

**Помощь студентам
Онлайн
Без посредников!
Без предоплаты!
Большой опыт!**

<http://diplomstudent.net/>



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ	6
1.1. Анализ конъюнктуры рынка строительных организаций	6
1.2. Сущность франчайзинга	10
1.3. Краткая характеристика объекта исследования ООО «Стройресурс»	15
1.4. Внешний и внутренний анализ предприятия ООО «Стройресурс»	16
1.5. Стратегия развития предприятия ООО «Стройресурс»	20
II ГЛАВА. АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СТРОЙРЕСУРС»	23
2.1. Антикризисная программа на предприятии ООО «Стройресурс»	23
2.2. Организационный план предприятия ООО «Стройресурс»	35
2.3. Производственный план на предприятии ООО «СтройРесурс»	36
2.4. План маркетинговых действий на предприятии ООО «СтройРесурс»	37
2.5. Стратегический план и финансовая стратегия на предприятии ООО «СтройРесурс»	38
2.6. Потенциальные риски	47
2.7. Финансовый план организации ООО «Стройресурс»	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	55
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-5	58

ВВЕДЕНИЕ

Постепенный переход России от централизованно-плановой системы хозяйствования к рыночной, по-новому ставит вопрос о методах ведения экономики предприятия. Традиционные структуры и уклады меняются. В этих условиях руководство предприятий, изучая и формируя то, что называется цивилизованными формами рыночных отношений, становятся своеобразными «архитекторами» развития новых методов ведения экономики предприятия.

В рыночной экономике особое место отводится предпринимателю, способному выполнять исключительно важную функцию на предприятии – «зарабатывание прибыли».

В условиях рынка постоянно возникают вопросы, требующие своего решения. Какова роль прибыли в формировании финансовых ресурсов предприятия? Есть ли пути увеличения прибыли? Каково влияние распределения прибыли на общее финансовое состояние предприятия?

Ввиду того, что современная экономическая жизнь предприятий крайне сложна на такие важные показатели, как прибыль и рентабельность, влияет (прямо или косвенно) очень большое число различных факторов. Причем если влияние одних факторов буквально «лежит на поверхности» и видно даже неспециалистам, то влияние многих других не так очевидно и грамотно оценить их влияние может только тот человек, который в совершенстве владеет методикой экономического анализа.

Значимость экономического анализа таких важнейших показателей, как прибыль и рентабельность предприятия трудно переоценить, ведь именно прибыль есть конечный финансовый результат деятельности предприятия, служащий источником пополнения финансовых ресурсов предприятия. [3; 121]

Курсовая работа рассматривает тему: «Антикризисное управление на архитектурно-строительном предприятии». Объектом исследования является предприятие ООО "СтройРесурс". Предприятие ООО "СтройРесурс" является обществом с ограниченной ответственностью и действует на основании Устава,

прил.1, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью, ГК и др. нормативно-правовыми актами. Предметом исследования являются данные бухгалтерской отчетности: баланс, прил.2, отчет о прибылях и убытках представлены в прил.3.

Основными видами деятельности общества на основании Устава являются: проведение строительных и строительно-ремонтных работ; проведение строительно - монтажных работ включая: работы по устройству наружных инженерных сетей и оборудования: работы по устройству внутренних инженерных сетей; работы по защите конструкций и оборудования, отделочные работы; производство теплоизоляционных материалов; производство и реализация товаров народного потребления; внутренняя и внешняя торговля.

Целью курсовой работы является: разработать проект антикризисных мероприятий строительной организации ООО «Стройресурс».

Задачами курсовой работы является: рассмотреть проблемы и перспективы строительной отрасли в РФ; провести внутренний и внешний анализ предприятия ООО «Стройресурс»; оценить финансовые показатели деятельности предприятия с 2006-2008 г.г., на основании проведенного анализа сделать вывод, разработать антикризисную программу на ближайшую перспективу.

Курсовая работа состоит из двух разделов. Первый включает в себя проблемы и перспективы развития строительной отрасли в РФ, краткая характеристика объекта исследования, внешний и внутренний анализ организации ООО «Стройресурс». Вторая глава курсовой работы рассматривает анализ финансового состояния предприятия, план маркетинговых действий, дальнейшая стратегия развития предприятия и эффективность от внедрения проведенных мероприятий.

I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

1.1. Анализ конъюнктуры рынка строительных организаций

Строительная отрасль- это наиболее динамично развивающаяся отрасль. Ежегодно, с возрастанием конкуренции, необходимо совершенствовать стратегию развития предприятия.

Рассмотрим, как изменилось число действующих строительных организаций по форме собственности в РФ за 1995-2006 г.г. на основании статистических данных табл.1.1. [23]

Таблица 1.1.

Число действующих строительных организаций по формам собственности в РФ

	Число строительных организаций - всего								
	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	отклоне ние
Всего	127764	129340	118374	112971	113578	114464	112640	122441	+5323
в том числе по формам собственности:									
Государственная	4778	3108	2762	2756	2455	2098	1877	1759	-3019
Муниципальная	1050	1032	964	972	909	742	685	692	-358
Частная	108639	115331	106191	102471	104954	107357	106628	116164	+7525
смешанная российская	12683	7787	6936	5309	3897	2742	2004	1715	-10968
прочие	614	2082	1521	1463	1363	1525	1446	2111	+1497

Данные табл.1.1 показывают, что число строительных организаций за анализируемый период увеличилось на 5323, но на такое увеличение повлиял рост строительных организаций с частной собственностью на 7525 и прочие на 1497. Число строительных организаций с государственной, муниципальной и смешанной собственностью снизились на 3019, 358 и 10968 соответственно.

Данные табл.1.2 показывают, что в течении ряда лет наблюдается увеличение объема строительных работ по сравнению с показателем предыдущего года . Так, в 2007 г. рост объема производство составил 118,2 %, прирост соответственно $118,2-100=18,2\%$ по сравнению с показателем 2006 г. Аналогично и в 2006 г. наблюдается рост по сравнению с 2005 г. Но по сравнению с показателем 1990 г. наблюдается снижение, и процент объема выполненных работ меньше 100%.[23]

Таблица 1.2

Объем работ, выполненные по виду экономической деятельности
«Строительство» в РФ

Годы	Млрд. руб. (до 2000 г.- трлн. руб.; в фактически действовавших ценах)	В процентах (в сопоставимых ценах)	
		к предыдущему году	к 1990
1992	1,5	64,0	63,0
1995	145,7	93,8	41,3
2000	503,8	113,5	36,1
2001	703,8	110,4	39,9
2002	831,0	102,9	41,0
2003	1042,7	112,8	46,3
2004	1313,6	110,1	50,9
2005	1754,4	113,2	57,7
2006	2350,8	118,1	68,1
2007	3293,3	118,2	80,5

Произошло увеличение числа зданий введенных в 2007 г. по сравнению с показателем 2006 г., табл.1.3. Общий строительный объем увеличился на $413,4-304,2=109,2$ млн. М³ и 2007 г. составил 413,4 млн. М³ . Общая площадь зданий также увеличилась и в 2007 г. составила 97,8 млн. м², а это на 22,2 млн. м² выше по сравнению с предыдущим годом.

Таблица 1.3

Ввод в действие зданий в 2006-2007г.г.

	Число зданий		Общий строительный объем зданий, млн. м ³		Общая площадь зданий, млн. м ²	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Введено в действие зданий - всего	159033	208342	304,2	413,4	75,6	97,8
в том числе:						
жилого назначения	148721	193061	234,4	281,4	62,3	74,3
нежилого назначения	10312	15281	69,8	132,0	13,3	23,5
из них:						
промышленные	1951	2600	20,4	29,6	2,5	3,7
сельскохозяйственные	1094	1668	6,3	12,2	1,5	2,7
коммерческие	3701	5528	18,7	52,8	3,9	9,4
учебные	544	650	7,0	8,9	1,4	2,1
системы здравоохранения	573	706	5,4	5,4	1,3	1,2
другие	2449	4129	12,0	23,1	2,7	4,4

Оценка , факторов, ограничивающих деловую активность строительных организация, табл.1.4 показывают, что основные факторы, влияющие на снижение деловой активности являются: Конкуренция со стороны других строительных фирм и Недостаток квалифицированных рабочих. [23]

Таблица 1.4

ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, ОГРАНИЧИВАЮЩИХ ДЕЛОВУЮ АКТИВНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РФ
(в процентах от общего числа строительных организаций)

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	откло- нение
Высокий уровень налогов	59	81	73	67	64	61	47	50	42	-17
Неплатежеспособность заказчиков	87	82	65	62	55	49	38	37	27	-60
Высокая стоимость материалов, конструкций, изделий	...	53	45	50	48	45	37	38	42	-10
Недостаток заказов на работы	49	29	30	35	33	28	17	20	12	-37
Конкуренция со стороны других строительных фирм	...	16	24	30	33	36	32	36	34	+18
Недостаток квалифицированных рабочих	10	13	20	22	22	28	25	26	26	+16
Нехватка и изношенность машин и механизмов	31	35	40	20	15	13	7	7	6	-25
Высокий процент коммерческого кредита	36	36	31	17	13	17	11	15	13	-23

Так, 34% форм мешает конкуренция со стороны строительных организаций, этот показатель вырос на 18% по сравнению с показателем 2000 г. Это говорит о том, что произошло увеличение конкуренции. 26% строительных организаций мешает недостаток квалифицированных рабочих. Произошло увеличение данного показателя на 16% по сравнению с показателем 1995 г. [23]

Вывод: проведенный анализ конъюнктуры строительных организаций показал, что в течении анализируемого периода, произошел рост строительных организаций, особенно с частной формой собственности. Наблюдается увеличение ввода жилья, рост объема производства строительных организаций. В связи с увеличением числа строительных организаций, наблюдается усиление конкуренции, которая мешает строительным организациям в достижении желаемых целей и влияет на снижение деловой активности. Низкий квалификационный уровень рабочих является одним из факторов, отрицательно влияющих на деятельность строительных фирм.

Совершенствование маркетинговой деятельности организаций, включает в себя комплекс мероприятий, направленных на успешное развитие деятельности организации. Маркетинговые стратегии- это: стратегия ценообразования, продвижения и стимулирования сбыта, товарная, рыночная и сбытовая стратегии. Важную роль играет правильно выработанная стратегия организации. Необходимо заниматься изучением анализа внешней и внутренней среды организации, проводить анализ финансовых показателей и эффективности использования имущества. На основании этого разрабатывать мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж и повышения конкурентоспособности организации. ООО «СтройРесурс» это строительная организация, работающая на динамично развивающемся рынке . Рынок строительных организаций постоянно изменяется и совершенствуется, это рынок чистой (совершенной) конкуренции. В последние годы наблюдается увеличение объемов продаж на рынке строительных услуг. Постоянно растет число строительных организаций. Все это подстегивает компанию ООО «СтройРесурс»

к наиболее эффективной организации деятельности, для обеспечения конкурентоспособности на занимаемой нише.

1.2. Сущность франчайзинга

Для компаний франчайзинг - это способ распространения бизнеса. Для предпринимателей франчайзинг - это один из способов стать владельцем бизнеса. На растущих рынках, таких как Россия, франчайзинг является самым быстрым способом обучения предпринимателей практическим стандартам, которые необходимы, чтобы вести прибыльный бизнес.

Франчайзинг уже описывался как комбинация -большого и -малого бизнеса. Такое соединение было названо союзом, где с одной стороны имеется энергия и обязательство отдельного предпринимателя, а с другой стороны имеются ресурсы, коммерческая мощь и огромный опыт большой компании. Если все это соединить, то мы получим энергию, ответственность, силу, ресурсы и опыт - выигрышную комбинацию с огромными шансами на успех! Предприниматели всего мира знают франчайзинг как безопасный способ, чтобы:

Помогать человеку вести бизнес самостоятельно, но не быть в нем одиноким;

Помогать компаниям эффективно расширяться, не неся больших затрат на создание и поддержание массивного административного комплекса и не испытывая трудностей в управлении широкой сетью корпоративных предприятий;

Помогать компаниям превратить свою существующую сеть в эффективно работающий, сильный бизнес, в котором работают преданные делу люди;

Франчайзинг - это такая организация бизнеса, в которой компания (франчайзор) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзор. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее

репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу, и механизмы поддержки. Таким образом, выполнение правил не является недостатком, наоборот, следование правилам означает, что франчайзи имеет прекрасную возможность сделать прибыль и понять выгодность своего вложения. Чтобы получить такие права, франчайзи делает первоначальный взнос франчайзору, а затем выплачивает ежемесячные взносы. Это своего рода аренда, потому что франчайзи никогда не является полным владельцем товарного знака, а просто имеет право использовать товарный знак на период выплаты ежемесячных взносов. Суммы этих взносов оговариваются во франчайзинговом договоре (контракте) и являются предметом переговоров. Франчайзинговый пакет (полная система ведения бизнеса, передаваемая франчайзи) позволяет соответствующему предпринимателю вести свой бизнес успешно, даже не имея предварительного опыта, знаний или обучения в данной области.

Франчайзор - это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы. Например, франчайзор создает успешный продукт или услуги, скажем, особый стиль работы ресторана быстрого питания. Франчайзор исследует, и развивает бизнес, тратит деньги на продвижение бизнеса, создает хорошую репутацию и узнаваемый имидж (называемый -бренднэймг). После того, как компания доказала работоспособность своей бизнес концепции и успешную воспроизводимость этого бизнеса, она может начать предлагать предпринимателям, которые хотят повторить подобный успех, купить ее франшизу

Франчайзи - это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзора и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзора. Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса. Очень часто франчайзор предоставляет очень выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзора по более низкой цене и таким образом это стоит дешевле, чем развивать бизнес без франчайзора.

Франчайзи делает первоначальный взнос за помощь по созданию и открытию бизнеса. Франчайзи принимает на себя обязанность выплачивать ежемесячные взносы за право пользования торговым знаком и бизнес системой и за поддержку, обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзором. Если все идет по плану, то франчайзи ведет успешный бизнес, и его прибыль превосходит затраты.

Франшиза - это полная бизнес система, которую франчайзор продает франчайзи. Другим названием для подобной системы служит франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзору.

Любой вид бизнеса можно превратить во франшизу. Международная Ассоциация Франчайзинга выделяет 70 отраслей хозяйства, в которых можно использовать методы франчайзинга. Полное их перечисление не имеет смысла, но вы сможете понять ширину применимости франчайзинга из следующей выборки: бухгалтерский учет, авторемонт, книжные магазины, детская одежда и обучение, строительство, небольшие продовольственные магазины, магазины косметических товаров, образование, услуги по трудоустройству, рестораны, отели, прачечные и услуги по уборке, частные почтовые ящики, фотостудии, риэлтерские компании, туризм и развлечение, прокат специального оборудования и туристические агентства. [8;126]

Франчайзинговые взаимоотношения могут быть прибыльными для обеих сторон. Франчайзи заинтересован в максимальных продажах при минимальных затратах. Франчайзи должен следовать правилам ведения бизнеса по франшизе и участвовать в рекламных и маркетинговых компаниях, проводимых франчайзором. Франчайзор сосредоточенно работает над тем, чтобы лидировать в конкурентной борьбе, что было бы очень трудно сделать одному франчайзи. Франчайзор предоставляет необходимую поддержку, с тем чтобы франчайзи мог уделять все внимание своим ежедневным операциям.

Для того, чтобы достичь такого уровня взаимодействия и защиты со стороны франчайзора франчайзи должен сформировать особые взаимоотношения с франчайзором. Эти взаимоотношения являются достаточно сложными, но эта

ситуация сравнима с положением президента, которому помогает группа экспертов по всем важным вопросам. Президентом является франчайзи. Президент отвечает за данный бизнес. Но президент никогда не является абсолютным специалистом во всем. У президента есть всегда группа советников, которые являются экспертами по техническим вопросам. Эти люди понимают, что президент сознает их авторитет и опыт и будет следовать их рекомендациям. Чтобы стать президентом, франчайзи должен выполнить семь условий:

- Полностью принять точку зрения франчайзора, его цели и ценности в данном бизнесе.
- Доверять и уважать франчайзора и в свою очередь формировать уважение и доверие франчайзора к себе.
- Принимать четко установленные правила и обязанности, описанные в договоре, поскольку после подписания договора они не подлежат никаким изменениям или дополнениям.
- Стремиться работать и общаться с франчайзором.
- Связать себя определенными обязательствами с бизнесом, быть верным ему в хорошие и плохие времена.
- Следовать операционным процедурам и стандартам, установленным франчайзором.
- Стать частью системы путем внесения в бизнес новых идей (с согласия франчайзора) и постоянного вкладывания усилий в бизнес.

Любой заинтересованный в покупке франшизы должен решить, являются ли для него приемлемыми такие взаимоотношения. Когда франчайзор берет на себя обязательства по отношению к франчайзи и принимает предпринимателя в качестве франчайзи, франчайзор таким образом говорит: -Я доверяю вам, вы являетесь хорошим вложением для нас, я верю в то, что вы будете выполнять законы франшизы, а я обещаю, если вы будете следовать законам франшизы и принимать наш опыт и знания, мы защитим ваш бизнес и сделаем вас богатым и счастливым.

Можно разными способами получить разрешение, чтобы стать франчайзи, наиболее распространенными способами являются:

- **Прямой франчайзинг.** Франчайзор продает франшизу напрямую местному предпринимателю (франчайзи). Это самый лучший способ, чтобы обеспечить хорошую взаимосвязь между франчайзором и франчайзи. В случае с международным франчайзингом, где географическое расстояние между франчайзором и франчайзи велико, недостатком такого метода может быть отсутствие поддержки на местном уровне и меньшее внимания к местным особенностям. Многие мелкие франчайзоры не прибегают к такой форме франчайзинга, потому что уходит много времени и усилий на поддержку таких франчайзи. Крупные франчайзоры используют такую систему с целью исследования рынка и условий ведения бизнеса в данной стране. Представьте себе, как сильно вы рискуете, когда планируя создать систему из 50 франшиз вы обнаруживаете, после развития 5 франшиз, что существует местные культурные различия, которые делают ваш бизнес невыгодным. Вместо этого, франчайзор продает одну франшизу и следит за ее развитием. Если все идет хорошо, то франчайзор может начать продавать большее количество франшиз в этой стране. [8;129]

- **Мастер франшиза.** Отношения по мастерской франшизе возникают, когда международный франчайзор продает исключительные права на развитие всей системы на территории всей страны одному франчайзи. Такой тип франчайзи называется владелец мастерской лицензии. Таки образом, франчайзи становится франчайзором в данной стране, продавая и предлагая франшизы другим предпринимателям и собирая с них сервисную плату (роялти). Это часто происходит, когда существует очевидный спрос на франшизу. В таком случае франчайзор не беспокоится о том, будет его бизнес развиваться успешно или нет. Вместо этого франчайзор ищет хорошо обеспеченного местного предпринимателя, обладающего организацией, которая позволит ему сделать систему франчайзора успешно работающей концепцией на территории всей страны.

1.3. Краткая характеристика объекта исследования ООО «Стройресурс»

Общая характеристика объекта исследования представлена в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Общая характеристика объекта анализа (пример)

Наименование предприятия	ООО «Стройресурс»
Форма собственности	Частная
Характер производства	Производство услуг
Год основания	1999
Зарегистрировано	Московская регистрационная палата
Юридический адрес	143540 г. Москва, ул. Лубянка, 78
Реорганизация предприятия	Была в 2001 г.
Род деятельности	розничная торговля

Основные экономические показатели деятельности предприятия с 2006 2008г.г. представлены в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Основные финансово-экономические показатели
предприятия

Показатели	Ед. изм.	2006 год	2007 год	2008 год	Отклонение	
					абс. знач.	%
Уставной фонд (акционерный капитал)	тыс.руб.	8	8	8	-	-
Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота	тыс.руб.	30695	39926	73360	+42665	238,99
Среднесписочная численность персонала	чел.	144	151	162	+18	112,5
Производительность труда (валовая продукция/численность)	руб/чел	213,15	264,41	452,96	+239,81	212,50
Годовой фонд заработной платы	тыс.руб.	36288	40770	47239,2	+10951,2	130,18

Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.	252,0	270,0	291,6	+39,6	115,71
Себестоимость продукции, услуг	тыс.руб.	20822	28658	53480	+32658	256,84
Балансовая прибыль	тыс.руб.	9873	11268	19880	+10007	201,36
Рентабельность продаж	%	16,78	10,65	13,98	-2,8	83,31
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	4981	4988	6510	+1529	130,69
Фондоотдача(прибыль/стоимость основных средств)	руб./руб.	1,98	2,26	3,05	+1,07	154,04
Фондовооруженность труда(основные фонды/численность)	руб./чел.	34,59	33,03	40,18	+5,59	116,16
Удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса	%	0,06	0,046	0,014	-0,046	23,23

Данные табл. 1.6. показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение выручки от реализации и прибыли . Произошло улучшение показателей фондоотдачи и фондовооруженности.

Среднесписочная численность на предприятии составляет 162 человека.

1.4. Внешний и внутренний анализ предприятия ООО «Стройресурс»

Главной целью предприятия является получение прибыли. Для этого необходимо проводить всесторонний анализ организации, возможности и угрозы с которыми сталкивается предприятие. После выявления возможностей предприятия, часть прибыли предшествующего периода необходимо направить на совершенствование деятельности работы организации, в целях повышения объемов продаж и повышения финансового состояния предприятия.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. [13;322]

Миссия предприятия заключается в том, чтобы войти в двадцатку лучших предприятий , работающих на рынке строительных и строительного-ремонтных работ г. Москвы, посредством:

разработки, производства и реализации более сильных, чем у конкурентов технических решений, способствующих повышению эффективности производственных процессов потребителей по приемлемым для них ценам;

регулярного пересмотра технологических процессов, что позволит снизить издержки производства;

установления прочных связей с поставщиками материалов и комплектующих для производства;

обеспечения полного материального благосостояния и всестороннего развития рабочих и служащих;

развития профессионального менеджмента, ориентированного на маркетинг;

обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам.

Процесс разработки общекорпоративных целей ООО «СтройРесурс» с помощью технологии целевого управления на 2009-2010 гг. выглядит следующим образом:

Разработать схемы сотрудничества с посредническими фирмами и приступить к их реализации со 2 полугодия 2009 г.

Расширить рынки сбыта продукции.

Разработать и внедрить эффективную систему стимулирования сбыта, в т.ч. за счет скидок, в течение 2009-2010 гг.

Разработать план активной рекламной деятельности в наиболее эффективных источниках информации.

Увеличивать оборачиваемость оборотных средств на 10% ежегодно.

Увеличить чистую прибыль на 15% к 2009г.

Наладить бесперебойные поставки материалов и комплектующих к 2009 г.

Увеличить производительность оказываемых услуг на 15% в 2009 г.

Осуществлять программу повышения квалификации высшего руководства в течение 2009-2010 гг.

Осуществить программу подготовки и повышения квалификации рабочих в течение 2009- 2010 гг.

Рассмотрим анализ факторов внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на развитие и деятельность организации, табл.1.7.

Таблица 1.7

Факторы внешней среды организации

Конкурененты	Фирмы- занимающиеся оказанием строительно-ремонтных, строительно-монтажных работ, их насчитывается около 10 тыс. по Москве (средних и мелких)
Покупатели	физические лица, крупнейшие предприятия, районные и городские Администрации, силовые структуры, коммерческие организации, учебные заведения города и области.
Поставщики	поставка осуществляется фирмами производителями строительных материалов

Оценка потенциала внутренней среды представлена разнообразными ее видами, табл. 1.8.

Таблица 1.8

Оценка потенциала внутренней среды

	Сильные стороны	Слабые стороны
Цели	Перед организацией стоит цель -получение прибыли .	Не создаются в полном объеме условия для выполнения поставленных целей .
Структура	Наличие четкой линейно-функциональной структуры в условиях стабильной среды .	Слабое взаимодействие между отделами .
Задачи	Выполнение всех этапов бизнес-процесса четко и в	

Технология	Наличие конструкторской документации и производственных возможностей для	Отсутствует собственный конструкторский отдел.
Персонал	Наличие квалифицированных рабочих. Высокий уровень квалификации руководства.	Нерациональность распределения прав и ответственности.
Менеджмент	Большое желание и Потенциальные возможности молодого энергичного директора по совершенствованию бизнес-	Не восприятие или даже сопротивление старых сотрудников новому. Роль отдела маркетинга не оценена.
Маркетинг	Наличие отдела маркетинга.	Отсутствие инициативы у сотрудников отдела маркетинга. Слабое финансирование рекламы. Нарушение сроков поставки материалов, комплектующих.
Производство	Хорошая производительность при ремонтных работах	Слабое ОТК. Нарушение сроков поставки материалов, комплектующих.
Финансы		Отсутствие достаточного количества оборотных средств. Выплаты по кредитам.

Данные табл.1.8 показывают, что у предприятия имеются как сильные так и слабые стороны. Так, сильными сторонами является- получение прибыли, имеется четкая структура управления, выполнение всех этапов бизнес-процесса происходит точно в установленные сроки. Но слабыми сторонами на предприятии являются то, что не создаются в полном объеме условия для выполнения поставленных целей, а также слабое взаимодействие между отделами. Что касается технологии , персонала, управления и маркетинга, также видим как положительные, так и отрицательные стороны. Поэтому руководству предприятия необходимо принять все меры для решения слабых сторон организации.

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является стратегический "анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает фирма.

1.5. Стратегия развития предприятия ООО «Стройресурс»

Произведем анализ политики продвижения и стимулирования сбыта , существующей на предприятии ООО «Стройресурс», табл.1.9.

Таблица 1.9

Анализ ценовой и политики продвижения сбыта ООО «СтройРесурс»

показатели	Результат показателей
Ценовая политика	Стратегия средних цен
Сбытовая политика:	
Реклама в СМИ	Частично (не во всех рейтинговых издания)
Наличие собственного сайта	отсутствует
Реклама наружная (вывески, штендеры и др.)	отсутствует
Реклама на различных сайтах (банерная реклама)	отсутствует
Система скидок для постоянных потребителей	имеется
Система сезонных скидок	отсутствует
Система скидок при больших объемах заказов	Имеется
Полиграфическая реклама (визитки, календари, буклеты и т.д)	отсутствует

Как показывают данные табл. 1.9, у предприятия слабое финансирование рекламы и стимулирования сбыта. Так, реклама размещена только в СМИ и то не во всех рейтинговых изданиях. Отсутствует собственный сайт, нет рекламы на различных сайтах (банерной), нет наружной рекламы, также отсутствует полиграфическая реклама. Система скидок существует только при больших

объемах для постоянных потребителей. Необходимо разработать систему скидок при сезонных колебаниях спроса.

Проведем первичный стратегический анализ с помощью составления матрицы SWOT (табл. 1.10 прил. 4).

На основании представленного анализа, можно сделать вывод:

Низкие оценки менеджмента и финансов является главными тормозами для получения "более высокой прибыли. Недостатки в работе отдела маркетинга и производственного отдела не оказывают существенного влияния на выполнения поставленных целей. Состояние внутренней среды предприятия достаточно стабильное, воздействие факторов внутренней среды не настолько велико, чтобы помешать коллективу предприятия достичь поставленных перед ними целей.

Согласно составленному профилю внешней среды нашей фирмы наибольшую угрозу представляет поставщики материалов и комплектующих, банки (сильная зависимость от банковских кредитов для пополнения оборотных средств, завышенные цены на комплектующие). Потребители и конкуренты подстегивают компанию к более эффективной работе, к появлению новых методов работы с потребителями.

Контроль за постоянно изменяющимися факторами внешней среды и адекватное и оперативное регулирование позволит улучшить свою деятельность, найти наиболее перспективные направления и повысить объем и качество оказываемых услуг.

Вывод:

Как показал проведенный нами маркетинговый анализ, у предприятия имеется цель и миссия, но для достижения этого необходимо улучшить сервисное обслуживание потребителей, увеличивать ассортимент предоставляемых услуг и качество. Разработать эффективную систему стимулирования сбыта- для ускорения товарооборачиваемости. Заниматься изучением ассортимента и ценовой политики крупных предприятий-конкурентов. Улучшать сроки поставки и качество строительных материалов, усилить контроль

за деятельностью основного и вспомогательного персонала. Заниматься повышением квалификации работников высшего звена, осуществлять прием на работу специалистов высокого уровня. Все это требует определенных затрат, и вырученная прибыль должна частично направляться на развитие деятельности организации, для того, чтобы достичь поставленных целей.

**II ГЛАВА. АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА И ОЦЕНКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО
«СТРОЙРЕСУРС»**

2.1. Антикризисная программа на предприятии ООО «Стройресурс»

Для того, чтобы разработать антикризисную программу на предприятии, необходимо провести оценку финансового состояния предприятия.

Произведем анализ отчета о прибылях и убытках в период с 2006-2008 г.г. на основании данных отчетов, прил.3., данные оформим в виде табл. 2.1.

Таблица 2.1

Отчет о прибылях и убытках предприятия с 2006 -2008г.г.

показатель	2006 г., тыс. руб.	2007 г., тыс. руб.	2008 г., тыс. руб.	Отклонение 2008 г. от 2006 г., тыс. руб.
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
Выручка(нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг) за минусом НДС и акцизов	30695	39926	73360	+42665
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20822	28658	53480	+32658
Валовая прибыль	9873	11268	19880	+10007
Управленческие расходы	4722	7015	9621	+4899
Прибыль (убыток) от продаж	5151	4253	10259	+5108
ПРОЧИЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ				
Прочие операционные доходы	625	1109	661	+36
Прочие операционные расходы	574	1216	3326	+2752
Внереализационные доходы	0	2	0	0
Внереализационные расходы	0	26	0	0
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	5202	4122	7594	+2392

Текущий налог на прибыль	1115	884	1396	+281
Прочие платежи в бюджет				
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА	+4087	+3238	+6198	+2111

Данные табл. 2.1 показывают, что прибыль предприятия увеличилась на 2111 тыс. руб., в том числе доходы от продажи возросли на 5108 тыс. руб., а за счет увеличения прочих операционных расходов на 2752 тыс. руб., чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия составила 2111 тыс. руб., что следует оценить положительно. Но для более правильной оценки финансовых показателей и эффективности использования имущества необходимо провести анализ рентабельности, деловой активности, ликвидности и платежеспособности деятельности организации.

На основании данных баланса предприятия, прил.2., произведем анализ активов предприятия, табл.2.2.

Таблица 2.2

Анализ активов предприятия с 2006-2008г.г.

Актив	Код стр.	2006 г., тыс. руб.	2007 г., тыс. руб.	2008 г., тыс. руб.	Отклонени е 2008 г. от 2006 г., тыс. руб.
1.Внеоборотные активы					
Основные средства	120	4981	4988	6510	+1529
Незавершенное строительство	130	1187	2501	4974	+3787
Нематериальные активы	110	6	5	4	-2
Долгосрочные финансовые вложения	135	2227	2227	-	-2227
Итого по разделу:	190	8401	9721	11488	+3087
2.Оборотные активы					
Запасы:	210	749	7761	3292	+2543
В том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	498	1500	2198	+1700
Незавершенное производство	213	0	43	22	+22

Готовая продукция и товары для перепродажи	214	87	72	391	+304
Расходы будущих периодов	216	164	146	681	+517
НДС по приобретенным ценностям	220	449	729	2190	+1741
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты):	240	3676	5090	14953	+11277
В том числе: покупатели и заказчики	241	3207	3673	9119	+5912
Денежные средства:	260	327	18	26840	+26513
Итого по разделу:	290	5201	7598	47275	+42074
БАЛАНС	300	13602	17319	58763	+44561

Данные табл. 2.2 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение оборотных активов на 2543 тыс. руб. В том числе сырье и материалы увеличились на 1700 тыс. руб. Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев увеличилась на 11277 тыс. руб. и в 2008 г. Их стоимость составила 14953 тыс. руб. сумма денежных средств и НДС по приобретенным ценностям также увеличились на 26513 тыс. руб. и 1741 тыс. руб. соответственно. Стоимость внеоборотных активов увеличилась и составила 11488 тыс. руб. в основном на такое увеличение повлиял рост стоимости незавершенного строительства на 3787 тыс. руб. Общая стоимость капитала составила 58763 тыс. руб., а это на 44561 тыс. руб. больше по сравнению с началом анализируемого периода.

Стоимость капитала увеличилась на 9305 тыс. руб., табл. 2.3. Стоимость долгосрочных и краткосрочных долгов предприятия увеличилась на 24767 тыс. руб. и 11089 тыс. руб. соответственно.

Таблица 2.3

Анализ пассивов предприятия по структуре с 2006-2008 г.г.

ПАССИВ	Код стр.	2006 г.	2007г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. От 2006 г.
Капитал и резервы					
Уставный капитал :	410	8	8	8	-
Добавочный капитал :	420				

Резервный капитал :	430				
Нераспределенная прибыль отчетного года:	470	10584	13700	19889	+9305
Итого по разделу:	490	10592	13708	19897	+9305
Долгосрочные пассивы					
Заемные средства	510	330	0	25097	+24767
Отложенные налоговые обязательства	515				
Прочие долгосрочные пассивы:					
Итого по разделу:	590	330	0	25097	+24767
Краткосрочные пассивы					
Заемные средства	610	333	26	0	-333
Кредиторская задолженность: В том числе:	620	2347	3585	13769	+11422
-Поставщики и подрядчики	621	1474	771	8224	+6750
-По оплате труда	624	158	196	214	+56
Прочие кредиторы		47	2100	3978	+3931
-Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	625	58	56	123	+65
-Задолженность по налогам и сборам	626	610	462	1230	+620
Итого по разделу:	690	2680	3611	13769	+11089
БАЛАНС (сумма строк 490, 590,690)	700	13602	17319	58763	+45161

Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия. Для этого рассчитаем следующие коэффициенты:[15;278]

Коэффициент финансовой зависимости (доля заемного капитала а общей валюте баланса), рассчитываем по формуле (1.):

$$K_{фз} = (ЗК/К) \times 100\%, \text{ где:} \quad (1)$$

$K_{фз}$ -Коэффициент финансовой зависимости, %

$ЗК$ - заемный капитал, руб.

$К$ -общая сумма капитала, руб.

Коэффициент финансовой зависимости= (2раздел + 3 раздел пассива)/баланс) $\times 100\%$.

Коэффициент финансовой зависимости в 2006 г.=
(2680+330)/13602 $\times 100\%$ = 22,13%

Коэффициент финансовой зависимости в 2007

$$г.=(3611+0)/17319 \times 100\%=20,85\%$$

Коэффициент финансовой зависимости в 2008

$$г.=(13769+25097)/58763 \times 100\%=66,14\%$$

Удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса (коэффициент финансовой автономности предприятия).

Коэффициент финансовой автономности (независимости) или удельный вес собственного капитала в его общей сумме, рассчитываем по формуле (2):

$$Кфа=(СК/К) \times 100\%, \text{ где:} \quad (2)$$

Кфа- коэффициент финансовой автономности, %

СК-собственный капитал, руб.

К-общая сумма капитала, руб.

$$\text{Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2008 г.} = (19897/58763) \times 100\%=33,86\%$$

$$\text{Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2007 г.} = (13708/17319) \times 100\%=79,15\%$$

$$\text{Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2006 г.} = (10592/13602) \times 100\%=77,87\%$$

Плечо финансового рычага или коэффициент финансового риска (отношение заемного капитала к собственному), формуле (3):

$$ПФР=ЗК/СК, \text{ где:} \quad (3)$$

ЗК-заемный капитал

СК-собственный капитал

ПФР-плечо финансового рычага

Рассчитаем коэффициент финансового риска (плечо финансового рычага)= заемный капитал/ собственный капитал. [15;278]

$$\text{коэффициент финансового риска в 2006 г.} = 22,13/77,87=0,28$$

$$\text{коэффициент финансового риска в 2007 г.} = 20,85/79,15=0,26$$

$$\text{коэффициент финансового риска в 2008 г.} = 66,14/33,86=1,95$$

Данные оформим в виде табл.2.4.

Таблица 2.4

Структура обязательств предприятия с 2006-2008 г.г.

	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008г. от 2006 г.
Коэффициент финансовой автономности предприятия , %	77,87	79,15	33,86	-44,01
Коэффициент финансовой зависимости, %	22,13	20,85	66,14	+44,01
коэффициент финансового риска	0,28	0,26	1,95	+1,67

Данные табл. 2.4 показывают, что в 2006-2007 г.г. в основном имущество предприятия сформировано за счет собственных источников, поэтому и коэффициент финансовой автономности достаточно высокий и составляет 77,87% в 2006г. и 79,15% в 2007 г., а к 2008 г. Произошло снижение данного коэффициента на 44,01%, т.е. большая часть имущества предприятия сформирована в 2008 г. За счет заемных источников и коэффициент финансовой зависимости составил 66,14%. Коэффициент финансового риска увеличился на 1,67 и в 2008 г. составил 1,95. Это говорит о том, что предприятие к 2008 г. стало больше подвержено риску, чем в начале анализируемого периода.

Рассмотренные показатели позволяют судить об ухудшении показателей финансовой устойчивости.

Одним из показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, является коэффициент маневренности капитала, который показывает, какая часть собственного капитала находится в обороте, т.е. в той форме которая позволяет свободно маневрировать этими средствами. Коэффициент должен быть достаточно высоким, чтобы обеспечить гибкость в использовании собственных средств предприятия.

Произведем расчет коэффициента маневренности капитала, табл. 2.5.

Таблица 2.5

Динамика коэффициента маневренности капитала с 2006 -2008 г.г.

показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. от 2006 г.
Общая сумма собственного капитала (1 раздел пассива, стр.490), тыс. руб.	10592	13708	19897	+9305
Сумма долгосрочных пассивов предприятия (стр.590 баланса)	330	0	25097	+24767
Общая сумма постоянного капитала (1+2 разделы пассива, т.е. стр.490+стр.590)	10922	13708	19897	+8975
Общая сумма внеоборотных активов (стр.190 по балансу)	8401	9721	11488	+3087
Сумма собственных оборотных средств= сумма постоянного капитала- сумма внеоборотных активов	2521	3987	8409	+5888
Коэффициент маневренности= сумма собственного оборотного капитала/общая сумма собственного капитала)×100%	23,80	29,09	42,26	+18,46

Коэффициент маневренности в 2006 г.= $(2521/10592) \times 100\%=23,80\%$

Коэффициент маневренности в 2007 г.= $(3987/13708) \times 100\%=29,09\%$

Коэффициент маневренности в 2008 г.= $(8409/19897) \times 100\%=42,26\%$

Данные табл.2.5 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение коэффициента маневренности капитала на 18,46%, это говорит о том, что доля капитала, находящегося в обороте увеличилась, что следует оценить положительно.

Для оценки платежеспособности предприятия рассчитывают показатели ликвидности. Но для этого сгруппируем текущие активы по степени ликвидности, данные оформив в виде табл. 2.6.

Таблица 2.6

Группировка текущих активов по степени ликвидности с 2006-2008 г.г.

Текущие активы	2006 г. , тыс. руб.	2007 г. , тыс. руб.	2008 г. , тыс. руб.	Отклонение 2008 г. от 2006 г. , тыс. руб.
Денежные средства	327	18	26840	+26513
НДС по приобретенным ценностям	449	729	2190	+1741

ИТОГО по первой группе	776	747	29030	+28254
Готовая продукция	87	72	391	+304
Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течении 12 мес.	3676	5090	14953	+11277
ИТОГО по второй группе	3763	5162	15344	+11581
Незавершенное производство	0	43	22	+22
Производственные запасы	498	1500	2198	+1700
Расходы будущих периодов	164	146	681	+517
ИТОГО по третьей группе	662	1689	2901	+2239
Итого текущих активов	5201	7598	47275	+42074

На основании сгруппированных активов рассчитаем показатели ликвидности. [14;219]

Общий коэффициент ликвидности рассчитывается по формуле (4):

$$\text{Окл} = \text{Та} / \text{Скп}, \text{ где} \quad (4)$$

Окл-общий коэффициент ликвидности

Та-сумма текущих активов, руб.

Скп-сумма краткосрочных пассивов (стр.690 по балансу), руб.

Сумма краткосрочных пассивов (стр.690 по балансу) в 2006 г. 2680 тыс. руб.; в 2007 г. 3611 тыс. руб.; в 2008 г. 13769 тыс. руб.

Общий коэффициент ликвидности в 2006 г. = $5201 / 2680 = 1,94$

Общий коэффициент ликвидности в 2007 г. = $7598 / 3611 = 2,10$

Общий коэффициент ликвидности в 2008 г. = $47275 / 13769 = 3,43$

Промежуточный коэффициент ликвидности — это отношение ликвидных средств первых двух групп к общей сумме краткосрочных долгов предприятия (5). [14;219]

$$\text{Пкл} = (\text{Лс1} + \text{Лс2}) / \text{Скп}, \text{ где:} \quad (5)$$

Пкл- Промежуточный коэффициент ликвидности;

Лс1-ликвидные средства первой группы, руб.

Лс2- ликвидные средства второй группы, руб.

Скп- сумма краткосрочных пассивов (стр.690 по балансу), руб.

Промежуточный коэффициент ликвидности в 2006 г.= $(3763+776)/2680=1,69$

Промежуточный коэффициент ликвидности в 2007
г.= $(5162+747)/3611=1,64$

Промежуточный коэффициент ликвидности в 2008 г.=
 $(15344+29030)/13769=3,22$

Абсолютный коэффициент ликвидности рассчитывается по формуле(6):

$Акл=(Лс1+Скп) \times 100\%$, где: (6)

Акл- Абсолютный коэффициент ликвидности

Лс1-ликвидные средства первой группы, руб.

Скп- сумма краткосрочных пассивов (стр.690 по балансу), руб. [14;219]

Абсолютный коэффициент ликвидности в 2006 г.= $(776/2680) \times 100\%=28,95$

Абсолютный коэффициент ликвидности в 2007 г.= $(747/3611) \times 100\%=20,69$

Абсолютный коэффициент ликвидности в 2008 г.=
 $(29030/13769) \times 100\%=210,84$

Данные расчеты оформим в виде табл.2.7.

Таблица 2.7

Показатели ликвидности предприятия с 2006-2008 г.г.

Показатель ликвидности	норматив	2006 г.	2007 г.	2008 г.	отклонение
Абсолютный, %	Более 20-25%	28,95	20,69	210,84	+181,89
Промежуточный	0,7-1,0	1,69	1,64	3,22	+1,53
Общий	Больше 2	1,94	2,10	3,43	+1,49

Показатели ликвидности показывают, что все показатели ликвидности находятся в норме, а в некоторых случаях даже превышают нормативное значение. Так, к концу анализируемого периода произошел значительный рост абсолютного показателя ликвидности, а именно на 181,89% увеличение, и на конец анализируемого периода абсолютный показатель ликвидности составил

210,84%. Общий показатель ликвидности по нормативу должен составлять больше 2, так, к 2008 г. данный показатель составил 3,43, что также следует оценить положительно. На основании этого можно сделать вывод, что баланс предприятия можно назвать абсолютно ликвидным .

Показатели рентабельности и деловой активности позволяют оценить финансовое положение предприятия с точки зрения платежеспособности: как быстро средства могут превращаться в наличность, каков производственный потенциал предприятия, эффективно ли используется собственный капитал и трудовые ресурсы, как использует предприятие свои активы для получения доходов и прибыли.

Произведем анализ деловой активности на основании следующих данных предприятия, табл. 2.8.

Таблица 2.8

Показатели рентабельности и деловой активности предприятия с 2006-2008 г.г.

Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. от 2006 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	30695	39926	73360	+42665
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	13602	17319	58763	+45161
Коэффициент оборачиваемости капитала= $\frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость всего капитала}}$	2,26	2,31	1,25	-0,01
Продолжительность оборота капитала= $\frac{\text{сумма капитала} \times 360 \text{ дней}}{\text{сумма выручки}}$, дни	155,52	155,16	288,36	+132,84
Стоимость собственного капитала, тыс. руб. (1 раздел пассива)	10592	13708	19897	+9305
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала= $\frac{\text{выручка}}{\text{сумма собственного капитала}}$	2,89	2,91	3,69	+0,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5151	4253	10259	+5108
Рентабельность всего капитала, %= $\frac{\text{Прибыль}}{\text{капитал}} \times 100\%$	37,87	24,5	17,5	-20,37
Рентабельность продаж, %= $\frac{\text{Прибыль}}{\text{выручка}} \times 100\%$	16,78	10,65	13,98	-2,8

Данные табл.2.8 показывают, что показатели рентабельности снизились на 20,37% и 2,8% рентабельность всего капитала и рентабельность продаж соответственно. В связи увеличением стоимости капитала на 45161 тыс. руб., продолжительность оборота капитала увеличилась на 132,84 дня и в 2008 г. продолжительность оборота капитала составила 288,36 дня. Следовательно, произошло замедление оборачиваемости капитала.

Проведем анализ рентабельности основных услуг предприятия, табл.2.9

Таблица 2.9

Анализ рентабельности основных услуг предприятия с 2006-2008 г.г.

показатель	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. от 2006 г.
Выручка от проведения строительно-монтажных работ, тыс. руб.	9822,4	14200	18976	+9153,6
Прибыль, тыс. руб.	+5696,99	+7952,0	+9677,76	+3980,77
Рентабельность строительно –монтажных работ, %	57,99	56,0	51,0	-6,99
Выручка от проведения строительных и строительно-ремонтных работ , тыс. руб.	13198,85	21234	38762	+25563,15
Прибыль строительных и строительно- ремонтных работ , тыс. руб.	11878,97	19110,6	34885,8	23006,83
Рентабельность строительных и строительно-ремонтных работ, %	90,0	90,0	90,0	-

Как показывают данные табл. 2.9, достаточно высокий уровень рентабельности по строительно-ремонтным работам, и на протяжении анализируемого периода составляет 90%. Рентабельность строительно-монтажных работ колеблется в пределах 57,99% до 51,0%, причем наблюдается снижение рентабельности на 6,99%, что следует оценить отрицательно.

Проведем экспресс-диагностику предприятия по модели Р. Таффлера

Модель Р. Таффлера рассчитывается по формуле (7):

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (7)$$

где X_1 - прибыль от реализации / краткосрочные обязательства

X_2 - оборотные активы / сумма обязательств

X_3 - краткосрочные обязательства / сумма активов

X_4 - выручка / сумма активов

Если величина Z счета больше 0,3, то у фирмы наблюдается устойчивое финансовое положение и неплохие долгосрочные перспективы, если меньше 0,2, то банкротство более чем вероятно.

$$X_1 = 10259 / 13769 = 0,745$$

$$X_2 = 47275 / (13769 + 25097) = 1,216$$

$$X_3 = 25097 / 58763 = 0,427$$

$$X_4 = 73360 / 58763 = 1,248$$

$$Z = 0,53 \times 0,745 + 0,13 \times 1,216 + 0,18 \times 0,427 + 0,16 \times 1,248 = 0,8295.$$

Величина Z составила 0,8295, а это больше 0,3, поэтому можно сказать, что у фирмы наблюдается устойчивое финансовое положение и неплохие долгосрочные перспективы.

Вывод:

На основании проведенного анализа финансовых показателей и платежеспособности можно сделать вывод, что за 2006-2008 г.г. произошло увеличение выручки и прибыли предприятия. Увеличилась зависимость от внешних источников финансирования. В связи с увеличением капитала, произошло замедление оборота, рентабельность капитала снилась на 20,37%, что следует оценить отрицательно. Баланс фирмы можно назвать абсолютно ликвидным, т.к. показатели ликвидности находятся в норме и в некоторых случаях превышают нормативное значение.

2.2. Организационный план предприятия ООО «Стройресурс»

Организационный план включает в себя:

- Организационно-правовая форма собственности фирмы.
- Организационная структура фирмы.
- Распределение обязанностей.
- Сведения о партнерах.
- Описание внешней среды бизнеса.
- Трудовые ресурсы фирмы.
- Сведения о членах руководящего состава.

Рассмотрим организационную структуру предприятия, организационная структура представлена на рис.1., прил.5.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – Генеральным директором.

Руководитель предприятия – генеральный директор, его главная обязанность – эффективно управлять предприятием, регулярно доводит до сведения правление общества о финансовом состоянии и проблемах предприятия, перспективах его развития. Главная задача руководителя - своевременно и правильно принимать эффективные решения.

Финансовая служба представлена финансовым отделом и бухгалтерией, их работа контролируется генеральным директором и его заместителем по финансам. Финансовый отдел занимается вопросами планирования, экономического анализа, по данным анализом и данных финансовой отчетности, которую составляет бухгалтерия, готовит предложения руководителю предприятия по управлению финансами.

Заместитель директора по коммерческим вопросам контролирует работу отделов развития, маркетинга, информационного и прочих служб.

Отдел развития предприятия занимается вопросами расширения рынка и объемов продаж, вносит предложения по изменению работы предприятия в плане организации и управления. Маркетологи проводят исследования, анализируют ситуацию на рынке, работают с договорами. На основании данных, которые они

предоставляют, отдел развития планирует деятельность предприятия на перспективу. В процессе деятельности планы корректируются.

Бухгалтерия – это центр учета и отчетности предприятия. Ее структура – рисунок 2., прил.5. Несомненно, отдел по расчету заработной платы является одним из важнейших отделов бухгалтерии.

Вывод: На предприятии имеется четкая структура управления и распределение обязанностей, что позволяет предприятию достичь поставленных целей.

2.3. Производственный план на предприятии ООО «СтройРесурс»

Производственный план предприятия включает в себя рассмотрение следующих вопросов: стратегия производства изделий, услуг; методы производства изделий и услуг; машины и оборудование; использование персонала в производстве; производственные мощности; приобретение материалов.

Рассмотрим план производства на перспективу по предприятию ООО «Стройресурс», данные оформим в виде табл.2.10.

Таблица 2.10

План производства на перспективу по предприятию ООО «Стройресурс»

показатели	необходимые мероприятия	сроки проведения мероприятий
Стратегия производства изделий, услуг	улучшать качество строительных услуг, разрабатывать наиболее эффективные методы строительства	первое полугодие
Методы производства изделий и услуг	изучать методы производства и строительства предприятий- конкурентов	первое полугодие
Машины и оборудование	обновлять устаревшее оборудование по мере необходимости	4 квартал
Использование персонала в производстве	повышать квалификацию кадров, при приеме на работу тщательно проводить отбор кандидатов на руководящие должности и рабочих строительных специальностей	2 квартал
Производственные мощности	оставить без изменений	-
Приобретение материалов	наладить новые связи с поставщиками материалов по более низким ценам	1 квартал

Вывод: на предприятии ООО «Стройресурс» имеется четкий план производства и сроки его реализации, что позволит предприятию повысить качество и результативность оказываемых услуг.

2.4. План маркетинговых действий на предприятии ООО «СтройРесурс»

Как показал проведенный анализ по предприятию ООО «СтройРесурс», финансовое состояние предприятия к концу анализируемого периода улучшилось, большая часть капитала предприятия сформирована за счет собственных источников, но баланс нельзя назвать абсолютно ликвидным. Так же судя по анализу внешней и внутренней среды организации, выяснилось, что у предприятия имеются как сильные, так и слабые стороны.

Поэтому в целях сохранения устойчивого положения на рынке предприятие должно проводить следующие мероприятия:

- Увеличить территориальный охват потенциальных потребителей.
- Усилить роль отдела маркетинга на предприятии.
- Увеличить расходы на рекламу.
- Регулярное повышение квалификации специалистов и менеджеров.
- Усилить мотивацию персонала.
- Полученную прибыль направить на развитие, совершенствование бизнеса.
- Использовать материальные и финансовые возможности для выполнения целей.
- Следить за увеличением себестоимости и искать пути по ее снижению.
- Провести четкое разделение функциональных обязанностей .
- Осуществить планирование, организацию, контроль за выполнением целей.
- Оптимизировать финансовые потоки.
- Улучшить качество оказываемых услуг;
- Снижать цены на оказываемые услуги;
- Улучшать сервисное обслуживание потребителей ;

- Привлекать потенциальных потребителей с помощью усиленной рекламы;
- Повышать конкурентоспособности оказываемых услуг(товаров);
- Закрепление имиджа предприятия.

Вывод: Организация ООО «Стройресурс» имеет четкий план маркетинговых действий, который позволит повысить конкурентоспособность и повысить финансовую устойчивость.

2.5. Стратегический план и финансовая стратегия на предприятии ООО «СтройРесурс»

Товарная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями продаж строительных изделий и выполнения строительно-монтажных работ, и методами их продвижения от производителя к потребителям. Задача товарной политики заключается не только в формировании требуемых физических характеристик, но и в создании характеристик, формирующих привлекательность строительных изделий и строительно-монтажных услуг и спрос на них: ценность, цена, качество, имидж предприятия, экологичность и т.д.

Услуги строительного характера и покупка строительных материалов относятся к товарам предварительного выбора, в процессе приобретения покупатель сравнивает услуги разных фирм производителей по показателям пригодности, цены, качества и экономичности.

В целях сохранения устойчивого положения на рынке предприятие, занимающееся строительно-монтажными работами, должно проводить следующие мероприятия:

- улучшение качества оказываемых услуг;
- снижение цены на строительные материалы;
- улучшение сервисного обслуживания потребителей до и после покупки;

привлечение потенциальных потребителей с помощью усиленной рекламы;
повышение конкурентоспособности ;
закрепление имиджа предприятия.

Несмотря на то, что на этой стадии прибыль предприятия растет (ввиду роста объемов продаж , уменьшение удельных затрат на рекламу), темпы роста несколько снижаются. В этой ситуации увеличение объема продаж проблематично, а для поддержания его на достигнутом уровне необходимы дополнительные затраты на маркетинг в условиях получения запланированной прибыли. Поэтому необходимо увеличить контроль за динамикой темпов роста производства, а в случае их замедления разработать и осуществить новые стратегии маркетинга для улучшения положения дел на рынке

Товарная стратегия требует объединения всех имеющихся предложений в одном портфеле с помощью решений относительно товарного ассортимента.

С помощью постоянного обновления надо поддерживается необходимую структуру ассортимента: на основе внешних источников идей (покупатели, конкуренты, поставщики, исследовательские -институты) и внутренних источников идей (отдел маркетинга, производственный отдел) необходимо разработать новые виды услуг , проводить соответствующее совершенствование существующих, таким образом искать новые ниши на рынке.

Для обеспечения долговременного успеха нашего предприятия необходимо оценивать множество факторов, связанных с принятием решений о расширении ассортимента оказываемых услуг, снижении цен, улучшении качества, гарантийное и послегарантийное обслуживание, сохраняя преемственность со всем спектром целей деятельности предприятия.

Цена для предприятия ООО «СтройРесурс» является важным показателем, влияющим на величину выручки и прибыли, жизнедеятельность, структуру производства, долю предприятия на рынке. Варьируя свои цены, предприятие стремится удержать имеющихся и привлечь новых покупателей своих товаров. Цена является важным инструментом маркетинга предприятия и действует в тесной взаимосвязи с другими его элементами. Предприятие «СтройРесурс»

ведет активную политику цен, используя свою цену, предприятие пытается реализовывать все рыночные возможности и гибко реагировать на изменение цен; конкурентами.

Цель предприятия заключается в обеспечении сбыта и достижении увеличения прибыли на 20% в 2009 году. В связи с этим предприятие пытается установить такую цену и проводить такую маркетинговую программу, чтобы достичь поставленной цели. Для достижения своих целей предприятие «СтройРесурс» устанавливает средние цены.

«СтройРесурс» прибегает к стратегии средних цен так как заинтересовано в стабильности и сохранении благополучного климата для своей деятельности на рынке и рассматривают получение прибыли как долгосрочную политику. К тому же данная стратегия считается наиболее справедливой, так как она исключает возможность «войны цен». Кроме того, эта стратегия не приводит к появлению нового конкурента, не позволяет отдельным фирмам наживаться за счет покупателей, и вместе с тем дает возможность получить справедливую прибыль на вложенный капитал.

«СтройРесурс» функционирует в условиях рынка чистой конкуренции. Предприятие получает прибыль за счет того, что оно предлагает услуги по средним ценам, обеспечивая потребности рынка.

Назначая цену ниже цены фирм-конкурентов, «СтройРесурс» может рассчитывать на некоторое увеличение объема продаж. С другой стороны, если предприятие повысит цену на свои товары и услуги, какая-то часть покупателей предпочтет более дешевую продукцию и услуги конкурентов.

Предприятие «СтройРесурс» для расчета цен используют затратный метод: «прямые издержки + прибыль»

Для корректировки исходных цен таким образом, чтобы поощрить определенную ответную реакцию со стороны потребителей, следует использовать систему скидок и льгот:

1. Скидка при больших объемах заказов ;
2. Сезонные скидки;

3. Бесплатное сервисное обслуживание.

Предприятие имеет доступ к информации о рынке и потребителях. Кроме выбора канала распределения, необходимо разрешить проблемы товародвижения, то есть фирма организует хранение, грузовую обработку и перемещение товаров, чтобы они оказались доступными для потребителя в нужное время и в нужном месте. Решения, принимаемые специалистами отдела маркетинга по обработке заказов и организации складирования, управляющими экспедиционно-транспортной службой, сказывается на уровне издержек в других сферах деятельности и на возможности фирмы управлять спросом. За счет совершенствования системы товародвижения можно предложить лучшее обслуживание или понижение цены, привлекая тем самым дополнительных Клиентов.

Предприятие само доставляет продукцию (строительные материалы) до потребителя.

Предприятие организует доставку данной продукции, используя автомобильный транспорт.

Цели в области рекламы и продвижения определяются исходя из необходимости формирования у потребителей определенного образа предприятия, формирование имиджа надежного партнера, стимулирование сбыта строительных изделий и услуг строительного характера, ускорение товарооборота, завоевание доли рынка на длительный период.

Для формирования бюджета на рекламу наиболее целесообразно использовать смешанный подход: в начале подсчитать максимальную сумму на мероприятия по продвижению, а затем полученная сумма регулируется руководством предприятия путем установления процента от объемов сбыта.

С учетом специфики производимого товара и ограниченности средств основной упор нужно сделать на следующие виды рекламы и методы продвижения: рекламные сообщения в специализированной прессе; предложения скидок и льгот; прямая рассылка; наружная реклама; создание собственного сайта в Интернет

В первую очередь необходимо издать буклеты, плакаты, календари, каталоги, которые можно использовать при переговорах с клиентами .

Прямая рассылка должна осуществляться преимущественно по отраслевому принципу. При этом можно подготовить предложения льгот и скидок, а также приложить буклеты о предприятии и оказываемых услугах.

В качестве мер по стимулированию сбыта можно предложить сезонные скидки, количественные скидки, сувениры для улучшения процесса взаимодействия между предприятием и клиентами. Информационные материалы о скидках и льготах наиболее целесообразно распространять через специализированные журналы, а также специализированные издания для оптовиков.

Необходимо также проводить работу с потребителями с учетом требований и спроса на товары и услуги предприятия ООО «СтройРесурс».

Для совершенствования процесса "Оценка степени удовлетворенности и лояльности потребителей" необходимо выполнить следующие мероприятия, рис.3.

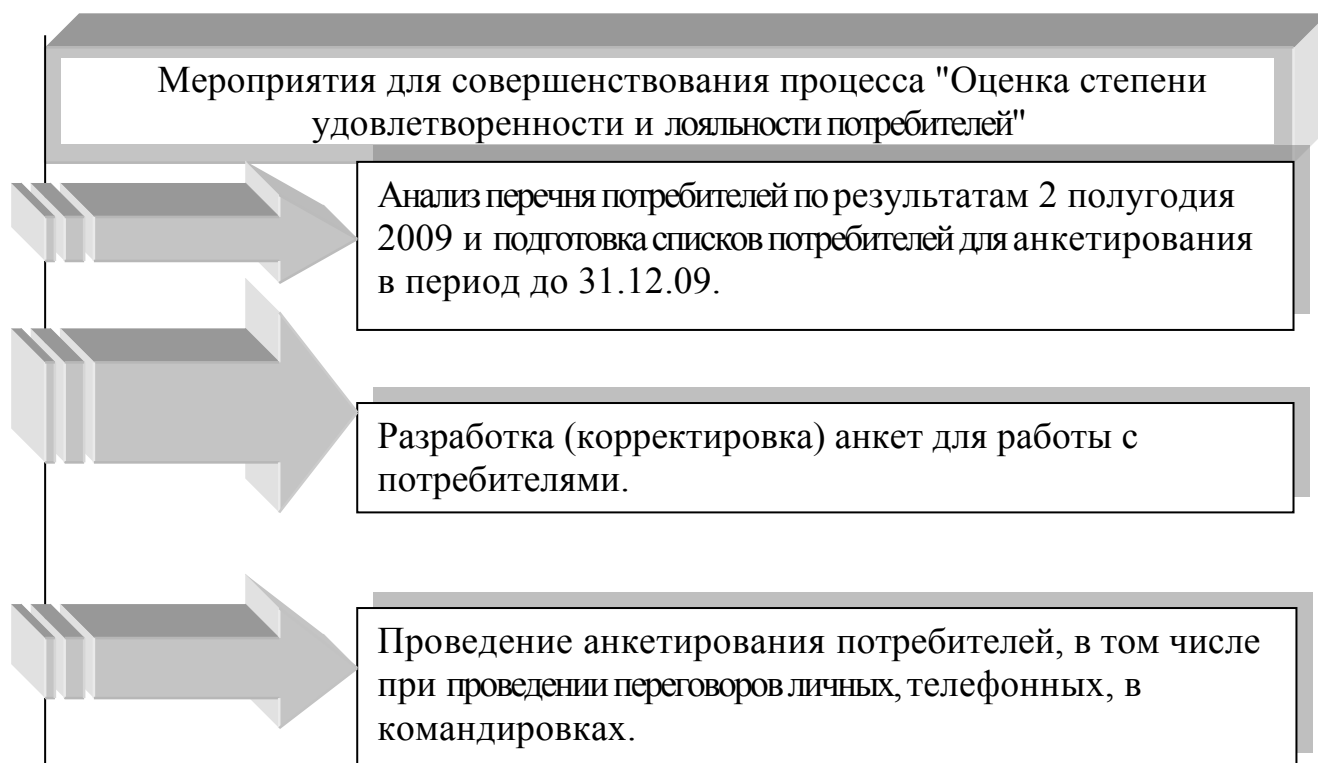


Рис.3. Мероприятия для совершенствования процесса "Оценка степени удовлетворенности и лояльности потребителей".

На предприятии ООО «СтройРесурс» необходимо разрабатывать анкеты для работы с потребителями. Необоснованное игнорирование негативного отношения потребителей к нашему предприятию может привести к снижению лояльности и смене поставщика.

Критерием оценки экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятия, служит его прибыльность, т.е. его рентабельность.

Рентабельность - показатель хозяйственной деятельности предприятия, характеризующий прибыльность производственной деятельности предприятия за определенный период.

Показатель рентабельности позволяет определить, в какой мере возрастает ценность программы в расчете на 1 руб. затрат. Расчет производится по формуле:

$$PI = \left[\frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+k)^t}}{I_0} \right]$$

(1),

где I_0 - первоначальные затраты;

CF^t - планируемый доход;

K - желаемая норма прибыльности.

Существует два понятия: эффект и экономическая эффективность их необходимо различать.

Всякий *эффект* показывает степень достижения некоторого заданного результата: как выполнена работа по производству товара и услуги, удовлетворяет ли она потребителя и будет ли продана, по какой цене ее можно продать, какова возможная прибыль? При оценке эффекта сравниваются фактические или ожидаемые показатели с установленным стандартом, эталоном, заранее принятой целью и другими экономическими данными. Вполне понятно, что оценить реальный эффект в разных сферах трудовой деятельности не всегда возможно, например в творческих видах труда. Однако в целом можно сказать,

что эффект в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативными) и фактическими значениями показателя и т.д.

Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами за достижение данного результата. Значения этого показателя уже нельзя суммировать в пространстве и времени (подобные суммирования делают лишь в статистике). Для оценки эффективности производственных инвестиций применяются показатели: чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма доходности, срок окупаемости капитальных вложений, рентабельность проекта. Перечисленные показатели являются результатами сопоставления распределенных во времени доходов с инвестициями и затратами на производство.

Социальный и социально-экономический эффект выражается в повышении качества жизни граждан и общества в целом. В качестве индикаторов *оценки социального эффекта* могут быть использованы такие показатели, как снижение заболеваемости, повышение образовательного уровня, снижение численности и состава групп риска, расширение сферы деятельности лиц с ограниченными возможностями, повышение качества природной среды и другие. В качестве индикаторов *оценки социально-экономического эффекта* применяются такие показатели, как количество новых рабочих мест, количество вновь созданных малых и средних предприятий, финансовая устойчивость предприятий, рост налоговых поступлений в местные бюджеты, сокращение оттока населения с территорий, диверсификация местной экономики и другие показатели.

Экономическая эффективность - относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения данного эффекта. Значения этого показателя уже нельзя суммировать в пространстве и времени (кроме статистики).

Срок окупаемости инвестиций - устанавливает минимальный временной интервал со дня осуществления проекта, за пределами которого интегральный эффект имеет положительное значение. Срок окупаемости в общем виде может

быть рассчитан по соотношению капитальных вложений и полученного суммарного эффекта за соответствующий период:

$$T_{ок} = K_t / \Delta_t(2),$$

где $T_{ок}$ - срок окупаемости проект; K_t - общая величина капиталовложений за расчетный период; Δ_t - суммарный эффект за тот же период.

Значения результатов и затрат, необходимые для определения срока окупаемости, рекомендуется вычислять с дисконтированием, что служит основой получения более точных расчетов. Вместе с тем допускаются расчеты и без дисконтирования, скажем, если срок окупаемости получается в пределах одного года.

Рассчитаем экономическую эффективность при внедрении мероприятий направленных на совершенствование работы предприятия ООО «СтройРесурс», в целях увеличения объемов продаж и сохранения устойчивого положения на рынке предоставления строительно-ремонтных услуг, табл. 2.11

Таблица 2.11

Затраты на совершенствование работы предприятия на перспективу

Статья расходов	Сумма, руб.
1. Усиление рекламной деятельности для стимулирования сбыта, всего	961100
-Создание собственного сайта	15000
-Создание буклетов, визиток	25400
-Банерная реклама на различных сайтах	360000
-Наружная реклама	560700
2. Обучение персонала, всего	60000
Повышение квалификации одного рабочего	12000
Повышение квалификации пяти рабочих	60000
3. Предоставление скидок (в среднем 20% от объемов продаж)	3795000
Итого:	4816100

За счет усиления рекламной деятельности, повышения квалификации рабочих, предоставления скидок, планируется увеличить прибыль предприятия. Рассмотрим на примере ремонта квартир., табл.2.12.

Таблица 2.12

Плановые показатели продаж

	Цена ремонта квартир и офисов 1 кв.м., руб.	Кв. метры	Итого, руб.
Первичные приемы	6900	3600 кв. м	24840000
Повторные приемы	6700	3900 кв.м	26130000
Итого:			50970000

CF_t - планируемый доход

I_0 = первоначальные затраты, k -желаемая норма прибыльности.

$$PI = (50970000 / (1 + 0,20)) / 4816100 = 8,82$$

2. Рассчитаем период окупаемости.

$$T_{ок} = 4816100 / 50970000 = 0,094$$

Это означает, что проект окупится в первый год реализации проекта.

Рассчитаем точку безубыточности:

точка безубыточности = расходы / стоимость

Точка безубыточности показывает, какое количество товара (услуг) необходимо будет продать, чтобы покрыть затраты.

а.) первичные приемы: $4816100 / 6900 = 698$ приемов

б.) повторные приемы: $4816100 / 6700 = 719$ приемов

в.) средняя: $4816100 / 6800 = 708$ приемов

Рассчитаем чистый дисконтированный доход за 2009 год.

NPV - это разница между суммой денежных поступлений дисконтированных к текущей их стоимости и суммой дисконтированных текущих стоимостей всех затрат, необходимых для реализации этого проекта.

$$NPV = (50970000 - 4816100) / (1 + 0,20) = 234083,3$$

Расчеты показали, что проект эффективен.

Вывод: основные мероприятия , направленные на увеличение объемов продаж и повышения качества услуг- являются : усиление рекламной деятельности, повышение квалификации работников, система скидок.

Расчет экономической эффективности от внедрения этих мероприятий показал (на примере предоставления услуг ремонта квартир и офисов), что проект эффективен, рентабельность от этих видов услуг составит 8,82. Это следует оценить положительно. Такой расчет можно проводить по каждому видам услуг и товаров отдельно.

2.6. Потенциальные риски

Менеджмент должен понимать как события влияют друг на друга. Группируя схожие события, менеджмент может точнее выделить потенциальные риски и возможности.

Основными категориями событий, определяемыми внешними факторами, являются:

- 1) экономические - доступность капитала, кредит, ликвидность;
- 2) бизнес - бренд/торговая марка, конкуренция, поведение потребителей, возможность копирования, возможность подделки, стандарты отрасли, структура собственности, рекламы;
- 3) технологические - электронная коммерция, внешние базы данных, прорывные технологии;
- 4) окружающая среда - выбросы вредных веществ, стихийные бедствия, вода, энергия;
- 5) политические - изменения в правительстве, законодательство, изменения в действиях регулирующих органов ;
- 6) социальные - демография, социальная ответственность, экологический контроль.

Основными категориями событий, определяемыми внутренними факторами, являются:

- 1) инфраструктура - работоспособность активов, доступ к капиталу, сложность, слияния/поглощения;
- 2) персонал - производительность служащих, мошенничество, здоровье и безопасность, судебные разбирательства, правила безопасности, правила продаж;
- 3) процесс - производительность, проектирование, выполнение, зависимость от поставщиков;
- 4) технологии - данные, доступность, производительность, выбор, надежность.

Основными потенциальными рисками, которые могут повлиять на жизнедеятельность организации ООО «Стройресурс» являются:

Снижение производительности персонала, снижение объемов продаж строительных объектов, ухудшение качества предоставляемых услуг, снижение ликвидности и отсрочки платежей по кредитам. Руководству организации следует особенно следить именно за этими составляющими риска, так как они могут вызвать снижение прибыли и рентабельности, тем самым снижая финансовую устойчивость организации.

Вывод: любая организация подвержена потенциальным рискам. При выявлении потенциальных рисков необходимо четко следить за деятельностью организации, в целях улучшения финансового состояния предприятия. Основными рисками предприятия ООО «Стройресурс» являются: снижение производительности труда, ухудшение качества услуг, снижение квалификации работников, снижение объемов продаж, увеличение суммы кредитов, несвоевременная поставка сырья и материалов.

2.7. Финансовый план организации ООО «Стройресурс»

Произведем расчет экономической эффективности в целом по предприятию. Так, за счет выше перечисленных мероприятий: ценовой политики, политики продвижения услуг, за счет стимулирования сбыта, изучения покупательского

спроса населения, предприятие планирует увеличить выручку в 2009 г. на 20%. Таким, образом, за счет увеличения выручки предприятие сможет погасить кредиторскую задолженность в среднем на 20%.

Рассмотрим как изменится структура капитала и рентабельность на предстоящий 2009 г., табл. 2.13.

Таблица 2.13

Показатели деловой активности на перспективу

показатели	2008 год	2009 год	Отклонение 2009 г. от 2008 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	73360	88032	+14672
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	38866	28866	-10866
Сумма капитала, тыс. руб.	58763	47897	-10866
Коэффициент оборачиваемости капитала, тыс. руб.(выручка/стоимость капитала)	1,25	1,83	+0,58
Продолжительность оборота капитала(капитал×360)/сумму выручки, дни	288,36	195,87	-92,49

Как показывают данные табл. 2.13., за счет увеличения выручки, большую часть можно будет направить на погашение кредиторской задолженности. Снижая кредиторскую задолженность, стоимость капитала снизится. А это повлияет на коэффициент оборачиваемости капитала, который составит в 2009 г. 1,83%, и продолжительность оборота капитала ускорится на 93 дня (92,49), все это следует оценить положительно.

Рассмотрим, как изменятся показатели рентабельности, табл. 2.14

Таблица 2.14

Показатели рентабельности на перспективу

показатели	2008 год	2009 год	Отклонение 2009 г. от 2008 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	73360	88032	+14672
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	53480	63383	+9903
Валовая прибыль, тыс. руб.	19880	24649	+4769

Управленческие расходы, тыс. руб.	9621	8659	-962
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10259	15990	+5731
Сумма капитала, тыс. руб.	58763	47897	-10866
Рентабельность капитала(прибыль/капитал)×100%	17,5	33,38	+15,88
Рентабельность продаж (прибыль/выручка)×100%	13,98	18,16	+4,18

Себестоимость проданных товаров, это в среднем 70-75% от выручки. Необходимо в среднем на 10% снизить управленческие расходы. Таким, образом, прибыль от продаж в 2009 г. составит 15990 тыс. руб. В связи с тем, что произойдет снижение кредиторской задолженности, общая стоимость капитала снизится. Это повлияет на рентабельность капитала, и в 2009 г. она составит 33,38%. В связи с ростом прибыли от продаж, произойдет и увеличение рентабельности продаж на 4,18% и составит в перспективе 18,16%. Все это следует оценить положительно.

Вывод: на предприятии необходимо ускорить товарооборачиваемость за счет проведения маркетинговых мероприятий: совершенствование ценовой стратегии, усиленная рекламная компания, предоставит систему скидок потребителям, заниматься изучением покупательского спроса с помощью специально разработанных анкет. За счет этого, в 2009 г. предприятие планирует увеличить выручку на 20%. За счет увеличения выручки, ООО «СтройРесурс» сможет погасить кредиторскую задолженность, Это повлияет на снижение стоимости капитала. За счет увеличения выручки и прибыли от продаж, произойдет ускорение оборачиваемости капитала, показатели рентабельности продаж и капитала увеличатся, все это свидетельствует о целесообразности проводимых мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции, интернационализация и появление новых неожиданных возможностей для бизнеса меняют акценты в политике, проводимой менеджерами. Перед предприятиями возникает необходимость не только концентрировать свое внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения.

Таким образом, менеджеру необходимо обеспечить жизнеспособность предприятия, добиться максимизации прибыли, разработать и последовательно реализовать программу развития своего функционального подразделения, постоянно совершенствовать всю работу фирмы на основе применения современных методов управления, определять и достигать на практике цели предприятия, уметь в разумных пределах идти на риск и т.д.

Маркетинговые стратегии являются наиболее сложной составляющей экономической стратегии фирмы, поскольку включают в себя довольно много элементов и охватывают различные стороны деятельности компании: Рыночные стратегии; товарные стратегии и стратегии качества; сбытовые стратегии; стратегии ценообразования; стратегии продвижения товара.

Совершенствование маркетинговой деятельности организаций, включает в себя комплекс мероприятий, направленных на успешное развитие деятельности организации. Важную роль играет правильно выработанная стратегия организации. Необходимо заниматься изучением анализа внешней и внутренней среды организации, проводить анализ финансовых показателей и эффективности использования имущества. На основании этого разрабатывать мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж и повышения конкурентоспособности организации. ООО «СтройРесурс» это строительная организация, работающая на динамично развивающемся рынке. Рынок строительных организаций постоянно изменяется и совершенствуется, это рынок чистой (совершенной) конкуренции. В последние годы наблюдается увеличение объемов продаж на рынке строительных услуг. Постоянно растет число

строительных организаций. Все это подстегивает компанию ООО «СтройРесурс» к наиболее эффективной организации деятельности, для обеспечения конкурентоспособности на занимаемой нише.

Сбытовая политика организации оказывает существенное влияние на показатели прибыльности и доходности организации. Именно здесь нужна товарная политика, т.к. она является фундаментом всей маркетинговой деятельности. Все остальные функции: установление цен на товар, выбор канала распределения и товародвижения, выбор стратегии коммуникации и стимулирования, реклама и пропаганда при своей реализации опираются непосредственно на структуру ассортимента и управление им. Товарная политика имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление товарной политикой позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающей. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику.

Сбытовая политика организации включает в себя правильно разработанную стратегию развития организации по сбыту продукции и является одной из составляющих маркетинговой стратегии.

Стратегия — это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия — это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия — не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными

обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной стратегии. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании.

Проведенный анализ финансовых показателей за 2006-2008 г.г. показал, что произошло увеличение выручки и прибыли предприятия. Увеличилась зависимость от внешних источников финансирования. В связи с увеличением капитала, произошло замедление оборота, рентабельность капитала снилась на 20,37%, что следует оценить отрицательно. Баланс фирмы можно назвать абсолютно ликвидным, т.к. показатели ликвидности находятся в норме и в некоторых случаях превышают нормативное значение.

Для ускорения оборачиваемости капитала и повышения рентабельности необходимо увеличить выручку от продаж данного предприятия. Для этого необходимо разработать маркетинговую стратегию, ориентированную на ускорение роста продаж. Для этого необходимо выявить сильные и слабые

стороны организации, изучить ценовую и товарную политику конкурентов, и прибыль получаемую предприятием, направить на совершенствование деятельности работы предприятия.

На предприятии ООО «СтройРесурс» необходимо ускорить товарооборачиваемость за счет проведения маркетинговых мероприятий: совершенствование ценовой стратегии, усиленная рекламная компания, предоставит систему скидок потребителям, заниматься изучением покупательского спроса с помощью специально разработанных анкет. За счет этого, в 2009 г. предприятие планирует увеличить выручку на 20%. За счет увеличения выручки, ООО «СтройРесурс» сможет погасить кредиторскую задолженность, Это повлияет на снижение стоимости капитала. За счет увеличения выручки и прибыли от продаж, произойдет ускорение оборачиваемости капитала, показатели рентабельности продаж и капитала увеличатся, все это свидетельствует о целесообразности проводимых мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ФЗ “Об обществах с ограниченной ответственностью”//Принят Государственной Думой 14 января 1998 года. Одобрен Советом Федерации 28 января 1998 года. с изм., внесенными Федеральным законом от 27.10.2008 N 175-ФЗ)
2. Багиев, Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн: Под общей ред. Г.Л. Багиева. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Изд-во Экономика», 2008г. – 224 с.
3. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Дело и сервис, 2008 г
4. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности/ Под ред. В.И. Стражева. - Минск: Высшая школа, 2009 г.
5. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. - М: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 2006 г.
6. Бухгалтерский баланс предприятия ООО «СтройРесурс» с 2006-2008 г.г.
7. Быкадоров В. А., Алексеев А. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. Практическое пособие. М.: Приор, 2008.
8. Балабанов И.Т. “Финансовый менеджмент”: Учебник.-М.: Финансы и статистика, 2009.224 с.
9. Воробьев В. А., доктор техн. наук, профессор. Строительные материалы. Под ред. доктора техн. наук, проф. П. Н. Григорьева. Учебник для санитарно-технических специальностей. М.: Гос. изд. литературы по строительным материалам. 2006г. 359 с.
- 10.Грасник А., Грюн Э. Фикс В. и др. Предупреждение дефектов в строительстве. Пер. с нем. М.: Стройиздат. 2007г. 216 с.
- 11.Дроздов П. Ф., Себекин И. М. Проектирование крупнопанельных зданий (каркасных и бескаркасных). Учебник для студентов инженерно-

- строительных вузов и факультетов. М.: Изд. литературы по строительству. 2005г. 416 с.,
12. Карякин Р. Н., Солнцев В. И. Использование железобетонных фундаментов производственных зданий в качестве заземлителей. М.: Энергоатомиздат. 1988г. 128 с., ил.
 13. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - Центр экономики и маркетинга, 2008 г.
 14. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М: Проспект, 2008 г.
 15. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки.— М.:ИКЦ«ДИС», 2009.
 16. Маркетинг : учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009 г.-560 с.
 17. Миткин Б. А., Титов А. И. Справочное пособие по отделочным работам. Мн.: Высшая школа. 2007г. 416 с., ил.
 18. Новикова Е. Б. Интерьер общественных зданий: художественные проблемы. М.: Стройиздат. 1984г. 272 с., ил.
 19. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.-М., 2008 г.
 20. Орловский Б. Я. Архитектура гражданских и промышленных зданий: Промышленные здания. Под ред. Ю. С. Яралова. Учебник для вузов. М.: Высшая школа. 2004г. 280 с., ил.
 21. Ожегов С. С. Типовое и повторное строительство в России в 18 - 19 веках. 2-е издание. М.: Стройиздат. 1987г. 222с.
 22. Попов К.Н. Строительные материалы и изделия . Гриф МО. Высшая школа, 2007 г.
 23. Регионы России: Статистический сборник, М., 2002 г.
 24. Реймерс Н.Ф. Экология (теория, законы, правила и гипотезы). М, 2006 г.

25. Статистические данные с 1995-2007 г.г. //сайт Федеральной службы государственной статистики
26. Экономика предприятия»: Учебник для вузов/ под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009г.

ПРИЛОЖЕНИЯ 1-5