

## Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии строительных предприятий</b> .....	7
1.1 Сущность и значение разработки стратегии строительных предприятий .....	7
1.2 Теоретические основы разработки стратегии.....	13
1.3. Особенности и характеристика получения конкурентоспособности предприятия.....	23
<b>Глава 2. Стратегический анализ деятельности строительного предприятия ООО «Строители»</b> .....	29
2.1 Краткая характеристика .....	29
2.2 Видение, миссия и стратегические цели предприятия .....	33
2.3 Анализ внутренней и внешней среды.....	35
2.4 Анализ микроокружения предприятия.....	44
<b>Глава 3. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Строители»</b> .....	63
3.1 Формирование конкурентной стратегии предприятия .....	63
3.2 Разработка мероприятий по реализации стратегии предприятия .....	64
3.3 Оценка эффективности разработанной стратегии .....	74
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	80
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	82
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> .....	86
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b> .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Тема разработки стратегии развития для организации данной отрасли весьма актуальна в наше время. Индустрия строительства стремительно развивается, и это неудивительно - эта отрасль участвует в создании основных фондов для всех отраслей национального хозяйства. Строительство относится к сфере материального производства, т.е. к отраслям, создающим материальные блага. В подобный бизнес охотно вкладывают средства, и растущий рынок дает возможность выживать и развиваться новым предприятиям.

Главная проблема, с которой сталкивается большинство начинающих предпринимателей - это удержание организации «на плаву», именно для этого и необходима разработка стратегии повышения его конкурентоспособности.

Целью выпускной работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Строители».

Задачи, необходимые для достижения поставленной цели:

- изучить теоретические основы и методологию разработки стратегии;
- дать стратегическую характеристику исследуемой организации;
- разработать видение, миссию и стратегические цели организации;
- провести комплексный анализ внешней и внутренней среды организации;
- сформировать конкурентоспособность предприятия;
- разработать стратегию повышения конкурентоспособности организации и мероприятия по ее реализации;
- дать оценку эффективности разработанной стратегии.

Объектом исследования является стратегическая деятельность ООО «Строители».

Предметом исследования является процесс разработки стратегии организации.

В процессе выполнения работы были использованы методы системного анализа (при изучении внешней среды предприятия); системно-структурного анализа (при изучении внутренней среды); сравнительный анализ (при оценке конкурентоспособности предприятия); экономико-математические и экономико-статистические методы (при разработке стратегии предприятия).

Информационно-статистической базой работы послужили материалы строительных предприятий Красноярского края, российская и зарубежная литература, публикации в периодической печати, другие специальные источники по вопросам разработки стратегии строительного предприятия. В работе использовались данные Красноярской краевой службы государственной статистики, данные информационных и рейтинговых агентств, Интернет-ресурсы.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов определяется выбором приоритетных направлений разработки стратегии организации на основе применения и SWOT-анализа, позволяющих учесть нефинансовые показатели предприятия, обеспечить практическую реализацию разработанных предложений и улучшить финансовое состояние предприятия. Разработанные предложения являются методической базой строительного предприятия в управления стратегической деятельностью по предложенным направлениям.

Цель и задачи выпускной работы определили ее структуру, включающую введение, три главы, заключение и список использованных источников.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи выпускной работы.

В первой главе выпускной работы изучены теоретические основы стратегической деятельности предприятий. Даны методические основы

оценки и выбора стратегических альтернатив, рассмотрены инструменты и методы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе дана характеристика стратегической деятельности предприятия ООО «Строители». Сформированы видение, миссия и стратегические цели предприятия. Выполнен стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия. Проведен комплексный стратегический SWOT-анализ предприятия.

В третьей главе определены основные направления разработки стратегии предприятия, сформированы стратегические альтернативы предприятия, разработана стратегия повышения конкурентоспособности предприятия и мероприятия по ее реализации. Дана оценка эффективности разработанной стратегии предприятия.

В заключение содержится краткое изложение основных выводов и рекомендаций по использованию результатов выпускной работы.

Общий объем выпускной работы содержит страниц 92 печатного текста, список использованных источников - 51 наименования, 12 рисунков, 21 таблиц.

## **Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии строительных предприятий**

### 1.1 Сущность и значение разработки стратегии строительных предприятий

Для начала рассмотрим, что такое стратегия. Дать однозначное определение понятия стратегии, оказывается довольно трудно. На сегодняшний день существует много определений понятию стратегии, и в каком-то смысле все они верны, но это только в теории. Потому что, они основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению, но это не так.

Стратегия — это принцип организации целей и задач, а также политика и планы для достижения этих целей и решения задач, сформулированные таким способом, чтобы определить, в какой сфере бизнеса находится или должна находиться компания и какой она является или должна являться.

В первую очередь идет этап стратегического анализа, следом за ним следует формирование стратегии, которое нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив [16, с.79].

Стратегический анализ предприятия носит сложный характер и требует учета множества факторов. Вместе с тем он позволяет выявить круг проблем, стоящих перед предприятием и некоторый набор различных способов их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор должен сформироваться в систему [35, с.46].

Общие цели необходимо преобразовать в четко поставленные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность организации. Решение об итоговой формулировке целей организации принимается на уровне интуиции в силу многофакторности

этого явления, но все сформулированные цели затем так или иначе будут использованы при детализации самой стратегии организации.

Нарастающее влияние кризиса в экономике и политике не обошло стороной и строительную отрасль, судя по данным статистики отрасль, пребывает в рецессии.

Сократился поток инвестиций в строительство, а в самих строительных программа были пересмотрены сроки в части их продления.

Сокращение финансирования привело к приостановке большого количества строительных проектов, так же сократился спрос на различные строительные работы. Теперь организациям необходимо сделать выводы и кардинально поменять модель функционирования, иначе кризис можно и не пережить.

В настоящее время показатели производственной деятельности строительных организаций показывают то, что многие из них еще не адаптировались к рыночным условиям.

Многочисленные экспертные заключения, которые проведены в ряде регионов показывают, что степень ее адаптированности имеет существенный разброс.

Наибольший удар за время кризиса пришелся по строительным холдингам, которые в докризисный период обладали большой долей основных фондов и крупными займами из различных источников.

До сих пор наблюдается тенденция к увеличению числа строительных организаций за счет организаций с частной формой собственности и муниципальной, но остальные, же склонны к сокращению [47, с.62].

Таким образом, можно увидеть, что увеличивается с каждым годом число действующих строительных организаций частной формы собственности [32, с.3].

Многие лидеры компаний и эксперты считают, что на первом месте должна быть выработка стратегии организации, а структура же обладает не первоначальной важностью.



## Число действующих строительных организаций

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всего, в том числе	1128 46	1225 98	1313 94	1550 36	1758 17	1962 34	2091 85	2050 75	2179 61	2268 38	2353 51
Государственная	1877	1759	1559	1346	1249	1203	1108	950	879	818	832
Муниципальная	685	692	647	601	512	530	499	449	403	395	461
Частная	10683 4	1163 21	1254 64	1503 17	1712 91	1921 65	2054 16	2012 74	2140 55	2230 22	2331 40
Смешанная российская	2004	1715	1414	1076	864	775	605	606	522	405	293
Прочая	1446	2111	2310	1696	1901	1561	1557	1796	2102	2198	625

Так, по мнению Питера Друккера, в первую очередь необходимо формировать стратегию строительной компании, а уже потом структурировать ее, одно есть и другая точка зрения - Том Питерс считает, что именно структурой определяется стратегия организации, защищая ее от радикальных изменений [31, с.11].

Такое утверждение оказалось верным для строительных холдингов.

Реорганизация и реструктуризация - разные понятия и мероприятия, осуществляемые для их проведения, так же будут разными. Реорганизация корректирует связи между элементами структуры, а реструктуризация изменяет сами структурные элементы на организационном уровне. При решении вопроса о выборе стратегии организации должны учитывать то, что стратегия должна предупреждать кризис, используя накопленный опыт [4, с.29].

Ученые Каской бизнес - школы Лондонского университета Мезиан Ласфер и Лакшми Ремэр проанализировали эффективность различных стратегий финансового оздоровления, которые применяются британскими компаниями [25, с.70].

Авторы сгруппировали компании по используемым ими стратегиям. В ходе работы авторы выбрали 456 из 5500 британских компаний, которые имеют чистый доход накануне до первого убыточного года. Учеными были

исследованы 8500 пресс-релизов, которые сделаны отобранными компаниями за период 1980 по 2004 год.

Для каждой стратегии в рамках того или иного вида реструктуризации авторы определили наиболее часто встречающиеся решения (таб.2.).

Результаты исследования подтвердили тот факт, что большинство компаний до последнего стремятся избежать банкротства, для чего применяют стратегии финансового оздоровления [17, с.55].

Практический опыт показывает, что компании, которые успешно прошли, финансовое оздоровление придерживались стратегии генерирования (в 37% случаев) и стратегии сохранения денежных средств (в 49% случаев).

Лишь 5 % случаев финансово восстановленные компании упоминали стратегию дополнительных вложений. Столкнувшись с угрозой кризиса, компании делают упор на финансовую реструктуризацию, реструктуризацию активов, и операционную реструктуризацию, наименее популярны методы перестановки персонала.

Практика показывает, что, как правило, большинство компаний первоначально ориентируются на бизнес - стратегии: захват рынка, развития рынка, сокращения, отторжения и ликвидации и лишь в кризисной ситуации проводится доработка стратегии для развития и удержания конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества, такие как развитие и внедрение новой техники и технологий в виде основных средств, вытесняются возрастающим значением нематериальных активов. Прежде всего, нематериальные активы, такие как «ноу-хау», играют доминирующую роль в сфере услуг, подверженную тенденциям глобализации [2, с.150]. Для успешного внедрения стратегии имеет смысл использовать систему сбалансированных показателей (ССП). СПП содержит финансовые показатели, расширяющиеся через большое количество других показателей, которые покрывают область отношений с клиентами, внутренних бизнес-процессов и инноваций на предприятии [3, с.80].

## Виды реструктуризации и антикризисные стратегии

Тип реструктуризации	Стратегия генерирования средств	Стратегия, сохранения средств.	Стратегия расширения/ вложения	Другие стратегии
Операционной деятельности	Объединение бизнес единиц, Их сокращение	Сокращение затрат, пересмотр статей расходов		
Активов	Сокращение избыточных активов, лизинг, продажи доли менеджменту, сокращение непрофильных видов деятельности		Смена бизнеса, открытие непрофильных видов деятельности	
Управленческой деятельности				Назначения, замены, отставки
Финансовой деятельности	Увеличение доли заимствованных средств, рефинансирование.	Выплата долгов акциями компании, сокращение дивидендов.	Покупка/ выкуп акций.	

Однако практически все организации располагают как финансовыми, так и не финансовыми показателями, однако не финансовые показатели используются лишь на локальном уровне в продукции или сбытовой цепочке. Для большинства предприятий важным является только краткосрочный аспект, в этой связи внимание уделяется различиям между представлениями зарубежных и отечественных менеджеров.

В США и континентальной Европе организации рассматриваются с финансовой стороны, приоритетное положение занимает создание стоимости для акционеров, в России же существует опасность использования слишком многих величин для управления в целях налогообложения.

ССП актуальна для обеих теорий менеджмента [5, с. 99].

Так, например, для строительной организации можно выделить в качестве целевых не финансовых показателей:

- своевременность завершения строительных проектов,

- количество конкурсных процедуры заверенных заключением договора,
- своевременность поставки материалов для строительно-монтажных работ.

## 1.2 Теоретические основы разработки стратегии

Понятие стратегии как обобщающей модели действий, необходимых для достижения поставленных целей (рис. 1), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования предприятия на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение [13, с.69].



Рис. 1. Определение стратегии предприятия

Разные авторы по – разному трактуют понятие стратегии.

И. Ансофф, в своей работе «Новая корпоративная стратегия» дает понятие стратегии как один из нескольких возможных вариантов принятия решения, касательно поведения организации [6, с.202].

Другой исследователь, Б. Санто, считает, что стратегия является долгосрочным планом и программой действий [18, с.110].

Помимо зарубежных исследователей, российские ученые также не пришли к единому мнению относительно определения стратегии [33, с.29].

Так, возможными определениями стратегии выступают:

- ориентирование на достижение целей, которые связаны с построением стратегического плана касательно изменения текущего состояния экономики в целом;

- планирование деятельности организации с ориентацией на долгосрочный прогноз;

- множественность в принятии долгосрочных решений.

«Разработка стратегии включает в себя следующие этапы:

- анализ состояния конкурентной среды предприятия;

- анализ внутренней среды предприятия (конкурентных позиций);

- формирование портфеля стратегий, поскольку многообразие рыночных ситуаций предполагает разнообразие используемых предприятием стратегий» [36, с.18].

Таким образом, стратегия может быть рассмотрена в качестве детального всестороннего плана, который направлен на то, чтобы предприятия смогло максимально эффективно достичь своих целей и осуществить свою миссию.

«Основной задачей такого плана становится перемены в организации в ответ на изменения окружающей среды» [40, с. 49].

«Реальная стратегия предприятия состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия)» [41, с. 39].

Стратегия необходима, поскольку будущее в основном непредсказуемо, абсолютной определенности относительно будущего нет [43, с.12].

Сформулированная стратегия представляет из себя комплекс решений, которые принимаются высшим руководством с учетом основных правил и принципов.

Исходя из этого, можно говорить о том, что стратегия – это необходимость действовать конкретным образом.

Помимо стратегического плана необходим комплекс оперативных и тактических решений, которые будут решать текущие задачи и действовать в условиях постоянно изменяющихся условий.

В стратегическом менеджменте были определены эталонные стратегии, которые состоят из нескольких групп:

#### Стратегии концентрированного роста



Рис. 2. Стратегия концентрированного роста

В данную группу входят стратегии, связанные с изменением конкретного продукта или рынка, при этом другие элементы они не затрагивают.

Компании, выбирающие данные стратегии, стремятся улучшить существующий продукт или начать производство нового, не меняя отрасли.

В то же время, компания пытается улучшить свое положение на выбранном сегменте рынка, либо перейти на новый рынок [50, с.11].

В качестве примеров стратегий выступают следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке. В рамках данной стратегии компания стремится занять лучшие позиции на рынке. Данный тип

стратегии требует больших маркетинговых затрат. Помимо этого, компания также применяет попытки горизонтальной интеграции, когда пытается установить контроль над конкурентами.

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта. Данная стратегия предполагает производство нового продукта на уже освоенном рынке [45, с.20].

### Стратегии интегрированного роста



Рис. 3. Стратегия интегрированного роста

Вторая группа эталонных стратегий включает в себя такие виды стратегий, которые предполагают расширение компании за счет добавления новых структур. К данным видам стратегии обычно прибегают компании с сильным бизнесом, когда нет возможности использовать стратегию концентрированного роста, при этом компания предполагает долгосрочный интегрированный рост.

Интегрированный рост при этом может осуществляться как через приобретение собственности, так и через внутреннее расширение.

В любом случае, изменяется положение внутри отрасли.

Можно выделить несколько типов стратегий:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, которая направлена на рост фирмы путем приобретения или усиления контроля над поставщиками.

- стратегия прямой (вперед идущей) вертикальной интеграции, которая может быть выражена в том, что рост компании достигается за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи.

Этот тип интеграции является крайне выгодным в том случае, если идет расширение посреднических услуг или же компания долгое время не может найти посредников, которые могут выполнять качественно работы [37, с.89].

#### Стратегии диверсифицированного роста

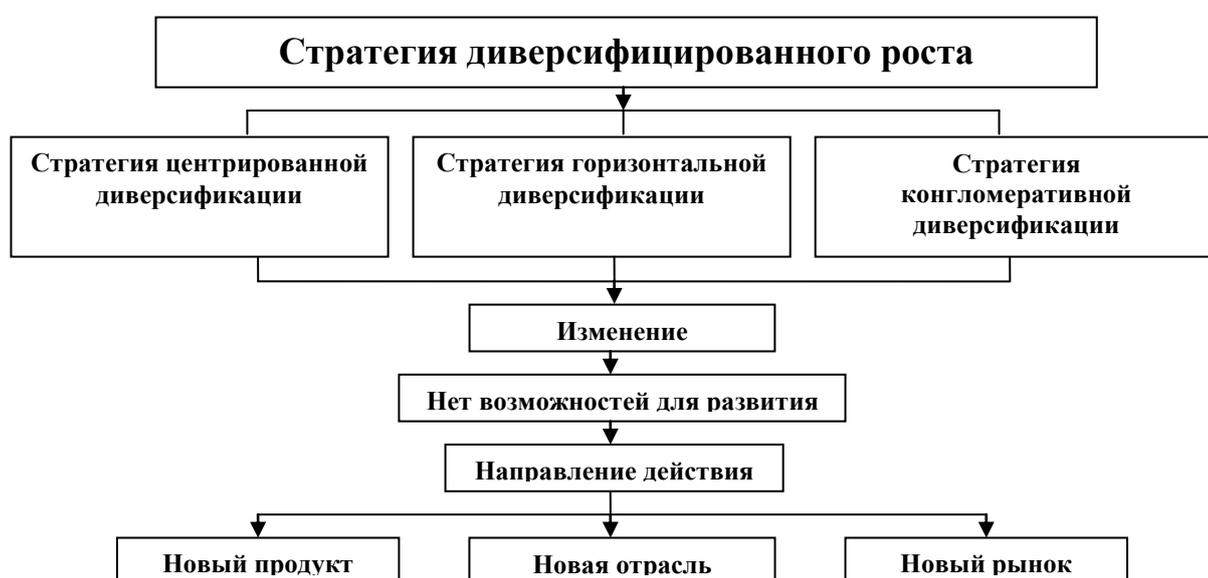


Рис. 4. Стратегия диверсифицированного роста

Третья группа стратегий реализуется тогда, когда компания не имеет возможности дальнейшего расширения в рамках текущего рынка с текущим продуктом. Основными факторами для выбора данных стратегий являются [7, с.59]:

- продукт находится на стадии спада, что приводит к тому, что бизнес оказывается в состоянии насыщения или сокращения;
- существующий бизнес приносит сверхприбыли, которые могут быть перераспределены в другие сферы;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- дальнейшему расширению бизнеса в рамках данной отрасли не позволяет антимонопольное регулирование;

- имеется возможность сократить налоги;

- имеется возможность для легкого выхода на мировой рынок;

- имеется возможность для привлечения высококвалифицированных служащих [34, с.85].

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- стратегия концентрированной диверсификации. Данная стратегия основывается на том, что компания имеет возможность для производства новых продуктов, которые могут быть встроены в текущий бизнес.

- - стратегия горизонтальной диверсификации. Данная стратегия дает возможность для поиска возможностей роста на текущем рынке при использовании новых технологий, новых продуктов. Так, новым продуктом могут быть услуги сервиса текущему продукту. В рамках данной стратегии компания должна адекватно оценивать собственные ресурсы.

- стратегия конгломеративной диверсификации. Данная стратегия является наиболее сложной, так как она завязана на производстве технологически отличных от имеющихся продуктов. Успех во многом определяется компетенцией персонала, денежными ресурсами, жизненным циклом продукта и т.д.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения.

Данные стратегии реализуются в случае возникновения кардинальных изменений в деятельности компании или в производимом продукте. Здесь может быть реализована программа сокращения производства.

## Стратегии сокращения

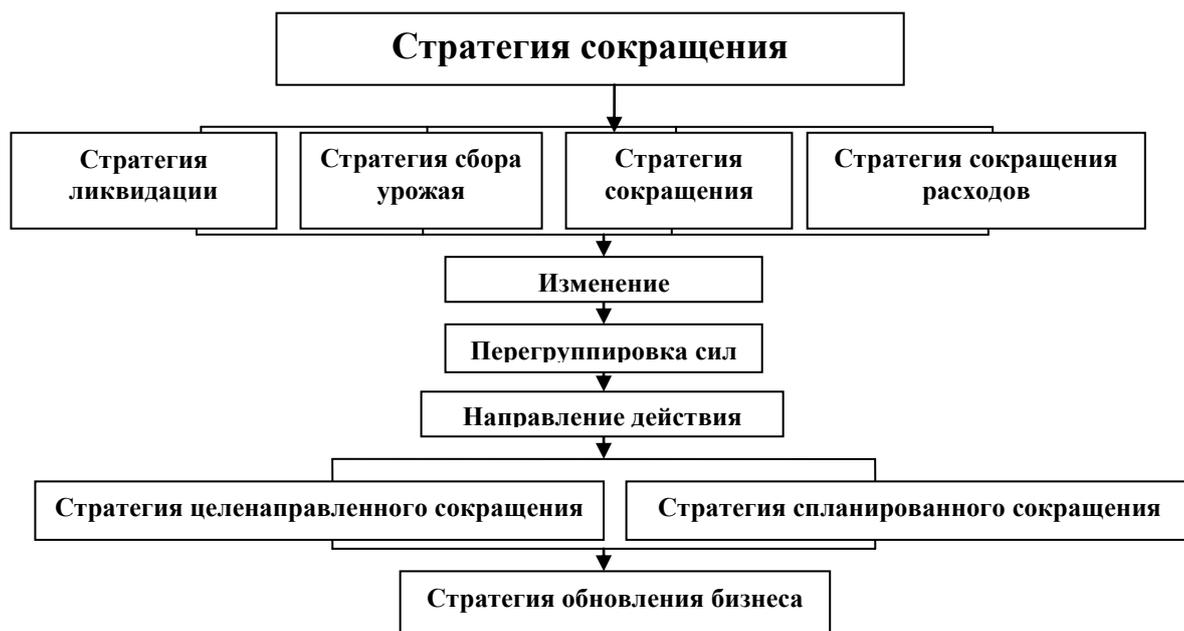


Рис. 5. Стратегия сокращения

Эти стратегии позволяют обновить текущий бизнес. Зачастую эти стратегии являются единственно возможными [29, с.23].

Можно выделить следующие подвиды стратегии сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации представляет из себя такой вариант, когда компания не имеет возможности для дальнейшего ведения бизнеса;
- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия может быть реализована в том случае, когда бизнес является бесперспективным.
- стратегия сокращения расходов очень близкая к стратегии сокращения, и ее главной целью выступает поиск возможностей для сокращения затрат. В то же время, данная стратегия ориентирована на краткосрочный или временный результат.

Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия

сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

«В действительности, компания может одновременно реализовать несколько видов стратегий» [30, с.11].

По мнению, Р.А. Фархутдинова, компания может реализовывать стратегии последовательно.

Отдельно выделяют конкурентные стратегии.

Эта стратегия описывает как компания добивается преимуществ перед конкурентами, и является наиболее важным звеном в процессе стратегического планирования на предприятии.

От того, насколько правильно определена данная стратегия, зависит будущий успех компании.

В рамках конкурентной стратегии компания решает ряд вопросов:

- какие особенности продукта или услуги являются наиболее выгодными для потребителей по сравнению с конкурентами;
- каким образом компания будет конкурировать на рынке.

Практическим воплощением данной стратегии является способ достижения поставленных целей.

Конкурентная стратегия базируется на 2 конкретных условиях.

- 1) Необходимо определить стратегическую цель компании в рамках конкретного товара или услуги [10, с.31];
- 2) Необходимо выбрать тип конкурентного преимущества [48, с.11].

Тремя основными конкурентными подходами являются:

- стремление стать производителем с низкими издержками (тем самым стремиться получить конкурентное преимущество, основанное на издержках);
- достижение дифференциации, основанной на таких преимуществах, как качество, показатели работы, обслуживание, стиль, технологическое преимущество, необычно высокая ценность;

- концентрация внимания на небольшой нише на рынке путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей.

Существенную помощь в формировании стратегий поведения предприятия могут оказать различные подходы, методы и модели, разработанные М. Портером, Бостонской Консалтинговой Группой, Ч. Хофером и др, рассматриваемые далее стратегию[38, с.420].

Под стратегическим анализом понимает процесс преобразования всех полученных при анализе данных в план развития организации.

При проведении стратегического анализа выделяются стратегические области бизнеса – СОБ. С помощью выделения стратегических областей бизнеса появляется возможность для разработки конкретной бизнес -модели и определения дальнейшего развития бизнеса в целом.

СОБ – это особая часть бизнеса, которая отвечает за производство нового товара или услуги.

Исходя из этого, каждая стратегическая область бизнеса отвечает за конкретную целевую группу и вступает в конкуренцию за сферу воздействия на данную группу.

Для СОБ характерен набор инструментов, с помощью которых происходит воздействие на рынке, такие как:

- инструменты производства;
- инструменты сбыта;
- инструменты маркетинга;
- инструменты продвижения;
- инструменты логистики и т.д.

Для того, чтобы правильно выделить стратегическую область бизнеса необходимо провести сегментацию.

«Смысл сегментации заключается в том, чтобы сгруппировать отдельные признаки, касающиеся производства товаров и услуг в какие-то целостные группы.

При этом учитываются общие признаки самих товаров, которые выпускаются или могут выпускаться предприятием, а также признаки потребителей товаров, каналов распределения, а также отличительные особенности каждого конкретного рынка с точки зрения его географического охвата (локальный, региональный, глобальный)» [27, с.109].

Под внешним анализом понимается анализ конкурентов, рынка, факторов неопределенностей и потребителей.

После проведения сегментации следующим этапом выступает внешний стратегический анализ.

Данный анализ следует начинать с анализа потребителей, в силу того, что потребитель в конечном итоге приобретает те или иные товары и услуги.

Что касается внутреннего анализа, то здесь объектом выступает непосредственно сама компания, и ее основные бизнес процессы:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- сбыт;
- управление.

«Целью внутреннего анализа является выявление стратегической ситуации внутри компании, которое характеризует нынешнее состояние бизнеса и использование различных ресурсов» [22, с.117].

В самом общем виде результаты стратегического анализа компании, тем более, если при его проведении использовался широкий перечень методов.

## Инструменты стратегического анализа

Название инструменты	Цель использования
Бенчмаркетинг	Повышение конкурентоспособности продукта, разработка эффективной программы по внедрению бенчмаркетинга и использование полученных результатов
SWOT анализ	Определение всех сильных и слабых сторон организации, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы
STEP анализ	Выявление факторов влияния внешней среды
GAP анализ	Выявление тех рыночных возможностей и возможностей компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.
Метод Портера	Определение основных конкурентных сил и барьеров для вхождения компании в отрасль
Анализ разрыва	Определение существования разрыва между возможностями компании и ее целями, и определяет как заполнить существующие разрывы.
Анализ динамики издержек и кривая опыта	Определение стратегии с достижением преимущества в издержках.
Модель жизненного цикла	Определение стадии развития предприятия и выявления потенциала для роста
Модель «продукт – рынок»	Определение уровня риска и вероятность успеха при разнообразных сочетаниях «рынок-продукт».
Матрица БКГ	Анализ актуальности продуктов компании в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли
Стратегические группы	Определение аналогичных компаний – конкурентов с подобным перечнем услуг, похожей стратегией продвижения, аналогичной ценовой политикой и методами привлечения и обслуживания клиентов
Анализ динамики издержек и кривая опыта	Определение стратегии с достижением преимущества в издержках.

### 1.3. Особенности и характеристика повышения конкурентоспособности предприятия

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [20, с.99].

Ивахник Д. Е. «Конкурентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды»

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения, как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

Принимая во внимание уже существующие определения конкурентоспособности предприятия и их недостатки, отметим, что данная категория должна отражать следующие позиции:

«Конкурентоспособность предприятия» в то же время нельзя отождествлять с конкурентоспособностью товара: хотя понятие конкурентоспособности товара - базовое, но по отношению к конкурентоспособности предприятия оно является его составляющим.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня

или стадии конкурентоспособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга.

При первом уровне конкурентоспособности предприятий менеджеры предприятий или фирм рассматривают фактор управления как внутренне нейтральный. Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия или фирмы, ориентирующейся на нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов бизнеса может случиться так, что компания или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка, или ниша рынка станет растущим рынком, привлекательным для других производителей. Рано или поздно конкуренция из далекой и неясной становится близкой и зримой. Одного умения выпускать продукцию надлежащего качества и наладить регулярный менеджмент недостаточно. Нужно позаботиться о том, как превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п.

Характерные черты российских предприятий первого уровня конкурентоспособности проявляются в следующем: понимание маркетинга как одной из функций управления в лучшем случае более важной, чем остальные. Отсюда и вера в безграничные возможности рекламы (особенно по телевидению) в продвижении продукта; слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции. Считается, что достаточно снизить цену (чем больше снизить — тем лучше) и любые проблемы со сбытом отпадут сами собой; чуть ли не органическое неприятие исследования рынка. На таких предприятиях маркетинг воспринимается как чисто сбытовая работа; недостаточное внимание к квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом. Здесь, как правило, высокая текучесть кадров. При необходимости увеличить объем производства нанимается дополнительный персонал. О том, что такой подход, скорее всего, негативно отразится на качестве продукции, а значит, и на ее конкурентоспособности, не

задумываются; непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством. Ставка делается на то, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом [19, с.101].

Доминирование в РФ компаний первого уровня конкурентоспособности обусловлено, с одной стороны, слабостью конкуренции на внутреннем рынке из-за его не насыщенности, когда многие бывшие государственные предприятия, выпускавшие некачественную продукцию, стоят, и потребителю ничего не остается, как брать то, что завозится из-за рубежа, тесными связями уцелевших на рынке предприятий с местными или федеральными органами власти, бюджетными деньгами. С другой стороны, оно объясняется упорством (заслуживающим лучшего применения), с которым органы государственной власти всех уровней противятся банкротству явно неконкурентоспособных предприятий (не забывая при этом стенать о недоборе налогов, как если бы кандидаты в банкроты могли бы наполнить федеральный и местный бюджеты) [23, с.71].

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы "внешне нейтральными". Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты [28, с.17].

Такие компании следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов, и внутрипроизводственных заделов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем производстве.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности в РФ относятся: превращение маркетинга в главную функцию управления. Эти компании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на продукт.

Изучение рынка для них не пустой звук, а планомерная повседневная аналитическая работа.

Такие предприятия стремятся «подтягиваться» к основным конкурентам по этим параметрам; изменение кадровой политики. Здесь руководители фирм стремятся пригласить на работу, если понадобится, управляющих и специалистов из других компаний этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства; ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии (не следует путать с регулярным менеджментом), обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам

Отличительные черты компаний третьего уровня конкурентоспособности проявляются в следующем [26, с.55]:

- в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем;

- такие компании действительно становятся маркетингом ориентированными;

- производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности, как бы "поддерживается изнутри". На его развитие сориентированы все другие подразделения организации;

- в российском бизнесе компаний, действительно достигших этого уровня конкурентоспособности, считанные единицы. Поэтому главная задача для нашего менеджмента на ближайший период — подняться до третьего уровня конкурентоспособности, т. е. попытаться построить у себя

управление так, как это делают лучшие компании мира;

- любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве и т.п.) осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

Вместе с тем есть компании, для которых и этого оказывается недостаточно. Так, авиакомпания, обслуживающая местные авиалинии, стремится к максимальной гибкости и оперативности в организации обслуживания пассажиров. Вероятно, для своих нужд она выберет другой тип авиалайнера, чем крупная авиакомпания, обслуживающая всю территорию страны. Это не означает, что она получит сравнительные преимущества перед мелкой авиафирмой, которая использует то же самое оборудование. В данном случае успех будет зависеть уже от того, насколько эффективно каждая из компаний использует одну и ту же технику, от того, какими сравнительными преимуществами обладает не только производственная система предприятия, но и ее система управления [24, с.40].

Иными словами, успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Компании третьего уровня конкурентоспособности исповедуют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Другие функции управления и производственные системы совершенствуются постоянно в соответствии с требованиями маркетинга.

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения.

## **Глава 2. Стратегический анализ деятельности строительного предприятия ООО «Строители»**

### 2.1. Краткая характеристика

Объектом моего исследования стала организация ООО «Строители».

Форма собственности – частная, полное наименование фирмы Общество с Ограниченной Ответственностью «Строители».

Фирма ООО «Строители» зарегистрирована 18 августа 2015 г. ОГРН 1152468039547, регистратором МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 23 ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ.

Юридический адрес ООО «Строители» - 660079, Красноярский край, город Красноярск, улица Александра Матросова, дом 30г, комната 12.

Руководитель организации: генеральный директор Новик Михаил Исаакович.

В ООО «Строители» используются следующие принципы при работе с персоналом:

- Создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
- Стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в организации;
- Доверие к отделам компании со стороны администрации.

Основным видом деятельности ООО «Строители» является «Строительство жилых и нежилых зданий», а также зарегистрировано 10 дополнительных сфер деятельности.

Организация в установленном порядке осуществляет следующие виды деятельности:

- Разборка и снос зданий;
- Производство земляных работ;

- Производство электромонтажных работ;
- Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- Производство штукатурных работ;
- Работы столярные и плотничные;
- Производство прочих отделочных и завершающих работ;
- Производство кровельных работ;
- Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки;
- Работы гидроизоляционные.

Организация вправе заниматься и другими видами деятельности, не запрещенными законом.

Основной целью организации является получение прибыли и привлечение новых заказчиков.

Предметом деятельности организации является насыщение потребительского рынка услугами.

Организационная структура предприятия ООО «Строители» представляет собой иерархическую структуру (рис 7).

Организация строительного производства должна обеспечивать целенаправленность всех организационных, технических и технологических решений на достижение конечного результата - ввода в действие объекта с необходимым качеством и в установленные сроки.

Организация ООО «Строители» является поставщиком в 17 государственных контрактах на сумму 31 011 416,05 руб. (рис. 8).

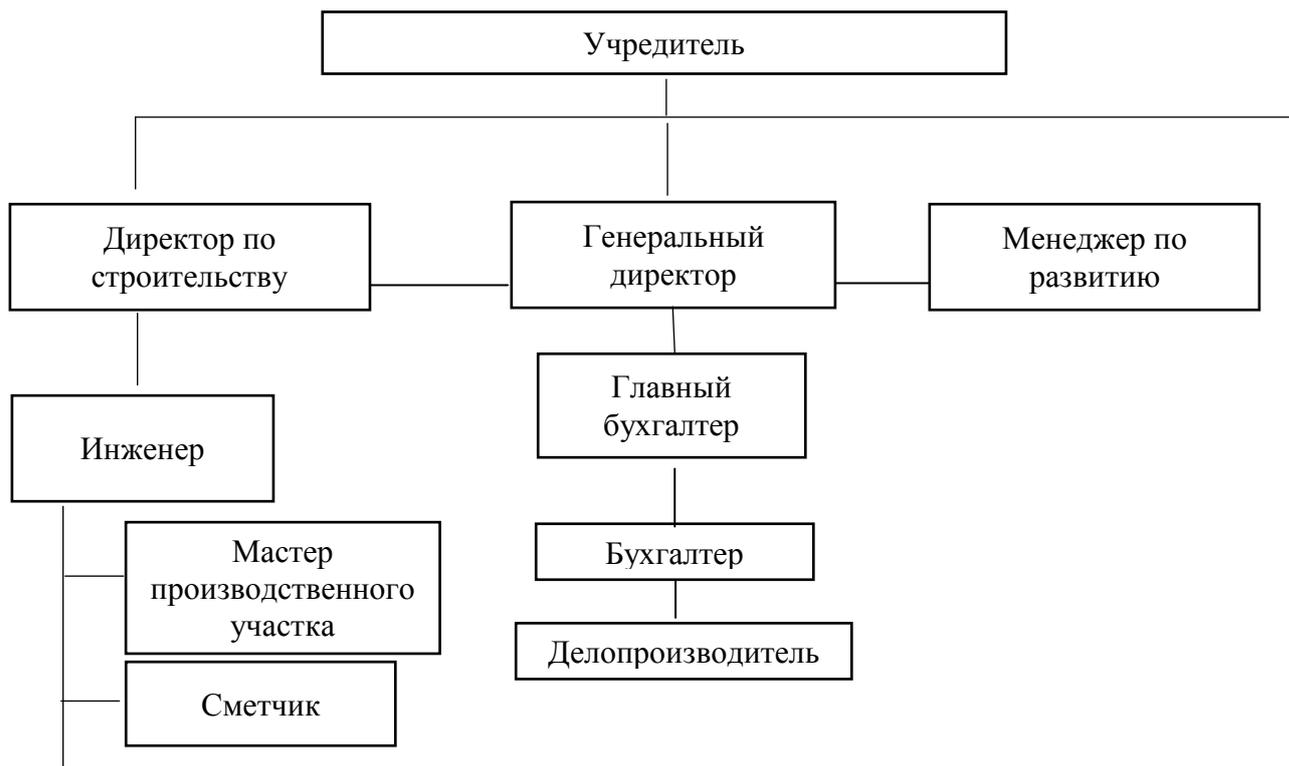
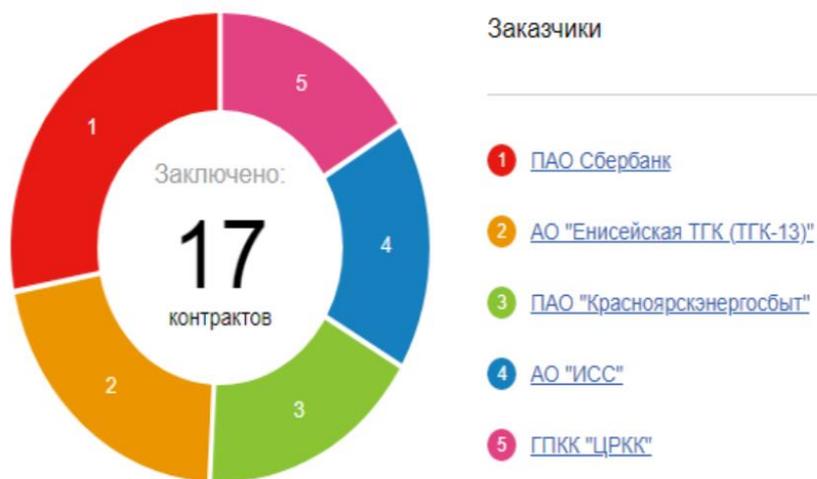


Рис. 7. Организационная структура ООО «Строители»

Организация ООО "Строители" являлась поставщиком в 17 государственных контрактах на сумму 31 011 416,05 Р



Сумма: 31 011 416,05 Р

Рис. 8. Общая схема выполненных контрактов

Таблица 4

Основные показатели деятельности ООО «Строители» за 2016-2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Объем производства продукции (работ, услуг), тыс. руб.	125 734	215 405	89 671	173
Среднесписочная численность работников, чел.	19	24	5	126
Себестоимость продукции, тыс. руб.	75 404	129 249	53 845	170
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	0	0
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	50 294	86 162	35 868	172
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	40 234	68 930	28 696	171
Среднегодовая выработка продукции одним работником, тыс.руб.	6 618	8 975	2 357	136

Как видно из таблицы 2.1 в хозяйственной деятельности предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 г произошли значительные изменения.

Основные показатели, такие как объем производства, производительность труда, прибыль и выручка значительно выросли, что является положительной тенденцией.

Среднесписочная численность работающих в 2017 году увеличилась на 5 человек, что говорит об активном развитии компании.

Выручка от реализации продукции выросла на 72%, что связано, в том числе, с заключенными государственными контрактами на ремонт, реконструкции зданий и сооружений, поставку строительных материалов.

Таким образом, предприятие активно развивается.

## 2.2. Видение, миссия и стратегические цели предприятия

Никакая организация не сможет успешно выжить в конкурентной среде, если она не имеет четких ориентиров, направлений, к которым она стремиться и хочет добиться в своей деятельности. Поэтому произведем анализ стратегического видения и миссии строительного предприятия ООО «Строители».

Так как спрос на услуги строительства является постоянным с небольшим сезонным влиянием (в летний период он повышается), то необходимо создание преимуществ перед другими конкурентами, уже находящимися на этом рынке. Разнообразие видов деятельности предприятия, качественное выполнение работ - все это, несомненно, завоеует симпатии клиентов.

Таблица 5

### Разработка видения и миссии предприятия

Стратегическое видение предприятия	Формулировка миссии
Быть лучшим в своем деле, обеспечивая клиентов качеством выполненных услуг, а также их разнообразие по доступным ценам, предоставляя постоянным клиентам бонусы и скидки. Виды деятельности предприятия ориентированы на предпочтения клиентов, которые хотят получить качественно выполненную в срок работу, а квалификация рабочего персонала позволяет создать работу достаточной шириной и глубиной, начиная от мелких работ и заканчивая строительством жилых и не жилых зданий. По желанию заказчиков разрабатывается проект, с дизайнерским решением.	Стать одними из лидеров на рынке предприятий строительных услуг, привлекая новых заказчиков, увеличивая объем работ, спектра оказываемых услуг за счет освоения новых технологий производства и обслуживания. Сфера деятельности предприятия рассчитана на все виды работ, имеющиеся в СРО. Используются качественные материалы, при этом некоторые из них изготавливают самостоятельно.

Стратегические цели представляют собой результаты, которых стремится достичь компания в перспективе. Цели могут быть поставлены перед компанией в целом, перед ее структурными подразделениями, перед

конкретными исполнителями. Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотнесением со стратегией, а также иметь привязку ко времени.

Стратегические цели необходимо декомпозировать на функциональные цели предприятия, что представлено в таблице 6.

Таблица 6

Изменение стратегических целей предприятия

Стратегические цели предприятия	Функции предприятия	Функциональные стратегии предприятия
Открытие нового вида деятельности – проектирование производственных помещений и жилых зданий	- маркетинг	Определить наилучшее и приемлемое месторасположение
	- производство	Принять на работу квалифицированный персонал, для качественного выполнения проектных работ.
	- финансы	Определить материальные затраты и произвести необходимые капитальные вложения и прогнозирование финансовых результатов
Внедрение нового способа продаж услуг с помощью Интернета, а также разработка сайта предприятия <a href="http://строители-24.рф">http://строители-24.рф</a>	- маркетинг	Оптимизация вида деятельности, определение нужной степени разнообразия вариантов предлагаемых услуг
	- производство	Организация процесса доставки материала от предприятия до клиента
	- персонал	Организовать бесперебойное выполнение Интернет-заказов
	- финансы	Определить расходы на обслуживание данного вида деятельности

В таблице 6 были указаны конкретные конечные состояния отдельных характеристик фирмы, которые для нее желательны и на достижение которых направлена ее деятельность в ближайший промежуток времени.

Далее проведем анализ внешней среды фирмы для определения и оценки факторов, представляющих угрозу или открывающих возможности предприятия, а также изучение изменений, влияющих на деятельность предприятия и определение тенденций развития.

### 2.3. Анализ внутренней и внешней среды

Анализ внешней и внутренней среды выступают в качестве основных факторов, которые являются важными элементами по стратегическому управлению и планированию предприятия.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности.

Внешнюю среду обычно условно делят на две части: макроокружение и микроокружение. Если на макроокружение компании трудно оказывать значительное влияние или контролировать его процессы, то динамика микроокружения может напрямую зависеть от выбора ее стратегии.

Цель данного анализа – выяснение, на что может рассчитывать предприятие, если оно успешно поведет работу, какие осложнения могут его ждать, если оно не сумеет вовремя отвести возможные негативные события.

#### Анализ макроокружения предприятия

Макроокружение включает в себя такие компоненты среды, как: состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда, социальная и культурная составляющие, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктура.

Макроокружение обладает следующими свойствами:

- макроокружение это внешняя среда, на которую компания не может повлиять;
- макроокружение создает общие условия и не носит специфического характера по отношению к компании.

При этом важно иметь в виду, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии взаимодействия. Кроме того, степень воздействия отдельных компонент окружения на различные организации различна в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности и т.п.

При оценке нестабильности среды организации необходимо придерживаться определенной последовательности. Сначала осуществляется формирование группы экспертов (3 эксперта) и выбор сфер макроокружения, оказывающих наибольшее влияние на организацию.

В приложении 1 дана оценка нестабильности среды ООО «Строители».

Для того, чтобы оценить текущую ситуацию в строительстве города Красноярск, нам необходимо провести анализ уровня строительства в городе за 2016 и 2017 года.

Что касается рынка новостроек за 2017 год, то он практически не изменился по сравнению с 2016 годом.

Крупные застройщики для привлечения клиентов предлагают различные акции и скидки.

Что касается вторичного жилья то здесь ситуация неоднозначная.

Красноярск традиционно занимает 4-5 место в рейтинге российских городов по вводу в эксплуатацию жилых объектов. В основном здесь прогрессирует компактная застройка.

Также особый упор в последнее время делается на реконструкцию и снос ветхого жилья, из-за чего в центральной части города освобождаются свободные.

Также особенностью красноярского рынка квартир является существование закона, запрещающего в центре города строить жилые здания, превышающие 6 этажей. Это привело к тому, что в пригороде и спальных районах стало строиться больше высотных зданий, а стоимость квартир в центре существенно поднялась. В целом, масштабного освоения территории в городе нет.

Особый упор идет на строительство жилья экономкласса. Планируется довести общий объем жилья в новостройках до 60% от всего рынка жилых объектов. Сейчас процент новостроек в городе составляет 48% от общего числа жилых объектов.

На рынке есть небольшое снижение спроса, но нет истерики. Сейчас продавцу недвижимости важно понять, что продать за ожидаемые деньги и в ожидаемые сроки не всегда получится. Из-за повышения ключевой ставки и, соответственно, процентной ставки на ипотеку, объем кредитования в 2016 году резко снизился, и в первом квартале 2017 года вообще было прекращено. Затем в течение года, банки стали возобновлять ипотечные программы, но при этом резко возросли требования к заемщикам из-за резко увеличившихся невозвратов по кредитам. В 2018 году ситуация стабилизировалась, стали появляться льготные ипотечные ставки, особенно на новостройки, но тем не менее, объем выдаваемых кредитов в 2017 году составил лишь половину от объема 2016 года.

Количество сделок резко сократилось и на вторичном и на первичном рынках. Введение субсидированной ставки и снижение ключевой ставки привело к улучшению рынка первичного жилья.

Сейчас 70% ипотеки выдается именно на квартиры в новостройках.

В 2017 году застройщики часто делают скидки на покупку квартиры, организовывали акции и льготы и т.д. В 2017 году ситуация повторилась, и скидки на некоторые квартиры достигали 10%. Это делается для того, чтобы стимулировать спрос. Особенно большие скидки предоставлялись при оплате наличными денежными средствами.

На вторичном рынке выросли сроки экспозиции примерно в два раза: с 3 до 6 месяцев. «Публичные» цены снизились на 10-12%. Фактически при непосредственном проведении сделок цены опускались и до 15-17%. Люди все реже готовы оплачивать наличными и спрос резко переместился в сторону новостроек, то есть там, где можно взять ипотеку.

Квартиры вторичного рынка, особенно хрущевки и брежневки пользуются небольшим спросом. Люди стараются покупать квартиры в домах, построенных за последние 5-10 лет.

Для строительных компаний увеличились юридические риски. Внесение изменения в закон о том, что земельный участок должен быть сформирован под каждым домом привело к тому, что дома, которые строились в несколько очередей, теперь нужно вводить в эксплуатацию через суд. Еще одна проблема - страховые компании. В Красноярске сокращено количество компаний, которые имеют право выдавать полисы. Застройщикам приходится обращаться к московским компаниям и не все проходят эту процедуру. Поэтому сейчас многие застройщики сдают договоры о долевом участии, но не регистрируют их (потому что без страхового полиса это невозможно сделать). То есть по факту квартиры продаются, но деньги дольщиков до застройщика не доходят.

В предыдущем месяце был отмечен небольшой рост стоимости квадратного метра жилья за городом. Рост составил 0,95%. Сегодня средняя стоимость квадратного метра в доме или коттедже составляет 58 800 рублей.

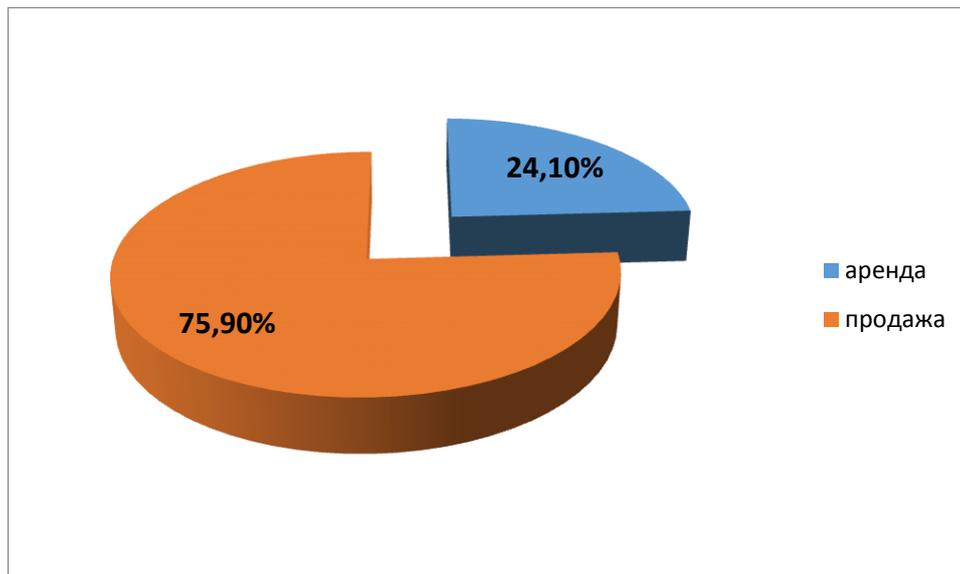


Рис. 9. Количество предложений по аренде и продаже домов в Красноярске на июнь 2018 года

Из них предлагаются следующие виды малоэтажных домов:

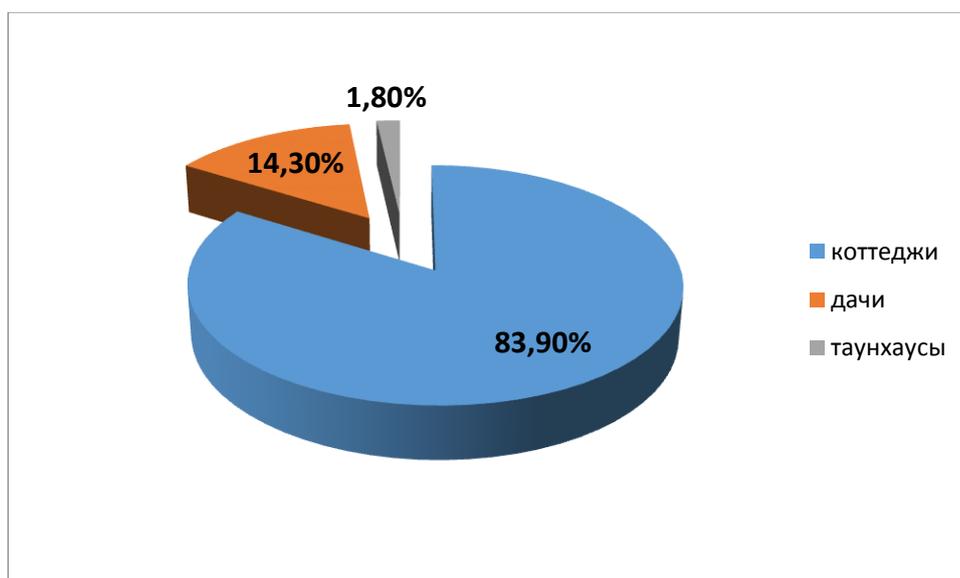


Рис. 10. Спрос на типы домов

Таким образом, можно увидеть, что основным спросом пользуются коттеджи.

Из этого можно сделать вывод, что люди готовы как покупать готовые коттеджи, так и строить новые.

В 2016 и 2017 годах покупательский спрос на объекты загородной недвижимости в Красноярске и на прилегающих территориях был стабильный. Под влиянием макроэкономических факторов покупатели в данном сегменте рынка намного быстрее принимали решение о покупке, чем в предыдущие годы. При сравнении динамики потенциального спроса можно констатировать, что на объекты загородной недвижимости он сильно не меняется по сравнению с квартирами даже в кризис. Что касается реального спроса, на данном сегменте он значительно меньше потенциального, это отражается на более длительных показателях реализации проектов коттеджных посёлков по сравнению с жилыми комплексами. Однако если по 2017 года реальный спрос на квартиры значительно «просел», о рынке загородной недвижимости такого сказать нельзя. Однако, в дальнейшем из-за усугубления экономической ситуации в стране активность покупателей будет снижаться.

С каждым годом в Красноярске и на прилегающих территориях число концептуальных проектов с предложением продажи готовых домов становится всё меньше. Факторы, влияющие на данную тенденцию: большой период экспозиции, весомые затраты на подведение коммуникаций, отсутствие программы государственно-частного партнерства, – приводят к значительному снижению рентабельности проекта, что становится невыгодно застройщику.

Рост числа предложений на рынке происходит фактически за счет увеличения числа земельных массивов, анонсируемых «под маркой» организованных посёлков.

Стоит отметить, что ряд проектов, которые были классифицированы как организованные посёлки, где объектом продажи были домовладения

(земельный участок + дом), в 2017 году, в связи со снижением спроса в целом на рынке недвижимости, пересмотрели концепцию проектов, и покупателям стали предлагать лишь земельные участки под строительство (в первых очередях застройки продают построенные дома, в последующих предлагают участки под строительство).

Рынок строительства организованных посёлков, фактически превратившийся в рынок распродажи земельных участков, таковым и останется.

Кризисные явления на рынке существенные. Доходы серьезно упали. Рынок в 2018 году будет меняться. «Тучных лет» в ближайшем будущем не ожидаем. За эти годы изменился и Клиент, поэтому просто вспомнить приемы и методы прошлых лет, вряд ли получится. Нужны новые подходы и свежие технологии работы. Обменные операции позволяют решать жилищные вопросы с минимальными финансовыми вложениями.

Проведенный анализ показал, что наибольшая нестабильность наблюдается в экономической сфере, что вызвано большой зависимостью отрасли от поддержки государства, являющегося основным потребителем услуг, которая напрямую зависит от экономической ситуации в стране и мире. Для наглядного примера построим профиль среды предприятия (рис.11)

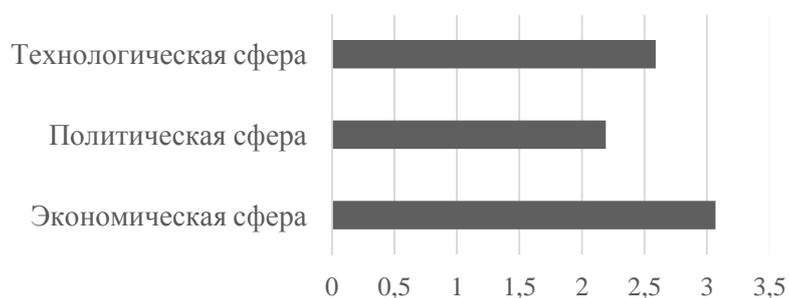


Рис 11. Профиль среды ООО «Строители»

Вследствие этого, необходимо уделять особое внимание подробному исследованию факторов, влияющих на изменение экономической ситуации в стране и влияние данных факторов на деятельность потенциальных клиентов.

Выявление ключевых факторов для формирования стратегии организации связано с анализом внешнего окружения и ранжирования по значимости условий среды, в наибольшей степени влияющих на деятельность организации, т.е. на содержание принимаемых высшим руководством управленческих решений.

Факторы внешней среды, влияющие на предприятие, а также характер их влияния и степень важности представлены в таблице 7

Анализ рынка и нестабильности среды позволил сделать следующие выводы.

Во-первых, состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность клиентов заказывать определённые виды деятельности и услуги. Также оно может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги.

Таблица 7

Оценка факторов внешней среды (возможности и угрозы)

Сфера	Событие/Фактор	Характер содержания воздействия фактора	Вероятность проявления	Важность	Влияние
1	2	3	4	5	6
Экономическая	Стоимость коммунальных услуг	-1	0,5	8	-4
	Стоимость материалов	+1	0,5	9	4,5
	Уровень доходов заказчика	-1	0,5	9	-4,5
Политическая	Курс Правительства РФ на поддержку малого бизнеса	-1	0,5	9	-4,5
	Изменения в законодате-ве (регулировка налогов и ставки %)	+1	0,5	8	4
	"Градостроительный кодекс РФ"	-1	0,7	9	-6,3
Технологические	Стоимость инструмента (виброплита)	+1	0,9	8	7,2
	Стоимость материалов	-1	0,8	9	-7,2
	Повышение интереса к	+1	0,8	9	7,2

Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать аналогичное, чтобы не оказаться вне игры.

В результате становится, труднее получить займы, т.к. обходятся они организации дороже. Повышение цен на материалы повышает себестоимость выполненных работ, что значительно понижает прибыль.

Во вторых, политический фактор необходимо изучать для ясного представления о том, что органы власти предполагают предпринять в отношении развития бизнеса. Инфляционное ожидание, возможная смена политической власти, появление новых законов влияют на спрос и предложение, и, соответственно на цены реализуемых услуг. Поэтому руководитель должен немедленно реагировать на любое изменение, во избежание нежелательных последствий. Политические факторы весьма непредсказуемы и всегда представляют собой угрозу для данной отрасли, положение организации может усложниться в связи с новыми постановлениями относительно торговли алкоголем и табачными изделиями.

В третьих, технологический фактор для внедрения современных технологий, инновационных разработок и модифицированного технического оснащения необходимо для реформирования производственных решение и технических решений в строительстве. Строительство является отраслью материального производства, продукцией которой являются строительные работы.

Инновация для предприятия – это не каждое новшество, а такое, которое существенно увеличивает результативность действующей системы осуществления строительных работ.

Инновационная строительная технология и материалы, применяемые в строительстве, должны соответствовать одному или нескольким из критериев: процесс строительства делать проще и быстрее; уменьшать стоимость строительства; увеличивать энергоэффективность объекта;

повышать жизненный цикл здания/сооружения. Что способствует благополучному развитию предприятия. За счет этого идет привлечение новых заказчиков, увеличение прибыли предприятия, а так же повышение конкурентоспособности.

К ключевым факторам макросреды в политической сфере предприятия можно отнести изменения в налоговом кодексе РФ. В экономической сфере ключевым фактором является повышение уровня жизни населения. В технологической сфере ключевым фактором является появление интереса населения к Интернет-заказам.

Таким образом, в настоящее время условия макроокружения предприятия можно охарактеризовать как неблагоприятные, так как большинство рассмотренных факторов являются угрозами. Положительную направленность имеют только политические и технологические факторы.

#### 2.4 Анализ микроокружения предприятия

Следующий этап – анализ внутренней среды (потенциала) предприятия. Потенциал предприятия оценивается как располагаемыми предприятием ресурсами (материалы, оборудование, кадры, финансы, информация и т.п.), так и характеристиками движения ресурсов (время этапов движения, мощность потоков ресурсов, эффективность использования и т.п.). Отделить одно от другого сложно.

Поэтому в данном случае для формирования перечня исследуемых составляющих потенциала предприятия используется ресурсно-функциональный подход, определяющий следующий обязательный перечень исследуемых составляющих потенциала предприятия:

- 1) маркетинг;
- 2) производство;
- 3) кадры;
- 4) финансы;

5) общее управление и организация предприятия.

Анализ микроокружения направлен на изучение ближнего окружения, который оказывает прямое влияние на долгосрочные решения фирмы. Анализ проводится по следующим направлениям: анализ заказчиков, поставщиков, рынка рабочей силы, финансового рынка, конкурентов.

В таблице 8 представлен анализ влияния движущих сил ООО «Строители».

Анализ факторов непосредственного окружения (микросреда) связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном воздействии. Организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, а значит формировать для себя дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее деятельности. Чаще всего в качестве ближайшего окружения организации рассматриваются заказчики, поставщики и конкуренты.

Анализ факторов непосредственного окружения (микросреда) связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном воздействии. Организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, а значит формировать для себя дополнительные возможности и предотвращать появление угроз

Таблица 8

Анализ влияния движущих сил

Факторы конкуренции	Признак появления фактора	Оценка фактора (1–3)	Прогноз развития (-1; 0; +1)
Анализ конкурентов			
Число и мощность предприятия	Имеется группа равных по мощности строительных предприятий	2	+1
Выбор предлагаемых видов работ	Набор услуг, предлагаемый конкурентами отрасли в целом идентичен	3	0
Анализ цен на услуги	Каждое предприятие устанавливает свои	3	0

	цены, отличные от цен конкурентов. При этом по качеству виды работ могут быть одинаковы		
Степень специализации	Виды работы фирмы и виды работ у конкурентов взаимозаменяемы	3	-1
Анализ организационного уровня предлагаемых услуг основных конкурентов	Фирмы-конкуренты осуществляют деятельность различными способами	2	+1
Число и мощность предприятия	Имеется группа равных по мощности строительных предприятий	2	+1
Барьеры ухода с рынка	Издержки ухода фирмы с рынка данного продукта велики (ликвидация основных фондов)	2	0
Стратегии конкурирующих предприятий	Отдельные фирмы осуществляют агрессивную политику укрепления своих позиций за счет конкурентов	3	+1
Привлекательность данного продукта	Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности	3	+1
Итого		2,55	+1
Анализ потребителей			
Статус покупателя	Покупателей в отрасли много	3	+1
Значимость товара у покупателя	Услуги и товар фирмы является важной составляющей в жизни людей	2	0

Продолжение таблицы 8

Стандартизация товара	Товар стандартизирован. Стоимость перехода покупателя к другому продавцу не значительна	3	-1
Итого		2,67	-
Анализ поставщиков			
Уникальность канала поставок	Стандартные каналы поставок	2	-1
Условия закупок, предлагаемые поставщиками	Поставщики определяют затраты на поставки при закупке продукции, устанавливают свои цены, зависящие от объемов заказа и график поставки	3	+1
Значимость фирмы-покупателя для поставщика	Предприятия отрасли не являются основными клиентами для фирм-поставщиков	2	0
Итого		2,33	-
Анализ товара-заменителя			
Уровень сбыта выполняемых работ через Интернет-сайт	Количество заказчиков через Интернет увеличивается	3	+1
Стоимость переключения клиентов на Интернет-заказы	Фирме не важно, каким способом реализовать услуги, лишь бы это было удобно для заказчиков	1	-1
Качество обслуживания	Постоянное отслеживание поступаемых заказов, минимальные сроки выполнения	3	+1

Итого		2,33	+1
Анализ потенциальных конкурентов			
Барьеры для входа на рынок	Трудности входа на отраслевой рынок. Величина требуемого капитала для входа на рынок высока. Темп роста отрасли очень высок – изначально имеется большое количество конкурентов	2	0
Каналы распределения	Создание производственной сети для распространения видов деятельности на рынке отрасли	2	+1
Отраслевые преимущества	Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами	3	0
Итого		2,33	+1

Чаще всего в качестве ближайшего окружения организации рассматриваются заказчики, поставщики и конкуренты. При необходимости перечень расширяется или изменяется в зависимости от специфики организации, например, рынок труда, инвесторы, банки и т.д.

Под непосредственным окружением понимается конкурентное окружение.

Анализ непосредственного окружения можно провести с помощью модели пяти сил Портера. В соответствии с моделью М. Портера учитываются следующие группы факторов:

- соперничество среди конкурирующих на данном рынке предприятий
- ситуация в отрасли;
- конкуренция со стороны товаров – влияние товаров-заменителей;
- угроза появления новых конкурентов – влияние потенциальных конкурентов;
- позиции поставщиков, их возможности – влияние поставщиков;
- позиции заказчиков, их экономические возможности;
- влияние заказчиков.

Таким образом, появляется возможность оценить значимость факторов по степени проявления их признаков на рынке исследуемых видов работ и сделать заключение об общем уровне конкуренции на данном рынке.

Проанализируем характер влияющих факторов, входящих в группу «ситуация в отрасли». Количество фирм конкурирующих на рынке и их мощность, в наибольшей мере определяют уровень конкуренции. В принципе интенсивность конкуренции считается наибольшей, когда на рынке присутствует значительное число конкурентов приблизительно равной силы, причем совсем не обязательно, чтобы конкурирующие фирмы были особенно крупными. Вместе с тем это правило не является универсальным и всегда верным с позиции фирмы, проводящей исследования рынка. Так, для крупной фирмы, обладающей мощными ресурсами и многочисленными преимуществами, конкуренцию представляют, как правило, только фирмы близкого размера с аналогичными возможностями. Напротив, для средней и, тем более, небольшой фирмы наличие даже одного крупного конкурента может оказаться существенным препятствием для успешной работы. Необходимо отметить, что число работающих на рынке фирм, свидетельствующее о высокой степени конкуренции, может значительно изменяться в зависимости от отрасли, и даже сферы деятельности.

Барьеры ухода с рынка работают в направлении повышения конкуренции на рынке. Если переключение на другой отраслевой рынок или выход из данной сферы бизнеса сопряжены со значительными издержками (ликвидация основных фондов и др.), то естественно ожидать большего упорства вытесняемых с рынка фирм в борьбе за свои позиции. Барьеры проникновения на рынок тесно связаны с предыдущим фактором и действуют в прямо противоположном направлении, то есть повышение барьеров способствует снижению конкуренции и наоборот. Это обусловлено потребностью в первоначальном капитале.

Производственная часть должна соответствовать требованиям установленным ФЗ РФ.

Стратегии конкурирующих фирм, действующих на рынке, рассматриваются с целью выявить различия и общность стратегических установок конкурентов. Так, если большинство фирм придерживается одной

и той же стратегии, то уровень конкуренции повышается. Напротив, если большинство фирм придерживается различных стратегий, уровень конкуренции относительно понижается.

Привлекательность рынка данного продукта значительно определяет уровень конкуренции. Например, резкое расширение спроса вызывает бурный приток конкурентов.

Теперь рассмотрим, каким образом сказывается на уровне конкуренции в отрасли влияние потенциальных конкурентов.

Серьезность этой угрозы зависит от величины барьеров, то есть тех трудностей и издержек, которые приходится преодолевать «новичку» по сравнению со «старожилами» отрасли.

Факторами, снижающими давление со стороны новых конкурентов, являются:

- потребность в начальном капитале для проникновения в отрасль;
- эффективный масштаб деятельности, временно не достижимый для новичка;
- затрудненный доступ к каналам распределения и т.п.

Влияние поставщиков проявляется следующим образом. Поставщики взаимодействуют с фирмами, оказывая на них непосредственное влияние, которое усиливается в следующих случаях:

1. материалы поставщиков сильно дифференцированы или уникальны, следовательно, заказчику сложно сменить поставщика;
2. фирмы отрасли не являются важными клиентами для поставщика;
3. затраты на переход к другому поставщику. Заказчики в большой степени могут влиять на силу конкуренции в отрасли. Эта сила возрастает в следующих случаях:
  - услуги стандартизированы и не дифференцированы;
  - покупаемые материалы не занимают важного места в приоритетах покупателя;

- заказчик имеет хорошую информацию обо всех возможных поставщиках.

Влияние заказчиков ослабевает при расширении границ отраслевого рынка, дифференциации и специализации услуги, координации усилий производителей отрасли, отсутствии товаров-заменителей. Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке оценивается экспертами в балльной шкале. В качестве экспертов могут привлекаться менеджеры и ведущие специалисты предприятия.

Кроме того, рассмотренные факторы оказывают различное влияние на конкуренцию на рынке. Для учета относительной значимости различных факторов конкретный «вес» каждого из них определяется непосредственно в ходе анализа.

Для учета относительной значимости конкретный вес каждого из факторов определяется экспертно (сумма весов = 1). Средневзвешенная оценка влияния факторов рассчитывается по выражению:

$$\bar{b} = \sum_1^s K_i \times b_{i\text{ср}}, \quad (1)$$

где  $K_i$  – коэффициент важности  $i$ -го фактора;  $b_{i\text{ср}}$  - среднее значение балльной оценки степени проявления  $i$ -го фактора.

Уровень силы конкуренции:

- очень высокий, если средневзвешенный балл попадает в интервал 2,5–3;
- высокий, если 2,0–2,5;
- умеренный, если 1,5–2,0;
- пониженный, если 1,0–1,5.

Таким образом, на основании полученного средневзвешенного балла можно увидеть, что уровень конкуренции на данном рынке очень высокий.

Таблица 9

## Факторы конкуренции

Факторы конкуренции	Коэффициент важности (K <sub>i</sub> )	Среднее значение балльной оценки степени проявления (b <sub>icp</sub> )	Средневзвешенная оценка
1	2	3	4
<b>Анализ конкурентов</b>			
Количество предприятий в отрасли и их мощность	0,3	2	0,6
Выбор предлагаемых видов работ	0,05	3	0,15
Цена на услуги	0,15	3	0,45
Степень специализации фирмы	0,05	3	0,15
Анализ организационного уровня торговли основных конкурентов	0,02	2	0,04
Барьеры ухода с рынка	0,05	2	0,1
Барьеры проникновения на рынок	0,2	2	0,4
Стратегии конкурирующих предприятий	0,03	3	0,09
Привлекательность данной услуги	0,15	3	0,45
Итого	1	2,55	2,43 (высокий)
<b>Анализ потребителей</b>			
Статус заказчика	0,1	3	0,3

Продолжение таблицы 9

Потребность в услуге у заказчика	0,7	2	1,4
Стандартизация услуги	0,2	3	0,6
Итого	1	2,67	2,3 (высокий)
<b>Анализ поставщиков</b>			
Уникальность канала поставок	0,2	2	0,4
Условия закупок, предлагаемые поставщиками	0,6	3	1,8
Значимость заказчика	0,2	2	0,4
Итого	1	2,33	2,6 (очень высокий)
<b>Анализ товара-заменителя</b>			
Уровень сбыта материала и предлагаемых услуг через Интернет-сайт	0,3	3	0,9
Стоимость переключения клиентов на Интернет-заказы	0,2	1	0,2
Качество обслуживания	0,5	3	1,5
Количество предприятий в отрасли и их мощность	0,3	2	0,6
Итого	1	2,33	2,6 (очень высокий)

<b>Анализ потенциальных конкурентов</b>			
Барьеры для входа на рынок	0,6	2	1,2
Доступ к каналам распределения	0,4	2	0,8
Итого	1	2	2 (высокий)
<b>Анализ потребителей</b>			
Статус заказчика	0,1	3	0,3
Потребность в услуге у заказчика	0,7	2	1,4
Стандартизация услуги	0,2	3	0,6
Итого	1	2,67	2,3 (высокий)
<b>Анализ поставщиков</b>			
Надежность канала поставок	0,2	2	0,4
Условия закупок, предлагаемые поставщиками	0,6	3	1,8
Значимость заказчика	0,2	2	0,4
Итого	1	2,33	2,6 (очень высокий)

Далее рассчитывается прогноз развития конкуренции в среднем по отрасли:

$$\bar{C} = \sum_1^s K_i \times C_{i\text{cp}}, \quad (2)$$

где  $K_i$  – коэффициент важности  $i$ -го фактора;  $C_{i\text{cp}}$  – среднее значение балльной оценки прогноза развития  $i$ -го фактора.

В том случае, когда средневзвешенная оценка попадает в интервал (0,25; 1) делается вывод, что уровень силы конкуренции на рынке повысится, (–0,25; 0,25) – уровень силы конкуренции останется стабильным, (–1; –0,25) – понизится.

В таблице 10 прогнозируется развитие конкуренции.

В целом рынок весьма привлекательный, с растущим спросом и большими потенциальными возможностями.

Высокие барьеры входа обуславливают низкую вероятность появления новых конкурентов на рынке. В перспективе данная ситуация вряд ли изменится. Сила реакции существующих конкурентов на вхождение новых компаний средняя. Наличие товара-заменителя есть, однако ООО «Строители» занимает далеко не последнее место в качестве предоставляемых услуг и материалов, так что степень влияния средняя.

Таблица 10

## Развитие конкуренции

Факторы конкуренции	Коэффициент важности (К <sub>i</sub> )	Среднее значение балльной оценки прогноза развития (С <sub>ср</sub> )	Прогноз
<b>Анализ конкурентов</b>			
Количество предприятий в отрасли и их мощность	0,3	1	0,3
Выбор предлагаемых видов работ	0,05	0	0
Анализ цен на услуги	0,15	0	0
Степень специализации фирмы	0,05	-1	-0,05
Анализ организационного уровня торговли основных конкурентов	0,02	+1	0,02
Барьеры ухода с рынка	0,05	0	0
Барьеры проникновения на рынок	0,2	+1	0,2
Стратегии конкурирующих предприятий	0,03	+1	0,03
Привлекательность данной услуги	0,15	+1	0,15
Итого	1	+1	0,65 (повысится)
<b>Анализ потребителей</b>			
Статус заказчика	0,1	+1	0,1
Потребность в услуге у заказчика	0,7	0	0

Продолжение таблицы 10

Стандартизация услуги	0,2	-1	-0,2
Итого	1	-	-0,1 (стабильный)
<b>Анализ поставщиков</b>			
Уникальность канала поставок	0,2	-1	-0,2
Условия закупок, предлагаемые поставщиками	0,6	+1	0,6
Значимость заказчика	0,2	0	0
Итого	1	-	0,4 (повысится)
<b>Анализ товара-заменителя</b>			
Уровень сбыта материала и предлагаемых услуг через Интернет-сайт	0,3	+1	0,3
Стоимость переключения клиентов на Интернет-заказы	0,2	-1	-0,2
Качество обслуживания	0,5	+1	0,5
Итого	1	+1	0,6 (повысится)
<b>Анализ потенциальных конкурентов</b>			
Барьеры для входа на рынок	0,6	0	0
Доступ к каналам распределения	0,2	+1	0,2
Отраслевые преимущества	0,2	0	0
Итого	1	0	0,2 (стабильный)

К благоприятно проявляющимся факторам, определяющим уровень конкуренции, можно отнести отсутствие влияния потенциальных конкурентов, поставщиков и покупателей. К факторам, усиливающим уровень конкуренции, относятся высокие барьеры на выход с рынка и привлекательность данного товара для потребителей.

Прогноз изменения факторов конкуренции показывает, что в основном в ближайшей перспективе конкурентная ситуация усилится, за исключением влияния потенциальных конкурентов, которое в перспективе не изменится.

Таким образом, исходя из данного анализа ясно, что уровень конкуренции на рынке строительных услуг высокий и в прогнозируемом периоде будет увеличиваться.

Анализ внутренней среды организации составляется с целью выяснения:

1. Насколько эффективно используется потенциал организации;
2. Сильных и слабых сторон организации;
3. Конкурентных преимуществ организации;
4. Стратегических проблем (задач);

Для реализации возможностей и защиты от внешних угроз организация использует свой потенциал, то есть опирается на свои собственные силы, свои внутренние возможности, анализ которых осуществляется по нескольким срезам (составляющим).

Маркетинговый срез потенциала организации охватывает те стороны деятельности организации, которые связаны с реализацией услуг. Это стратегии услуг, ценообразования, продвижения услуг, выбор рынков и систем распределения.

Кадровый срез внутренней среды организации охватывает такие вопросы как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;

- создание и поддержание взаимоотношений между работниками.

Организационный срез включает:

- организационные структуры;
- иерархию подчинения и функциональное разделение труда;
- методы и порядок принятия основных видов решений;
- организация системы контроля за исполнением решений;
- организация системы коммуникаций;
- система планирования;
- квалификация и способности менеджеров.

В производственный срез входят:

- производственные подразделения (их количество, специализация, мощности);
- тип применяемой технологии;
- состояние основных фондов;
- организация производственного процесса, контроля качества, снабжения, технического обслуживания;
- осуществление исследований и разработок.

Финансовый срез включает процессы:

- связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации;
- источники и величина финансовых ресурсов,
- прибыль и ее использование;
- финансовое здоровье и стабильность;
- создание инвестиционных возможностей.

Организационная культура:

ценности, стандарты поведения, традиции, мировоззрение, философия менеджмента.

Изучение внутренней среды организации направлено на выявление сильных и слабых сторон.

Под сильными сторонами организации понимают все то, что обеспечивает ей преимущества над конкурентами. Это база, на которую опирается организация и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны организации – это то, что не позволяет ей достичь преимуществ над конкурентами. Это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно стремиться избавиться от них. Сильными (слабыми) стороны предприятия могут считаться только в сравнении с аналогичными показателями других предприятий-конкурентов.

Анализ потенциала предприятия и выявления сильных и слабых сторон проводится по определенной методике.

1. Формирование стратегической группы конкурентов.
2. Проведение анализа конкурентов, составляющих стратегическую группу.
3. Ранжирование конкурентов.
4. Построение профиля конкурентных преимуществ в сравнении с ближайшим конкурентом.

В приложении 2 представлен анализ конкурентоспособности предприятия.

Исходя из данных таблицы, а именно из оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Строители» находится на первом месте с суммой общей оценки 3,99.

Далее на основании суммарных оценок факторов конкурентоспособности предприятий (табл. 10) производится ранжирование конкурентов по убыванию (табл. 11).

Таблица 11

Ранжирование конкурентов

Предприятие	Итоговая оценка	Ранг
ООО «Строители»	3,99	1
ООО «Строитель-24»	3,37	2
ООО «Камачага»	3,2	3
ООО «Вектор»	3,2	4

Из данной таблицы видно, что ООО «Строители» занимает первую строчку в ранжировании конкурентов.

Затем для каждой характеристики в соответствующей мнению эксперта графе делается отметка. После этого выводится итоговая оценка. Ее получают путем умножения веса характеристики на цифровое значение в графе с учетом знака. Это представлено в таблице 12.

Таким образом, исходя из проведенного анализа внутренней среды фирмы, можно выявить перечень сильных и слабых сторон.

Сильные стороны ООО «Строители»:

1. Большой спрос на услуги, высокая значимость для заказчика.
2. Наличие специальных программ по обучению персонала.
3. Быстрое и качественное выполнение работы.
4. Эффективные рекламные компании.
5. Цена на услуги меньше, чем у конкурентов

Таблица 12

Профиль конкурентных преимуществ с ближайшим конкурентом

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	Оценка					Итоговая оценка	Приоритетность
		хуже, чем у конкурента		одинаковая	лучше, чем у конкурента			
		-2	-1		0	1		
Организация и управление								
Квалификация и способности высшего менеджмента	10			0			0	
Квалификация и компетентность работников	6		-1				-6	2
Маркетинг	5			0			0	
Доля рынка	6				1		4	5
Цены	7				1		7	
Репутация	6				1		6	6
Финансы	7			0			0	

Рентабельность	5				1		3	4
Соотношение заемных и собственных средств								
Финансирование за счет бюджета	10			0			0	
Предоставление услуг	6		-1				-5	3
Наличие договоров с подрядными организациями	7		-1				-6	2
Система контроля качества предоставляемых услуг								
Объем выполненных работ, услуг	6			0			0	1
С/с выполненных работ, услуг	7			0			0	
ИТОГО	100							

Слабые стороны ООО «Строители»:

1. Наблюдается текучесть кадров.
2. Не достаточно развитая система стратегического планирования.
3. Высокая конкуренция на рынке строительных услуг.

#### 2.4 Комплексный SWOT анализ строительного предприятия

Для проведения комплексного анализа внешней и внутренней среды фирмы необходимо провести SWOT-анализ предприятия.

Цель данного анализа – дать оценку стратегической ситуации для конкретной фирмы.

Для рассматриваемого предприятия она имеет следующий вид, представленный на рисунке 5.

Данный анализ предполагает выполнение следующих этапов:

1. Оценка применяемой стратегии. Предполагает обзор прошлой стратегической деятельности предприятия и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

2. Проведение SWOT-анализа. SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии предприятия.

3. Стратегический стоимостной анализ. Данный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции организации по отношению к ее

соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей. Он показывает, что имеется три главных области в цепи действия/издержки, где возможны наибольшие различия для конкурирующих предприятий: снабжения, каналы распределения, внутренняя деятельность организации.

4. Оценка силы конкурентной позиции предприятия. Этот этап показывает, как расположено предприятие относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Данный анализ конкурентной силы показывает, где предприятие сильное, а где слабое.

Проведенный SWOT-анализ позволил установить связи между сильными и слабыми сторонами предприятия и его возможностями и угрозами. Полученные данные в дальнейшем будут служить основой для формулирования, совершенствования и разработки стратегии предприятия.

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности ООО «Строители», при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит предприятию конкурентные преимущества

Таблица 13

SWOT анализ

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)	
1. Контроль качества;	3	1. Высокая текучесть кадров;	3
2. Наличие специальных программ по обучению персонала;	4	2. Растущие цены.	4
3. Эффективные рекламные компании и системы поощрения потребителей.	5		

<p>Возможности (О)</p> <p>1.Тенденция роста выполнения работ, руками подрядчика;</p> <p>2.Повышенный интерес интернет-заказам;</p> <p>3.Тенденция тяготения разным дизайнерским решениям.</p>	<p>3</p> <p>к</p> <p>2</p> <p>к</p> <p>2</p>	<p>Поле стратегий SO</p> <p>1. За счет создания Интернет-сайта фирма может увеличить сбыт услуг; (2O-2S, 3S)</p> <p>2. Большой спрос на услуги можно удовлетворить за счет качественно выполненной работы; (1O-3S)</p> <p>3. Повышение степени привязанности к организации постоянных клиентов за счет увеличения выбора материала и услуг. (2O, 3O-1S)</p>	<p>18</p> <p>15</p> <p>12</p>	<p>Поле стратегий WO</p> <p>1. Устранение высокой текучести кадров среди рабочих строителей в связи с увеличением предложения трудовых ресурсов; (1O, 2O-1W)</p> <p>2. Удешевление стоимости услуги за счет применения гибких систем скидок может предоставить фирме конкурентное преимущество по цене. (1O-2W)</p>	<p>15</p> <p>12</p>
<p>Угрозы (Т)</p> <p>Обострение конкуренции ценовой политике.</p>	<p>в</p> <p>3</p>	<p>Поле стратегий ST</p> <p>Использование ценовых преимуществ и высокой квалификации персонала в конкурентной борьбе на рынке. (1T-2S, 3S)</p>	<p>27</p>	<p>Поле стратегий WT</p> <p>Конкуренты на рынке с налаженной системой стратегического планирования, более низкими ценами могут повлиять на деятельность компании. (1T-2W)</p>	<p>12</p>

Стратегический стоимостной анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции организации по отношению к ее соперникам. Оценка стоимостной позиции фирмы базируется в отличии издержек по следующим направлениям:

- 1) Разница цен на сырье и материалы, энергию и т.д.;
- 2) Разница в базовых технологиях, возрасте оборудования;
- 3) Разница во внутренней себестоимости;
- 4) Разница в транспортных издержках;
- 5) Разница затрат в каналах распределения.

ООО «Строители» может повлиять на все звенья стоимостной цепи, кроме себестоимости материалов, сделав заказ на определенное количество услуг, необходимых для получения скидки, выбрав грузоперевозчика и транспорт, с помощью которого будут осуществляться поставки.

Определив торговую надбавку на услуги и установив приемлемые розничные цены для заказчиков, предприятие обеспечивает себе конкурентное преимущество перед фирмами-конкурентами. Так же

предприятие может варьировать розничные цены на услуги, применяя специальные скидки и акции, что так же увеличивает вероятность привлечения большего числа клиентов.

Оценка силы конкурентной позиции предприятия показывает, как расположено предприятие относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Данный анализ конкурентной силы показывает, где предприятие сильное, а где слабое.

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для предприятия и ее соперников, это представлено в таблице 14.

Таблица 14

Взвешенная оценка стратегической силы компании относительно конкурентов

КФУ/Мера силы	Вес	ООО «Строители»	Соперники		
			ООО «Камачага»	ООО «Строитель-24»	ООО «Вектор»
Качество/исполнение услуги	0,1	10 (1)	8 (0,8)	8 (0,8)	10 (1)
Репутация/Имидж	0,1	10 (1)	7 (0,7)	8 (0,8)	10 (1)
Стоимость услуги	0,1	8 (0,8)	9 (0,9)	8 (0,8)	9 (0,9)
Организация продаж	0,05	9 (0,45)	8 (0,4)	7 (0,35)	8 (0,4)
Маркетинг/Распределение	0,05	8 (0,4)	7 (0,35)	8 (0,4)	8 (0,4)
Финансовые ресурсы	0,1	7 (0,7)	6 (0,6)	7 (0,7)	8 (0,8)
Относительная стоимостная позиция	0,25	8 (2)	6 (1,5)	7 (1,75)	8 (2)
Способность конкурировать по цене	0,25	9 (2,25)	7 (1,75)	8 (2)	9 (2,25)
Взвешенный рейтинг силы	1	8,6	7	7,6	8,75

Стратегическая сила ООО «Строители» относительно своих конкурентов достаточно сильная и приближена к главному конкуренту ООО «Вектор».

Исходя из проведенного комплексного анализа внешней и внутренней среды предприятия, определения сильных и слабых сторон можно сделать вывод, что предприятию необходимо применить стратегию повышения конкурентоспособности, направленную на расширение сегмента интернет-

заказов. Стремиться максимально использовать накопленный позитивный опыт работы и открыть новый вид деятельности и интернет сайт к 2017 – 2018 году.

ООО «Строители» необходимо представить стратегию по новому виду деятельности.

Новым драйвером роста должны стать:

- выход на новый рынок строительства;
- развитие Интернет сайта, с помощью которого будут привлекаться

новые клиенты.

## **Глава 3. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Строители»**

### **3.1 Формирование конкурентной стратегии предприятия**

На сегодняшний день у компании ООО «Строители» существует проблема в том, что компания производит небольшой ассортимент продукции и уступает многим аналогичным строительным компаниям, имеющим более широкий ассортимент продукции и перечень предоставляемых услуг.

В качестве конкурентной стратегии в компании ООО «Строители» будет выбрана стратегия дифференциации, когда будет четкое разделение сфер деятельности в компании, что позволит ей:

- получать дополнительную прибыль;
- привлечь различные группы потребителей;
- охватить большой строительный сегмент;
- минимизировать риски;
- занять прочное положение на рынке строительных предприятий города Красноярска;
- разделить сферы деятельности компании

Основными направлениями развития компании ООО «Строители» станут следующие:

- строительство жилого дома с малогабаритными квартирами;
- проведение рекламной кампании по привлечению потенциальных покупателей данного вида жилья;
- разработка собственного сайта, на котором будет размещена вся информация о компании и ее проектах;
- продолжение участия в тендерах по реализации проектов государственных закупок.

Для повышения конкурентоспособности компания впервые выходит на новый рынок – строительство многоквартирного жилого дома. Данный сегмент является новым для компании, и его освоение позволит компании ООО «Строители» занять новую нишу и повысить конкурентоспособность компании на рынке строительных услуг.

### 3.2 Разработка мероприятий по реализации стратегии предприятия

Как уже было сказано выше, для повышения конкурентоспособности, компания планирует реализовать новый для себя проект – это развития сектора – жилье для молодых семей.

Для компании ООО «Строители» данное направление является новым видом деятельности.

Но на рынке России подобного рода дома уже строятся.

Для Красноярского рынка данное жилье будет являться новым проектом.

На сегодняшний день в городе Красноярск ведется активное строительство, но пустой остается ниша малогабаритных квартир для молодых семей, студентов.

В Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и других городах данное направление очень активно развивается.

Данные квартиры представляют из себя полноценное жилье, как правило, со свободной планировкой. 1 комнатные квартиры начинаются от 26 квадратных метров, в которых самостоятельно можно выделить зону кухни, комнаты, коридора, а также определить размер туалета и ванной комнаты.

2 комнатные квартиры начинаются по площади от 40 квадратных метров.

Даже с учетом существующих цен на жилье (порядка 45-55 тысяч рублей за 1 квадратный метр), данные квартиры будут пользоваться очень хорошим спросом.

Молодая семья может себе купить 1 комнатную квартиру в пределах 1200 – 1500 тысяч рублей.

Данное жилье, по мнению специалистов ООО «Строители», смогут позволить себе многие жители, и оно станет началом для самостоятельного проживания.

Уникальность проекта будет состоять в том, что это будет первый в Красноярске дом подобного класса, и он будет первым, так как планируется сделать застройку целого микрорайона квартир для молодых семей.

Кроме этого, данный проект будет нести в себе социальную значимость, так как 10% от всех квартир – а именно 16 – будет продано по льготной цене для малоимущих граждан, а также 5 квартир будет отдано детям – сиротам, которые нуждаются в отдельном жилье.

Для того, чтобы привлечь как можно большее внимание к проекту, планируется провести широкомасштабную рекламную кампанию.

Начало строительства планируется с августа 2019 года в Железнодорожном районе.

Основные показатели проекта:

Площадь участка – 8 776 кв.м

Площадь застройки – 23 567,2 кв.м

Предполагаемая численность населения дома – 1080 чел.

Места для парковки – 75 машиномест.

Площадь коммерческой недвижимости – 1636,25.

Количество офисных помещений – 16, 10 на 1 этаже, и 6 на цокольном.

Количество квартир в жилом доме – 320 квартир.

Общая площадь квартир – 14 929,92 кв.м.

Площадь мест общественного назначения – 1636,25 кв.м.

Себестоимость строительства жилого дома при учете всех организационных, проектных и строительных работ составила 35 149 рублей за 1 кв. метр от общей площади квартир.

Средняя стоимость квартир меняется в зависимости от стадии строительства.

Так, на этапе котлована, квартиры можно было купить на 20% от текущей стоимости.

Ближе к окончанию строительства цена на квартиры будет расти.

В дальнейшем, при сдаче дома и прохождения государственной регистрации, стоимость квартир предположительно, вырастит еще на 10%.

Также на цену квартиры оказывается влияние площадь. Так, чем меньше площадь квартиры, тем выше цена за 1 кв. метр, и наоборот, чем больше площадь, тем меньше стоимость за 1 кв. метр.

Итого общая себестоимость квартир составляет 524 771 758 рублей.

На (рис.12) изображена структура затрат на строительство многоквартирного дома.

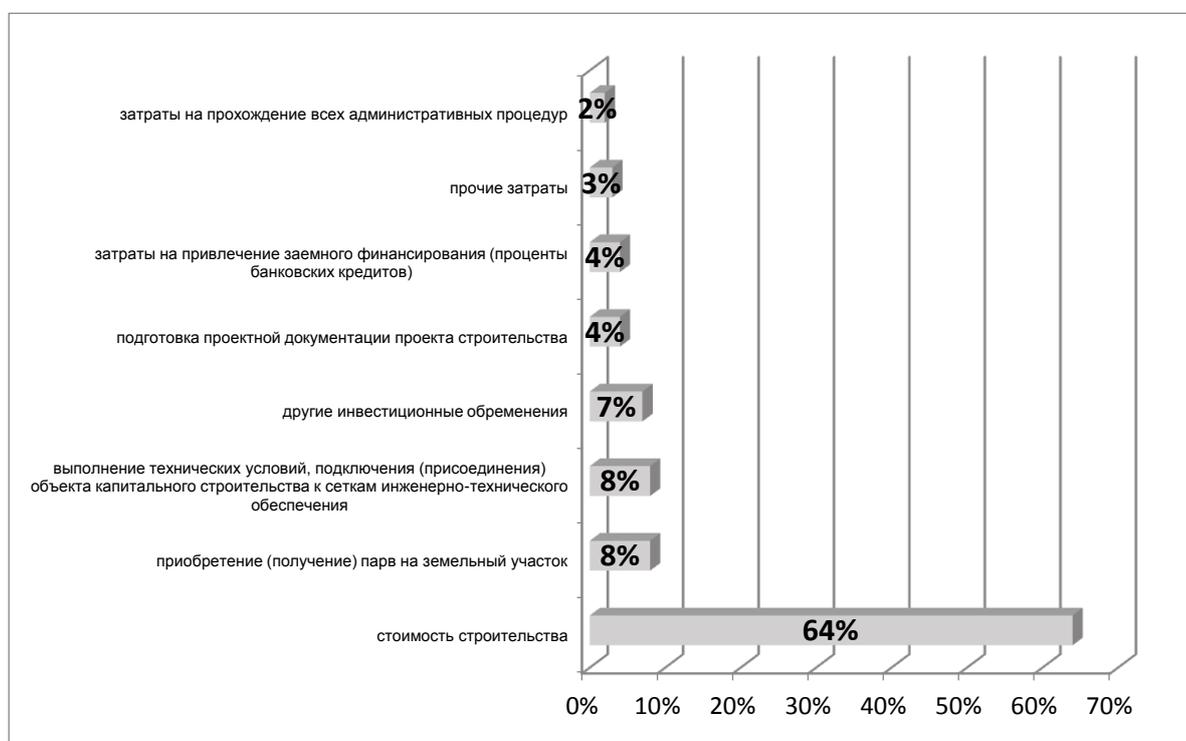


Рис. 12. Структура затрат

В среднем 7% от стоимости проекта составляют затраты на другие инвестиционные обременения, в числе которых были указаны затраты на расселение граждан при сносе дачных домов, строительство парковочных стоянок, детских площадок, ежемесячные перечисления в бюджет города на проведение работ по благоустройству и участие в городских социальных программах (детские площадки для детдомов и т.п.) в рамках договоров социального сотрудничества с администрацией города и т.д.

На подготовку проектной документации, привлечение заёмного финансирования требуется в среднем по 4% от стоимости проекта.

На прочие затраты приходится в среднем 3% от стоимости проекта. Среди таких затрат, например, были указаны затраты на разработку проектов благоустройства территории, прилегающей к площадке строительства. Затраты на прохождение административных процедур (за исключением процедур, связанных с получением (приобретением) прав на земельный участок, а также с подключением к сетям инженерно-технического обеспечения) составляют 2% от стоимости проекта по строительству многоквартирного дома.

Основным источником финансирования стали собственные денежные средства.

При прогнозировании реализации проекта строительства жилого комплекса была выбрана модель, в основе которой был положен инвестиционный контракт – производится не прямая продажа квартир по договору купли-продажи, а с покупателем заключается договор долевого участия в строительстве и будущий собственник выступает в качестве соинвестора проекта. Это позволило отсрочить уплату НДС и налога на прибыль до максимально возможного времени, кроме того, отказ от прямой продажи квартир до момента ввода здания в эксплуатацию позволил избежать уплаты НДС с авансовых платежей, к категории которых были бы отнесены все поступления средств от потенциальных покупателей квартир.

Расчетный период составляет 4 года – с момента получения документов на землю до окончания строительства.

Рассмотрим основные статьи расходов по инвестиционному проекту строительства многоквартирного дома «Волна».

За основу расчетов возьмем допущение, что у нас общая площадь проекта - 14 929,92 кв.м (жилая) + 1636,25 кв.м.(офисная). Итого общая площадь – 16 566,17 кв.метров.

Таблица 15

#### Затраты на реализацию объекта

Наименование этапа	Общая стоимость, рублей	Стоимость на 1 кв.м/рублей
стоимость строительства	335 853 925	20273,48
приобретение (получение) прав на земельный участок	41 981 741	2534,185
выполнение технических условий, подключения (присоединения) объекта капитального строительства к сеткам инженерно-технического обеспечения	41 981 741	2534,185
другие инвестиционные обременения	36 734 023	2217,412
подготовка проектной документации проекта строительства	20 990 870	1267,093
затраты на привлечение заемного финансирования (проценты банковских кредитов)	20 990 870	1267,093
прочие затраты	15 743 153	950,3194
Затраты на прохождение всех административных процедур	10 495 435	633,5463

Рассмотрим более подробно строительные расходы

Таблица 16

#### Затраты на строительные работы

Конструкция и виды работ	Сметная стоимость		доля стоимости конструкций и видов работ, %
	всего	на 1 кв.м/ площади	
земляные работы	2 082 294	125,70	0,62
устройство свайного пола	9 068 056	547,38	2,7
фундаментная плита и стены подземной части	22 065 603	1 331,97	6,57
общестроительные работы подземной части	7 657 469	462,24	2,28
стены наружные	64 752 637	3 908,73	19,28
стены внутренние	45 676 134	2 757,19	13,6

перекрытие	39 597 178	2 390,24	11,79
кровля	13 770 011	831,21	4,1
перегородки	5 642 346	340,59	1,68
лестницы и площадки	2 686 831	162,19	0,8
полы	5 440 834	328,43	1,62
окна	10 512 228	634,56	3,13
двери	1 880 782	113,53	0,56
витражи (остекление лоджий)	18 774 234	1 133,29	5,59
внутренняя отделка	14 844 743	896,09	4,42
наружная отделка	1 511 343	91,23	0,45
разные работы	24 282 239	1 465,77	7,23
водопровод хозяйственно-питьевой, горячее	7 120 103	429,80	2,12
канализация и внутренние водостоки	1 544 928	93,26	0,46
отопление	6 246 883	377,09	1,86
вентиляция и кондиционирование воздуха	5 004 223	302,07	1,49
внутреннее электроосвещение	8 295 592	500,75	2,47
электросиловые установки	1 880 782	113,53	0,56
слаботочные устройства	2 082 294	125,70	0,62
кип и автоматика	9 471 081	571,71	2,82
технологическое оборудование и трубопроводы	33 585	2,03	0,01
подъемно-транспортное оборудование	3 929 491	237,20	1,17
итого:	335853925		100

В качестве основной статьи доходов по инвестиционному проекту жилого многоквартирного дома являются:

- доходы от продажи квартир;
- доходы от продажи коммерческой недвижимости.

Поступление доходов является неравномерным, так как квартиры и коммерческая недвижимость продаются постепенно, при этом существуют такие акции, как:

- рассрочка – а это означает, что при продаже квартир, ее стоимость будет оплачиваться клиентом постепенно, и компания сможет получить не сразу всю сумму;
- скидка 5% - разовые акции для стимулирования спроса на квартиры.

Рассмотрим план строительно-монтажных работ по годам.

Таблица 17

План строительно-монтажных работ

№	Наименование работ	Стоимость тыс. руб.	Распределение по годам строительства тыс. руб.			
			2018г.	2019г.	2020г.	2021 г.
1	Проектирование	20 990 870	20 990 870			
2	Подготовительные работы	41 981 741	41 981 741			
3	Строительство 1-ой очереди	209 908 702		69 969 567	139 939 134	
4	Строительство 2-ой очереди	209 908 702			69 969 567	139 939 134
5	Наружные сети и благоустройство	41 981 741			20 990 870	20 990 870
Итого		524 771 758				

Как видно из данной таблицы, основные затраты приходятся на строительство 1 и 2 очереди проекта – жилого комплекса «Волна».

Собственные средства строительной компании составляют – 349 847 841

Заемные – 174 923 917, взяты под 12% годовых на 3 года.

Проценты по кредиту составили – 20 990 870 рублей.

Основная целевая группа – это розничные покупатели, которым необходимо собственное жилье за небольшие деньги.

По мнению компании «Строители» потребителями могу выступать следующие группы:

- студенты;
- молодые семьи без детей;
- молодые семьи с 1 ребенком;
- одинокие люди;
- пожилые люди.

Опишем более подробно каждую группу.

Студентом мы рассматриваем как иногородних, так и местных.

Оплату квартиры, как правило, осуществляют родители, которые намерены обеспечить своему ребенку приемлемые условия проживания как на период учебы, так и после. Как правило, при покупке квартиры для студентов, расчет идет на дальнейшее трудоустройство и проживание в городе Красноярске. Это является большим плюсом, так как в Красноярске существует кадровый голод молодых специалистов. Наличие собственной квартиры способствует тому, чтобы человек остался в городе проживания.

Молодые семьи без детей – как правило, это люди, проживающие вместе и ведущие совместное хозяйство, которые желают жить отдельно от родителей и не использовать съемное жилье.

На сегодняшний день съемное жилье (ежемесячные платежи) в городе Красноярске зачастую приравнивается к ежемесячному взносу за ипотеку.

При этом съемное жилье рассматривается как временное жилье, в которое не вкладываются дополнительные денежные средства на его обустройство (в том числе и на ремонт).

Наличие собственного жилья является экономически выгодным, так как предполагает покупку строительных материалов, мебели, посуды, предметов интерьера, бытовой техники и т.д.

Молодые семьи с 1 ребенком также являются целевыми потребителями жилья. В настоящее время, как уже говорилось выше, арендная плата зачастую приравнивается к ипотечным взносам. При рождении ребенка доходы семьи сокращаются. При этом наличие собственного жилья, пусть и небольшой квартиры, гарантирует от неожиданных переездов при смене арендной позиции собственника жилья, а также дает возможность обустроить квартиру по собственному вкусу и желанию.

Покупка небольшой двухкомнатной квартиры по предлагаемому компанией «Строители» проекту также очень хороший выход для семьи, где ребенок уже в возрасте 5 лет и выше, так как дает возможность получить

личное пространство, как родителям, так и детям, пусть и на небольшой площади.

1 комнатная квартира даже большой площади создает некомфортные условия для проживания семьи более чем из 2 человек.

Одинокие люди также являются целевыми потребителями продукта компании «Строители».

В данном случае мы рассматриваем как мужчин, так и женщин любого возраста, по каким либо причинам проживающих одним.

Зачастую такие люди, если не имеют собственного жилья, вынуждены снимать квартиру или комнату, так как покупка квартиры является долговременным и дорогостоящим вложением.

Эта покупка может вызвать страх в силу боязни несоответствия доходов текущего и будущего периодов взносам за квартиру. Накопить при существующем уровне цен на жилье и заработных плат не всегда представляется возможным.

Предложение компании «Строители» является оптимальным, так как предоставляет возможность за небольшие деньги получить отдельное собственное жилье.

Пожилые люди – здесь можно рассматривать ситуацию, при продаже имеющегося жилья и покупке нового жилья меньшей площади либо обмен ветхого жилья на новое.

В данной ситуации могут быть решены сразу же 2 проблемы – снижение оплаты коммунальных услуг и получение разницы при продаже/покупке квартиры, а также получение нового жилья.

Основные конструктивные особенности данного типа жилья.

1. Наличие всех необходимых зон – туалет, ванная, кухня, комната, коридор;
2. Свободная планировка квартир в варианте квартира -студия;
3. Изолированные комнаты в 2 комнатных квартирах;
4. Наличие хорошей звукоизоляции;

## 5. Невысокая стоимость жилья.

Кроме того, как уже говорилось выше, компания планирует диверсифицировать свои услуги, в том числе будет активно развиваться направление строительства и реконструкция домов индивидуальной жилой застройки и продажа и услуги по ремонту жилых домов.

Для этого, будут сделаны следующие шаги:

- проведение рекламной кампании;
- разработка и ведение собственного Интернет сайта, на котором покупатель может:

- увидеть примеры готовых работ;
- выбрать интересующую услугу;
- пообщаться с онлайн- консультантом;
- сделать заказ на предварительный расчет.

Интернет сайт планируется разработать за июнь месяц, чтобы в июле он начал уже свою активную работу.

Структура Интернет сайта примерная показана на рисунке ниже.

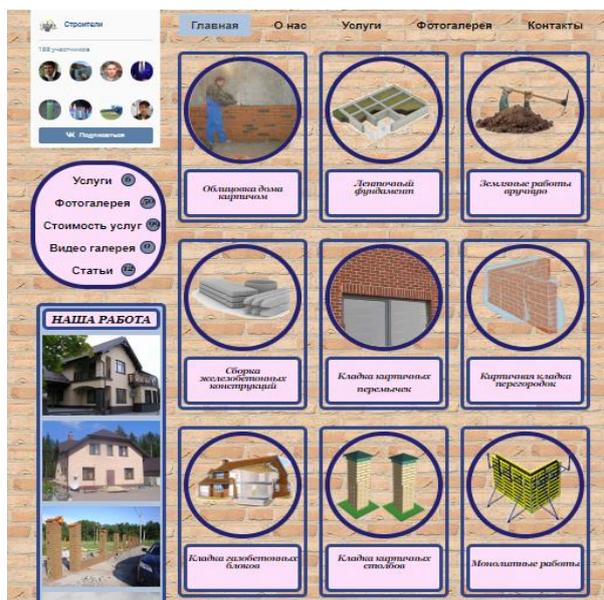


Рис. 13. Примерный вариант оформления Интернет сайта компании ООО «Строители»

Смета затрат на разработку и поддержания сайта составит:

Таблица 18

#### Смета затрат

Наименование мероприятия	Сумма, рублей
Разработка сайта	50 000
Наполнение сайта	20 000
Заработная плата программиста	45 000
Заработная плата дизайнера	35 000
Заработная плата он-лайн консультанта	25 000
Продвижение в социальных сетях	15 000
Поисковая оптимизация	25 000
Контекстная, медийная реклама	40 000
ИТОГО:	255 000

Таким образом, затраты на разработку и ведения сайта составят 255 000 рублей.

### 3.3. Оценка эффективности разработанной стратегии

Как уже говорилось выше, в проекте предусмотрено строительство 17 этажного 2 подъездного дома.

Общее количество квартир – 320, 160 в 1 очереди и 160 во 2 очереди.

10 нежилых коммерческих помещений

Рассчитаем ожидаемую прибыль от продажи данных помещений.

Таблица 19

#### Доходы

Название объекта	Количество	Средняя цена	Общая сумма
Коммерческие помещения	16	4 237 225	67 795 600
1 комнатные студии – 1 очередь	48	1 327 163	63 703 824
1 комнатные квартиры - 1 очередь	64	1 874 290	119 954 560
2 комнатные квартиры – 1 очередь	32	2 634 218	84 294 976
3 комнатные квартиры – 1 очередь	16	3 761 750	60 188 000
1 комнатные студии – 2 очередь	48	1 327 163	63 703 824
1 комнатные квартиры – 2 очередь	64	1 848 990	118 335 360
2 комнатные квартиры – 2 очередь	32	2 623 753	83 960 096
3 комнатные квартиры – 2 очередь	16	3 753 550	60 056 800
ИТОГО:			721 993 040

Цена реализации получена исходя из средней стоимости за 1 кв. метр коммерческой недвижимости и жилых помещений.

Так, на 1 этапе строительства, в начале продаж, цены на 1 кв. метр были установлены следующие:

Коммерческие помещения – 50 000 рублей

1 комнатная студия – 45 000 рублей

1 комнатная квартира – 44 000 рублей.

2 комнатная квартира – 42 000 рублей.

3 комнатная квартира – 41 000 рублей.

Далее ближе к окончанию строительства, цены за 1 квадратный метр были установлены следующие:

Коммерческие помещения – 50 000 рублей

1 комнатная студия – 50 000 рублей.

1 комнатная квартира – 44 000 рублей.

2 комнатная квартира – 43 000 рублей.

3 комнатная квартира – 42 000 рублей.

Себестоимость строительства 1 кв. метра составляет:

Коммерческие помещения – 31 500 рублей

1 комнатная студия – 31 500 рублей.

1 комнатная квартира – 27 720 рублей.

2 комнатная квартира – 27 090 рублей.

3 комнатная квартира – 26 460 рублей.

Наценка составила 37%.

Таким образом, на проект было потрачено – 524 771 758 рублей плюс проценты по кредиту – 20 990 870 , общая выручка составила – 721 993 040 рублей.

Прибыль компании составили – 176 230 412 рублей.

Рассмотрим реализацию квартир по месяцам.

## План реализации квартир и офисов

	1 к студия	1 комнатная	2 комнатная	3 комнатная	офисы	Выручка
Январь19	3	1	1			8489997
Февраль19	5	3	2	1		21288871
Март19	3	3	2	1		18634545
Апрель19	4	4	3	1		24470216
Май19	3	3	3	1		21268763
Июнь 19	4	3	2	1		19961708
Июль 19	3	2	2	1		16760255
Август 19	2	2	2	1	1	19670317
сентябрь 19	3	2	1	1	1	18363262
Октябрь 19	6	3	1	1	1	24219041
Ноябрь 19	5	2	2	1	1	23651806
Декабрь 19	4	2	2	1	1	22324643
Январь 20	2	2	1	1	1	17036099
Февраль 20	1	2	2	1	1	18343154
Март 20	4	2	2	1	1	22324643
Апрель 20	5	3	2	1	1	25526096
Май 20	3	4	1	1	1	22111842
Июнь 20	2	3	1	1	1	18902189
Июль 20	2	2	2	1	1	19641187
Август 20	4	1	2	1	1	20421223
сентябрь 20	5	2	1	1	2	25236148
Октябрь 20	7	3	2	1	1	28151292
Ноябрь 20	8	4	2	1		27115520
Декабрь 20	8	3	2	1		25241230
Январь 21		3	3	1		17247679
Февраль 21		10	2	1		27490956
Март 21		9	2	1		25641966
Апрель 21		12	2	1		31188936
Май 21		10	2	1		27490956
Июнь 21		8	2	1		23792976
Июль 21		9	2	1		25641966
Август 21		3	3	1		17171779
сентябрь 21		3	3	1		17171779
ИТОГО:	96	128	64	32	16	721993040

Старт продаж квартир был дан в январе 2020 года.

Продажи, как видно из таблицы, идут неравномерно.

Так, наиболее востребованными являются студии и 1 комнатные квартиры, 3 комнатные мы закладываем продажи по 1 квартире в месяц, так как он наименее ликвидны.

Начало реализации проекта - сентябрь 2019 года, завершение - сентябрь 2021 года. Общая продолжительность проекта 36 месяцев, продолжительность строительства 33 месяца.

В таблице 21 представлена оценка проекта.

Таблица 21

Оценка проекта

	Инвестиции (собственные денежные средства)	Выручка от реализации	Операционные затраты (за вычетом собственных средств)	Налог на прибыль	Денежный поток проекта	Чистый денежный поток
Сентябрь 18	20 218 000		17 185 300		-17 185 300	-17 185 300
Октябрь 18	14 290 715		12 147 108		-12 147 108	-29 332 408
Ноябрь 18	6 929 100		5 889 735		-5 889 735	-35 222 143
Декабрь 18	10 312 456		8 765 588		-8 765 588	-43 987 730
Январь 19	22 470 512	8 489 997	19 099 935		-10 609 938	-54 597 669
Февраль 19	17 270 630	21 288 871	14 680 036	1 321 767	5 287 068	-49 310 600
Март 19	13 290 462	18 634 545	11 296 893	1 467 530	5 870 122	-43 440 478
Апрель 19	33 290 874	24 470 216	28 297 243		-3 827 027	-47 267 505
Май 19	15 615 240	21 268 763	13 272 954	1 599 162	6 396 647	-40 870 858
Июнь 19	33 570 420	19 961 708	28 534 857		-8 573 149	-49 444 007
Июль 19	19 638 450	16 760 255	16 692 683	13 515	54 058	-49 389 949
Август 19	16 390 450	19 670 317	13 931 883	1 147 687	4 590 748	-44 799 201
Сентябрь 19	21 270 850	18 363 262	18 080 223	56 608	226 432	-44 572 770
Октябрь 19	23 650 420	24 219 041	20 102 857	823 237	3 292 947	-41 279 823
Ноябрь 19	17 960 540	23 651 806	15 266 459	1 677 069	6 708 278	-34 571 545

Продолжение таблицы 21

Декабрь 19	19 218 750	22 324 643	16 335 938	1 197 741	4 790 964	-29 780 581
Январь 20	22 630 490	17 036 099	19 235 917		-2 199 818	-31 980 398
Февраль 20	20 130 690	18 343 154	17 111 087	246 414	985 654	-30 994 744
Март 20	19 560 324	22 324 643	26 623 950		-4 299 307	-35 294 051
Апрель 20	18 650 420	25 526 096	15 852 857	1 934 648	7 738 591	-27 555 460
Май 20	9 630 470	22 111 842	8 185 900	2 785 189	11 140 754	-16 414 706
Июнь 20	7 960 530	18 902 189	10 902 780		7 999 409	-8 415 297
Июль 20	4 650 470	19 641 187	3 952 900	3 137 658	12 550 630	4 135 333
Август 20	2 650 320	20 421 223	12 518 630	1 580 519	6 322 074	10 457 407
Сентябрь 20	2 750 240	25 236 148	12 612 580	2 524 714	10 098 854	20 556 262
Октябрь 20	17 690 520	28 151 292	13 560 870	2 918 084	11 672 338	32 228 599
Ноябрь 20	14 360 980	27 115 520	12 206 833	2 981 737	11 926 950	44 155 549
Декабрь 20	12 650 430	25 241 230	10 752 866	2 897 673	11 590 692	55 746 241
Январь 21	11 360 980	17 247 679	12 656 980		4 590 699	60 336 940
Февраль 21	10 240 650	27 490 956	18 704 560	1 757 279	7 029 117	67 366 056
Март 21	9 870 450	25 641 966	28 376 540		-2 734 574	64 631 482
Апрель 21	8 940 650	31 188 936	18 493 670	2 539 053	10 156 213	74 787 695
Май 21	7 650 320	27 490 956	16 520 360	2 194 119	8 776 477	83 564 172
Июнь 21	6 570 420	23 792 976	15 584 750	1 641 645	6 566 581	90 130 753
Июль 21	3 578 205	25 641 966	16 041 410	1 920 111	7 680 445	97 811 198
Август 21	2 640 930	17 171 779	2 244 791	2 985 398	11 941 591	109 752 788
Сентябрь 21	5 215 400	17 171 779	4 433 090	2 547 738	10 190 951	119 943 740
ИТОГО:	524 771 758	721 993 040	556 153 007	33 168 007	132 672 027	129 896 994

Все расчеты произведены с помощью программы Excel

Расчеты произведены следующим образом:

Инвестиционные средства – собственные и заемные денежные, необходимые на каждом этапе реализации проекта по строительству жилого комплекса «Волна».

Операционные затраты – затраты, понесенные компанией в процессе реализации строительства жилого комплекса «Волна».

Это и затраты на подготовку проектной документации (сентябрь 2019 года) и на рытье котлована (январь 2020 года), и на благоустройство придомовой территории (июль, август 2021 года).

Они берутся исходя из фактической сметы затрат компании.

Выручка от реализации – сумма от проданных квартир и коммерческих помещений.

Налог на прибыль – составляет 20% и считается по формуле:

$$\text{Выручка минус операционные затраты} * 20\% / 100$$

Денежный поток проекта – операционные затраты минус выручка от реализации.

На начальном этапе строительства он отрицательный, так как нет выручки от реализации.

Чистый денежный поток считается накопленным итогом за все периоды.

Исходя из данной таблицы, можно увидеть, что окупаемость проекта начинается с июля 2020 года.

Реализуя данный проект, компания получает значительные конкурентные преимущества на строительном рынке города Красноярска.

В качестве завершающего этапа станет оценка эффективности предлагаемых мероприятий с помощью показателей NPV, IRR, IC, DPI и DPP.

Ниже были произведены расчеты этих показателей.

Расчеты показателей эффективности реализации мероприятий по строительству жилого дома «Волна».

NPV (чистый дисконтированный доход) — сумма предполагаемого потока платежей, приведенная к текущей (на настоящий момент времени) стоимости, рассчитывается по формуле 1:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+d)^t} - I_0, \quad (1)$$

где NCF - чистый денежный поток; d - ставка дисконтирования; t - период дисконтирования; I- инвестиции.

$$d = 21 \%$$

$$t = 3 \text{ года.}$$

$$I_1 = 524\,771\,758 \text{ рублей}$$

CF = доходы – расходы.

$$CF_1 = 168\,907\,934$$

$$CF_2 = 259\,738\,071$$

$$CF_3 = 293\,347\,035$$

$$NPV = \left( \frac{168\,907\,934}{(1 + 0,21)^1} + \frac{259\,738\,071}{(1 + 0,21)^2} + \frac{293\,347\,038}{(1 + 0,21)^3} \right) - 524\,771\,778$$

=

$$= (139\,593\,333 + 177\,404\,597 + 165\,592\,457) - 524\,771\,778 = -42\,181\,390$$

руб.

$$NPV_1 = -42\,181\,390$$

IRR (внутренняя норма доходности) - показывает уровень доходности инвестиций, генерируемой конкретным проектом, при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов. Рассчитывается по формуле 2:

$$IRR = d_0 - \frac{(d_1 - d_0) \times NPV_{d_0}}{NPV_{d_1} - NPV_{d_0}}, \quad (2)$$

где  $d_1$  - ставка дисконтирования 21 %;

$d_0$  - ставка дисконтирования при которой  $NPV_1 = 0$ .

$$d_0 = 16\%$$

$$IRR_1 = 16\%$$

Из этих расчетов был сделан вывод, что если доходы компании ООО «Строитель» упадут на 16% или вырастут расходы на эту же сумму, то данная стратегия окажется неэффективной, и компания будет получать убытки.

Ниже представлены расчеты периода окупаемости выбранной стратегии (DPP):

$$CF_1 = 168\,907\,934 \text{ рублей}$$

$$CF_2 = 259\,738\,071 \text{ рублей}$$

$$CF_3 = 293\,347\,035 \text{ рублей}$$

$$I_1 = 524\,771\,758 \text{ рублей}$$

$$1). - 524\,771\,758 + 168\,907\,934 = - 355\,863\,824 \text{ рублей};$$

$$2). - 355\,863\,824 + 259\,738\,071 = - 96\,125\,753 \text{ рублей};$$

$$3). - 96\,125\,753 + 293\,347\,035 = +197\,221\,282 \text{ рублей};$$

Разделим 3 год на месяцы

$$293\,347\,035/12 = 24\,455\,586$$

$$1 \text{ месяц} = - 96\,125\,753 + 24\,455\,586 = - 71\,680\,167 \text{ рублей}$$

$$2 \text{ месяц} = - 71\,680\,167 + 24\,455\,586 = - 47\,224\,580 \text{ рублей}$$

$$3 \text{ месяц} = - 47\,224\,580 + 24\,455\,586 = - 22\,768\,995 \text{ рублей}$$

$$4 \text{ месяц} = - 22\,768\,995 + 24\,455\,586 = 1\,686\,591 \text{ рублей.}$$

$$DPP_1 = 2,4 \text{ месяца}$$

Исходя из результатов расчета видно, что выбранная стратегия окупится спустя 2 года и 4 месяца

Объем инвестиций (IC) = 524 771 758 рублей (капитальные вложения).

Индекс доходности инвестиций (PI). Рассчитывается по формуле 3:

$$DPI = \frac{NCF}{\frac{(1+d)^I}{I}}, \quad (3)$$

$$DPI = 721\,993\,040/524\,771\,758 = \mathbf{1,37}$$

Результаты расчета DPI следует понимать следующим образом, если:

DPI > 1, проект следует принять;

DPI < 1, проект не принимается;

DPI = 1, решение по проекту не определено.

Так как DPI выбранной стратегии = 1,37 и является > 1, то выбранную стратегию следует принять.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегический анализ - это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1. сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
2. анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма ступает к завершающему этапу разработки стратегии - выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

Экономический кризис неизбежно повлиял на строительную отрасль и внес в нее большие изменения. Рост курса национальной валюты и нестабильность поставок в производственной сфере замедляют развитие строительных компаний, которые вынуждены ограничивать или завершать деятельность. Некоторые строительные предприятия России с целью выживания замораживают свои объекты, снижают численность персонала, перевод людей на 3-дневку и принимают ряд других мер. Следует отметить, что одной из основных причин кризиса и приостановки развития является свертывание инвестиций, остановка или ограничение производства стройматериалов, снижение платежеспособности потенциальных потребителей жилья.

В настоящее время на рынке строительных материалов также наблюдается значительный спад. Выйти из стагнации промышленности не дает слабый спрос. Производители стройматериалов показывают одни из худших результатов, что указывает на фактическую заморозку

инвестиционной активности. Спад в производстве стройматериалов вызван сокращением новых заказов. Другим негативным фактором является переход домашних хозяйств на сберегательную модель поведения из-за сокращения доходов и перевод высокоразвитых услуг для себя в отложенный спрос, включая ремонт жилья.

В силу того, что существует большое количество частных строительных компаний, на рынке строительства и строительных услуг усиливается конкуренция.

Рынок Красноярска, также как и другие строительные рынки России, демонстрирует снижение.

Фактически располагаемые доходы населения снизились, что привело к снижению покупательской способности.

Для того, чтобы компания ООО «Строители» смогла повысить свою конкурентоспособность на рынке, в качестве решения ей необходимо выбрать стратегию диверсификации, когда произойдет разделение производственных потоков.

Так, одним из направлений бизнеса будет строительство, реконструкция, ремонт, земляные работы и гидроизоляционные объектов малоэтажного строительства посредством использования Интернет ресурсов для продвижения своих услуг.

Второе направление – это строительство малогабаритного жилья. Данная направление является малоосвоенным и очень востребованным, что позволит компании выйти на новый уровень, произвести отстройку от конкурентов, заняв свою нишу.

Планируемые затраты на проект составляли 700 000 000 рублей.

Фактическая себестоимость получилась - 524 771 758 рублей.

Рассматриваемый проект относится к категории рентабельных, его доходность составляет - 176 230 412 рублей.

Реализация проекта составляет 36 месяцев – сентябрь 2019-сентябрь 2021 года.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – С-ПТб.: Изд-во Питер, 2012. – 320 с.
2. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Союз, 2016. – 324 с .
3. Авдулов П.В. Введение в теорию принятия решений. - М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 216 с.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Изд-во Центр экономики и маркетинга, 2016. – 286 с.
5. Алексунина, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. – М.: Изд-во Маркетинг, 2017. – 244 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 2015. - 414 с.
7. Амблер Т. Практический маркетинг. - СПб: Изд-во Питер. 2011. – 460 с.
8. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: Изд-во ИНФРА-М, 2016. – 220 с.
9. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. // Маркетинг. - 2016. №4. – С. 20-25.
10. Ахмедов Н.А., Широченская И.П. Маркетинг социально значимой проблемы как новое направление в повышении лояльности по отношению к компании и её торговым маркам. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012.- №1. – С. 31-35.
11. Багиев Г.Л., Аренков И.А., Соловьева Ю.Н. Бенчмаркинг - как функция и инструмент предпринимательской деятельности. - М.: Изд-во Знания, 2013. – 256 с.
12. Багиев Г.Л., Аренков И.А., Мартынова М.В. Benchmarking в разработке стратегий маркетинга // Маркетинг в системе управления предпринимательством.- Киев, 2012.

- 13.Багиев Г. Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебное пособие. - М.: Изд-во ИНФРА-М, 2009. – 355 с.
- 14.Баканов М. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. - М.: Изд-во Экономика, 2015. – 268 с.
- 15.Бенчмаркетинг – менеджмент или шпионаж.// Время бизнеса. № 15, 19 октября 2017.
- 16.Вергилес Э. В. Стратегическое управление организацией. - М.: Изд-во ММИЭИФП, 2013. — 170 с.
- 17.Вигман С.М. Стратегическое управление в вопросах и ответах. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
- 18.Виханский О.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ГАРДАРИКИ, 2013. –239с.
- 19.Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Изд-во Наука, 2016. – 312 с.
- 20.Гольдштейн Г. Я., Катаев А. В. Маркетинг. - М.: Изд-во Экономика, 2016. – 324 с.
- 21.Давыдова В.Б. Оценка и механизм обеспечения конкурентоспособности товаров. - Пермь, 2015. – 140 с .
- 22.Диксон Питер Р. Управление маркетингом. - М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 316 с.
- 23.Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. - М.: Изд-во Ракурс, 2015. – 248 с.
- 24.Джон Шоул. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Изд-воМанн, Иванов и Фербер, 2012. – 140 с.
- 25.Дойл, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2016. – 190 с .
- 26.Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса. - С-Птб.: Изд-во Питер, 2017. – 198 с.
- 27.Жих Е, М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А., Маркетинг: Как завоевать рынок? - СПб.: Изд-во ПИТЕР, 2011. – 314 с .

28. Заикин А.А. Маркетинг в розничной торговле. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017.- № 1. С. 17-22.
29. Зинкевич Андрей. Маркетинг будущего = нестандартный маркетинг. // Маркетинг и реклама. – 2017. № 1(196). С. 23-26.
30. Игорь Манн и Дмитрий Турусин. Точки контакта. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 80 с.
31. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №2. С. 11-15.
32. Кадыров Р.Р., Осадчая Н.А. Перспективы развития строительной отрасли в 2017-2018 года.- Ростов-на-Дону, 2018. – 20 с .
33. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - 2-е изд., исп. и доп. / Пер. с англ. - М.: Изд-во Олимп-Бизнес, 2014. - 320 с.
34. Классика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб: Изд-во Питер, 2017. – 220 с .
35. Ковалев А.И., Войленко В.В. Развитие предприятия и конкурентоспособность. - М.: Изд-во Экономика, 2016. – 380 с.
36. Ковальков Ю.А. Эффективные технологии маркетинга. - М.: Изд-во ЮНИТИ- ДАНА, 2015. – 248 с .
37. Константинов Г.Н. Современная конкуренция и новые задачи менеджмента. – Иркутск: Высшая школа экономики, 2016. – 146 с .
38. Котлер Ф. Управление маркетингом. – С-ПТб.: Изд-во Питер, 2014.- 640 с .
39. Кузнецова С. А., Маркова В. Д. SWOT-анализ: практика и проблемы применения. // Совершенствование институциональных механизмов в промышленности. – Новосибирск, 2015. – 280 с.
40. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. - С- ПТб.: Изд-во Питер, 2014. – 280 с .

- 41.Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. - М., 2017. – 160 с .
- 42.Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С-ПТб.: Изд-во Питер, 2011. – 890 с .
- 43.Реутов Василий. Внедрение системы бенчмаркетинга в организации. // Маркетинг в России и за рубежом. № 6. 2014. С. 12- 18.
- 44.Роман М.И. Научные основы управления конкурентоспособностью: Учебно-методическое пособие. - Владимир, 2015. – 416 с .
- 45.Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. - М., 2017. – 130 с.
- 46.Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск. Изд-во Новое знание, 2015.- 380 с.
- 47.Скопина И.В. Оценка тенденций развития, колеблемости и цикличности конкурентного потребительского рынка // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017.- № 4. – С. 62- 68.
- 48.Таранов В.В. Метод оценки привлекательности клиентов// Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 1. –С. 11- 16.
- 49.Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Изд-во Питер, 2016. – 364 с.
- 50.Черногорцева С.Н. Развитие торговой марки (бренда) как фактор повышения конкурентоспособности //С.Н. Черногорцева// Материалы межрегиональной научной конференции «Экономика и управление: в поиске нового», Владимир, 15-17 мая 2011.- Владимир, 2011.
- 51.Чкалова О.В. Совершенствование названий торговых предприятий. Маркетинг в России и за рубежом. -2016. - № 9. С. 42-46.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Оценка нестабильности среды организации ООО «Строители»

Сфера, фактор	Эксперт 1			Эксперт 2				Эксперт 3				Ср. оценка	
	Привыч-ность	Темп из-менений	Предска-зуемость	Средняя оценка 1	Привыч-ность	Темп из-менений	Предска-зуемость	Средняя оценка 2	Привыч-ность	Темп из-менений	Предсказуе-мость		Средняя оценка 3
Экономическая сфера													
Стоимость коммунальных услуг	3	2	2	2,33	1	2	1	1,33	2	3	2	2,33	1,99
Стоимость материалов	4	3	4	3,67	4	2	3	3	3	3	3	3	3,22
Уровень доходов заказ-ка	5	3	4	4	3	4	4	3,67	5	4	4	4,33	4
Итого по сфере													3,07
Политическая сфера													
Курс Правительства РФ на поддержку среднего бизнеса	2	1	1	1,33	3	2	1	2	1	3	1	1,67	1,67
Изменения в закон-ве (регулировка налогов и ставки %)	2	2	2	2	1	3	4	2,67	3	2	1	2	2,23
"Градостроительный кодекс РФ"	3	2	3	2,67	2	1	4	2,33	3	3	3	3	2,67
Итого по сфере													2,19
Технологическая сфера													
Стоимость отделоч-ных материалов	2	1	1	1,33	1	3	1	1,67	3	2	1	2	1,66
Повышение интереса к интернет-заказам	1	3	2	2	2	1	2	1,67	3	2	1	2	1,89
Стоимость инструмен та (виброплита)	2	3	1	2	3	2	2	2,33	2	2	1	1,67	2
Итого по сфере													1,85

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Оценка конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	ООО «Строители»		ООО «Камачага»		ООО «Строитель-24»		ООО «Вектор»	
		рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка
Организация и управление									
Квалификация и способности высшего менеджмента	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Квалификация и компетентность работников	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Текучесть кадров	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Система стратегического планирования	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Обучение и повышение квалификации персонала	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,05
Маркетинг									
Доля рынка	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Цены	0,04	3	0,12	5	0,1	3	0,06	2	0,04
Репутация	0,06	3	0,18	2	0,06	3	0,09	4	0,12
Финансы									
Рентабельность	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Соотношение заемных и собственных средств	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Финансирование за счет бюджета	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Предоставление услуг									
Наличие договоров с подрядными организациями	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Система контроля качества предоставляемых услуг	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Объем выполненных работ, услуг	0,13	5	0,65	3	0,39	4	0,52	3	0,39
С/с выполненных работ, услуг	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48
<b>ИТОГО</b>	<b>1</b>		<b>3,99</b>		<b>3,2</b>		<b>3,37</b>		<b>3,2</b>

