

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ</b> .....	6
1.1 Основные научные подходы к понятию стратегического развития.....	6
1.2 Виды и элементы стратегии развития предприятия.....	15
1.3 Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия.....	21
<b>2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА</b> .....	30
2.1 Отраслевой анализ.....	30
2.2 Анализ финансовых показателей.....	35
<b>3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА И РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ</b> .....	40
3.1 Выбор стратегии развития предприятий строительного комплекса.....	45
3.2 Рекомендации для обеспечения реализации стратегии развития и их обоснование.....	50
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	60
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	62

## ВВЕДЕНИЕ

Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования организации, обеспечения ее выживаемости и устойчивого развития.

Способность и умение быстро перестраиваться, не упускать возможности, открываемые рынком и нововведениями, видеть перспективы развития - все эти качества сегодня становятся главными аргументами предприятия в конкурентной борьбе. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической, инновационной и рыночной политики являются основополагающими идеями новой философии управления организацией и ее развития.

Разработка стратегии развития организации как концепция стратегического менеджмента позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, то есть, почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Выбранная тема актуальна, так как от стратегического управления высшего руководства зависит развитие организации в условиях жесткой конкуренции при долгосрочной перспективе.

Объектом исследования выступает комплекс строительных предприятий Пензенской области.

Предметом исследования является стратегия развития предприятий строительного комплекса Пензенской области.

Цель дипломного проекта – разработать стратегию развития предприятия в современных условиях на основе всестороннего анализа деятельности предприятий.

Научная новизна состоит в создании собственной классификации стратегий.

Исходя из цели исследования, были выделены следующие задачи:

1. Раскрыть понятие стратегии, используемое в экономической литературе;

2. Проанализировать состояние строительного рынка Пензенской области на данный момент времени

3. Предложить стратегию развития предприятий

4. Дать рекомендации по реализации стратегии и рассчитать эффект от их внедрения

Структура работы определена целями и задачами работы. В первой части работы приведены теоретические аспекты стратегического менеджмента, принципы формирования стратегии, виды стратегий, а также технология и этапы разработки стратегических управленческих решений. Во второй части изучается и описывается структура предприятия, анализируются его слабые и сильные стороны, оценивается его финансовое положение, анализируется маркетинговая деятельность. В третьей главе предлагается матрица БКГ, SWOT - анализ для последующего выбора стратегии развития, перечислены рекомендации, которые необходимы для реализации выбранной стратегии и представлено экономическое обоснование предложенной стратегии развития предприятия.

Только применение комплекса методов из различных разделов экономики может дать сегодня тот необходимый экономический эффект и вывести российские предприятия на новый уровень развития. Это обусловило практическую необходимость написания данной работы, посвященной обобщению теоретических исследований и практических разработок стратегического управления в современных экономических условиях.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

## **1.1 Основные научные подходы к понятию стратегического развития**

В последнее время возросло значение стратегического поведения, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Все предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в самой фирме, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса, а также появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное получение и распространение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Стратегическое управление в каждый данный момент времени фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем, учитывая то, что окружение и условия жизни организации будут меняться.

Ключевую роль в решении стратегических задач предприятия играет стратегическое планирование, под которым понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями предприятия в изменяющихся рыночных условиях.

Практика показывает, что организации, осуществляющие комплексное стратегическое планирование своей деятельности, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Принято выделять три основных типа планирования:



Рисунок 1.1 – Классификация планов по срокам

Развитие предприятия с учетом всего многообразия внешних и внутренних переменных может быть описано через механизм формирования его стратегии.

Ключевым моментом построения алгоритма, оценки стратегии развития предприятия является ответ на вопрос: «Что такое стратегия?», так как невозможно построить алгоритм разработки того, чего мы не представляем или представляем не достаточно хорошо.

Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения, и таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Эффективная стратегия развития способна обеспечить долгосрочное развитие компании, реализацию потенциала в быстро изменяющейся деловой среде, при нестабильных экономических и политических условиях.

Под развитием принято понимать соответствующие изменения существующей производственной или экономической системы, достижение необходимого ее роста и обновление отдельных подсистем или их частей. Рост и развитие, по мнению Р.Л. Акоффа, — не одно и то же. Рост может происходить с развитием или при его отсутствии. В большинстве случаев рост означает повышение размеров или числа объектов. К росту корпорации предприятия

относят как увеличение их размеров, так и расширение деятельности по следующим показателям: объем производства, доля на рынке, численность персонала, величина продаж, чистая прибыль и т.д.

Предприятия как организованные системы могут стимулировать свой рост, осуществляя целенаправленный выбор, например, расширение рынка сбыта, привлечение инвестиций и т.п. Ограничение роста не ограничивает развитие.

Развитие - это процесс, в котором увеличиваются возможности и желание индивида удовлетворять свои желания и потребности других людей. Это возрастание способностей и потенциала человека, а не приобретение материальных благ. Это, скорее, вопрос мотивации, знаний, понимания и мудрости, чем богатства. Развитие более тесно связано с качеством, чем с уровнем жизни. Оно в большей степени относится к тому, как много может сделать человек или организация, нежели к тому, что они уже дают, какого экономического состояния или уровня достигли к данному периоду своего существования.

Стратегический план задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды деятельности организации, позволяет увязывать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность, а также позволяет лучше понимать структуру потребностей, процессы планирования, продвижения, и сбыта продукции, механизм формирования рыночных цен. Кроме того, стратегический план устанавливает каждому подразделению всей организации конкретные и четкие цели, которые согласуются с общей стратегией развития предприятия. Наконец, стратегический план обеспечивает координацию усилий всех функциональных служб организации. Таким образом, стратегическое планирование призвано обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень развития предприятий на предстоящий долгосрочный период.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации

достичь своих целей (И. Ансофф). Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений (П. Лоран). Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

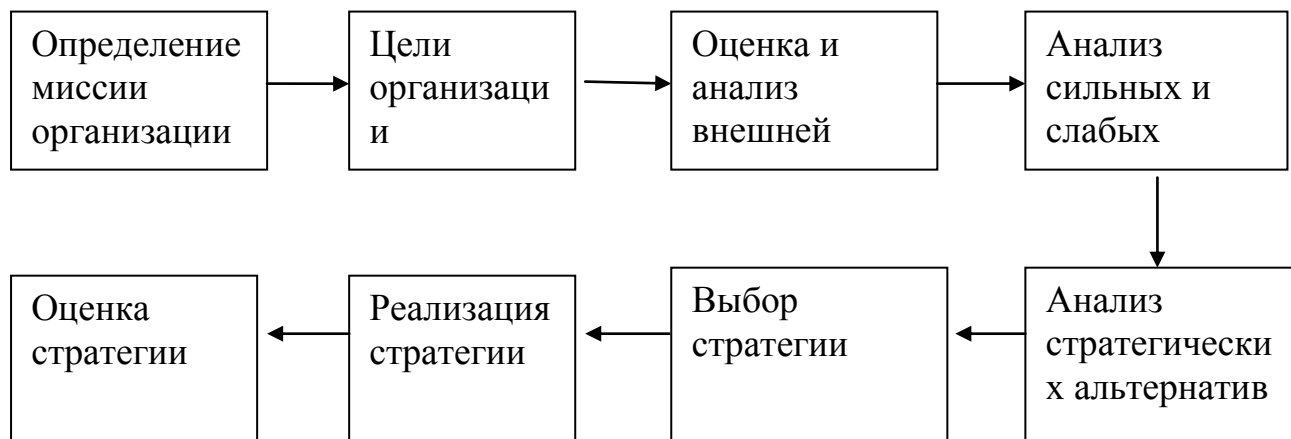


Рисунок 1.2 - Модель процесса стратегического планирования на предприятии

Процесс моделирования стратегического развития организации может быть представлен в виде последовательных этапов. Первым решением при планировании будет выбор целей предприятия. Наиболее общая цель, выражающая смысл существования организации – это миссия. Здесь необходимо подчеркнуть, что те предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации. Основной общий смысл предприятия – четко выраженная причина его существования – обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

В понятие миссии организации включаются такие аспекты как задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или товаров, ее основные рынки, технология, внешняя по отношению к организации среда, которая определяет ее рабочие принципы, культура организации, рабочий и социальный климат в ней.

Управление стратегическими возможностями одновременно охватывает и стратегию, и развитие возможностей фирмы. Прогнозируются не только будущие

проблемы и возможности, но и характер способностей, которые необходимы фирме для успеха в среде будущего.

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. При этом уточняются стратегические вопросы, связанные с выбором выпускаемой продукции, обслуживаемых потребителей, применяемых производственных процессов, используемых экономических ресурсов, а также формированием общей линии поведения на рынке с учетом своих возможностей и сил конкурентов. Кроме того, в ходе планирования учитываются возможные стратегии развития следующих рыночных услуг на предприятии: выход на рынок с новым продуктом, привлечение новых поставщиков и потребителей товаров, расширение или прекращение производства и продажи прежних товаров и услуг.

После выбора оптимальной стратегической линии развития организации, формулируется бизнес-план её действий на определённый период времени. Он конкретизирует мероприятия, предусмотренные стратегией.

В своей производственно-хозяйственной деятельности организация использует разные ресурсы. Характер ресурсов, используемых производственно-хозяйственной системой для достижения поставленных целей, существенно влияет на построение стратегии развития предприятия.

Ограниченность ресурсов, вызванная их дефицитностью, недостатком оборотных средств, плохой организацией поставок, требует высокой скоординированности текущей и оперативной деятельности по всем функциям, строгого и постоянного контроля затрат и результатов со стороны высшего руководства, высокого уровня централизации полномочий и ответственности по распоряжению ресурсами и по контролю за их запасами.



Производственно-техническая база, в особенности тип организации производства, в наибольшей степени влияет на содержание стратегии развития предприятия. Так, в массовом производстве усиливается роль организационной и технологической подготовки производства, оперативного управления им, организации обслуживания потребителей. В индивидуальном производстве первостепенными становятся функции исследований и разработок, регулирования технологии и материальных поставок, постоянной координации использования всех видов ресурсов, обеспечения связей с конкретными потребителями и поставщиками.

Человеческие ресурсы являются важным компонентом, определяющим стратегическое развитие предприятия. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Показатель эффективности использования предприятием ресурсов – полученные им финансовые результаты. Финансовый результат представляет собой прирост (или уменьшение) стоимости собственного капитала организации, образовавшийся в процессе ее предпринимательской деятельности за отчетный период.

Установив миссию и цели предприятия, следует выяснить, каковы внешние условия для достижения этих целей. Распространённый метод такого исследования PEST – анализ бизнеса и окружающей среды. Он должен показать возможности для розничной торговли обозначенными товарами, потребности покупателей и деловые способности предприятия. Ключевые факторы анализа макросреды: P - политический/правовой, E – экономический, S – социальный (социально-культурный), T – технологический. Факторы микроокружения: клиенты, поставщики, конкуренты, заинтересованные стороны.

Проведя такой анализ, руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

- оценить изменения, воздействующие на разные аспекты стратегии;
- определить факторы, представляющие угрозу для стратегии фирмы;
- определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения обще фирменных целей путем корректировки плана.

Оценив возможности предприятия во внешней среде, следует проанализировать внутренние его ресурсы. Этот процесс называется управленческое обследование, чаще всего его проводят методом SWOT-анализа. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Оценив ресурсы и угрозы, сильные и слабые стороны компании, переходят к следующему этапу проектирования стратегического развития – к оценке вариантов стратегии. Оцениваются возможности, определённые выше, в долгосрочном периоде, с точки зрения прибыльности и устойчивого конкурентного преимущества.

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

Ограниченный рост. Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

Таким образом, стратегическое планирование дает также основу для принятия управленческих решений и обеспечивает прогнозируемое развитие организации на длительный период.

## 1.2 Виды и элементы стратегии развития предприятия

Понятие «стратегия» и ее понимание изменялись наряду с усложнением условий ведения бизнеса.

Стратегия (гр. *stratēgia* войско + *agō* веду) дословно переводится как «искусство генерала» и определяется как «наука и искусство развертывания войск для боя».

Существуют различные трактовки понятия стратегия. Существующее многообразие трактовки термина «стратегия» можно представить в виде таблицы.

Таблица 1.1 - Подходы к определению термина «стратегия»

Автор	Определение термина «стратегия»
1	2
А. Чандлер	Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Окончание таблицы 1.1

1	2
М. Портер	Стратегия представляет собой способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны.
И. Ансофф	Стратегия -набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
А. Томпсон и А. Стрикленд	Стратегия представляет собой набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности

Таким образом, под стратегией организации будем понимать генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала предприятию, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов и, с другой, максимальную устойчивость предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды.

Можно выделить две базовые стратегии, выбираемые предприятием, исходя из уровня его экономического потенциала, стадии жизненного цикла предприятия и отрасли, а также позиции, занимаемой на рынке: - стратегия развития; - стратегия выживания.

Стратегия развития предприятия представляет собой долгосрочный план предприятия, охватывающий ключевые сегменты хозяйственной деятельности: маркетинг и сбыт, производство, материально-техническое обеспечение,

финансы, систему управления персоналом, организационную структуру управления.

Стратегия развития ориентирована на достижение таких основных целей, как: увеличение доходов и прибыли предприятия, рост показателей рентабельности, увеличение доли рынка, расширение производственной деятельности, рост чистого денежного потока, формирование оптимальной структуры капитала, рост рыночной стоимости компании, обеспечение эффекта синергизма. Реализация этой стратегии связана с поглощением конкурирующих компаний, с экспансией в новые отрасли и на новые рынки сбыта, привлечением новой клиентуры и разработкой новых продуктов.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, следует представить определение стратегии развития предприятия, под которой будем понимать систему долгосрочных целей деятельности предприятия, а также систему методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения с помощью эффективного управления процессам формирования, распределения и использования имеющихся ресурсов (производственных, трудовых, финансовых, информационных, организационных) в условиях нестабильности факторов внешней среды и ограниченности ресурсов.

Целью стратегии развития является выработка и реализация конкретных действий в системе выбранных направлений по улучшению финансово-экономических параметров предприятия с учетом существующих и потенциальных условий и ограничений на ресурсы.

На рисунке 1.3 представлены виды стратегии развития компании.



Рисунок 1.3 - Классификация стратегий развития

По типу экономического роста можно выделить стратегии концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста .

*Стратегия концентрированного роста* предполагает концентрацию операционной деятельности предприятия на одной отрасли. Конкретными типами данной стратегии являются:

– стратегия усиления позиции на рынке, целью которой является завоевание лучших позиций с существующим продуктом. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления горизонтальной интеграции путем установления контроля над своими конкурентами;

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

– стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоённой компанией рынке

*Стратегия диверсифицированного роста* связана с формированием «стратегических зон хозяйствования», на которых лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой стратегии, обеспечивающей их инвестиционной стратегии. Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

– стратегия централизованной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;

– стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

– стратегия конгломеративной диверсификации, предполагающая рост компании за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

*Стратегия интегрированного роста* связана с расширением компании путем добавления новых структур. Обычно компании прибегают к осуществлению таких стратегий, когда находятся в сильном бизнесе. Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

– стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост компании за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками. При этом компания может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать предприятия, уже осуществляющие снабжение. В этом случае уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков;

– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте компании за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда компания не может найти посредников с качественным уровнем работы.

*Стратегия сокращения* реализуется, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, особенно когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике (например, структурная перестройка и т.п.).

В этих случаях фирмы прибегают к стратегиям целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста; при определенных обстоятельствах их невозможно избежать; это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

Стратегия ликвидации — предельный случай стратегии сокращения. Она осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.



Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупку сырья, материалов, комплектующих, а также рабочей силы. Она обеспечивает максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться получения максимального совокупного дохода.

Стратегия сокращения – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений (или бизнесов), чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов.

Стратегия сокращения расходов. Основная идея – поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями: она больше ориентирована на устранение относительно небольших источников затрат; ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением величины производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

## Классификация стратегий (научная новизна )

Стратегии	Суть стратегии/область применения
Удержание	У предприятия нет ни роста, ни снижение прибыли. Для удержания прежней стабильности нужно включать «гибкость» в управлении предприятием. Применяется при изменении внешнего рынка - рост/развитие конкурентной среды, экономический спад в стране
Интенсификация	У предприятия рост прибыли за счет изменения внутренней среды- расширение производства, использование новых технологий/нововведений, переориентация производства, смена руководящего состава, выработка новой концепции предприятия
Сжатие	У предприятия снижение прибыли за счет внутренних процессов-ликвидация части предприятия, переориентация на менее эффективную отрасль
Активизация	У предприятия рост прибыли за счет изменений внешней среды-снижение конкурентной активности, экономический рост в стране, государственные заказы
Совмещение	Совмещение нескольких стратегий

Разработанная стратегия экономического развития позволяет:

- обеспечить механизм реализации долгосрочных целей предстоящего экономического и социального развития организации в целом и отдельных ее структурных единиц;

- реально оценить возможности организации, обеспечить максимальное использование ее внутреннего экономического потенциала и возможность активного маневрирования различными ресурсами;

- обеспечить возможность быстрой реализации новых перспективных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды;

- отразить сравнительные преимущества организации в финансово-хозяйственной деятельности в сопоставлении с ее конкурентами;

- обеспечить четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансово-хозяйственной деятельностью организации;

- обеспечить соответствующую программу организационного поведения в рамках реализации наиболее важных стратегических решений.

Выбор той или иной стратегии развития определяется существующим положением предприятия, занимаемым им местом на рынке, перспективами развития, возможностями финансирования проектов и др.

Таким образом, стратегия экономического развития как одна из основных базовых стратегий предприятия представляет собой стратегию, предполагающую стремление к динамичному и гармоничному сочетанию экономического роста и экономической устойчивости.

### **1.3 Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия**

Стратегическое управление основывается на положениях о том, что организации создаются для определенной цели (целей) и являются сложными социально-экономическими системами, которые характеризуются рядом особенностей. К таким особенностям можно отнести:

- наличие определенных ресурсов и их преобразование в материальные блага (услуги);

- соизмерение затрат на производство и использование товара (услуги) с результатами деятельности;

- сложность внутренней среды организации (большое число элементов, наличие взаимосвязей между ними, вероятностный характер взаимодействий и др.);

- многокритериальность задач управления;

- большая динамичность протекающих в системе процессов;
- невозможность формализации многих задач управления организациями;
- обязательность развития и изменчивость критериев развития;
- необходимость управления организацией, для чего создается специальный орган управления, имеющий определенную функциональную и организационную структуру, систему утвержденных норм поведения, форм контроля за их соблюдением и т.д.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- 1) планирование стратегии;
- 2) организация выполнения стратегических планов;
- 3) координация действий по реализации стратегических задач;
- 4) мотивация на достижение стратегических результатов;
- 5) контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов - условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенными будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Система реализации функций включает комплекс взаимосвязанных процессов:

- анализ среды (внешней и внутренней);
- определение миссии и целей;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- контроль и оценка выполнения стратегии.

Анализ среды является отправным моментом в стратегическом управлении, так как он формирует исходную базу для определения миссии и целей фирмы, а также для выработки стратегии развития. Стратегический анализ является способом реализации системного и ситуационного подходов при изучении факторов, влияющих на деятельность фирмы и определяющих весь процесс стратегического управления. Задачей анализа является получение полной характеристики объекта, выявление особенностей, закономерностей и тенденции его развития.

Анализ среды предполагает анализ внешней и внутренней среды фирмы.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важных для фирмы факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия. Он служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют состояние внешних факторов с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет фирме не только спрогнозировать возникновение угроз и новых возможностей, но и разработать ситуационные решения для непредвиденных обстоятельств, стратегию развития фирмы. Угрозы и возможности проявляются в различных областях внешнего окружения, соответственно которым строится анализ: макроэкономические, правовые, факторы научно-технического и технологического развития, состояние и развитие инфраструктуры; факторы конкуренции; социально-культурные факторы; состояние политических процессов и международные факторы.

Анализ внешней среды позволяет фирме:

- обозначить главные экономические характеристики отрасли;
- определить движущие силы отрасли;
- провести оценку сил конкуренции и конкурентной позиции предприятий в отрасли;
- спрогнозировать вероятные действия ближайших конкурентов;
- определить ключевые факторы успеха;
- оценить перспективы развития отрасли.

Анализ внутренней среды фирмы скрывает те возможности, тот потенциал, на который рассчитывает фирма в конкурентной борьбе для достижения своих целей. Он позволяет фирме понять реальное соответствие ее миссии и целей ранее заявленным, а также изучить, как фирма реализует социальную ответственность перед своими сотрудниками и обществом. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: функция управления, производство, маркетинг, персонал, финансы, организационная культура.

Анализ состояния фирмы позволяет:

- оценить существующие в организации стратегии;
- провести SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон фирмы, внешних угроз и возможностей, связанных с изменением среды);
- выполнить сравнительную оценку конкурентного положения фирмы и структуры собственных затрат и конкурентов.

Основными источниками информации при анализе являются: уставные, отчетные документы и другая внутренняя информация; данные о развитии отрасли, специальные издания, периодическая печать; наблюдения за деятельностью фирмы, беседы с руководством и сотрудниками фирмы.

Определение миссии и целей фирмы. Процесс определения миссии и целей фирмы включает три основных подпроцесса. Первый состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированном виде выражает предназначение фирмы, смысл ее существования. Она отражает не только продуктовое назначение фирмы, но и выражает общественную, социальную необходимость ее деятельности. Миссия - это емкое, краткое и четкое определение основных направлений деятельности организации, которое характеризует положение фирмы в обществе и мотивирует ее сотрудников.

Далее осуществляется формирование долгосрочных целей. Цели обычно связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и с созданием соответствующих конкурентных преимуществ.

Завершающим этапом является формирование краткосрочных целей организации, которые должны вытекать, корреспондироваться с долгосрочными целями фирмы.

Существует восемь ключевых направлений, в рамках которых предприятие определяет свои цели: положение на рынке; инновации; производительность; ресурсы; прибыльность; управленческие аспекты; персонал; социальная ответственность.

Критерии качества целей:

- конкретность и измеримость;
- горизонт планирования;

- а) долгосрочные - больше 5 лет;
- б) среднесрочные - от 1 года до 5 лет;
- в) краткосрочные - до 1 года;
- достижимость целей;
- гибкость целей, возможность их корректировки;
- сопоставимость целей и их взаимная поддержка.

Выбор стратегии. Определение стратегических альтернатив является следующим этапом процесса стратегического управления, который занимает ключевое место. Здесь на основе оценки действия всех факторов внешней и внутренней среды определяется позиция предприятия на рынке, выявляются стратегические задачи, альтернативные способы (стратегии) их развития. Чтобы стать стратегией, этот набор проблем и задач должен превратиться в систему: все мероприятия должны работать на долговременные цели, быть увязаны по ресурсам и времени, эффективно сочетаться и дополнять друг друга с точки зрения задач структурных подразделений фирмы.

Определение миссии, постановка целей развития, формулировка стратегии на основе анализа стратегических позиций, исследование внешних и внутренних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ, составляют содержание стратегического планирования.

Реализация стратегии. На данном этапе осуществляется реализация ранее принятых решений, всей стратегии. Здесь стратегическое управление смещается в сторону практических мероприятий - распределения работ, ответственности за составление планов, графиков, способов выполнения работ. Организация меняет свой облик: вносятся изменения в сложившуюся систему ценностей, организационную структуру и др.

Существует несколько составляющих успешного выполнения стратегии:

- своевременное и качественное доведение цели, стратегии и планов до работников фирмы для достижения понимания и вовлечения в процесс выполнения стратегий;



- разработка системы стимулов реализации стратегии;
- деятельность руководства по организации выполнения стратегии, выделение необходимых ресурсов;
- проведение необходимых стратегических изменений в фирме, позволяющих ей адаптироваться во внешней среде. Проведение изменений в организации создает условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной.

Контроль и оценка выполнения стратегии. Процедура контроля обеспечивает обратную связь с процессом реализации стратегии. Основными задачами контроля являются:

- обеспечение стратегического контроля необходимой информацией;
- установление системы показателей, по которым осуществляется контроль;
- формирование механизма сравнения и оценки результатов, анализ причин отклонений;
- проведение соответствующей корректировки при отклонениях в процессе реализации стратегии.

Стратегическое управление осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К их числу следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения - это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к тактическим.

Главная цель стратегического управления - развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и данной цели определяет сущность стратегического управления.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

На основе приведенных исследований, можно сделать следующие выводы:

Стратегия - это средство достижения конечного результата. Стратегия организации вырабатывается на основе детального анализа внутренней структуры и внешнего окружения.

Стратегическое управление - это управление, направленное на укрепление конкурентных позиций фирмы, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности в долгосрочной перспективе.

Порядок разработки и реализации стратегии включает в себя:

1. Анализ среды (анализ макроокружения, конкурентной среды, внутренней среды).
2. Определение миссии и целей.
3. Анализ и выбор стратегии.
4. Выполнение стратегии.

## 5. Оценка и контроль выполнения стратегии.

Таким образом, разработка стратегии - важнейшая составляющая жизни современной организации. И в настоящее время основная цель стратегии заключается в достижении долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание и устойчивое функционирование предприятия в будущем. К пониманию стратегии существует множество подходов. Учитывая мнения разных авторов, стратегия представляет собой целостную совокупность взаимоувязанных стратегических решений, определяющих приоритетные направления деятельности предприятия по реализации ее миссии, целей и задач.

По своему содержанию стратегия учитывает основные базисные процессы на предприятии и в его внешней среде, возможности роста стратегического потенциала. И поскольку каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждого предприятия также уникален. Изучение и анализ в данном исследовании практики успешного решения стратегических задач управления предприятием позволил выделить те управленческие схемы и подходы, которые могут помочь организации добиться успеха на рынке.

## **2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА**

### **2.1 Отраслевой анализ**

Строительный комплекс — один из межотраслевых хозяйственных комплексов, который представляет собой совокупность отраслей материального производства и проектно-изыскательских работ, обеспечивающих воспроизводство основных фондов. Строительный комплекс осуществляет весь цикл работ по созданию строительных объектов — от проектирования до ввода их в действие с необходимыми для этого строительной базой и производством специальных видов материальных ресурсов.

В состав строительного комплекса входят строительство (строительное производство), промышленность строительных материалов (включая производство строительного стекла и санитарно-технического оборудования), промышленность строительных конструкций (сборный железобетон, конструкции из металла и дерева).

Строительный комплекс Пензенской области имеет сложную разветвленную структуру, которая состоит из различных отраслей, для каждой из которых характерны свои специфические особенности. Он включает около 2000 предприятий, организаций и индивидуальных предпринимателей. Именно по этой причине, в рамках данной работы, невозможно провести единый анализ всех составных частей строительного комплекса. Для того, чтобы получить наиболее четкую и максимально приближенную к достоверности картину о состоянии строительного комплекса необходимо выбрать одну из его составляющих. В рамках моей работы для проведения исследования было выбрано жилищное строительство, а именно рынок жилой недвижимости. Для того, чтобы обосновать выбор именно этой составной части строительного комплекса, необходимо определить значимость развития выбранного сегмента рынка для экономики Пензенской области.

Жилищная сфера и рынок жилья в частности является объектом внимания ученых многих направлений и школ экономической мысли. Марксистская политэкономия изучала жилищную сферу для характеристики социально-экономических отношений в капиталистическом обществе, при этом качество жилищных условий и уровень обеспеченности жильем рассматривались как условия для воспроизводства рабочей силы. Жилье выступало предметом исследований теории благосостояния А. Пигу в качестве важного элемента общего благосостояния нации, при этом количественные и качественные требования к жилищным условиям были структурной составляющей показателя оценки уровня благосостояния. В политэкономии социализма изучения жилищной сферы осуществлялось для характеристики уровня жизни населения и выступало одним из важнейших индикаторов развития социальной сферы в целом.

В современной зарубежной экономической науке различные аспекты функционирования жилищной сферы являются объектом исследований экономики общественного сектора, экономики города, новой институциональной экономики.

На современном этапе трансформационных преобразований исследование рынка жилья, как одного из базовых элементов трансформационной экономики по-прежнему является актуальным. А особенности проявления проблем обеспечения доступным жильем населения с разным уровнем дохода и проблемы стоимости жилья, как стихийного регулятора рынка, предусматривают необходимость применения современных методов анализа и прогнозирования. Поскольку последние позволяют охарактеризовать состояние современного рынка жилья и выбрать адекватные инструменты для его урегулирования.

подавляющее большинство исследователей рынка жилья к основным направлениям решения проблем рынка относят: мониторинг и оценку рынка, доведение научных гипотез, принятие управленческих решений и разработку программ реформирования жилищной сферы.

С точки зрения ключевых параметров рынка жилья для оценки эффективности его функционирования применяют следующие методы: анализ емкости и объема рынка жилья; исследование тенденций изменения спроса и предложения, их структуры и соотношения; исследование доли основных игроков рынка; анализ стоимости жилья, ценовой сегментации рынка; анализ доступности жилья; анализ инновационного потенциала рынка жилья.

С точки зрения обеспечения населения жильем выделяют следующие три группы показателей:

- изменение объема жилья;
- изменение стоимости жилья;
- доступность жилья

Рынок недвижимости Пензенской области представлен большим количеством компаний- застройщиков.

Основными застройщиками в Пензенской области являются следующие :

Таблица 2.1 – Застройщики Пензенской области

Застройщик	Наименование ЖК
ОАО «Пензастрой»	8 марта, Арбековский парк, Лукоморье, На Стрельбищенской, Райки, Среда 2, Среда 4, Тамбовская застава, Тернопольский, Дом на ул. Ставского
ПКФ ТЕРМОДОМ	Спутник
Группа компаний «Территория жизни»	Арбековская Застава, Измайловский, Новый город, Симфония, Дворянский
«РенКапСтрой»	Сурская Ривьера
Строительная группа «Рисан»	Ближняя Веселовка, Новые сады, Триумф, Фаворит, Три тополя
МУП «Пензгорстойзаказчик»	Велотрек, Семейный, Эко-квартал Запрудный, На Горького
ООО «Ревьера»	Прилесный, Ривьера

Для анализа и разработки стратегии развития было выбрано 3 предприятия, которые в последнее время наиболее активно развиваются на рынке жилья :

- Строительный холдинг «Термодом» ;
- МУП «Пензгорстройзаказчик» ;
- Строительная группа «Рисан».

1) *Строительный холдинг «Термодом»* основан в 1998 году. Он начинал с индивидуального и малоэтажного строительства и дошли до проекта комплексного освоения территории. Город Спутник одобрили и высоко оценили первые лица государства, Дмитрий Медведев и Владимир Путин.

«Термодом» полностью создает инфраструктуру микрорайона: мы строим детские сады, школы, поликлиники и спортивно-развлекательные комплексы «Пензенское Управление Строительства», которое входит в состав холдинга, производит 80 % необходимых материалов для строительства Города Спутник. Благодаря этому мы снижаем издержки и постоянно совершенствуем условия покупки квартир, ведь наша миссия — предоставлять людям доступное и качественное жилье в хорошем районе.

Уже более 15 лет «Термодом» доказывает свою надежность и состоятельность.

Залог успеха холдинга — коллектив. Здесь нет случайных людей, каждый сотрудник на своем месте. «Термодом» гордится коллегами и создает для них комфортные условия работы. «Термодом» знает, что только слаженная командная работа позволит нам воплотить в жизнь даже самые смелые мечты и проекты.

У холдинга «Термодом» есть простая и важная цель: дарить людям тепло и уют, помогать им хранить домашний очаг, поддерживать их семейные ценности. Строительный холдинг «Термодом» хочет, чтобы Город Спутник стал настоящим Городом Счастливых Людей, и чтобы счастье и любовь передавались здесь из поколения в поколение.

2) *МУП «Пензгорстройзаказчик»* принадлежит к числу лидирующих компаний строительной отрасли. Компания занимается строительством и последующей реализацией жилых объектов в городе Пенза. Плюс к этому,

«Пензгорстройзаказчик» ведет технический надзор объектов и различные виды строительных работ.

Важным направлением деятельности компании является комплексная застройка, предлагающая клиентам жилье в многоквартирных домах, благоустроенные внутриворонные территории и нежилые помещения для технического комплекса. Для клиентов, которые не желают брать на себя долговые обязательства, компания предусмотрела рассрочку с индивидуальным графиком оплаты. «Пензгорстройзаказчик» разработал предложение по беспроцентной рассрочке. МУП «Пензгорстройзаказчик» имеет полувековую историю, и с момента своего основания фирма выполняла функции основного заказчика в Пензе. Компания проектировала школы, дошкольные детские учреждения, жилые дома, инженерные коммуникации широкого спектра назначения, а также троллейбусные линии.

Приоритетное направление МУП «Пензгорстройзаказчик» – комплексная застройка. Данная компания имеет богатую историю, она растет и развивается вместе с Пензой уже полвека. С самого основания компания выполняла функции основного заказчика в городе. Можно с уверенностью сказать, что компанией построена практически вся современная Пенза: районы улиц Пушкина и Суворова, Южной Поляны и Арбеково, Западной и Северной Полян.

3) *Строительная группа «Рисан»* начала свою деятельность в 2002 году с реконструкции ЦУМа - одного из старейших торговых центров города. Сегодня РИСАН - одна из крупнейших строительных компаний на рынке региона и признанный «законодатель моды» в комплексном жилом строительстве.

«НОВЫЕ САДЫ», в Арбекове, «ФАВОРИТ», на Западной поляне, «БЛИЖНЯЯ ВЕСЕЛОВКА», на южной окраине города и «ТРИ ТОПОЛЯ», на Коммунистической, существенно изменили к лучшему облик современной Пензы и внесли заметный вклад в развитие городской инфраструктуры. А флагманское здание «ТРИУМФА», на пересечении улиц Плеханова и Пушкина, стало, действительно, узнаваемым открыточным видом.



Для подтверждения значимости уровня развития рынка жилой недвижимости для экономики Пензенской области был рассмотрен ряд показателей, характеризующих его развитие:

- объем введенного жилья (тыс. м<sup>2</sup>) ;
- стоимость квадратного метра жилья ( тыс.руб.) ;
- коэффициент доступности жилья (количество лет)

В 2013 году в Пензенской области, по сведениям Министерства строительства, транспорта и дорожного хозяйства региона, было введено в эксплуатацию индивидуального жилья 429 800 м<sup>2</sup>.

В 2014 году на территории региона введено в эксплуатацию индивидуального жилья 451 100 м<sup>2</sup>, что на 4,9 % больше чем в 2013 году.

В 2015 году было сдано в эксплуатацию индивидуального жилья 413 600 м<sup>2</sup>. Объем ввода индивидуального жилья упал на 8,3 %.

В 2016 году введено в эксплуатацию индивидуального жилья 439 100 м<sup>2</sup>, наблюдается рост по сравнению с 2015 годом на 6,2 %.

Представим изменения объема введенного индивидуального жилья в виде диаграмм.

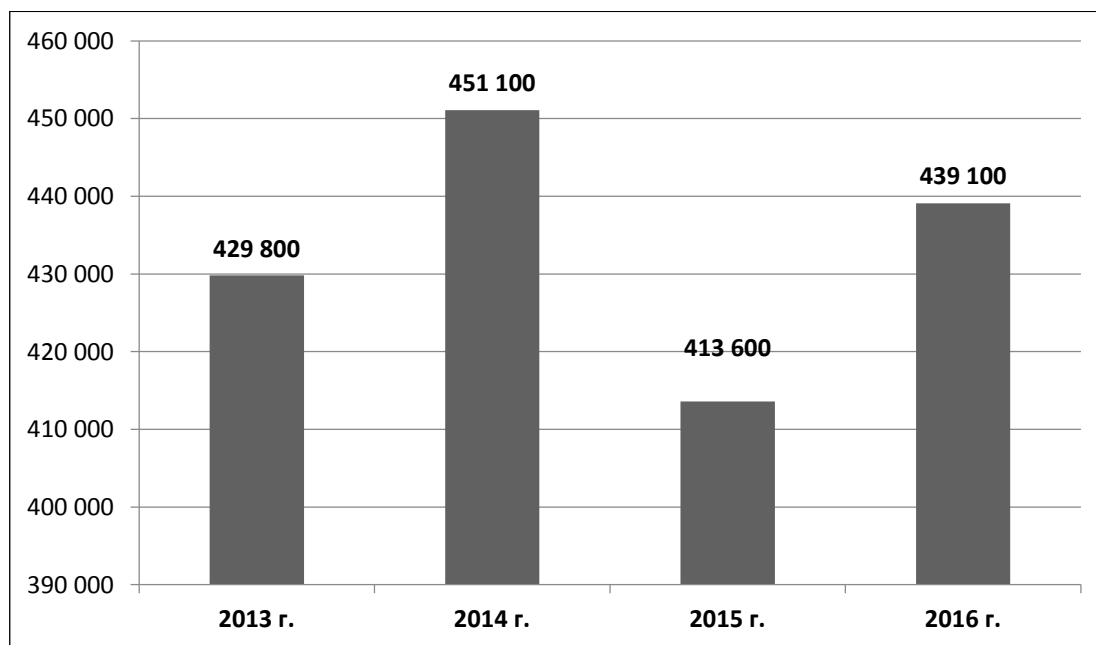


Рисунок 2.1 – Динамика объема введенного индивидуального жилья Пензенской области в 2013-2016 гг. (кв. м)

Рассмотрим на примере выбранных нами предприятий как изменялись объемы ввода жилья с 2013 по 2016 гг.

Таблица 2.2 - Объемы введенного в эксплуатацию жилья рассматриваемых компаний-застройщиков в 2013-2016 гг ( кв.м )

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Термодом	94 400	91 700	126 348	104 818
Пензгорстройзаказчик	34 162	37 892	51 265	44 000
Рисан	10 621	31 768	34 722	50 518

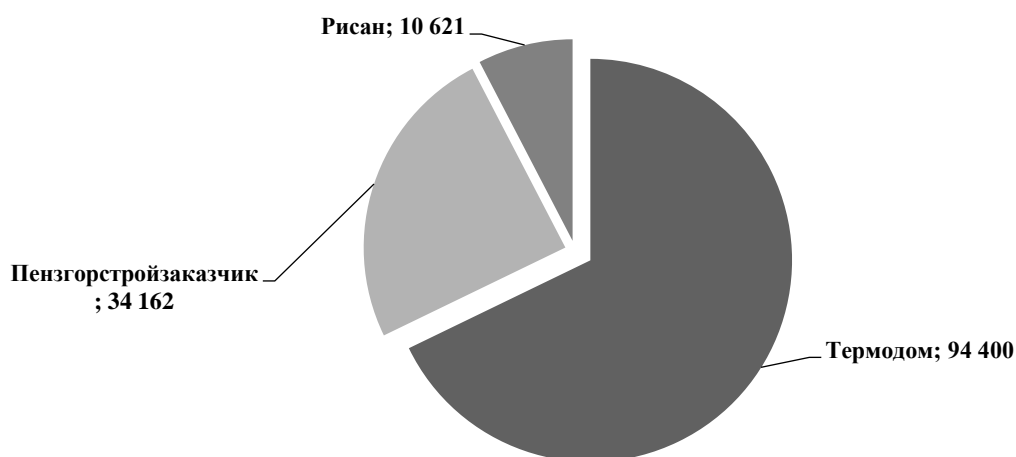


Рисунок 2.2 – Распределение объемов введенного индивидуального жилья по застройщикам в 2013 г. (кв.м )

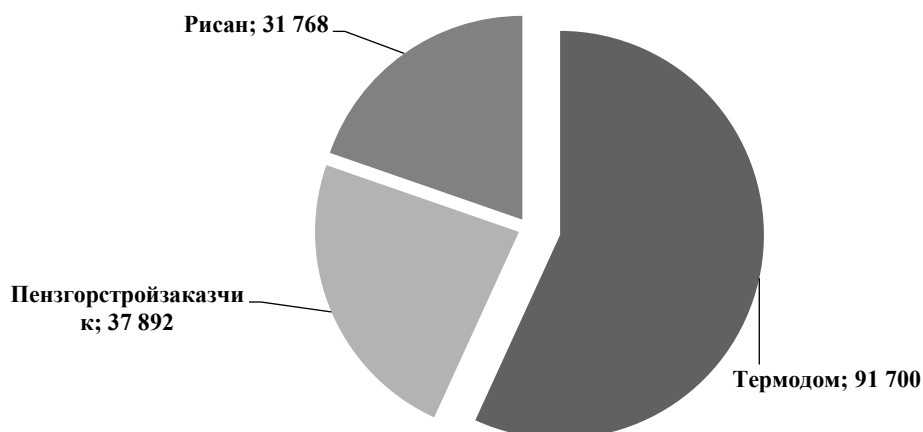


Рисунок 2.3 - Распределение объемов введенного индивидуального жилья по застройщикам в 2014 г. (кв.м )

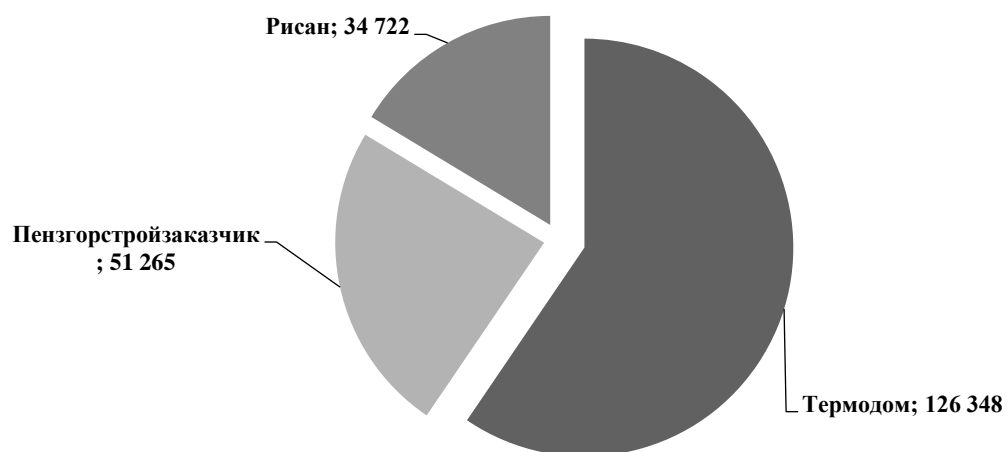


Рисунок 2.4 - Распределение объемов введенного индивидуального жилья по застройщикам в 2015 г. (кв.м )

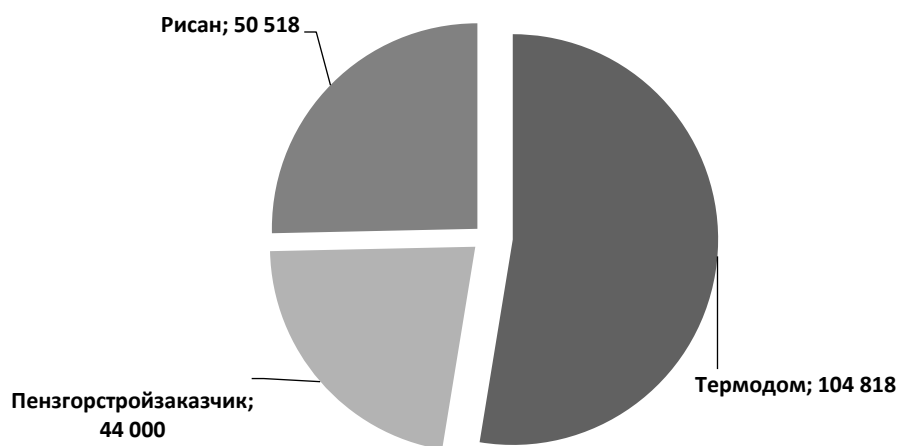


Рисунок 2.5 - Распределение объемов введенного индивидуального жилья по застройщикам в 2016 г. (кв.м )

Проанализируем, как изменялась средняя стоимость 1 кв.м жилья с 2013 по 2016 гг.

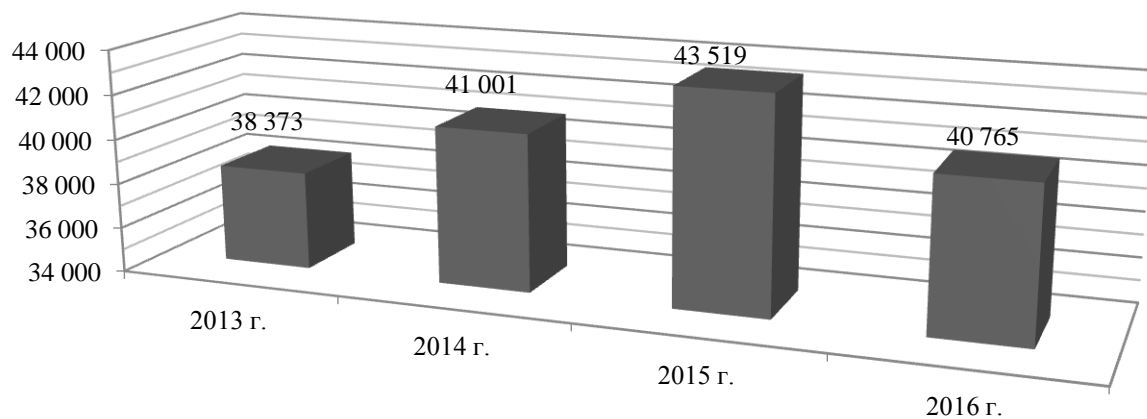


Рисунок 2.6 – Средняя стоимость 1 кв.м первичного жилья в Пензенской области в 2013-2016 гг. (все типы квартир) в рублях

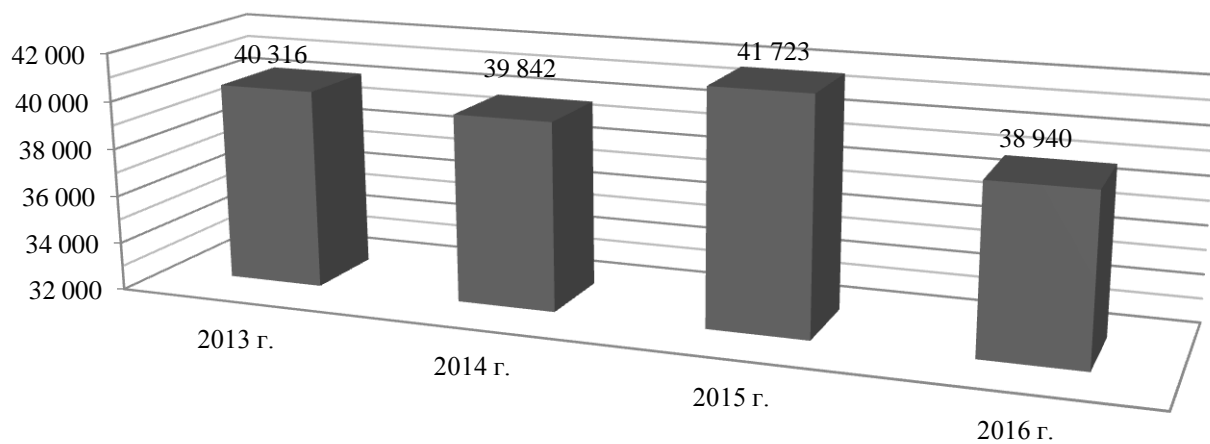


Рисунок 2.7 – Средняя стоимость 1 кв.м первичного жилья в Пензенской области в 2013-2016 гг. (квартиры среднего качества) в рублях

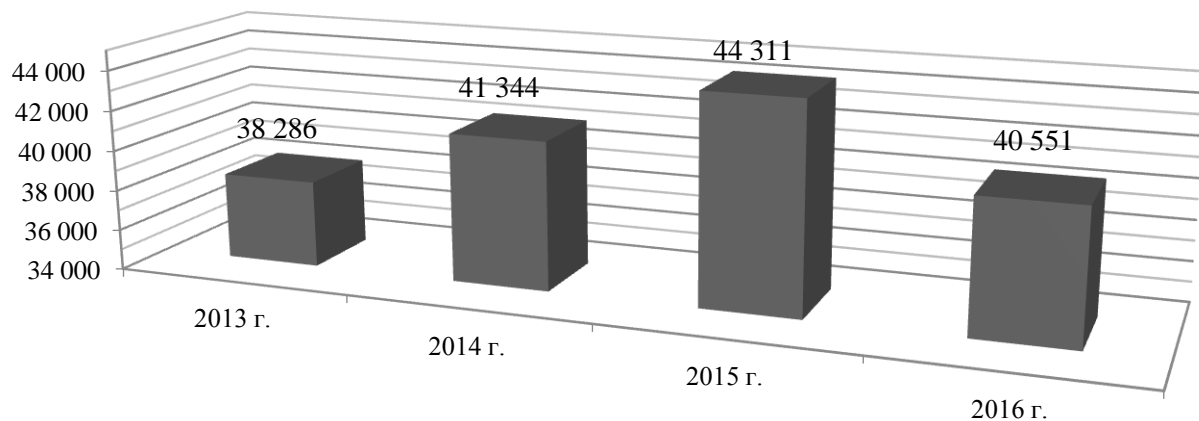


Рисунок 2.8 – Средняя стоимость 1 кв.м первичного жилья в Пензенской области в 2013-2016 гг. (квартиры улучшенного качества) в рублях

На основании вышеприведенной диаграммы можно сделать вывод, что на протяжении четырех лет (с 2013 г. по 2016 г.) наблюдается активный рост стоимости 1 кв.м., а в 2016 году резкое снижение, обусловленное изменением покупательского спроса.

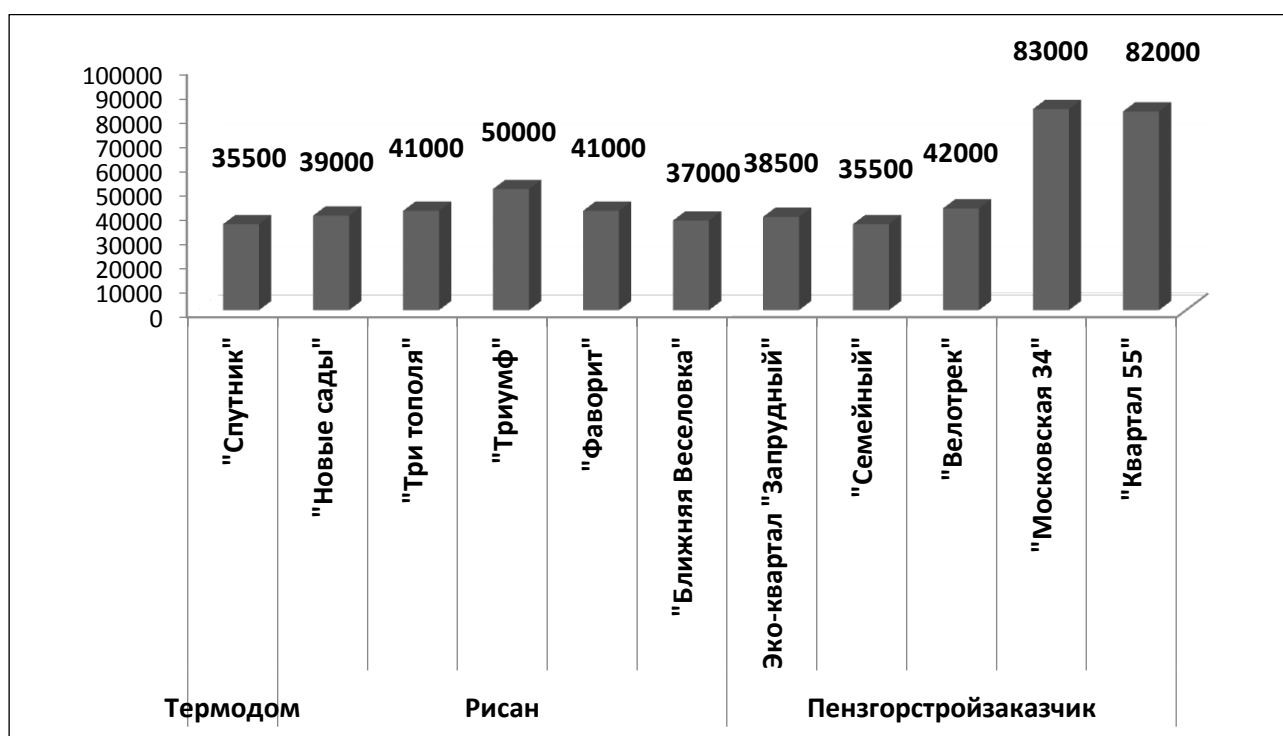


Рисунок 2.9 – Средняя стоимость 1 кв.м первичного жилья в ЖК исследуемых компаний – застройщиков (в руб.)

Рассмотрим еще один показатель – коэффициент доступности жилья.

Доступность жилья – это связующее звено между рынком банковских услуг и рынком недвижимости. Повышая доступность жилья, ипотечные кредиты увеличивают спрос на рынке жилой недвижимости. Главенствующим критерием доступности жилья является его реальная рыночная стоимость с учётом динамики её изменения во времени. Влияние рыночной стоимости сказывается при всех формах приобретения жилья: и при единовременной оплате, и при разных формах кредитования (субсидирования). В свою очередь, влияние этих форм также существенно и дифференцированно отражается на динамике доступности улучшения жилищных условий. Льготные и разнообразные формы кредитования (особенно долгосрочного) и субсидирования оказывают наибольшее влияние на динамику доступности.

Для расчёта коэффициента доступности жилья по традиционной методике, существует следующая формула :

$$\text{КДЖ} = V \cdot S / I \cdot N \quad (2.1)$$

где, –  $S$  — площадь жилья, кв. м. (стандартно 54 кв.м)

–  $V$  (*value*) — средняя стоимость единицы площади (кв. м) жилья, руб.;

–  $I$  (*income*) — среднедушевой доход семьи, руб./чел. в год;

–  $N$  — количество человек в семье.

Соответственно, КДЖ можно сформулировать как промежуток времени, в течение которого семья смогла бы собрать деньги на новую квартиру в пределах оговариваемых законодательством социальных норм — если бы все ее члены откладывали на приобретение новых апартаментов абсолютно все свои доходы (зарплаты, пенсии, пособия и т. д.).

Следовательно, чем ниже КДЖ – тем лучше.

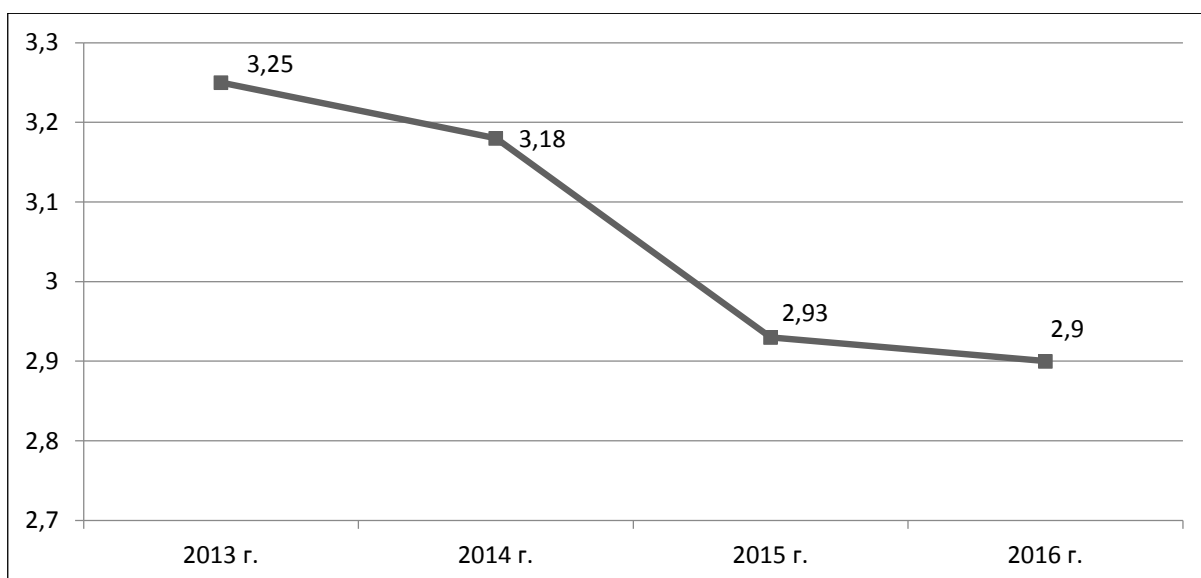


Рисунок 2.10 – Динамика коэффициента доступности жилья в Пензенской области в 2013-2016 гг. ( в годах)

Наблюдается снижение КДЖ из года в год, что является положительным моментом. Это означает, что у Пензенских семей сокращается время, в течение которого они смогли бы собрать деньги на новую квартиру.

## 2.2 Анализ финансовых показателей и стратегический анализ

Финансовый анализ – это изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих, инвестиционных и прочих решений.

Финансовый анализ на предприятии нужен для объективной оценки хозяйственного и финансового состояния в периодах прошлой, настоящей и прогнозируемой будущей деятельности. Для определения слабых производственных мест, очагов возникновения проблем, обнаружения сильных факторов, на которые может опереться руководство, рассчитываются основные финансовые показатели.

В данной выпускной квалификационной работе анализ проводится по двум финансовым показателям деятельности работы любого предприятия :

- Выручка (тыс. руб.)
- Чистая прибыль(убыток) (тыс. руб.)

Рассмотрим динамику этих показателей работы на примере трех анализируемых предприятий, а также рассчитаем их рентабельность

#### *1. ООО ПКФ «Термодом»*

##### 2013 г.

Чистая прибыль ООО ПКФ «Термодом» за 2013 год по РСБУ (Российские стандарты бухгалтерского учета) выросла в 3,7 раза, достигнув 51,82 млн. руб. Об этом свидетельствуют материалы компании. Выручка компании за отчетный период выросла в 1,63 раза до 2,37 млрд. руб. с 1,45 млрд. руб. за аналогичный период прошлого года.

##### 2014 г.

Чистая прибыль ООО ПКФ «Термодом» за 2014 год по РСБУ выросла в 1,98 раза до 102,59 млн. руб. по сравнению с 51,82 млн. руб. годом ранее. Об этом говорится в отчете компании. Продажи компании за отчетный период понизились в 3,19 раза до 743,05 млн. руб. с 2,37 млрд. руб. за аналогичный период прошлого года.

##### 2015 г.

ООО ПКФ «Термодом» за 2015 год получило чистую прибыль в 60,64 млн. руб., что на 40,89% меньше показателя за аналогичный период прошлого года. Объем продаж компании ПКФ «Термодом» понизился на 3,24% до 718,98 млн. руб. Прибыль от продаж составила 125,92 млн. руб.

Представим графически как изменялась выручка и чистая прибыль (убыток) ООО ПКФ "Термодом" за 3 года



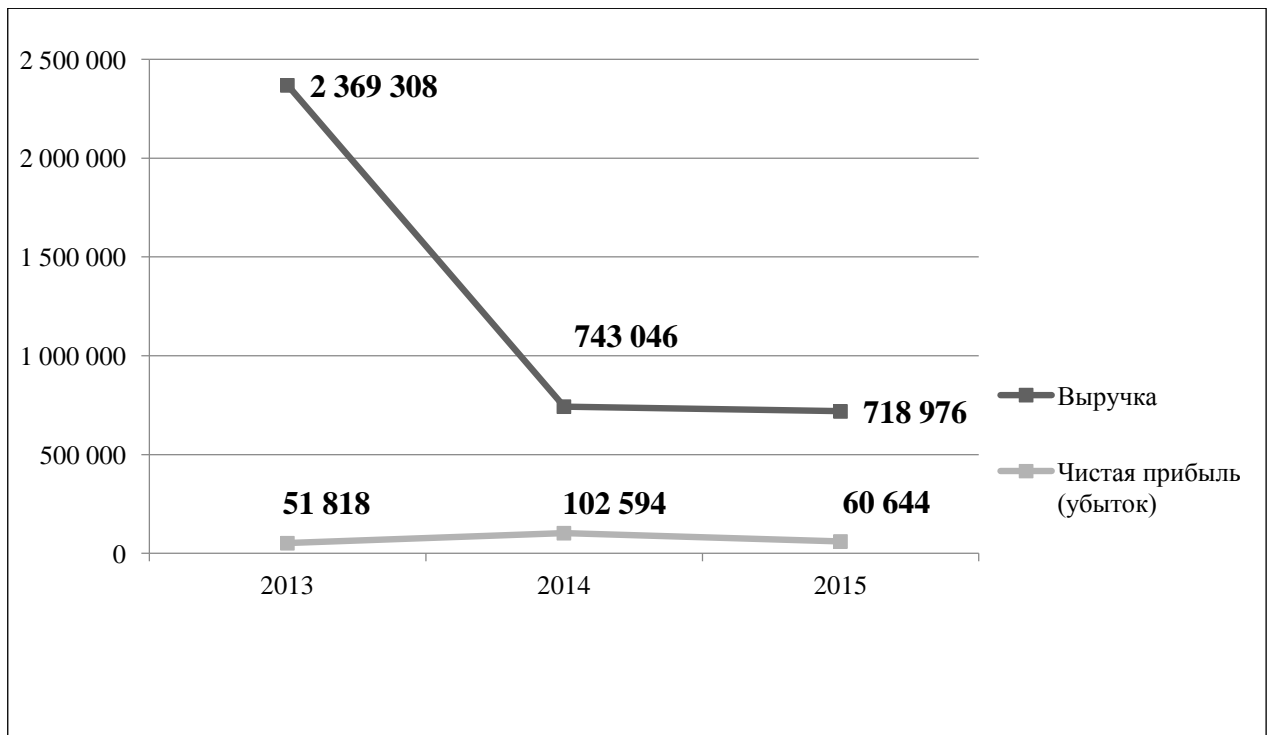


Рисунок 2.11 – Финансовые показатели ООО ПКФ «Термодом» за 2013-2015 гг.  
(втыс.руб.)

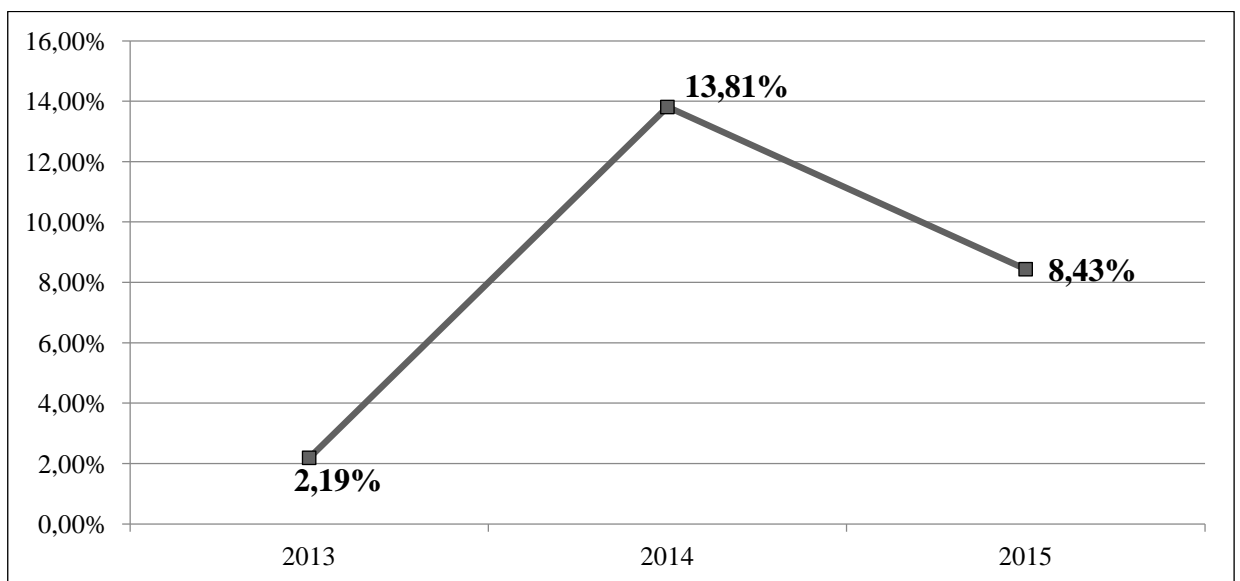


Рисунок 2.12 – Рентабельность продаж ООО ПКФ «Термодом» в 2013-2015 гг.

## 2. МУП «Пензгорстройзаказчик»

### 2013 г.

МУП «Пензгорстройзаказчик» отчиталось о росте прибыли за 2013 год по РСБУ в 1,71 раза до 79,68 млн. руб. с 46,62 млн. руб. годом ранее. Компания МУП

«Пензгорстройзаказчик» по итогам за 2013 год повысила выручку в 2,03 раза до 256,89 млн. руб. с 126,74 млн. руб. за аналогичный период прошлого года.

#### 2014 г.

МУП «Пензгорстройзаказчик» за 2014 год получило чистую прибыль по РСБУ в 169,48 млн. руб., что в 2,13 раза выше показателя за аналогичный период прошлого года. Выручка компании за отчетный период увеличилась на 41,72% до 364,06 млн. руб. с 256,89 млн. руб. за аналогичный период прошлого года.

#### 2015 г.

МУП «Пензгорстройзаказчик» за 2015 год получило чистую прибыль в 85,42 млн. руб., что на 49,6% меньше показателя за аналогичный период прошлого года. Компания МУП «Пензгорстройзаказчик» по итогам за 2015 год увеличила объем продаж на 45,09% до 528,23 млн. руб. с 364,06 млн. руб. за аналогичный период прошлого года.

Представим графически как изменялась выручка и чистая прибыль (убыток) МУП «Пензгорстройзаказчик» за 3 года.

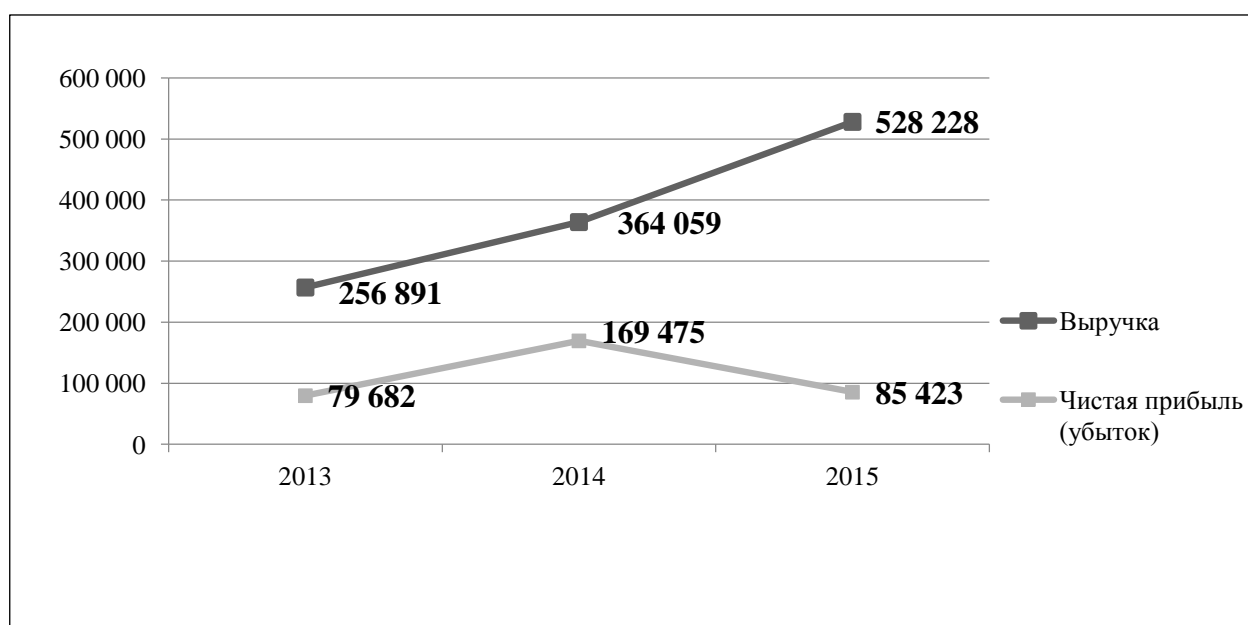


Рисунок 2.13 – Финансовые показатели МУП «Пензгорстройзаказчик» за 2013-2015 гг. (в тыс.руб.)

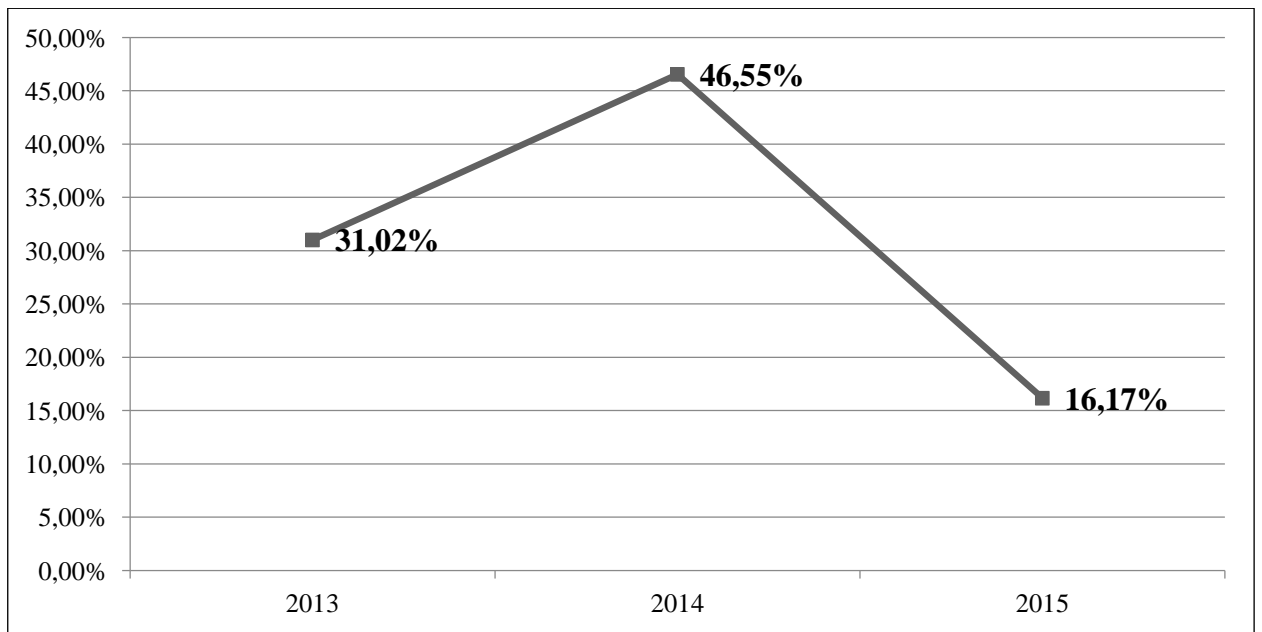


Рисунок 2.14 – Рентабельность продаж МУП «Пензгорстройзаказчик» в 2013-2015 гг.

### 3. Строительная группа «Рисан»

#### 2013 г.

ООО «Рисан» завершило 2013 год с убытком по РСБУ в 79 тыс. руб. Выручка компании за 2013 год составила 0.

#### 2014 г.

ООО «Рисан» за 2014 год получило чистую прибыль по РСБУ в 484 тыс. руб., что выше показателя за аналогичный период прошлого года. Объем продаж «Рисан» за отчетный период повысился до 4,62 млн. руб. с 0 млн. руб. годом ранее.

#### 2015 г.

Чистая прибыль ООО «Рисан» за 2015 год по РСБУ составила 2,35 млн. руб. против прибыли в 484 тыс. руб. годом ранее. Выручки в 2015 г. составила 10,2 млн. руб.

Представим графически как изменялась выручка и чистая прибыль (убыток) ООО «Рисан» за 3 года

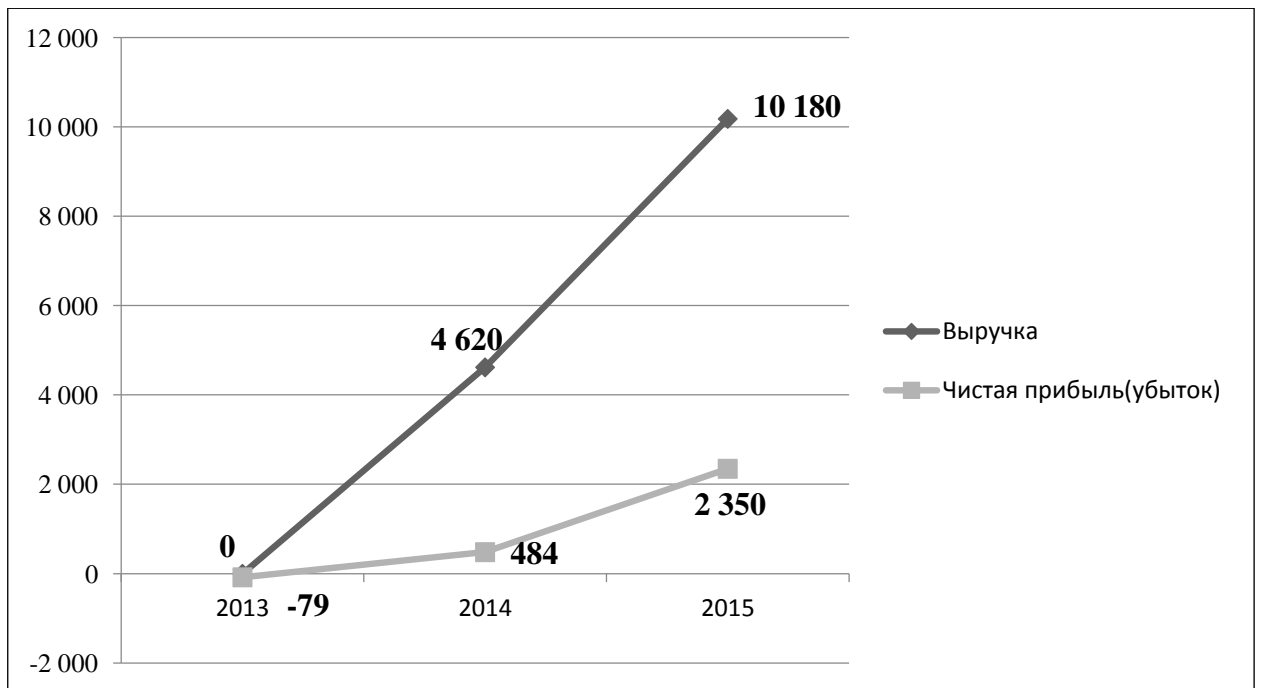


Рисунок 2.15 – Финансовые показатели ООО «Рисан» за 2013-2015 гг. (в тыс.руб.)

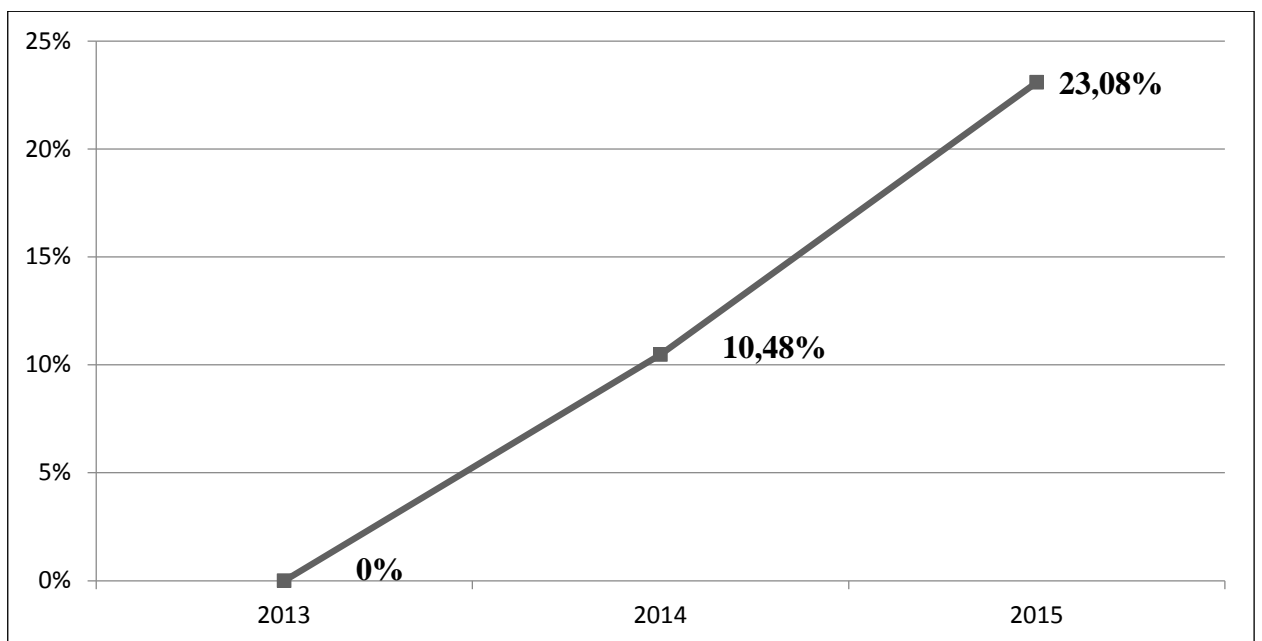


Рисунок 2.16 – Рентабельность продаж ООО «Рисан» в 2013-2015 гг. (в тыс.руб.)

## **3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА**

### **3.1 Выбор стратегии развития предприятий строительного комплекса**

Для того, чтобы выработать стратегию развития для выбранных предприятий, необходимо провести стратегический анализ, выявив таким образом их позицию в строительном бизнесе на сегодняшний день, далее дать рекомендации какую стратегию необходимо использовать, чтобы активно развиваться в дальнейшем, а также рассчитать, какой же эффект данные рекомендации принесут строительному комплексу Пензенской области.

Основным стратегическим анализом, который поможет определить место компании на рынке является матрица БКГ.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.. Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской консалтинговой группы («Boston Consulting Group»), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Брюса Хендерсона. Именно этой компании матрица обязана своим названием.

Матрица, разработанная Бостонской консалтинговой группой (США) быстро завоевала популярность, благодаря простоте и наглядности анализа товаров, подразделений или компаний, на основе двух объективных факторов: их доли на рынке и темпе рыночного роста.

На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать предприятия, выделив четыре возможные их роли на рынке.

– «Звёзды» — Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звёзды» приносят очень большой

доход. Звезды требуют постоянного контроля, так как потеря звезды сказывается не только на текущем объеме продаж компании, но и на ее успехе в будущем. Необходимо хранить и оберегать имеющиеся звезды и создавайте новые.

– «Дойные коровы» («Денежные мешки», «Сливки») — Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объема продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

– «Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Проблема», «Телята») Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться.

– «Собаки» («Неудачники», «Хромые утки», «Мёртвый груз») — темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

Чтобы выявить место анализируемых компании на строительном рынке, необходимо провести анализ на основе матрицы БКГ.

В исследуемой работе данная матрица была разработана для ООО ПКФ Термодом, МУП «Пензгорстройзаказчик» и ООО «Рисан» на основании данных о введенном в эксплуатацию объеме индивидуального жилья.

Был рассчитан темп роста рынка, а также рыночная доля каждого предприятия по сравнению с общим объемом введенного в эксплуатацию индивидуального жилья в Пензенской области за 2015 и 2016 год.

Результаты расчетов приводятся ниже в таблице .

Таблица 3.1 – Данные для построения матрицы БКГ за 2014-2015 гг.

Название предприятия	Объем введенного индивидуального жилья (кв.м)		Общий объем введенного индивидуального жилья на рынке	Расчетные показатели	
	2014	2015		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
Термодом	91700	126 348	413 600	137,8%	30,5%
Пензгорстройзаказчик	37892	51 265	413 600	135,3%	12,4%
Рисан	31768	34 722	413 600	109,3%	8,4%

Таблица 3.2 - Данные для построения матрицы БКГ за 2014-2015 гг.

Название предприятия	Объем введенного индивидуального жилья (кв.м)		Общий объем введенного индивидуального жилья на рынке	Расчетные показатели	
	2015	2016		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
Термодом	126348	104 818	439 100	83,0%	23,9%
Пензгорстройзаказчик	51265	44 000	439 100	85,8%	10,0%
Рисан	34722	50 518	439 100	145,5%	11,5%

На основании вышеприведенных таблиц строится матрица БКГ, состоящая из поля, разделенного на четыре квадрата, каждому из которых соответствует определенная стратегия развития.

Проанализировав данные из таблиц, построим матрицы для анализируемых компаний за 2015 и 2016 гг.

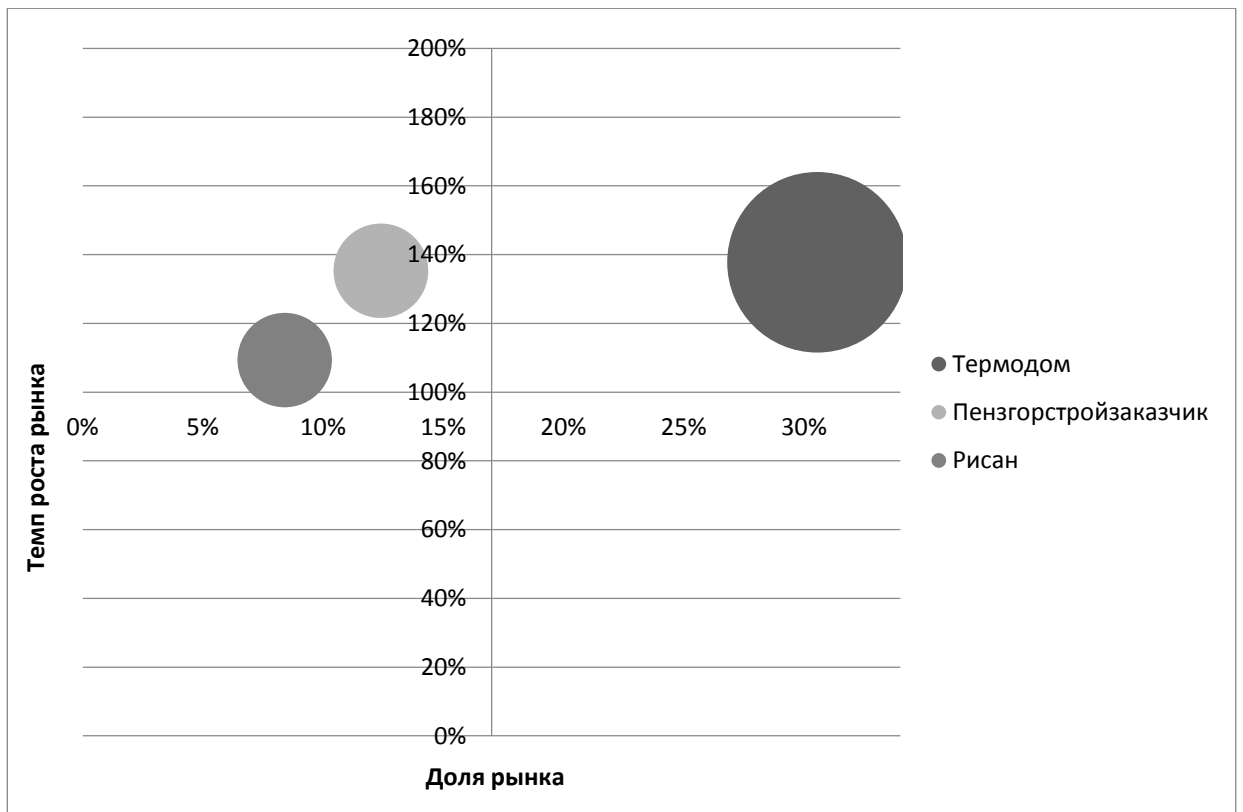


Рисунок 3.1 – Матрица BCG по исследуемым компаниям застройщикам за 2015 г.

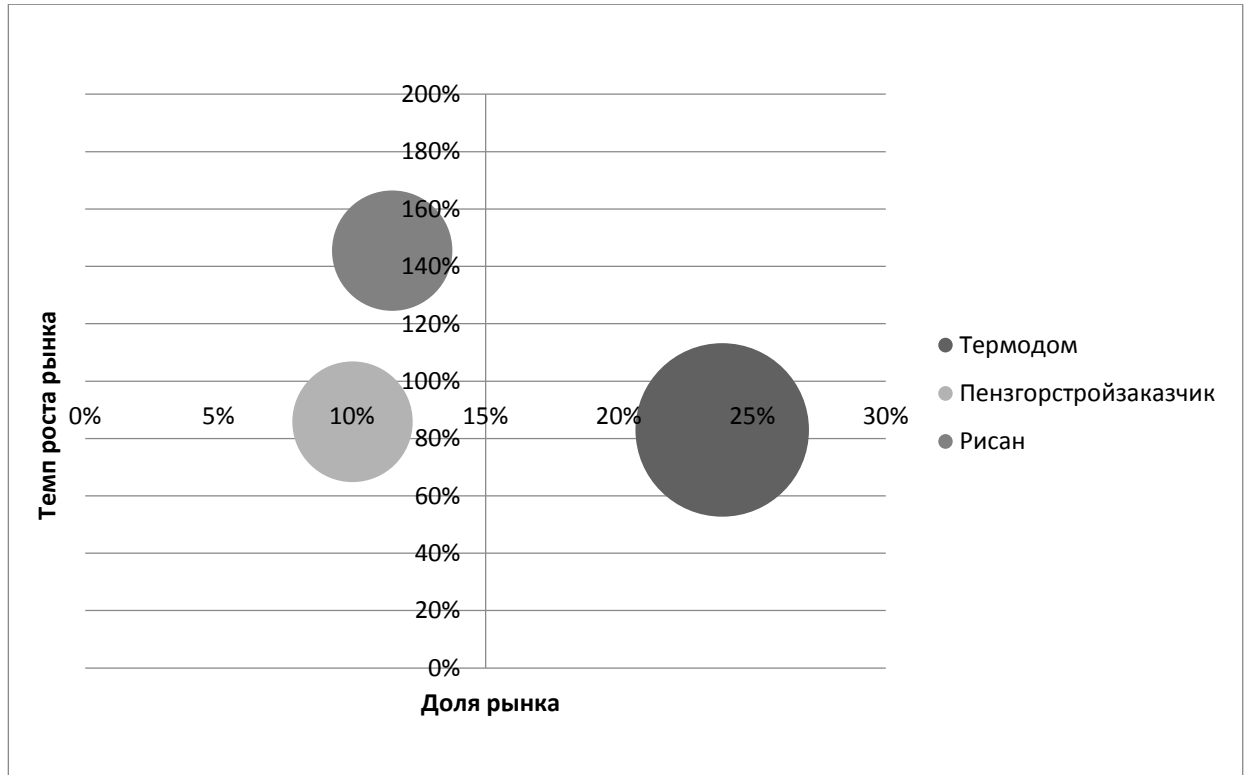


Рисунок 3.2 – Матрица BCG по исследуемым компаниям застройщикам за 2016 г.



На основании вышеприведенных диаграмм можно сделать вывод какую позицию занимает компания по сравнению с рынком.

В 2015 году ООО «Рисан» и МУП «Пензгорстройзаказчик» входят в группу под названием «Трудные дети». Данные компании в анализируемом году обладают маленькой долей рынка, но при этом имеют быстрый рост. У данного продукта большие перспективы в будущем, но поскольку доля рынка этих товаров мала, то требуются денежные вливания в стимулировании расширения рынка. Проблемный ребенок может вырасти в «звезду», если удастся увеличить его долю рынка. Но может превратиться и в «собаку», если доля рынка долго не будет расти, а сам сегмент рынка с годами потеряет актуальность и начнет сужаться.

ООО ПКФ Термодом в 2015 году имеет наиболее выгодное положение исходя из матрицы БКГ – оно «звезда». Высокая доля и темпы роста рынка позволили ООО ПКФ Термодом по праву занять данную позицию в матрице.

Стратегия компании должна быть направлена на увеличение или поддержание доли на рынке.

В 2016 году ООО «Рисан» по-прежнему входит в группу под названием «Трудные дети». МУП «Пензгорстройзаказчик» попало в анализируемом году в группу «Собаки» по причине наряду с сохраненной невысокой долей рынка снижающегося темпа роста. Это нехороший знак, потому что данную группу маркетологи рекомендуют ликвидировать, так как у нее нет ни настоящего, ни будущего. Но зная возможности и престижность данной компании на рынке, придерживаться данной стратегии было бы неверно.

ООО ПКФ Термодом в 2016 году оказалось в группе под названием «Дойные коровы». Произошло это по причине спада у данной компании роста объема возводимого жилья. Необходимо увеличивать объем возводимого жилья и тогда компания снова вернется к «звездам».

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени

факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии.

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании можно назвать *SWOT*-анализ.

*SWOT*-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

*SWOT*-анализ исследуемых компаний выглядит следующим образом :

Таблица 3.3 – SWOT-анализ ООО ПКФ «Термодом»

	<b>Возможности ( Opportunities)</b>	<b>Угрозы ( Threats)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых технологий в строительстве</li> <li>2. Выход на новые географические рынки</li> <li>3. Создание нового бизнеса</li> <li>4. Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости</li> <li>5. Объединение бизнесов (слияние с конкурентом)</li> <li>6. Строительство в городе социальных объектов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение налоговых ставок</li> <li>2. Повышение инфляции</li> <li>3. Усиление конкуренции</li> <li>4. Стагнация строительной отрасли</li> <li>5. Сезонный спад</li> <li>6. Рост курса валют</li> <li>7. Снижение реальной потребительской способности населения</li> <li>8. Перенасыщение рынка</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны ( Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Наличие обособленного «города» с развитой инфраструктурой</li> <li>2.Известность компании</li> <li>3.Значительная доля рынка</li> <li>4.Наличие спец.программ для покупки квартиры(сертификат участника ВОВ, для молодоженов)</li> <li>5.Разумная ценовая политика</li> <li>6. Компетентное руководство</li> <li>7.Грамотная политика компании</li> <li>8.Активная маркетинговая деятельность</li> </ol>	<p>Сильные стороны - Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка новых технологий, оптимизация существующих</li> <li>2.Увеличение доли рынка</li> <li>3. Создание филиалов в крупных городах России</li> <li>4. Участие в тендерах</li> </ol>	<p>Сильные стороны – Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение конкурентоспособности за счет использования сильных сторон</li> <li>2. Создание новых специальных программ для покупки квартир</li> <li>3. Расширение клиентской базы</li> <li>4. Поиск новых квалифицированных кадров</li> <li>5. Внедрение новых рекламных решений</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны ( Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование дешевых строительных материалов для возведения домов</li> <li>2. Низкая рентабельность компании</li> <li>3.Отдаленность города «Спутник» от центра города</li> <li>4. Недостаточно развитая транспортная сеть города «Спутник»</li> <li>5. Работа исключительно в сегменте эконом-класса</li> </ol>	<p>Слабые стороны – Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск новых поставщиков с более высоким качеством сырья</li> <li>2. Повышение рентабельности</li> <li>3. Увеличение количества транспорта, курсирующего из города «Спутник» в основные районы города</li> <li>4. Создание службы проверки качества квартир</li> </ol>	<p>Слабые стороны – Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Минимизация затрат</li> <li>2. Усиление маркетинговой активности</li> <li>3. Создание системы обратной связи с потребителями</li> <li>4. Открытие (развитие ) сервиса дополнительных услуг</li> </ol>

Таблица 3.4 – SWOT-анализ МУП «Пензгорстройзаказчик»

	<b>Возможности ( Opportunities)</b>	<b>Угрозы ( Threats)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых технологий в строительстве</li> <li>2. Выход на новые географические рынки</li> <li>3. Создание нового бизнеса</li> <li>4. Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости</li> <li>5. Объединение бизнесов (слияние с конкурентом)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение налоговых ставок</li> <li>2. Повышение инфляции</li> <li>3. Усиление конкуренции</li> <li>4. Стагнация строительной отрасли</li> <li>5. Сезонный спад</li> <li>6. Рост курса валют</li> <li>7. Снижение реальной потребительской способности населения</li> <li>8. Перенасыщение рынка</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны ( Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Длительное время на строительном рынке</li> <li>2. Известность компании</li> <li>3. Специальные акции в рамках ипотечного кредитования</li> <li>4. Наличие круглосуточного колл-центра</li> <li>5. Использование качественных материалов для строительства домов</li> <li>6. ЖК расположены в различных районах города</li> <li>7. Наличие сильного подрядчика</li> <li>8. Грамотная политика компании</li> </ol>	<p>Сильные стороны - Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка новых технологий, оптимизация существующих</li> <li>2. Создание филиалов в крупных городах России</li> <li>3. Поиск новых подрядчиков для совместной работы</li> </ol>	<p>Сильные стороны – Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение конкурентоспособности за счет более качественного .....</li> <li>2. Создание новых специальных программ и акций для покупки квартир</li> <li>3. Расширение клиентской базы</li> <li>4. Поиск новых квалифицированных кадров</li> <li>5. Внедрение новых рекламных решений</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны ( Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая рентабельность компании</li> <li>2. Небольшие объемы возводимого жилья по сравнению с главным конкурентом ( ООО ПКФ «Термодом»)</li> <li>4. Высокая цена за 1 кв.м жилья в отдельных ЖК</li> </ol>	<p>Слабые стороны – Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение доли рынка</li> <li>2. Повышение рентабельности</li> <li>3. Снижение цены за 1 кв.м жилья</li> </ol>	<p>Слабые стороны – Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Минимизация затрат</li> <li>2. Усиление маркетинговой активности</li> <li>3. Создание системы обратной связи с потребителями</li> <li>4. Открытие (развитие ) сервиса дополнительных услуг</li> </ol>

Таблица 3.5 – SWOT-анализ ООО «Рисан»

	<b>Возможности ( Opportunities)</b>	<b>Угрозы ( Threats)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых технологий в строительстве</li> <li>2. Выход на новые географические рынки</li> <li>3. Создание нового бизнеса</li> <li>4. Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости</li> <li>5. Объединение бизнесов (слияние с конкурентом)</li> <li>6. Строительство в городе социальных объектов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение налоговых ставок</li> <li>2. Повышение инфляции</li> <li>3. Усиление конкуренции</li> <li>4. Стагнация строительной отрасли</li> <li>5. Сезонный спад</li> <li>6. Рост курса валют</li> <li>7. Снижение реальной потребительской способности населения</li> <li>8. Перенасыщение рынка</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны ( Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Победитель номинации «Лучшая организация – застройщик на рынке многоэтажного жилищного строительства» в рамках национальной премии в сфере недвижимости «Credo 2016»</li> <li>2. Расположение ЖК непосредственно в деловом центре города</li> <li>3. Привлекательный внешний вид домов</li> <li>4. Развитая инфраструктура ЖК</li> <li>5. Использование современных и долговечных материалов для строительства домов</li> </ol>	<p>Сильные стороны - Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка новых технологий, оптимизация существующих</li> <li>2. Создание филиалов в крупных городах России</li> <li>3. Участие в тендерах</li> </ol>	<p>Сильные стороны – Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение конкурентоспособности за счет более качественного .....</li> <li>2. Создание новых специальных программ и акций для покупки квартир</li> <li>3. Расширение клиентской базы</li> <li>4. Поиск новых квалифицированных кадров</li> <li>5. Внедрение новых рекламных решений</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны ( Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая стоимость оплаты коммунальных услуг</li> <li>2. Небольшие объемы возводимого жилья по сравнению с главным конкурентом ( ООО ПКФ «Термодом»)</li> <li>3. Высокая цена за 1 кв.м жилья в отдельных ЖК</li> <li>4. Высокая стоимость парковочных мест</li> </ol>	<p>Слабые стороны – Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение доли рынка</li> <li>2. Повышение рентабельности</li> <li>3. Снижение цены за 1 кв.м жилья</li> </ol>	<p>Слабые стороны – Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Минимизация затрат</li> <li>2. Усиление маркетинговой активности</li> <li>3. Создание системы обратной связи с потребителями</li> <li>4. Открытие (развитие ) сервиса дополнительных услуг</li> </ol>

На основании построенных матриц БКГ и проведенного детального SWOT - анализа, можно сделать вывод о том, что строительный рынок в целом находится в стабильном состоянии, но ему необходим рост.

Ни одна из стратегий сокращения предприятиям не подойдет, им нужно активно развиваться, увеличивать прибыль, повышать свою рентабельность и долю рынка, поэтому из всех перечисленных стратегий в первой главе данной работы, целесообразнее будет выбрать стратегию концентрированного роста.

### **3.2 Рекомендации для обеспечения реализации стратегии развития и их обоснование**

Ввиду выбранной стратегии развития предприятия, необходимо разработать рекомендации для ее реализации.

На основании приведенного портфельного анализа (матрица BCG ) и SWOT – анализа выбранных компаний-застройщиков строительному комплексу Пензенской области предлагаются следующие рекомендации :

1. Выход на новые географические рынки (расширение географического пространства: Саранск, Самара, Саратов) ;
2. Создание нового бизнеса ;
3. Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости ;
4. Объединение бизнесов (слияние с конкурентом) ;
5. Строительство в городе социальных объектов (больницы, медицинские центры, спортивные объекты) ;
6. Разработка новых технологий, оптимизация существующих ;
7. Создание и внедрение новых специальных программ для покупки квартир;
8. Расширение клиентской базы ;
9. Поиск новых квалифицированных кадров ;
10. Развитие и обучение действующего состава персонала компаний ;
11. Участие в тендерах ;

12. Снижение цены за 1 кв.м жилья ( Внедрение гибкой системы скидок для покупателей либо гибкое ( варьированное) ценообразование стоимости кв.м.)) ;

13. Минимизация затрат ;

14. Усиление маркетинговой активности

15. Создание системы обратной связи с потребителями

16. Открытие (развитие ) сервиса дополнительных услуг (возможно открытие новых точек Отделов Продаж ).

Рассчитаем эффект от предложенных рекомендаций

1) усиление маркетинговой активности (проведение маркетинговых мероприятий для увеличения выручки )

Маркетинговая стратегия фирмы начинает свое существование с выработки конкретной программы, постановки целей и формулирования задач ко всем будущим маркетинговым мероприятиям.

Понятие маркетингового мероприятия гораздо шире, чем просто рекламная акция. Оно включает также процесс исследования и выход на новый сегмент рынка, повышение или понижение цен, ребрендинг и т. д. Необходимо помнить, что процесс управления продвижением товаров обязательно включает в себя проведение маркетинговых мероприятий, которые направлены на достижение контакта с целевой аудиторией.

Как правило, планирование маркетинговых мероприятий компании производят после разработки годового бюджета компании.

Реализация плана маркетинга: осуществление маркетинговых действий. Обсудив маркетинговый план и бюджет, внося необходимые корректировки, приступают к реализации запланированного.

Маркетинговая стратегия выбирается индивидуально для конкретной компании в соответствии с особенностями ее текущих дел и задачами развития будущих периодов. Основными стратегиями маркетинга являются: проникновение на новый рынок, развитие существующего рынка, разработка нового товара, диверсификация.

Исходя из общей маркетинговой стратегии формируются частные программы маркетинговых мероприятий. Программы могут ориентироваться на достижение таких эффектов от проведения мероприятий как максимум эффекта вне зависимости от риска, минимум риска без расчета на большой эффект, различные комбинации двух указанных подходов .

Маркетинговая стратегия разрабатывается исходя из требований рынка, конкурентных преимуществ, недостатков фирмы, запросов потребителей и некоторых других факторов. На формирование маркетинговой стратегии оказывают влияние тенденции состояния внешней маркетинговой среды и спроса, системы товародвижения, запросов потребителей; особенностей и состояния конкурентной среды; индивидуальные возможности фирмы и ее управленческих ресурсов; главная концепция будущего развития фирмы, ее задачи и цели .

Ключевой подсистемой фирменной маркетинговой стратегии выступает продуктово-маркетинговая стратегия коммерческой организации. Она направлена на анализ, разработку важнейших стратегических решений по ассортименту, номенклатуре, объему и качеству производимой продукции, вопросам реализации продукта на рынке.

Продуктово-маркетинговая стратегия является главной стратегией выживания, экономического роста, спокойного существования и коммерческого успеха фирмы. Ее главным компонентом считается оптимизация продуктовой программы на текущий год.

Таким образом, стратегия маркетинга создается в отношении определенного целевого рынка, выбранного в результате расширенных маркетинговых исследований состояния рынка. На ее базе строится стратегическое планирование и с ее помощью обеспечиваются конкурентные преимущества компании на перспективу. Она является результатом рационального и логического построения перспективных планов успеха, на основании которых осуществляется движение к прогрессивному развитию производства и продаж .

На базе разработанной стратегии создается детальная программа конкретных мероприятий по всему комплексу маркетинга, закрепляются ответственные



исполнители, определяются будущие затраты и устанавливаются сроки исполнения.

Для обоснования необходимости усиления маркетинговой активности приводится таблица с годовыми затратами на весь перечень маркетинговых мероприятий.

Таблица 3.6 - Статьи затрат на проведение маркетинговых мероприятий

Наименование маркетингового мероприятия	Затраты в год, руб.
Реклама в лифтах	120 000
Баннеры	540 000
Реклама на радио	480 000
Разработка ролика для радио	15 000
Рекламные материалы ( каталоги, сертификаты, визитки)	80 000
Контекстная реклама	150 000
Реклама на общественном транспорте	84 000
Реклама на ТВ	504 000
Разработка ролика для рекламы на ТВ	20 000
Розыгрыш призов ( участие в акциях)	500 000
ИТОГО	2 493 000

## 2) Развитие и обучение действующего состава персонала компаний

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

– Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;

– Мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;

– Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

– Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Цель обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала — обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

В рамках данной ВКР предлагается второй вид обучения – повышение квалификации персонала.

Одним из вариантов повышения уровня подчиненных являются систематические тренинги для топ-менеджеров компании ( стандарты продаж, умение вести эффективные переговоры, предложение нового продукта ).

Расчет затрат на проведение тренинга.

Предполагается , что тренинг будет проходить три дня по 8 часов, количество участников до 16 человек. Тренинги рекомендуется проводить 2 раза в год. Затраты рассчитаем именно для приглашенного тренера.

Таблица 3.7 – Статьи затрат на мероприятие по повышению квалификации персонала

Наименование мероприятия	Затраты на один курс тренинга, руб	Затраты в год, руб
Работа тренера	200 000	400 000
Проживание в гостинице	15 000	30 000
Проезд	20 000	40 000
Обед/кофе - брейки для участников	18 000	36 000
Аренда помещения	10 000	20 000
ИТОГО	263 000	526 000

Рассчитаем общие затраты усиление маркетинговой активности и повышение квалификации персонала

Таблица 3.8 – Общие затраты

Наименование затрат	Затраты в год, руб.
Затраты на усиление маркетинговой активности	2 493 000
Затраты на повышение квалификации персонала	526 000
<b>ИТОГО</b>	<b>3 019 000</b>

Таким образом, как видно из таблицы 3.8 вложения в реализацию стратегии составят 3 019 000 руб.

Рассчитаем планируемую чистую прибыль:

Ожидаемый планируемый доход от внедрения рекомендаций составит :

- 1) от усиления маркетинговой активности объем продаж повысится на 10 % ;
- 2) от повышения квалификации персонала объем продаж увеличится на 5 %

Таким образом , от предложенных мероприятий по усилению маркетинговой активности и повышению квалификации персонала, предприятие может рассчитывать на рост объема продаж на 15 % по сравнению с прошлым годом.

Прогноз роста объема продаж ООО ПКФ «Термодом» на 2016 год

$\Delta П = \text{продажи 2015 года} * 15\% = 718\,976\,000 \text{ руб.} * 15\% = 826\,822\,400 \text{ руб.}$

Далее рассчитывается годовой экономический эффект по формуле :

$$\text{Эг.} = \Delta П - З ,$$

Где, Эг – годовой экономический эффект

$\Delta П$  – прогнозируемый объем продаж

З – затраты

Отсюда следует, что годовой экономический эффект от предлагаемых мероприятий составляет

$826\,822\,400 \text{ руб.} - 3\,019\,000 \text{ руб.} = 823\,803\,400 \text{ руб.}$

Абсолютный прирост выручки составит :

$826\,822\,400 \text{ руб.} - 718\,976\,000 \text{ руб.} = 107\,846\,400 \text{ руб.}$

Прогноз роста объема продаж МУП «Пензгорстройзаказчик» на 2016 год

$\Delta\Pi = \text{продажи 2015 года} * 15\% = 528\,228\,000 \text{ руб.} * 15\% = 607\,462\,200 \text{ руб.}$

Отсюда следует, что годовой экономический эффект от предлагаемых мероприятий составляет

$607\,462\,200 \text{ руб.} - 3\,019\,000 \text{ руб.} = 604\,443\,200 \text{ руб.}$

Абсолютный прирост выручки составит :

$607\,462\,200 \text{ руб.} - 528\,228\,000 \text{ руб.} = 79\,234\,200 \text{ руб.}$

#### Прогноз роста объема продаж ООО «Рисан» на 2016 год

Ввиду прослеживания динамики невысоких объемов выручки и чистой прибыли по сравнению с основными конкурентами, ООО «Рисан» рекомендуется затрачивать меньшее количество денежных средств. Усиление маркетинговой активности рекомендуется использовать, но затрачивать меньше, а от услуг тренера по повышению квалификации отказаться на время невысокой выручки и чистой прибыли, а использовать при повышении финансовых результатов деятельности.

Таблица 3.9 – Статьи затрат на проведение маркетинговых мероприятий ООО «Рисан»

Наименование маркетингового мероприятия	Затраты в год, руб.
Реклама в лифтах	80 000
Банеры	200 000
Реклама на радио	300 000
разработка ролика для радио	10 000
Рекламные материалы ( каталоги, сертификаты, визитки)	50 000
контекстная реклама	100 000
реклама на общественном транспорте	72 000
Реклама на ТВ	456 000
Разработка ролика для рекламы на ТВ	10 000
ИТОГО	1 278 000

$\Delta\Pi = \text{продажи 2015 года} * 15\% = 10\,180\,000 \text{ руб.} * 15\% = 11\,707\,000 \text{ руб.}$

Отсюда следует, что годовой экономический эффект от предлагаемых мероприятий составляет

$$11\,707\,000 \text{ руб.} - 1\,278\,000 \text{ руб.} = 10\,429\,000 \text{ руб.}$$

Абсолютный прирост выручки составит :

$$11\,707\,000 \text{ руб.} - 10\,180\,000 \text{ руб.} = 249\,000 \text{ руб.}$$

Можно сделать вывод, что усиление маркетинговой активности и повышение квалификации персонала благотворно влияют на развитие предприятия , а следовательно и на финансовые результаты деятельности и позволяют увеличить объемы продаж.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке стратегии развития предприятий строительного комплекса Пензенской области.

Сегодня «стратегия» является одним из основных понятий науки об управлении. Стратегическое управление – это не только установление параметров будущего состояния организации, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей. Поэтому руководителю со-временного предприятия необходимо иметь представление об основах стратегического управления, чтобы возглавить процесс выработки и принятия стратегических решений, определяющих основные цели, направление и приоритет функционирования и развития организации.

Рассмотрению теоретических вопросов стратегического менеджмента и его роли в системе управления организации посвящена первая часть дипломного проекта.

В аналитической части был рассмотрен строительный комплекс Пензенской области, а именно три главных предприятия – застройщика – ООО ПКФ «Термодом», МУП «Пензгорстройзаказчик» и строительная группа Рисан, их объемы введенного жилья, исследована динамика финансовых результатов деятельности (выручки и прибыли) данных предприятий за три года.

В третьей главе работы был проведен комплексный стратегический анализ выбранных предприятий путем построения по необходимым данным матриц БКГ и SWOT – анализа. На основе проведенных анализов, была разработана стратегия развития, которая позволит увеличить долю рынка и повысить финансовые результаты деятельности не только выбранным предприятиям, но и всему строительному комплексу Пензенской области в целом. Далее были выработаны рекомендации, которые позволят реализовать данную стратегию, а также рассчитан экономический эффект от внедрения некоторых из них, а именно усиление маркетинговой активности и повышение квалификации персонала.

Проведя оценку экономической эффективности, можно сделать вывод, что после внедрения данной стратегии предприятия будут работать результативнее, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

Оценка эффективности от внедрения рекомендаций показывает, что разработанная стратегия обеспечивает не только прирост основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и повышает эффективность системы стратегического управления в целом.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 №127-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1995. №50. Ст.4847.
2. Абрамова, М.А. Финансы и кредит: Вопросы и ответы / М.А Абрамова – М.: ИД «Юриспруденция», 2016. – 184 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление.7-е изд. / Д. Аакер пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2013. – 496 с.
4. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Э.А. Афитов. – Мн.: Выш. шк., 2012. – 285 с.
5. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев. А.П. Челенов. – М.: Типография «Новости», 2013. – 523 с.
6. Ансофар, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофар – СПб.: Питер, 2012. – 201 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент / В.А Баринов. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 752 с.
8. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности / Л.А.. – М.: Финансы и статистика, 2015. - 486 с.
9. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2015. - 296с.
10. Вопросы менеджмента: Сборник научных статей и тезисов/ КГТЭИ. - Красноярск, 2014. - 400с.
11. Виханский, О. С, Наумов, А.И. Менеджмент: учебник - 4-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: Экономистъ, 2015. - 670 с.
12. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. А.П Панкрухин – М.: Омега-Л, 2014. - 312 с.
13. Герчикова, И.Н. Анализ предприятия : учебник / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2012.- 288с.
14. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров – Мн.: Мисанта, 2012. – 624 с.

15. Драчёва, Е.Л. Финансовый менеджмент: учеб. Пособие для вузов / Е.Л. Драчёва, Л.И. Юликов .- М: Мастерство , 2015 . – 440с.
16. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин. – М.: Центр, 2013.- 432с.
17. Кнышова, Е.Н. Финансовый менеджмент : учеб пособие/ Е.Н. Кнышова.- М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013.- 304с.
18. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М Максимцов, Н.И. Малышев - М.: Вузовский учебник, 2013. - 187 с.
19. Глумаков, В.Н. Организационное поведение: учеб. Пособие / В.Н. Глумаков – М.: Финстатинформ, 2015. - 235 с.
20. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: учеб. Пособие / И.Б. Гурков – М.: ЗАО. Бизнес-школа «Интел-синтез» , 2014. - 426 с.
21. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб – М.: Аспект-Пресс, 2015. - 385 с.
22. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебник / А.И. Ильин. - Мн.: Новое знание, 2014. - 635 с.
23. Кантер, Р. Рубежи менеджмента / Р. Кантер пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. - 119с.
24. Кантер, Р. Рубежи менеджмента / Р. Кантер пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. - 119с.
25. Каплан ,Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон – М.: Олимп – Бизнес, 2013. - 385с.
26. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон – М.: Олимп – Бизнес, 2013. - 325с.
27. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф – М.: Экономика, 2012. - 485 с.
28. Керимов, В.Э. Управленческий учет / В.Э. Керимов – М.: ИТК «Дашков и К», 2014. - 305с.

29. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / В.Э. Керимов – М.: ИТК «Дашков и К», 2015. - 147с.
30. Керимов, В.Э. Стратегический учет / В.Э. Керимов – М.: Омега – Л, 2015.- 369с.
31. Керимов, В.Э. Современные системы и методы учета и анализа затрат в коммерческих организациях. – М.: Эксмо, 2012.- 236с.
32. Кит, У. Стратегический управленческий учет / У. Кит– М.: Олимп – Бизнес, 2014. - 222с.
33. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: учеб. Пособие / Э.М. Коротков – М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2012. - 304с.
34. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер – М.: Прогресс, 2012. - 365с.
35. Котлер, Ф. Маркетинг – Менеджмент/ Ф. Котлер / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. - 500с.
36. Коупленд, Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Котлер, Д. Мурин – М.: Олимп – Бизнес, 2012. - 385с.
37. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел – М.: Проспект, 2012. - 409с.
38. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен – СПб.: Наука, 2012. - 385 с.
39. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг – СПб.: Питер, 2012. - 115с.
40. Оучи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи – М.:, 2014. - 377с.
41. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер, пер. с англ. научн. ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2013.
42. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева.- М.: ИНФРА-М, 2012.-304с.
43. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: учебник / А.М. Смолкин. - М.,2005.- 248с.

44. Стратегическое планирование / под. ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. – СПб.: Знание, ГУЭФ, 2014.- 236 с.
45. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление / Н.Н. Тренев – М.: Приор, 2015.
46. Файоль, А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль. – М.: Республика, 2014. - 278с.
47. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К.Прахалад – М.: Олимп – Бизнес, 2014. – 230 с.
48. Хоуп, Дж. Бюджетирование. каким мы его знаем. Управление за рамками бюджетов / Дж. Хоуп, Р. Фрейзер, пер. с англ. Р.В. Кашеева. – М.: ООО «Вершина», 2015. - 178с.
49. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е. В.Негашев . – М.: ИНФРА – М, 2015. – 233с.
50. Шеремет, А.Д. Управленческий учет / А.Д. Шеремет. – М.: ФБК – ПРЕСС, 2013. –278с.
51. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 208с.
52. Федеральная служба государственной статистики по Пензенской области [Электронный ресурс] . URL : <http://pnz.gks.ru/> ( дата обращения 29.04.2017).

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ экземпляре

Библиография \_\_\_\_\_ 52 \_\_\_\_\_ наименования

Объем работы без приложений \_\_\_\_\_ 70 \_\_\_\_\_ листов

Один экземпляр сдан в архив университета.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись автора работы)

\_\_\_\_\_ Д. А. Лебедева \_\_\_\_\_  
(инициалы, фамилия автора работы)