

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу \_\_\_\_\_ Хрусталёва Юрия Борисовича \_\_\_\_\_  
на тему: Комплексная ВКР. Основные направления развития ООО «Рисан»:  
формирование рыночной стратегии, г.Пенза \_\_\_\_\_

Целью комплексной выпускной работы является разработка основных направлений развития ООО «Рисан», каждое из которых является стратегическим ориентиром в его деятельности в ближайшей перспективе. Одним из них является формирование и реализация рыночной стратегии.

В первой главе рассмотрены теоретические основы и основные понятия стратегического развития предприятий строительного комплекса и формирования стратегии, а также планирования реализации стратегии.

Во второй главе представлена характеристика исследуемой организации, а также проанализированы основные экономические показатели ее деятельности. Проведен анализ состояния ООО «Рисан», определены основные перспективы развития предприятия. На основе анализа ООО «Рисан» сделаны выводы, выбрано и обосновано основное направление развитие группы компаний.

В третьей главе предложены рекомендации по стратегическому развитию СГ по различным направлениям, просчитан экономический эффект от применения предлагаемых мероприятий.

Комплексная выпускная работа содержит список литературы (53 наименования) и 6 приложений.

Автор

Ю.Б. Хрусталев

Руководитель

Б. Б. Хрусталев

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА</b> .....	6
1.1 Стратегия предприятия. Основные понятия и определения .....	6
1.2 Виды стратегий развития предприятия .....	111
1.3 Формирование стратегии .....	17
1.4 Планирование реализации стратегии.....	233
<b>2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «РИСАН»</b> .....	28
2.1 Особенности деятельности ООО «Рисан» и влияние внешней среды .....	28
2.2 Анализ потенциала ООО «Рисан».....	31
2.3 Характеристика продукции ООО «Рисан».....	37
2.4. Анализ внешней и внутренней среды деятельности предприятия.....	41
2.5 Анализ инвестиционной привлекательности ООО «Рисан» .....	52
2.6 Анализ вариантов развития ООО «Рисан».....	56
<b>3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «РИСАН» В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ</b> .....	73
3.1 Разработка стратегических целей и задач. Формирование образа будущего компании в рамках реализации рыночной стратегии.....	73
3.2 Рекомендации по улучшению потенциала ООО «Рисан» в рамках реализации рыночной стратегии .....	77
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	86
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	88
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	93

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях нестабильности и неопределенности, предприятию без четко выстроенной стратегии развития, учитывающей современные реалии и оставляющей достаточный простор для оперативного вмешательства в процесс развития выжить очень трудно.

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не случайно, ведь именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир. На наш взгляд, достижение, «завоевание» основной цели (миссии) организации и характеризует эффективность стратегического управления [3, с. 12]. Стратегическое управление является довольно молодым направлением: концепция стратегического управления возникла на Западе в 70-х годах XX века, основоположниками ее были такие крупные исследователи, как А. Чандлер, Г. Саймон, И. Ансофф, Г. Минцберг и др.

Одной из основных причин возникновения данной концепции является объективный существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды организации. В настоящее время существует множество определений стратегии, но все их объединяет понятие стратегии как продуманной и обоснованной совокупности правил и норм, лежащих в основе принятия стратегических решений, влияющих на будущую деятельность предприятия. При этом необходимо отметить, что процесс разработки стратегии не может быть сведен только к набору рутинных правил, методов и процедур, так как он требует от руководства и работников предприятия высокого профессионализма и творчества, интуиции и определенного философского подхода [5, с. 21]. Стратегическое управление призвано обеспечить предприятию выживание в долгосрочной перспективе, при этом под выживанием понимается успешное решение поставленных задач.

Стратегическое управление позволяет ответить на три важных вопроса: – в каком положении предприятие находится в настоящее время? – в каком положении оно хотело бы находиться через 5-10 лет? – как достигнуть желаемого положения?

Выбор стратегии отражает выбор средств, с помощью которых поставленные перед предприятием задачи будут решены.

Процесс реализации стратегии может быть разделён на два больших этапа:

1) процесс стратегического планирования – выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами; 2) процесс стратегического управления – реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств. Единой стратегии для всех предприятий нет, так как каждое из них уникально. По нашему мнению, стратегия развития предприятия должна быть направлена на наращивание его внутреннего потенциала и эффективное взаимодействие с внешней средой.

Актуальность формирования стратегии развития для предприятий строительного комплекса обусловлена еще и тем, что именно строительство участвует в создании таких важных составляющих национального богатства, как основные фонды, а также в формировании характеристик социально-экономического развития страны: внутренний валовой продукт, обеспеченность населения жилой площадью, занятость, размер капитальных вложений и т.д.

**Целью выпускной квалифицированной работы** является разработка рыночной стратегии развития ООО «Рисан» в условиях нестабильных экономических ситуаций.

**Предметом исследования** являются концепции и методы стратегического управления развитием на основе формирования и реализации рыночной стратегии в деятельности строительного предприятия, функционирующего в современных российских экономических условиях.

**Объектом исследования** является ООО «Рисан».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи: изучение теоретических основ стратегического планирования на предприятиях строительного комплекса; исследование современного состояния и особенностей внешней среды ООО «Рисан»; разработка рекомендаций по формированию эффективной стратегии развития ООО «Рисан».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

## 1.1 Стратегия предприятия. Основные понятия и определения

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии [3, с. 15]. Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов. В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия.

Стратегические решения (в широком смысле этого слова) лежат в основе стратегии предприятия.

Существует три подхода к определению понятия «стратегия предприятия».

1) основан на структуризации целевого пространства (сферы) предприятия – представлениях тех или иных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия,

о желательном состоянии, результатах и эволюции предприятия. В числе этих лиц могут быть представители менеджмента, работники, акционеры, инвесторы, покупатели продукции, поставщики и т.д. В зависимости от степени детальности или, наоборот, обобщенности этих представлений в целевом пространстве различаются пять уровней описания: миссия, стратегия, цели, задачи и действия (последний элемент является как бы пограничным между целевой и поведенческой сферой).

**Миссия** (деловое кредо, «философия») предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами [1, с. 12]. **Стратегия** – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

**Цели** – описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии. **Задачи** – конкретизация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности. **Действия** – мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи [7, с. 31].

Миссия предприятия (бизнеса) обычно представляет собой достаточно лаконичную и вместе с тем весьма емкую формулировку, как бы вбирающую в себя представления предприятия (бизнесмена) об окружающей среде, собственных возможностях и притязаниях и предназначении предприятия (бизнеса) [2, с. 41].

Таким образом, структуризация целевой сферы здесь выполнена в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких.

Существенно, что при таком подходе стратегия рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации. Исходя из этих посылок, цепочка типовых элементов целевой сферы выглядит так: «миссия – стратегия – цели – задачи» [5, с. 45].

2) основан на синтезе стратегии на базе отдельных стратегических решений. Именно стратегия определяется как целостная совокупность взаимоувязанных стратегических решений, достаточная для описания ключевых направлений дея-

тельности предприятия. Связь стратегии с миссией здесь не подчеркивается, а основное внимание уделяется полноте и непротиворечивости системы стратегических решений [6, с. 42].

3) представлен различными комбинированными вариантами. Целью и результатом стратегического планирования является формирование стратегии предприятия – системы взаимосогласованных стратегических решений по основным направлениям деятельности и развития предприятия, определяющих его внутреннее и внешнее поведение.

С понятиями «стратегия» и «стратегические решения» тесно связано понятие «потенциал» предприятия. В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях. Здесь необходимы два уточнения [3, с. 12]. Потенциал предприятия не является постоянной величиной. Так же, как и другие элементы производства, он подвержен изменениям. Однако по сравнению с другими характеристиками предприятия в нормальных условиях он проявляет более высокую степень устойчивости, демонстрирует замедленную и ослабленную реакцию на положительные воздействия. При этом разрушительные воздействия могут тем не менее иметь достаточно быстрый эффект. Так же замедленно действует наращивание потенциала и на текущие результаты деятельности предприятия; влияние потенциала как бы распределяется на протяжении длительного временного промежутка [11, с. 63].

Система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений – тактических и оперативных – со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии, называется системой стратегического управления.

По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т.п. Верхний

уровень составляют восемь следующих относительно самостоятельных направлений (видов) стратегии.

1. Товарно-рыночная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.

2. Ресурсно-рыночная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства [14, с. 75].

3. Технологическая стратегия – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

4. Интеграционная стратегия – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

5. Финансово-инвестиционная стратегия – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.

6. Социальная стратегия – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами [13, с. 82].

7. Стратегия управления – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

В последнее время многие предприятия перестраивают свою внутреннюю производственно-технологическую и организационно-управленческую структуру, осуществляют перераспределение прав и обязанностей различных подразделений и подсистем. В связи с этим представляется целесообразным на данном этапе развития экономики выделить дополнительный раздел стратегии.

8. Стратегия реструктуризации – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия [15, с. 64].

Роль стратегии в жизни предприятия неоднозначна. Выделяются следующие грани этой роли.

1. *«Стратегия как образец»*. Эта точка зрения на стратегию рассматривает ее в ретроспективе. «Стратегия как образец» – это реализованная стратегия, которая была осмыслена и определенным образом оформлена по прошествии некоторого времени после ее реализации. Результатом этих действий является некий образец стратегии. Этот образец используется в дальнейшем для формирования других стратегий, учитывающих изменившиеся условия. Кроме того, такая стратегия определяет в значительной степени репутацию, имидж предприятия [18, с. 91].

2. *«Стратегия как власть»*. С этой точки зрения стратегия рассматривается как результат политического процесса взаимодействия всех заинтересованных в производстве лиц, дающий чрезвычайные полномочия тем, кто призван реализовывать эту стратегию. В общем смысле и те, кто имеет власть, и те, кто хотел бы ее иметь, оказывают влияние на производство [18, с. 93].

3. *«Стратегия как конкурентная позиция предприятия»*. Одна из основных целей предприятия состоит в том, чтобы занять привлекательную и продуктивную позицию в непосредственном окружении – позицию, обеспечивающую приток капитальных, человеческих и других ресурсов и облегчающую «отток» (реализацию) изделий и услуг заказчикам и другим клиентам. При этом приемлемый выпуск должен осуществляться наряду с обеспечением необходимых для протекания внутренних процессов средств и возможностей поддержания внешней жизнеспособности. Такие теоретики конкурентной стратегии, как М.Портер, видят основные задачи стратегии менеджмента в том, чтобы выбирать и поддерживать «выигрышные» позиции в рыночной среде (Porter, 1985). Взгляд на поиск конкурентных преимуществ как на основную цель управления предприятием приобрел все более возрастающее влияние за последнее десятилетие [18, с. 95].

4. *«Стратегия как система мотивации и контроля персонала»*. Здесь стратегия рассматривается как квинтэссенция особенностей перспективной системы мотивирования персонала, причем акцент делается на динамике этих систем по мере успехов или провалов в деятельности предприятия. Стиль руководства, структуры,

системы и процессы управления должны также измениться, чтобы сменить устаревшие элементы стратегической конфигурации [18, с. 95].

5. «*Стратегия как реакция на внешние вызовы*». В современный период быстрых и частых неожиданных изменений необходима организационно-функциональная подсистема в составе предприятия, которая занимается поиском, фиксацией и осмыслением стратегических проблем предприятия по мере их появления и развития. С этой точки зрения стратегия предстает как один из внутрифирменных механизмов, непрерывно обеспечивающих подходящие ответы на новые стратегические проблемы и «вызовы». Возникающие проблемы формируют «повестку дня» стратегической деятельности на предприятиях – каждую проблему или вызов нужно изучать и парировать с достаточной эффективностью. Такая система обеспечивает единственный подход к усовершенствованию «всеобъемлющей» компетенции стратегического менеджмента и разработку адекватного подхода формирования программ развития стратегического менеджмента [18, с. 97].

Таким образом, проведенный анализ показывает необходимость выработки основных направлений развития предприятий на основе выявленного понятийного аппарата для формирования и реализации разных видов стратегий развития предприятия

## **1.2 Виды стратегий развития предприятия**

Наиболее распространенные, апробированные практикой виды стратегий фирм отражают четыре различных подхода к росту компании и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт-рынок; отрасль; положение предприятия внутри отрасли; технология. Каждый из элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

*Стратегия стабильности* – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их; обычно используется крупными компаниями, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть уси-

лия компании, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и (или) наказаний за монополизацию (способ действия, характерный для российских предприятий монополистов) [16, с. 73].

#### *Стратегии роста*

*Стратегии концентрированного роста.* В эту группу попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то она ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок [17, с. 102].

Конкретными типами стратегий первой группы являются:

*Стратегия усиления позиций на рынке,* при которой компания делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.

*Стратегия развития рынка,* заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Эта стратегия имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки.

Здесь также имеется ряд альтернатив: новые сегменты: адресоваться к новым сегментам на том же региональном ; рынке, например, предложив товар промышленного назначения потребителю рыночного назначения, изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей, предложив товар в другом секторе промышленности; новые каналы сбыта: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся, например, сбывая напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах), продавая мебель, сетям отелей, используя каналы нулевого уровня, создавая сеть франшиз в дополнение к имеющейся сбытовой сети; территориальная экспансия: внедриться в другие регионы страны или в другие страны, например, поставляя товары на другие рынки через местных агентов или торговые

фирмы, создавая сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов, приобретая иностранную фирму, действующую в том же секторе [17, с. 105].

*Стратегии развития рынков* опираются в основном на систему сбыта и агрессивную политику в области маркетинга; стратегия развития продукта предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на рынке, освоенном фирмой. Она направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, где действует компания.

Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

#### *Стратегии интегрированного роста*

К этой группе эталонных стратегий относятся:

*Стратегии бизнеса*, связанные с расширением организации путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может реализовать стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Компания может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли [21, с. 113].

*Стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост организации за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Она может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация данной стратегии может дать очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебаний цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для компании могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов. Данная стратегия используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики

не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, требующиеся фирме. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, необходимой для успеха базовой деятельности [21, с. 115].

*Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между ним и конечным потребителем, а именно: системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами [20, с. 86].

*Стратегии диверсифицированного роста.* Эта группа стратегий бизнеса реализуется в том случае, если предприятия дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основные стратегии диверсифицированного роста.

1. *Стратегия концентрической диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, либо в других сильных сторонах функционирования компании. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения.

При реализации этой стратегии она выходит за рамки производственной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

2. *Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей развития организации на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии

фирма должна ориентироваться на производство таких технологически несвязанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности компании, например, в области поставок [23, с. 112].

3. *Стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что организация расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п. [23, с. 113].

Несомненно, стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы. В качестве условия успеха подобной стратегии называется наличие хотя бы одной общей точки между новым и базовым видами деятельности, например, в части рынка, технологии или производственного процесса. Другие специалисты в области структурного управления отмечают важность «фирменной культуры», или «стиля управления», который характеризует организацию в целом и может быть эффективен для некоторых видов деятельности и неэффективен для других.

*Стратегии целенаправленного сокращения.* Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т. п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства [25, с. 121].

Существуют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

*Стратегия ликвидации* – предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда компания не может вести дальнейший бизнес.

*Стратегия «сбора урожая»* – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и приме-

няется 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 закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

*Стратегия сокращения* – компания закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными организациями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения [27, с. 131].

*Стратегия сокращения расходов* – достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Таким образом, реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма, иногда увольнением персонала, с прекращением производства прибыльных товаров и закрытием убыточных мощностей.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что предприятие осуществляет комбинированную стратегию.

*Функциональные стратегии* разрабатываются специально для каждого функционального пространства компании. Они включают следующие элементы: стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте. Эта стратегия имеет две разновидности: *инновационную стратегию* (стратегию разработки принципиально новых продуктов и услуг) и *имитационную стратегию*; *производственная*

*стратегия* (контроль за издержками и повышение эффективности производственных операций); *маркетинговая стратегия* – определение наиболее эффективного состава комплекса маркетинга; финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов [26, с. 131].

Таким образом, анализ различных видов стратегий позволяет сделать вывод о том.. что основными видами стратегий для деятельности предприятий в современных условиях строительного производства являются: рыночная, инновационная, внутрифирменная, инвестиционная.

### **1.3 Формирование стратегии**

Формирование стратегии развития организации на практике чаще всего связано с процедурой ответа на три основных вопроса, позволяющих определить текущее состояние организации, целевые ориентиры и способы их достижения:

1. Где в данный момент находится организация, чем характеризуется текущая ситуация для организации?

2. Какой стремится стать организация, какое положение на рынке и в обществе занять в будущем, каким для себя видит «идеальное состояние»: бизнес (виды бизнеса), в котором организация хотела бы находиться, и рыночная позиция, которую хотела бы контролировать; потребности покупателей и группы потребителей, которые организация хотела бы обслуживать (целевая группа); конкретные результаты, которых хотела бы достичь организация?

3. Как организация может достичь желаемого руководством состояния, что необходимо предпринять, чтобы соответствовать стратегическому идеалу?

Ответ на эти три основных вопроса составляет основное содержание деятельности по стратегическому управлению организацией, что позволяет в дальнейшем принять следующие стратегически важные решения [31, с. 72].

Поэтому прежде чем начать формировать какую-либо стратегию необходимо провести стратегический анализ.

*Стратегический анализ* – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в альтернативные стратегические планы развития компании [27, с. 131].

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа: сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, создаваемых деловой средой, анализ разрыва между ними; анализ возможных вариантов будущего состояния фирмы, определение стратегических альтернатив [35, с. 154].

Каждый этап стратегического анализа требует соответствующего методического обеспечения. В таблице 1.1 приведен наиболее часто применяемый набор инструментов-методов, моделей, схем циклов, концепций, графиков.

При анализе среды в разрезе каждого этапа (оценки потенциала, условий и позиции фирмы) показан состав рекомендуемых инструментов.

Здесь следует обратить внимание на специфику использования метода *SWOT*, обобщающего большой объем работы по диагностике позиции фирмы. Обычно предлагается такой порядок: выявляются сильные стороны (*S*), слабые стороны (*W*), возможности движения к цели (*O*), угрозы со стороны окружения (*T*), согласуются силы и возможности для формирования стратегий развития.

Таким образом, технология стратегического анализа на первой стадии включает разработку миссии и цели, оценку потенциала, климата (условий), позиции и конкурентного преимущества фирмы.

Вторая стадия состоит в подготовке альтернативных и каталога базовых (эталонных) стратегий, а также выбора и принятия предпочтительной цели (как правило, представляющей собой комбинацию разного вида и уровня задач).

Таблица 1.1 – Характеристика этапов стратегического анализа на фирме

Этапы	Анализ миссии и целей	Анализ внутренней среды	Анализ внешней среды	Анализ среды в целом
1	2	3	4	5
Задачи	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции Оценка конкурентного преимущества
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Модель производственно-хозяйственной системы фирмы</li> <li>– Модель системы стратегического управления</li> <li>– «Дерево целей»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ЖЦИзд</li> <li>– ЖЦТов</li> <li>– ЖЦТех</li> <li>– ЖЦОрг</li> <li>– Схема «БФР»</li> <li>– СХЦ (БЕ, СПЕ)</li> <li>– График Портера «рентабельность-доля рынка»</li> <li>– Кривая обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ЖЦОрг</li> <li>– Анализ «поля сил»</li> <li>– STEP-анализ</li> <li>– Стратегические зоны</li> <li>– Контактные аудитории Котлера</li> <li>– Концепция движущих сил</li> <li>– 5 конкурентных сил Портера</li> <li>– Ключевые факторы успеха (КФУ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Матрица Ансоффа «продукт-рынок»</li> <li>– Матрица БКГ</li> <li>– Матрица ДЭМК</li> <li>– SWOT-анализ</li> <li>– Матрица «покупатель-продавец»</li> <li>– Матрица «ЖЦОтр -КП»</li> </ul>
Решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выбор структуры и редакции миссии</li> <li>Выбор (редакция) цели развития</li> <li>Выбор структуры «дерева цели»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала)</li> <li>Выбор методов</li> <li>Выбор оценки потенциала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выбор варианта структуры внешней среды (условий)</li> <li>Выбор методов</li> <li>Выбор оценки климата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выбор варианта структуры стратегического пространства</li> <li>Выбор методов</li> <li>Выбор оценки позиции</li> <li>Идентификация стратегий по позиции</li> </ul>

Условные обозначения к таблице 1.1:

ЖЦИзд, ЖЦТов, ЖЦОрг, ЖЦОтр – схемы жизненных циклов изделий, товаров, технологий, организации, отрасли. БФР – Бизнес-процессы продуктов – Функции по стадиям жизненного цикла – Ресурсы для исполнения функций. СХЦ – выделение стратегических хозяйственных центров (Бизнес-единиц, стратегических производственных единиц). График Портера «рентабельность – относительная доля рынка фирмы». Анализ «поля сил» по Ансоффу. STEP-анализ – анализ сфер макросреды. Стратегические зоны Ансоффа: структуризация микросреды фирмы, ее отрасли, ближайшего окружения на стратегические зоны хозяйствования (СХЗ), ресурсов (СЗР), капиталовложений (СЗК), технологий (СЗТ), группы стратегического влияния (СГВ). БКГ – Бостонская Консалтинговая Группа. Матрица ДЭМК – матрица «Дженерал Электрик – Мак Кинси» («конкурентный статус фирмы – привлекательность рынка»). КП – конкурентные преимущества.

Третья стадия предусматривает организационные меры по реализации выбранной стратегии: разработку проекта и плана, реструктуризацию, контроль (мониторинг) аналитического процесса, реализацию решений [32, с. 115].

Портфельные модели анализа стратегии определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него. Первоначальной классической портфельной моделью является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ), с помощью которой компания формирует состав своего портфеля, т.е. определяет сочетание вложений капитала в различные отрасли. Но эта модель чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для компании не менее важным показателем является эффективность инвестиций; она нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение новых методов управления [37, с. 103].

Формирование стратегии базируется на развитии стратегического видения и миссии организации, что включает в себя назначение на ключевые должности людей, обладающих не только глубокими теоретическими знаниями и/или богатым практическим опытом в своей профессиональной области, но способных интуитивно определять рыночные тенденции конъюнктурной динамики и приоритеты внутреннего развития организации, а также находить творческие, нестандартные и неожиданные конкурентные решения.

Формирование стратегии логически предопределяется теми стратегическими целями и задачами, которые поставлены перед организацией с целью развития стратегического видения и миссии. Если цели и задачи определяют результаты производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, то стратегия – методы, формы и условия достижения стратегических ориентиров. Следует иметь в виду, что в отличие от миссии, целей и задач, которые остаются стабильными в долгосрочной перспективе, стратегии сочетают в себе общее стратегическое направление и адаптивную реакцию на изменение внешних условий. Таким образом, стратегии представляют собой гибкий инструмент текущей реализации стратегических целей и задач. Обеспечение стратегической гибкости дости-

гается разработкой нескольких вариантов сценариев развития организации – стратегических альтернатив, из которых реализуется та из них, которая в наибольшей степени соответствует текущей ситуации, а также состоянию внутренней и внешней среды организации. Кроме того, реальная стратегия организации дополняется оперативными решениями, которые принимаются в случае возникновения непредвиденных ситуаций. Таким образом, стратегия организации отличается определенной динамичностью: в нее вносятся изменения по мере развития внутренней и внешней среды на основе фактических результатов реализации запланированных действий [32, с. 133].

Определение стратегии организации предполагает принятие принципиальных решений по следующим проблемам организации: пути увеличения бизнеса; наиболее полное удовлетворение потребителей; принятие определенных мер в соответствующих областях с целью превзойти конкурентов [37, с. 82]; реакция на изменение рыночных условий; Формирование стратегий предполагает выбор одного из нескольких (обычно не более десяти) заранее разработанных вариантов в той или иной сфере в зависимости от внешних стратегических факторов и сделанного ранее выбора.

При этом следует помнить, что при формировании стратегии существует ряд ограничений:

- уровень наличных финансовых ресурсов;
- размер приемлемого риска;
- потенциальные навыки и способности менеджеров фирмы;
- отношения в рамках партнерских связей компании;
- противодействие конкурентов.

В целом комплекс стратегического планирования включает в себя следующие элементы: определение классификационных признаков стратегических вариантов; классификацию стратегий; формирование элементарных (базисных) стратегических вариантов; определение структуры множества базисных вариантов для их комбинирования при создании комплексных вариантов; формирование комплексных стратегических вариантов; определение критериев сравнения вариантов; ана-

лиз и сравнение комплексных вариантов для определения осуществимости и эффективности; выбор комплексной стратегии; определение критериев для пересмотра принятой стратегии; создание упрощенных версий принятой стратегии для информирования различных категорий заинтересованных в деятельности предприятия лиц; разработка механизмов реализации стратегии; разработка механизмов контроля соответствия принимаемых на предприятии решений избранной стратегии.

На практике разработка стратегии – это выполнение следующих этапов: уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики; анализ стратегического потенциала предприятия; определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования; анализ рынка продукции в сфере, определяемой стратегическим потенциалом предприятия – зоне хозяйствования; позиционирование предприятия в зоне хозяйствования; определение технологической стратегии; формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия; формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия; анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия; разработка финансово-инвестиционной стратегии предприятия; разработка вариантов и выбор социальной стратегии предприятия; определение стратегии управления.

Эти этапы могут повторяться и корректироваться в ходе формирования стратегии. Однако хотелось бы подчеркнуть следующий принципиальный момент: в первоначальной, базовой последовательности этапов анализ потенциала предприятия должен предшествовать анализу рынка. Это связано с тем, что без знания потенциала невозможно определить, какая именно часть рынка должна подвергнуться наиболее детальному исследованию. Понятно поэтому, как важен процесс анализа потенциала предприятия [41, с. 185].

Как видно из приведенного перечня этапов, создание и внедрение стратегии достаточно трудоемкая процедура. Однако значимость для предприятия этого процесса намного превосходит затраты на его реализацию. Дело в том, что сам по себе

процесс осмысления ситуации, ее коллективное обсуждение, разбор различных вариантов действий в тех или иных сферах деятельности предприятия приносят огромную пользу, повышают степень системности и обоснованности принятия решений и управления предприятием в целом [39, с. 125].

#### **1.4 Планирование реализации стратегии**

*Задача реализации стратегии* – самая сложная и требующая наибольших затрат времени часть стратегического управления. Она связана практически со всеми сторонами управления и решается из многих точек внутри организации. То, насколько крупными должны быть внутренние изменения для запуска стратегии в действие, зависит от степени стратегических изменений, и от того, насколько внутренняя практика расходится с требованиями стратегии, а также насколько соответствуют друг другу стратегия и культура организации. По мере необходимости, когда эти изменения выявляются, руководство изучает все детали осуществления изменений и прилагает достаточные усилия, чтобы преобразовать цели в результаты. В зависимости от объема необходимых внутренних изменений полное внедрение стратегии может продолжаться от нескольких месяцев до нескольких лет [43, с. 143].

Появление новых обстоятельств вызывает необходимость проведения корректирующих действий. Могут потребоваться изменения долгосрочных направлений развития, пересмотр характера бизнеса, сужение или расширение управленческого видения будущего курса организации. Цели деятельности могут быть завышены или занижены в зависимости от накопленного опыта и будущих перспектив.

Поиск путей более успешной реализации стратегии является непрерывным процессом. Почти всегда процесс протекает неравномерно – быстрее в одних местах и медленнее в других. Одни задачи решаются легко, другие никак не поддаются решению. Процесс реализации стратегии протекает при совместном воздействии всей совокупности управленческих решений и множества поэтапных действий, выполняемых различными целевыми группами и отдельными лицами по всей организации. Пересмотр финансовых планов, изменение политики, реорганизации,

кадровые изменения, совершенствование производства и технологических процессов, культурные мероприятия – все эти и другие действия являются типичными управленческими инструментами, используемыми для реализации стратегии.

Сложный и трудоемкий процесс выработки стратегии организации приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т.е. управлять им.

В современной организации должны разрабатываться три группы взаимосвязанных планов:

1. **Основные направления деятельности**, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее – 10-15 лет, иногда и более.

2. **Планы развития организации** на срок от 1 года до 5 лет. С позиций стратегического планирования важнейшим содержанием их служат перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.

3. **Программы и планы-проекты**, которые носят целевой характер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и др.

Теоретические и тактические планы служат основным инструментом реализации стратегических планов и с этой точки зрения имеют некоторые отличия от последних, которые необходимо учитывать в практической работе: тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими планами, в их развитие; при разработке тактических планов реализуется принцип: «кто должен выполнять планы, тот их и разрабатывает». Здесь важно также подчеркнуть, что в условиях перехода к рыночной экономике существенно меняются структура тактических планов, принципы их разработки и приоритеты основных разделов. Так, годовой план организации, как правило, включает четыре основных раздела: план по маркетингу, финансовый план, план производства, план закупок. План по марке-

тингу продукции, который разрабатывается через маркетинговый подход, является «задающим» для всех последующих разделов (рисунок 1.1).

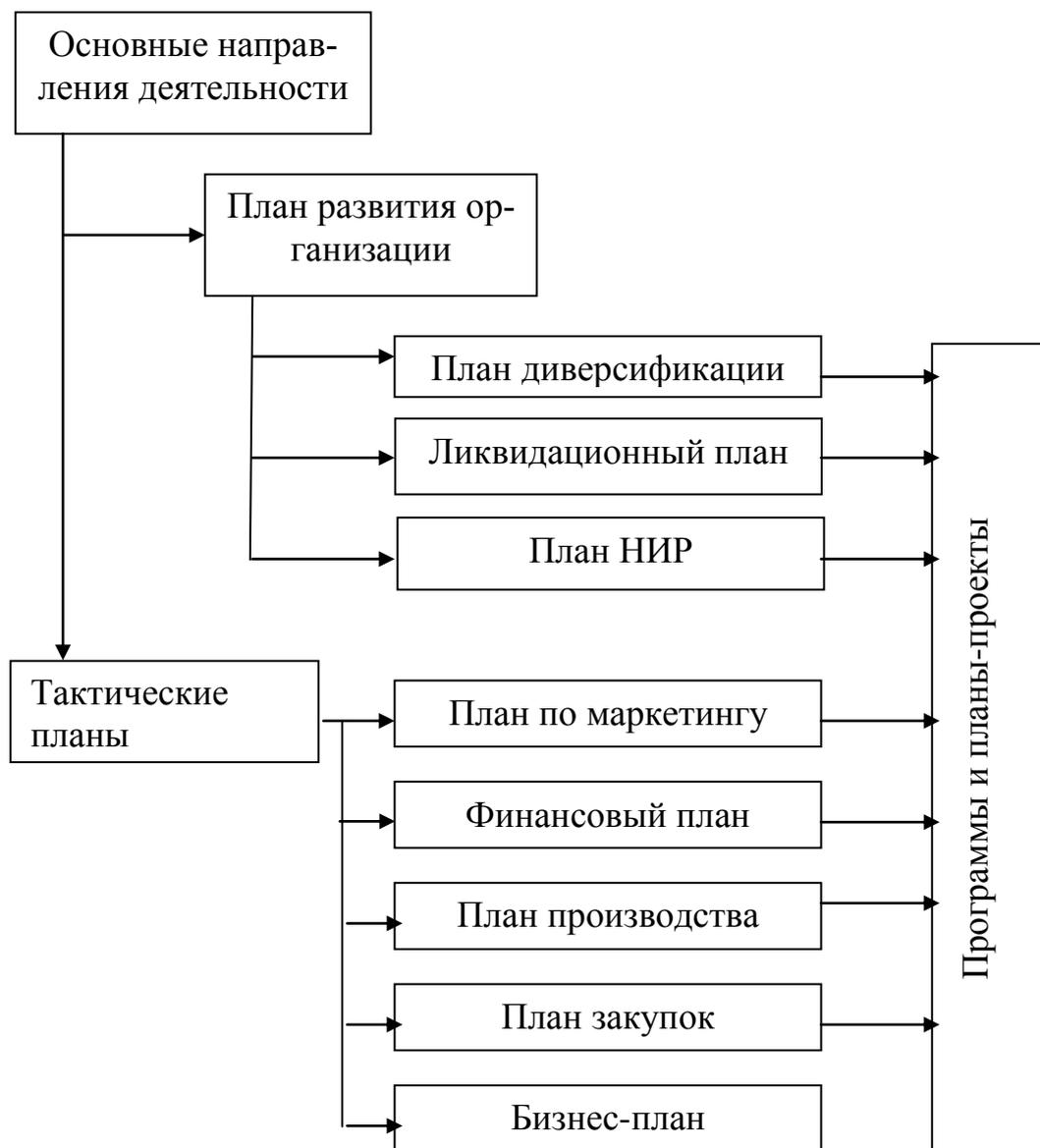


Рисунок 1.1 – Система планов организации

В зависимости от этапа развития рыночных отношений и сложившихся внешних условий деятельности строительного предприятия меняются приоритеты разделов плана, их значимость. На первое место может выходить план сбыта или финансовый план, или же производственный [45, с. 132].

Каждый стратегический план обязательно подкрепляется комплексом программ и планов-проектов.

Отметим важную методологическую особенность формирования системы плановых документов в стратегическом планировании – необходимость механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.

Стратегический план всегда субъективен по своей природе и основан на предположениях, мнениях, прогнозах и предсказаниях, сопряженных с некоторой степенью неопределенности и риска. Поэтому руководству организации весьма важно знать, что произойдет, если сделанные предположения и прогнозы не сбудутся. Ситуационные планы позволяют ответить на поставленный вопрос и определить, до какой степени организации придется изменить цели и стратегию своего поведения в будущем.

Система планов, программ и проектов помимо выполнения основной функции управления является ещё и необходимым инструментом распределения стратегических и тактических ресурсов. Фактически предварительным показателем качества плана ли программы служит желание руководства выделить ресурсы на их реализацию. Планы помогают распределять ресурсы по направлениям, которые, по мнению руководства, являются наиболее эффективными и ведут к достижению поставленных целей. Вместе с тем планы не дают полного ответа на вопрос: какие конкретно ресурсы и в каком количестве требуются?

Планирование стратегии – вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функции стратегического планирования осуществляют люди, то, как отмечалось выше, этот процесс должен быть формализован, и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться и через стимулирование должного к нему отношения руководителей и работников всех уровней. Особо здесь следует отметить необходимость создания и постоянного поддержания организационно-психологического климата, привить сотрудникам мысль, что постоянные изменения – естественное состояние развития организации и к этим изменениям нужно быть постоянно готовыми [47, с. 103].

Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования – это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации

стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации. После внедрения стратегического планирования и распределения его по всем подразделениям, после того как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его необходимость, возрастёт, процесс управления во многом может быть структурирован, и в нём существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, разработке новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии [50, с. 132].

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Стратегия – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии. С понятиями «стратегия» и «стратегические решения» тесно связано понятие «потенциал» предприятия. В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал, находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

2. Предприятия перестраивают свою внутреннюю производственно-технологическую и организационно-управленческую структуру, осуществляют перераспределение прав и обязанностей различных подразделений и подсистем с целью устойчивого развития на существующем рынке или возможностью выхода на новые строительные рынки.

3. Формирование стратегии развития организации на практике связано с процедурой определения текущего состояния организации, целевых ориентиров и способы их достижения.

4. Формирование стратегии базируется на развитии стратегического видения и миссии организации, что включает в себя назначение на ключевые должности людей способных интуитивно определять рыночные тенденции конъюнктурной динамики и приоритеты внутреннего развития организации, а также находить творческие, нестандартные и неожиданные конкурентные решения.

## **2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «РИСАН»**

### **2.1 Особенности деятельности ООО «Рисан» и влияние внешней среды**

Общество с ограниченной ответственностью группа компаний «Рисан» организовано в 2002 году и специализируется на возведении многоэтажных кирпичных жилых домов, осуществляет весь спектр строительно-монтажных работ, в том числе проектирование, реставрация, отделочные работы, а также: покупка, продажа, обмен недвижимости на взаимовыгодных условиях, юридическое сопровождение сделок, ремонт и дизайн квартир, бартерные операции.

Генеральный директор Лисовол Сергей Юрьевич. Центральный офис ООО «Рисан» находится по адресу г. Пенза, ул. Пушкина, 15.

На сегодняшний день в группу компаний «Рисан» входит 5 компаний: ООО «Рисанстрой», ООО «Рисандизайн», ООО «Рисанжильё», ООО «Рисанриелти», ООО «Рисанпроект» [51].

Эти компании выполняют весь спектр подрядных, электромонтажных работ, подготовка к продаже, покупка и продажа собственного недвижимого имущества, разборка и снос зданий, расчистка строительных участков, оказание транспортных услуг; услуги грузоподъемных механизмов.

Находясь на Пензенском рынке недвижимости уже не первый год ООО «Рисан» умело завоевывает всё большую популярность среди жителей нашего города, которые хотят инвестировать свои финансовые накопления в квадратные метры жилой площади. В настоящий момент ведётся строительство следующих объектов:

- Жилой комплекс «Фаворит» (Западная поляна).
- Жилой комплекс «Три тополя» (Памятник Победы).
- Жилой комплекс «Ближняя Весёловка» (Веселовка).
- Жилой комплекс «Триумф» (ул. Пушкина).
- Жилой комплекс «Новые сады» (Арбеково (ближнее)).

Жилой комплекс «Олипия» (Западная поляна) и др.

Компания «Рисан» активно участвует в реализации приоритетного национального проекта «Доступное жильё».

Квартиры сдаются в следующем состоянии: отштукатуренные стены, стяжка на полу, пластиковые окна, счётчики воды, радиаторы, электроразводка по квартире.

Предусмотрена возможность планировки квартиры по желанию клиента, её отделка «под ключ» до сдачи дома, а также возможность для клиента отказаться от черновой отделки квартиры полностью сэкономив при этом солидную сумму.

Завершённый дом ООО «Рисан» не бросает на произвол судьбы, а курирует его эксплуатацию посредством управляющей компании входящий в группу, и если необходимо, устраняет возникающие проблемы

Жильё строится с долевым участием населения. При этом при полной оплате предоставляется скидка, действует накопительная программа, по которой потребителям предоставляется возможность выкупать кв.м. по текущей цене, а также ипотечная программа. Жильё, построенное ООО «Рисан» ориентировано на разные слои общества, т.к. стоимость квадратного метра жилья варьируется в зависимости от микрорайона расположения квартиры, этажности [51].

Как и на все остальные предприятия строительного комплекса Пензенской области на ООО «Рисан» накладывает определенные ограничения и дает определенные возможности внешняя среда. Двумя основными факторами внешней среды (в наибольшей степени регулирующей деятельность предприятий) являются государство и СРО. В 2009 году в Пензенской области было организовано СРО, в которое обязаны были вступить все строительные организации области с 1 января 2010 года, в том числе и ООО «Рисан».

Саморегулирование в области строительства регулируется следующими нормативно-правовыми актами: Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ; Федеральный закон от 1 декабря 2007 года № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях»; Федеральным законом от 12 января 1996 года

№ 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и другими нормативно-правовыми актами (приложение А).

На сегодняшний день созданная система законов и подзаконных актов не в полной мере охватывает весь спектр строительных работ, что с одной стороны дает некоторую свободу в осуществлении своей деятельности, а с другой стороны часто становится причиной конфликтов и сбоев работы комплекса. Так в Пензенской области до сих пор не в полной мере регламентировано направление строительства (типов объектов: назначение, максимальная этажность и т.д.) для различных районов города. Так же довольно часто прослеживается ситуация когда существующие акты создают дополнительные барьеры для осуществления строительной деятельности, которые приводят к увеличению сроков строительства, что в свою очередь негативно сказывается на показателях деятельности предприятия.

В рамках комплексной выпускной работы с целью выявления основных направлений дальнейшего развития ООО «Рисан» на основе формирования и внедрения различных видов стратегий, прежде всего, рыночной, внутрифирменной, инновационной, инвестиционной с возможностью выхода на новые рынки были использованы для анализа деятельности ООО «Рисан» следующие основные методики:

1. Методика проведения анализа деятельности строительного предприятия (Приложение Б).

2. Методика оценки инвестиционной привлекательности предприятия «ОРТИМ».

3. Методика по эффективному использованию различных видов стратегий на предприятии «Программа *STRATEGOS*».

## **2.2 Анализ потенциала ООО «Рисан»**

В процессе своей деятельности предприятия строительного комплекса сталкиваются с рядом проблем, основными из которых является выбор рациональной стратегии развития. Основное из направлений эффективного функционирования

является анализ потенциала самого предприятия. Можно выделить три основных развития потенциала предприятия (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Виды потенциала предприятия

При анализе организационно-экономических показателей ООО «Рисан» были рассмотрены следующие данные: Организационная структура предприятий, входящих в группу; Структура подчинения компаний; Штатное расписание, Формы бухгалтерской отчетности и другие данные.

В ходе исследования были проанализированы экономические и организационные показатели. Так же было произведено долевое распределение компаний в общей группе (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Долевое распределение компаний, входящих в ООО СГ «Рисан» по выручке, тыс.руб.

Наименование предприятия	2013	2014	2015	2016
ООО «Рисанжилъе»	70273,1	10268,2	43354,5	17500,1
ООО «Рисанстрой»	41348,6	19968,9	265259,6	3282,1
ООО «Рисанриэлти»	13986,7	3470,6	8782,0	1600,8
ООО «Рисандизайн»	2444,2	5813,0	10461,2	3052,3
ООО «Рисанпроект»	1046,7	8420,6	36603,9	0,0
ООО «Рисан»	7367,9	120943,5	312629,4	166052,4
Группа компаний	136468,5	168884,9	677097,3	191487,7

Данное распределение свидетельствует о том, что основные финансовые поступления приходятся на ООО «Рисан». Следовательно, необходимо уделять особое внимание развитию финансового менеджмента в самом предприятии. Можно так же сделать вывод из данного распределения что другие компании лишь выполняют какие-то специализированные работы, не влияющие на основную выручку компании. ООО «Рисан» является главной компанией в группе.

На рисунке 2.2 приведена общая структура подчиненности компаний. Приведенная структура показывает не совсем рациональное использование потенциала предприятия с точки зрения организационного потенциала. Внутри предприятия наблюдается функциональный подход в построение организационной структуры каждого предприятия в отдельности. При организации подчиненности между компаниями видно наличие линейности, так как это наиболее оптимальный подход с наименьшими затратами как материальными так и трудовыми. В общем, руководство компаний осуществляется главной компанией, но с привлечением как директоров строительных компаний, так и специалистов финансового промышленной группы.

В ходе анализа также было произведено разделение каждой компании по функциям, т.е. по переделам, на которых они находятся на данный момент и какие

функции выполняют. Были получены следующие данные, которые приведены в таблице 2.2.

Компании были разделены на три передела. Это Вход, Система, Выход. Также показаны взаимодействия между ними, а именно это транспортировка как сырья и материалов, так и готовой продукции. Роль компании находящейся на стадии переделов взяла на себя ООО «Рисандизайн», это специальная транспортная компания, созданная для оказания транспортных услуг для всех компании группы. Это рациональное решение проблемы транспортировки материалов на строительные площадки. Так как компания меньше зависит от внешних факторов.

Основная часть предприятий выполняет именно строительные работы, это видно из таблицы. Для данных компаний главным направлением является повышение качества выпускаемой продукции, увеличение выработки рабочих и снижение себестоимости строительства. Данные компании являются управляемыми в системе компаний, т.е. их руководство не может принимать стратегические решения. Следовательно, Основные менеджеры и управленцы сосредоточены в ООО «Рисан». Они должны решать стратегические вопросы и разрабатывать стратегия развития потенциала предприятия.

Финансовыми ресурсами занимается главная компания, в которой работают опытные финансисты и юристы. На долю ООО «Рисан» также приходится и выходные показатели.

Таблица 2.2 – Распределение компаний Группы по переделам.

Передел	Вход	→	Система	→	Выход
Наименование организации					
ООО «Рисанстрой»					
ООО «Рисандизайн»					
ООО «Рисанжилье»					
ООО «Рисанриэлти»					
ООО «Рисанпроект»					
ООО «Рисан»					

В ходе исследования был также проанализирован менеджмент компаний, характеристики управленческих показателей и рассчитаны основные показатели использования человеческого потенциал на предприятии.

Также в ходе анализа организационно-экономического потенциала предприятия важную роль играет факторный анализ.

В ходе него были выявлены основные факторы, влияющие на выходные показатели предприятия (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Основные факторы, влияющие на деятельность компании

Показатели	Потреб.	Выход.	Общ.
1	2	3	4
Среднесписочная численность рабочих и их квалификация	2	1	3
Средняя з/п	0	1	1
Наличие собственной или привлеченной техники	0	2	2
Унифицированность или уникальность объектов	2	2	4
Кол-во одновременно возводимых объектов	2	1	3
Скорость передачи информации	2	2	4
Применение новых технологий	1	3	4
Наличие продуманных финансовых поступлений и оттоков	0	3	3
Наличие строгой иерархии	2	1	3
Соблюдение договоров оплаты поставок и срока возведения объектов	1	3	4
Общая площадь имеющихся площадок, м <sup>2</sup>	0	2	2
Объем частных инвестиций	1	3	4
Государственная поддержка	0	3	3
Наличие собственных средств	1	4	5
Заемные средства	1	3	4
Состояние рынка (Ср цена рынка)	1	0	1
стоимость имущества	0	3	3

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4
собственные средства	0	2	2
дебиторская задолженность	1	2	3
кредиторская задолженность	0	2	2

В ходе деятельности компании уделяется внимание не всем факторам, которые приведены в таблице 2.3. В результате проведенного анализа по факторному пространству предприятий ООО «Рисан» отобраны наиболее значимые факторы, которые определяют специфику и характер влияния каждого этапа на эффективность развития производственных процессов в рамках конкретных ситуаций становления, функционирования и развития предприятия.

Результаты анализа показали, что на эффективность функционирования предприятия на организационно-экономических переделах влияет совокупность факторов, которые можно разделить на факторы организационного, экономического и социального характера.

Основными значимыми факторами, влияющими на процессы становления, функционирования и развития предприятия, являются следующие.

Факторы организационного характера:

1. Сроки и величина привлечения инвестиций, необходимых для возведения объектов строительства.
2. Уровень развития производственных процессов.
3. Уровень развития производственной сферы и ее инфраструктуры.
4. Уровень развития фаз строительного цикла.
5. Основные производственные и организационные риски.
6. Уровень внедрения НИОКР, инноваций, новых ОПР и ОКР, форм организаций, технологий и управления.

Факторы экономического характера:

1. Структура основных источников инвестирования.
2. Уровень инфляции в стране и регионе.

3. Концентрация инвесторов в регионе.
4. Инвестиционная привлекательность региона.
5. Финансовая и инвестиционная устойчивость предприятия.
6. Инвестиционная политика предприятия.
7. Экономическая стратегия развития.
8. Финансовые и инвестиционные риски в деятельности предприятия.
9. Основные экономические ситуации деятельности предприятий;
10. Надежность финансирования, инвестирование предприятий и новых объектов строительства.
11. Внешнеэкономическая деятельность предприятия.

Факторы социального характера:

1. Уровень доходов населения в Пензенском регионе.
2. Степень развития социальной сферы и ее инфраструктуры.
3. Уровень заработной платы населения Пензенского региона.
4. Социальная защищенность населения региона.

Совокупность влияния этих факторов определяет наличие различных по характеру организационно-экономических ситуаций, специфику деятельности предприятий и возведения объектов в пределах Пензенского региона и за его пределами. При проведении дальнейших исследований все они были учтены при разработке различных видов моделей.

Таким образом, эти наиболее значимые факторы, влияя на характер развития производственных процессов деятельности предприятия по организационно-экономическим переделам, определяют специфику, границы различных организационных и экономических ситуаций. При выборе одного из возможных вариантов и направлений развития предприятия, необходимо учитывать вероятность и степень влияния каждой из основных групп факторов внешней и внутренней среды на характер становления, функционирования и развития предприятий.

### 2.3 Характеристика продукции ООО «Рисан»

Предприятие ООО «Рисан», предлагая свою продукцию на рынке недвижимости, ставит основной целью удовлетворение потребностей широкого круга потребителей, реализовать их индивидуальные пожелания и дать полную свободу выбора, обеспечив при этом комфорт и полную безопасность.

Кирпичные дома имеют каркас из железобетона, который снаружи отделан кирпичом. Минимальный срок эксплуатации таких домов значительно выше, чем у панельного жилья, и составляет как минимум двести лет.

Все представленные на рынке недвижимости новостройки делятся на три сегмента: Эконом-класс, бизнес-класс и элитное жилье. Квартиры эконом класса имеют малую площадь, сравнительно более низкую цену, но при этом в них используются стандартные планировки, низкие потолки. В кирпичных домах бизнес-класса новоселов ждут более высокие потолки и свободная планировка квартир. Благодаря большей площади, лучшему расположению и лучшим эксплуатационным характеристикам квартиры в таких домах, естественно, стоят дороже. Элитное жилье качественно отличается от всех предыдущих, имея высоту потолков не менее 3-х метров, большую жилую площадь – предоставляют потребителю полную свободу планировки квартиры (это не только количество и расположение комнат, но и количество этажей в квартире, наличие террасы, бассейна и т.д.), возможность внедрения наиболее современных технологий по организации жилого пространства и интегрирования различных электронных систем – технология умный дом. Но главной отличительной особенностью элитного жилья является его престижность, в том числе и за счет расположения в престижном районе, с развитой инфраструктурой.

На сегодняшний день ООО «Рисан» представлена во всех трех сегментах рынка. В сегменте «Эконом-класс» фирма представлена однокомнатными квартирами, в сегменте бизнес-класса 2-х и 3-х комнатными квартирами, в сегменте «элитного жилья» – 4,5,6-ти комнатными квартирами, а также пентхаусами.

Таблица 2.4 – Распределение продукции в портфеле ООО «Рисан» по сегментам

Доля в объеме ООО «Рисан», %	Эконом класс	Бизнес класс	Элитное жилье
1	2	3	4
По количеству квартир	51,5	47,8	0,7
По выручке	31,5	59,9	8,6
По сданным метрам квадратным	36,1	56,3	7,6



Рисунок 2.2 – Распределение продукции в портфеле ООО «Рисан» по сегментам

Сегодня пользуются спросом у населения и то, и другое жилье. Все зависит от возможностей и потребностей потребителей. Потребность в жилье эконом класса остается, т.к. цена однокомнатной квартиры малой площади доступна для населения. Квартиры бизнес-класса привлекают своим качеством. А элитное жилье помимо качества привлекают потребителя престижностью данного жилья, повышенным комфортом и т.д.

Кроме того, цена на квартиру сильно зависит от стадии строительства. Покупая жилье на «нулевом цикле», можно сэкономить в 1,5 раза и более по сравнению с квартирой в готовом доме.

Немаловажную роль в ценообразовании играет и экологичность места, а также этажность. Соответственно, если представить себе наиболее дешевый вариант квартиры, то это будет жилье в новостройке на окраине города, находящееся на первом или последнем этаже.

Можно отметить еще ряд факторов, влияющих на цену: расположение, качество проекта, стадия готовности объекта, темпы строительства, репутация застройщика (инвестора). Цена на квартиру из нижнего ценового сегмента может понизиться только при одном условии – общее снижение цен на рынке жилой недвижимости.

Как правило, жилье в кирпичных домах более дорогое. Соответственно покупатели такого жилья – более состоятельные лица. Только в кирпичных домах возможна свободная планировка, и покупатель может сделать жилье по своему вкусу. Спрос зависит от платежеспособности потенциальных покупателей или целевых групп покупателей. Для каждой целевой группы мотивация покупки разная. Для эконом класса – это, конечно, цена. Для бизнес-класса – местоположение, качество строительства, дополнительный сервис и только потом цена. Цена зависит не только от типа дома, существенную роль играет и местоположение объекта.

ООО «Рисан» всегда следит за новыми веяниями в строительстве, внедряя современные стройматериалы. Одной из первых организаций на пензенском рынке освоила монолитное строительство. Строятся дома с автономным отоплением, которое не зависит от коммунальных служб, и клиенты могут сами определить температуру, которая является наиболее подходящей для их проживания. Цена на подобные дома не дороже, чем в других строительных организациях. Первыми в Пензенской области внедрили такой продукт как «Умный дом» – интегрированные системы контроля освещения, пожарно-охранной безопасности, климат-контроля, аудио и видеосистем.

ООО «Рисан» зарекомендовал себя безупречным качеством своего жилья, а строит организация в различных районах города. Надежность жилья ни у кого не вызывает сомнений, поэтому организация не испытывает дефицита в новых покупателях. Она готова строить комфортное жилье в любом объеме, выполняя все пожелания многочисленных заказчиков.

График жизненного цикла показывает, что объем продаж растут и предприятие наращивает свои мощности. Пика продаж не наблюдается. Некоторое снижение темпов роста в последний год в большей степени связан с общей тенденцией рынка жилья. Жизненный цикл показывает, что товар находится на стадии роста. В ближайшие годы не прогнозируется перехода в стадию насыщения, т.к. предприятие осваивает новые технологии, покупает новое оборудование.

Находясь на стадии роста, предприятию не следует снижать затраты на маркетинг, сфокусировав внимание на создании предпочтения к торговой марке, распределение товара должно быть интенсивным, цена высокой на усовершенствованный товар.

На этапе роста наблюдается рост объема продаж, увеличение прибыли, происходит признание товара покупателями и увеличение спроса на него.

Анализируя товар ООО «Рисан», можно проследить, что организация увеличивает объемы строительства из года в год. Квартиры данной строительной компании пользуются спросом.

#### **2.4 Анализ внешней и внутренней среды деятельности предприятия**

Рынок жилья Пензенской области за последние четыре года развивался бурными темпами. Объемы ввода жилья за этот период увеличились почти в два раза (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Ввод в действие жилых домов в Пензенской области

	2013	2014	2015	2016
Пензенская область, тыс. м <sup>2</sup> общей площади	316,3	403,3	555	602,2
Доля ООО «Рисан», %	7	7,3	8,05	8,8

Сегодня на территории города ведется как строительство жилых комплексов и микрорайонов, так и точечная застройка. Современные застройщики отдают предпочтение строительству жилых комплексов и микрорайонов с развитой инфраструктурой, где предполагается строительство магазинов, детских садов, школ, развлекательных комплексов, паркинги и многое другое.

Стоимость кв.м. жилья на первичном рынке недвижимости зависит от сроков сдачи в эксплуатацию, этажа, планировки, площади и отделки квартир.

Согласно анализу месторасположения новостроек, наиболее активное строительство ведется в микрорайоне Арбеково (26 % строящихся объектов, 22 % кв.м). Далее следуют микрорайоны Центр (19 %), Терновка (14 %), Южная поляна (12 %) и ГПЗ (8 %).

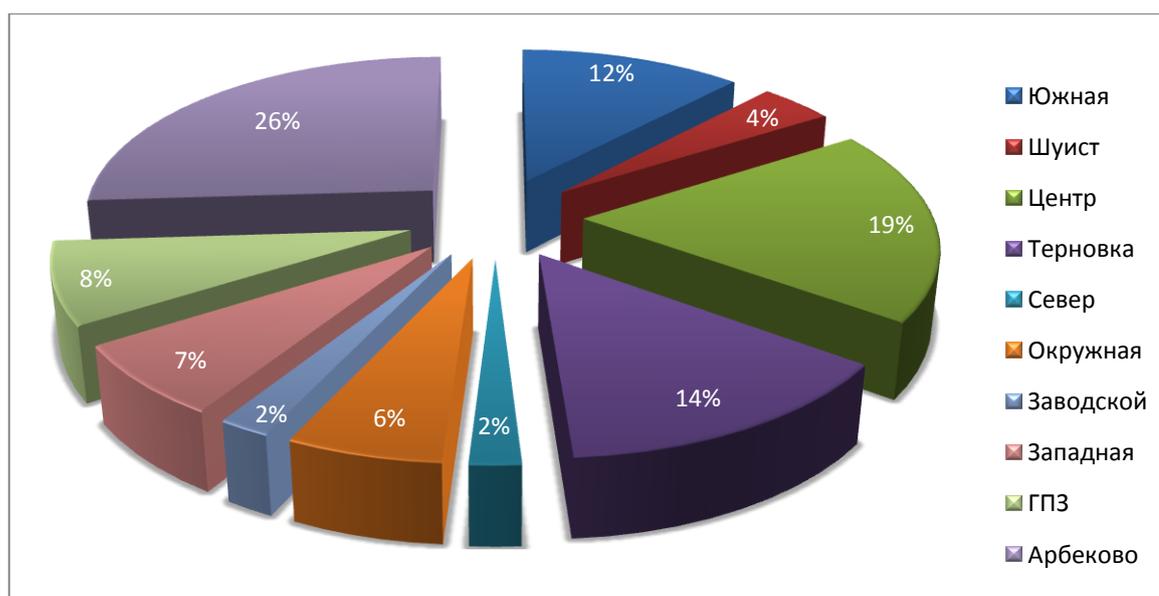


Рисунок 2.3 – Структура предложения новостроек по районам в г. Пенза

По результатам мониторинга РК Мегapolis-Недвижимость в 2015 года на первичном рынке жилья г. Пенза на продажу были выставлены квартиры в 44 объектах.

Темп прироста цены за 2016 год на рынке новостроек составил +5,6 %.

При этом положительная динамика изменения цены была отмечена во всех районах г. Пенза.

Таблица 2.6 – Сегментация рынка

Параметр	Эконом класс	Бизнес класс	Элитное жилье
1	2	3	4
Общая площадь, м <sup>2</sup>	30 – 45	45 – 80	> 80
Высота потолков, м	от 2,5 до 3	от 2,7 до 3	не менее 3
Планировка	Типовая	Свободная	Индивидуальная
Цена 1 м <sup>2</sup> , тыс. руб.	35	42	50
Доля рынка, %	50	45	5

Далее проведем сегментацию рынка по типам вводимого в эксплуатацию жилья. Распределение представлено на рисунке 2.4.

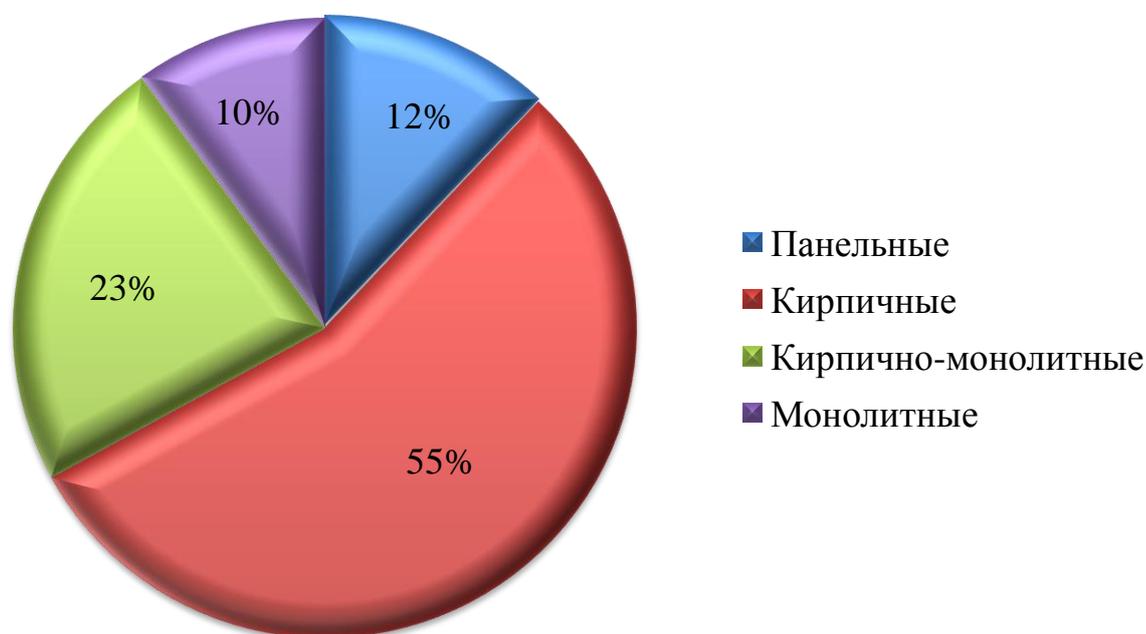


Рисунок 2.4 – Структура предложения в строящихся домах по типу объектов, в %

До 2016 г. рынок бизнес-центров находился на начальной стадии формирования. За последний год было введено в эксплуатацию несколько качественных объектов офисного назначения, которые, тем не менее, не изменили ситуацию, характеризующуюся дефицитом площадей. В настоящее время рынок проходит этап ожидания изменений в структуре предложения офисных помещений.

В основной своей массе рынок аренды в отдельно стоящих зданиях (бизнес-

центрах) представлен помещениями научно-исследовательских институтов или сопутствующих производству капитальных зданиях (административных, административно-хозяйственных), выведенных на рынок офисной недвижимости без глубокой реконструкции.

Вторым, более качественным источником предложения в аренду офисных помещений в г. Пенза, являются реконструированные и перепрофилированные здания, ранее не офисного назначения: бывшие жилые здания, административные здания и общежития. Собственники таких объектов постарались максимально приспособить данные объекты под сдачу в аренду офисных помещений с минимальным уровнем инвестиций в них.

Уровень отделки офисных помещений в офисных зданиях данной категории выше в сравнении с первой группой.

Третьим источником предложения офисных помещений в аренду являются специализированные офисные центры, введенные в эксплуатацию за последний год. Для этого сектора рынка характерно наиболее качественное на рынке предложение офисных помещений в аренду. Как правило, это удачно расположенные здания в центральной части города с хорошим уровнем отделки и наличием организации некоторых сопутствующих услуг арендаторам. К данному источнику предложения также относятся вновь введенные многофункциональные торгово-офисные комплексы, в которых офисные помещения занимают верхние этажи.

Управляющие компании, регулирующие взаимоотношения между собственником бизнес-центра и арендаторами, отвечающие за вопросы обслуживания и технической эксплуатации здания, предоставления необходимого сервиса и т.д., представлены в основном собственными службами и подразделениями собственников зданий.

Постепенно у покупателей офисной недвижимости приоритет смещается в сторону приобретения объектов в специализированных зданиях, нежели вовлечения в оборот жилых помещений. Это связано с техническим состоянием и планировкой квартир, т.к. они не соответствуют требованиям арендаторов. Ещё одним

отрицательным моментом является отсутствие парковки и прочих сервисных опций, также немаловажной является имиджевая составляющая.

В Пензе, как и в целом по России, основным способом вывода на рынок новых качественных площадей продолжает оставаться реконструкция.

К сложившейся в Пензе общественно – деловой зоне можно отнести исторический центр города, в котором сосредоточена большая часть предлагаемых офисных площадей в бизнес-центрах. Условно центральная часть города ограничена с севера улицей Октябрьской, улицей Урицкого с востока, улицей Карла Маркса с юга и улицей Володарского с запада.

На рынке офисных площадей в бизнес-центрах г. Пенза присутствует сделки, как по аренде офисных площадей, так и по их продаже. По оценкам специалистов *LCMC (London Consulting & Management Company)*, доля сделок по продаже в функционирующих на текущий момент офисных зданиях составляет порядка 13 %, доля сделок по аренде – 87 %.

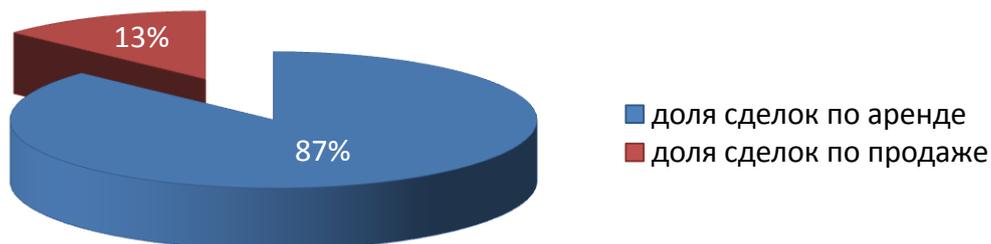


Рисунок 2.5 – Соотношение сделок связанных с покупкой коммерческой недвижимости и сделок по аренде

Рынок качественных офисных объектов г. Пенза, представлен бизнес-центрами классов «B» и «C» и составляет 28 984 кв.м, из них наибольшую долю в общем объеме предложения составляет класс «C», на него приходится 77 % или 22384 кв. м. На бизнес-центры класса «B» и приходится 23 % общего объема площадей (6 600 кв. м в натуральном выражении).

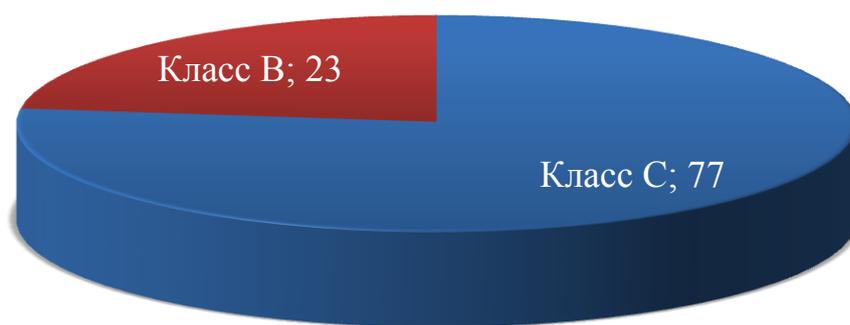


Рисунок 2.6 – Структура качественных бизнес-центров в г. Пенза по классам

За последние три года рост объема предложения не был однородным, так в 2014 году рост объема предложения составил 32 %, в 2015 отсутствовал, в 2016 составил уже 46 %. Общий объем предложения в сегменте качественных бизнес-центров на конец 2007 год составил 17 100 кв. м.

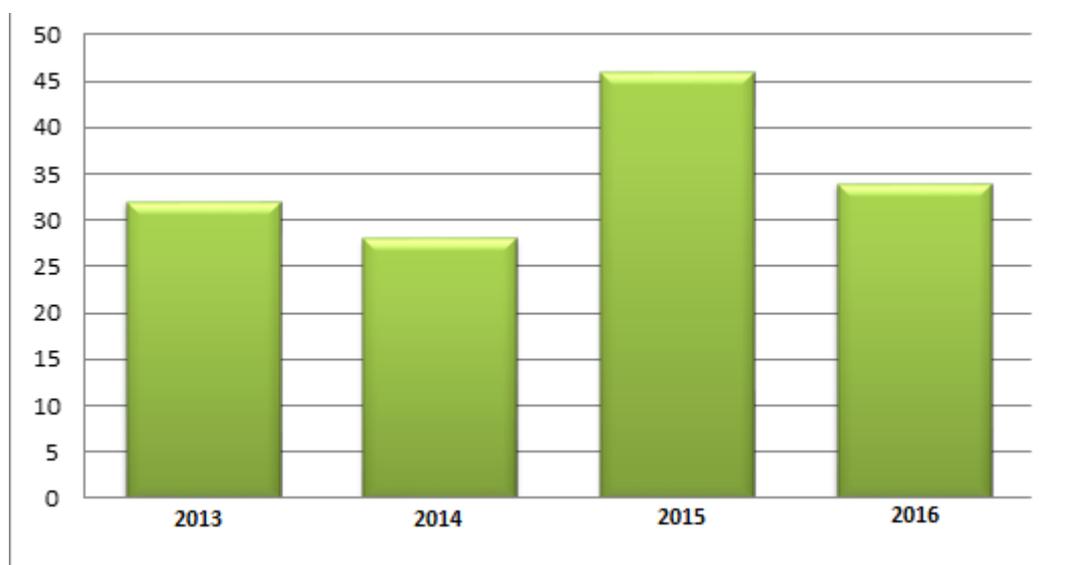


Рисунок 2.7– Динамика роста объема предложения

В дальнейшем можно с уверенностью прогнозировать увеличение предложения в более качественных бизнес-центрах класса «B» (появление класса «A» в

ближайшее время не предвидится), подкрепляемое тенденцией уменьшения доли объектов классов «С» и «D» в общем объеме предложения.

Таким образом, при условии реализации заявленных проектов к концу 2017 г. общий объем предложения составит 77 917 кв. м, что обеспечит общий прирост рынка на 35% по отношению к 2015 г. По итогам 2016 г. прогнозируется снижение доли класса «С» в общей структуре предложения (с 77 % до 59 %).

По структуре предложения офисных помещений по площадям в Ленинском районе сосредоточено 80 % от общего объема предложения офисных площадей, в Железнодорожном 20 % соответственно.

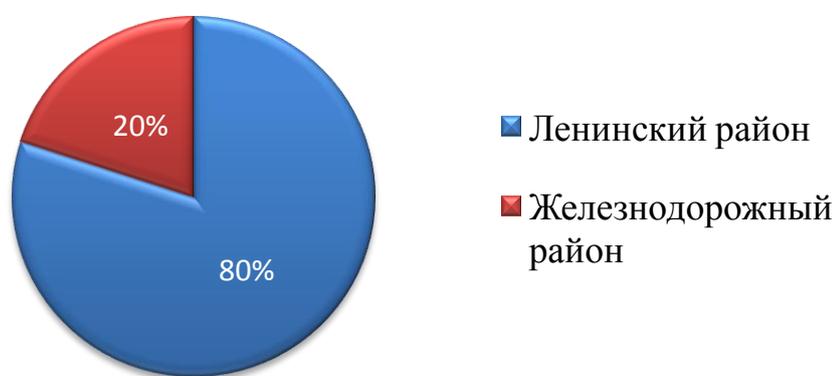


Рисунок 2.8 – Структура предложения качественной коммерческой недвижимости по районам г. Пенза

Уровень цен в бизнес-центрах г. Пенза на данном этапе развития рынка определяется, в основном, местоположением объекта, его принадлежностью к историческому центру города, близостью ведомственных зданий и зданий администрации города, расположением на высокопроездных магистралях, имеющих удобную транспортную доступность до исторического центра города.

На момент проведения исследования во всех офисных центрах арендные ставки начислялись в рублях, в стоимость арендной ставки, как правило, включается НДС, коммунальные платежи, как правило, взимались «по счетчику». В силу относительно низкой конкуренции на рынке качественных офисных площадей в бизнес-центрах, объекты, относящиеся к классу «С», но имеющее более выгодное

расположение, имеют цены превышающие цены в объектах, относящихся к превосходящему классу.

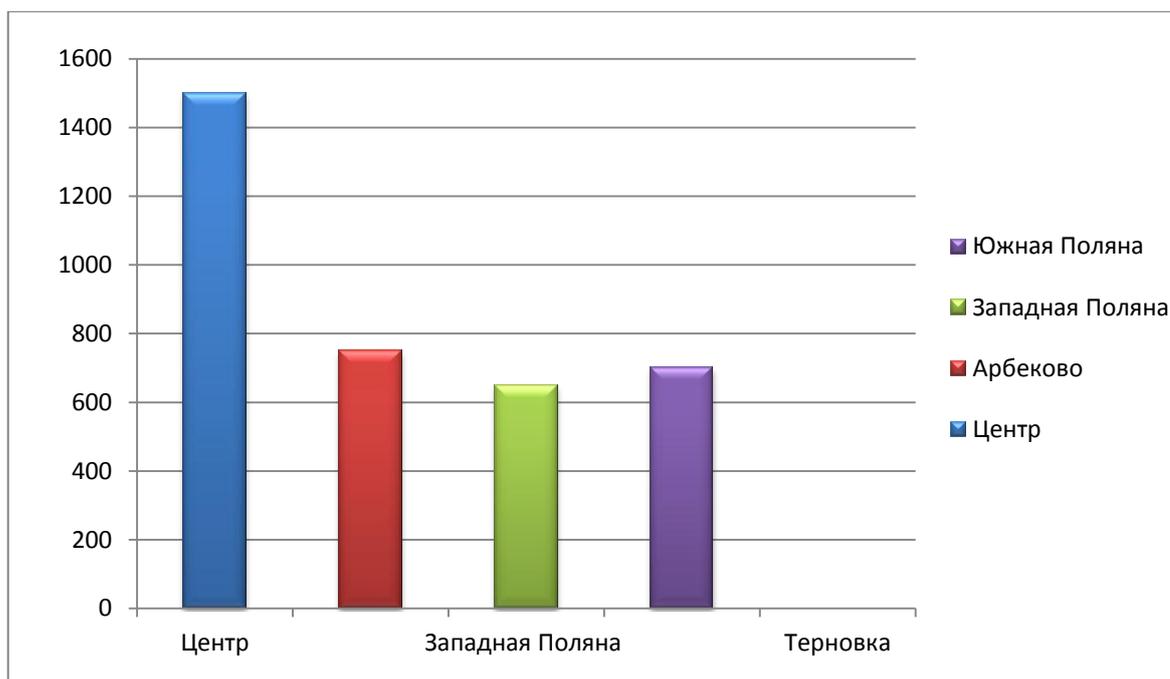


Рисунок 2.9 – Максимальная стоимость аренды кв. м. коммерческой недвижимости в районах г. Пензы, руб./кв.м

Представленные выше факты говорят о несформированной ценовой политике на рынке офисных площадей в бизнес-центрах города.

В настоящее время на рынке офисных помещений в офисных центрах преобладает аренда, в продажу предлагаются офисные помещения в строящихся офисных центрах а также офисные помещения в бизнес-центрах, выставленные на вторичный рынок. Таким образом, продажа осуществляется на этапе строительства объекта, что обуславливается нехваткой собственных финансовых средств для реализации инвестиционного проекта, а также с целью быстрого возврата вложенных инвестиций.

Диапазон цен на 1 кв. м офисной площади в городе Пенза в строящихся объектах составляет 35 000 – 50 000 рублей. В свою очередь, ООО «Рисан» осуществляет продажу офисных помещений по цене 42000 рублей за 1 кв.м.

В настоящее время в г. Пенза качественные предложения в офисных и бизнес-центрах широко не представлены: в основном речь идет о реконструированных малоэтажных зданиях и встроено-пристроенных офисных помещениях.

В связи с этим, объем предложения офисных площадей в качественных бизнес-центрах на конец 2016 г. составил 57 кв.м. на 1 000 чел. населения, что говорит о высоком потенциале рынка. По мнению экспертов локального рынка недвижимости, а также согласно результатам исследований специалистов компании *LCMC*, наибольший спрос в настоящее время сосредоточен в сегменте класса «С», что во многом объясняется отсутствием необходимого количества площадей данного класса и неразвитостью рынка качественных офисных помещений.

Анализ структуры спроса на арендуемые площади на рынке офисных центров г. Пенза показывает, что наибольший интерес для арендаторов представляют помещения площадью 20-40 кв.м. Менее востребованы помещения площадью от 70 кв. м. и более. Помещения более 500 кв. м, как правило занимают крупные местные и федеральные компании.

#### **Анализ условий конкуренции**

Конкуренция – необходимое условие функционирования рынка.

Конкуренция – основное свойство рынка, вызывающее стремление каждого субъекта рынка создать и удовлетворить ту или иную потребность общества лучшим качеством товаров и услуг, получая более высокую прибыль, чем у других субъектов рынка.

В г. Пензе существует огромное количество компаний, занимающихся строительством жилья. Основными конкурентами ООО «Рисан» являются: ОАО «Пензастрой», ООО «*SKM Group*», ОАО АК «Домостроитель», ОАО «Термодом» и многие др.

Таким образом, из представленной диаграммы видно, что в основном все строительные компании предлагают сходные по своим параметрам продукты. При этом, хотя квартиры ООО «Рисан» не назовешь лидерами рынка (лидирующие позиции на сегодняшний день занимает *SKM Group*) все же они конкурентоспособны

за счет того, что обладают высоким качеством, более низкой ценой и приемлемым уровнем сервиса.

Таблица 2.7 – ООО «Рисан» и его основные конкуренты

Область сравнения	Оценка				
	1	2	3	4	5
Местоположение строящихся объектов	Окраины города				В центре
Качество строительства	Низкое				Высокое
Применение новых технологий и оборудования	Не применяются				Применяются
Уровень цен	Низкий				Высокий
Сервис	Низкий уровень				Высокий уровень
Реклама	Не используется				Используется

Условные обозначения к таблице 2.7:

- > ООО «Рисан»
- > ООО «Термодом»
- > ООО SKM Group
- > ОАО «Пензастрой»

Организация строит жилые дома, возводимые как на окраинах, так и в центральных районах города. По данным аналитического отчета о состоянии рынка недвижимости г. Пенза, ООО «Рисан» имеет одни из самых низких цен на жилье в г. Пензе. Предприятие отличается высоким качеством обслуживания как на этапе продажи, так и послепродажное обслуживание. Реклама ООО «Рисан» разделена по целевым сегментам, но в общем охватывает все слои общества. Реклама компании расположена на региональном телевидении (телеканалы «Экспресс» и «Наш дом»), регулярно публикуются статьи в местной прессе («Бизнес журнал», «Люди и Вещи. Shopping Пенза» и др.), в интернете (создан свой сайт – *powolge.ru*). Помимо этого компания регулярно проводит рекламные акции – последними из них были: «Купи квартиру и выиграй автомобиль», «Заплати всю сумму сразу и получи скидку».

Так же большое влияние на конкурентоспособность оказывает достаточно высокий уровень сервиса как на этапе продажи (индивидуальный подход к каждому потребителю, подбор удобных схем оплаты квартиры и т.д.) так и после продажного (создание управляющей компании на каждый дом или жилой комплекс).

Одним из главных конкурентов ООО ООО «Рисан» является холдинг «*SKM Group*». Преимуществом компании «*SKM Group*» является использование самых передовых технологий строительства в сочетании с оригинальными архитектурными решениями. Здания и сооружения, возведением которых занимались специалисты компании, не только оснащены высокотехнологичными инженерными системами жизнеобеспечения, но и органично вписываются в окружающий ландшафт. Многие проекты «*SKM Group*» отличаются смелым, нестандартным подходом, но за кажущейся фантастичностью стоят тщательно продуманные инженерно-технические решения, способные обеспечить надежность, функциональность и длительные сроки эксплуатации объектов. Холдинг создан в 2006 году путем объединения нескольких компаний, представляющих разные сегменты этой отрасли: проектирование, в том числе и в области малой энергетики, строительство жилой и нежилой недвижимости, продажа недвижимости. За это время компания превратилась в лидера рынка недвижимости в г. Пензе. В данный момент холдинг реализует амбициозный проект по возведению офисного центра класса «*B+*» «Триумф» общей площадью 5300 кв. м

Деятельность ООО «Рисан» осуществляется в определённых условиях риска. При этом, система управления рисками на предприятии отсутствует, что является негативным фактором, так как риски присутствуют и влияют на деятельность организации. Среди них основными являются:

**Кредитный риск** Под кредитными рисками подразумевают вероятные потери, связанные с отказом или неспособностью контрагента полностью или частично выполнить свои кредитные обязательства. Доверяя кому-либо свои средства, компания принимает на себя кредитный риск. Например, покупатель может не выполнить обязательства по оплате договоров, после того как они были ему поставлены. Размер ущерба в результате наступления рискованного события определяется как

стоимость всех непокрытых обязательств контрагента перед компанией в денежном выражении, включая возможные расходы, связанные с возвратом его долга.

**Рыночные риски.** Рыночные риски характеризуют возможные потери, возникающие в результате изменения конъюнктуры рынка. Они связаны с колебаниями цен на товарных рынках и обменных курсов валют, курсов на фондовых рынках и т. д.

**Риски ликвидности .** Риски ликвидности — вероятность получения убытка из-за нехватки денежных средств в требуемые сроки и, как следствие, неспособность компании выполнить свои обязательства. Наступление такого рискованного события может повлечь за собой штрафы, пени, ущерб деловой репутации фирмы, вплоть до объявления ее банкротом.

**Операционные риски.** Под операционными рисками подразумеваются потенциальные потери компании, вызванные ошибками либо непрофессиональными (противоправными) действиями персонала компании, а также сбоями в работе оборудования.

**Юридические риски .** Юридические риски представляют собой возможные потери в результате изменения законодательства, налоговой системы и т. д. Юридический риск может возникнуть из-за несоответствия внутренних документов компании (клиентов и контрагентов) существующим законодательным нормам и требованиям.

## **2.5 Анализ инвестиционной привлекательности ООО «Рисан»**

Основная характеристика инвестиционного процесса с точки зрения доходности и рискованности вложения средств, в особенности для сторонних инвесторов — это состояние инвестиционной привлекательности системы. В связи с этим, необходима оценка инвестиционной привлекательности экономических систем, в нашем случае — это оценка инвестиционной привлекательности предприятия ООО «Рисан».

Инвестиционную привлекательность можно оценить на основе системы показателей, так как отрасли и предприятия — многоцелевые, относительно обособлен-

ные социально-экономические системы.

При оценке инвестиционной привлекательности в первую очередь мы должны ориентироваться на конечные результаты. Инвестиционный процесс рассматривается с позиций органов управления, поэтому конечным результатом оценки должен быть показатель, позволяющий определить уровень развития экономической системы, приток капиталобразующих инвестиций и разработать мероприятия по управлению инвестиционным процессом. Независимо от уровня экономической системы конечные результаты деятельности органов управления заключаются в обеспечении экономического роста системы.

Исходя из особенностей инвестиционного процесса целям данного исследования соответствуют схемы интегрального показателя, применимого для учета влияния факторов, определяющих рисковую составляющую инвестиционную привлекательность экономической системы, и комплексного показателя, применимого для оценки инвестиционной привлекательности экономической системы. Важная особенность интегрального показателя в том, что дает общий подход к решению задач самого разного вида, независимо от количества элементов, входящих в состав системы и формы связи между ними.

В приложении В представлены таблицы характеризующие инвестиционную привлекательность ООО «Рисан» на основе использования программы “optimum” которая включает оценку по 3 группам показателям: 1) финансовые показатели. 2) производственные показатели. 3) организационно-управленческие показатели.

Из данных таблиц видно, что в компании наблюдается динамика изменения ликвидности, хотя срочной ликвидности и текущей ликвидности несколько «просели» в 2016 году. Финансовые показатели, основой которых является бухгалтерская отчётность, балансы за период 2014-2016г. показывают, что инвестиционная привлекательность по финансовым показателям имеют тенденцию к уменьшению по сравнению со средним показателем (рисунок 2.10).

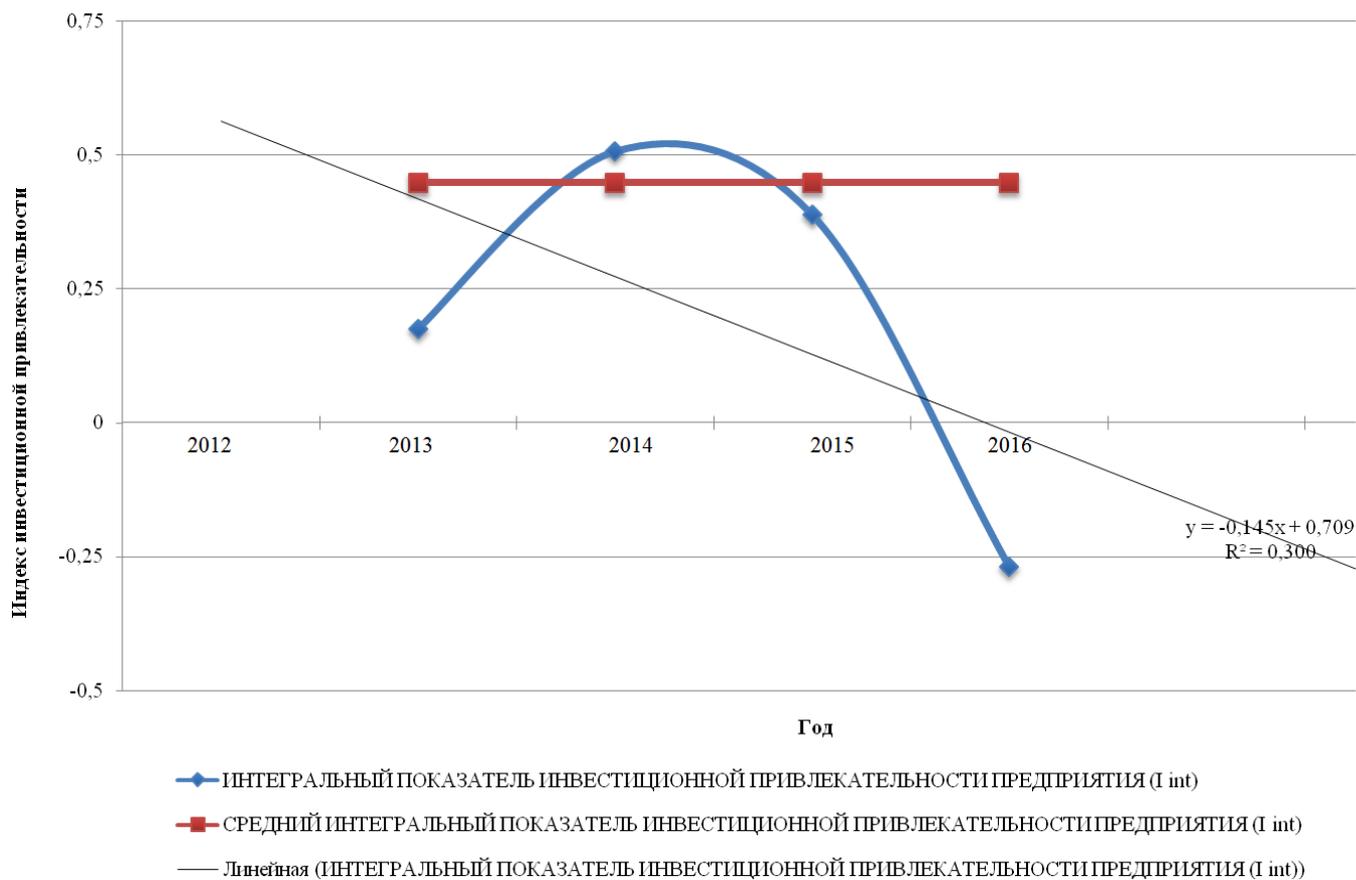


Рисунок 2.10 – Инвестиционная привлекательность ООО «Рисан» по финансовым показателям

По показателю же отношения Суммарных обязательств к суммарным активам мы видим его рост, что свидетельствует либо об увеличении обязательств при неизменном уровне активов, либо о сокращении активов.

Аналогичная картина наблюдается по оценке инвестиционной привлекательности на основе производственных показателей (рисунок 2.11)

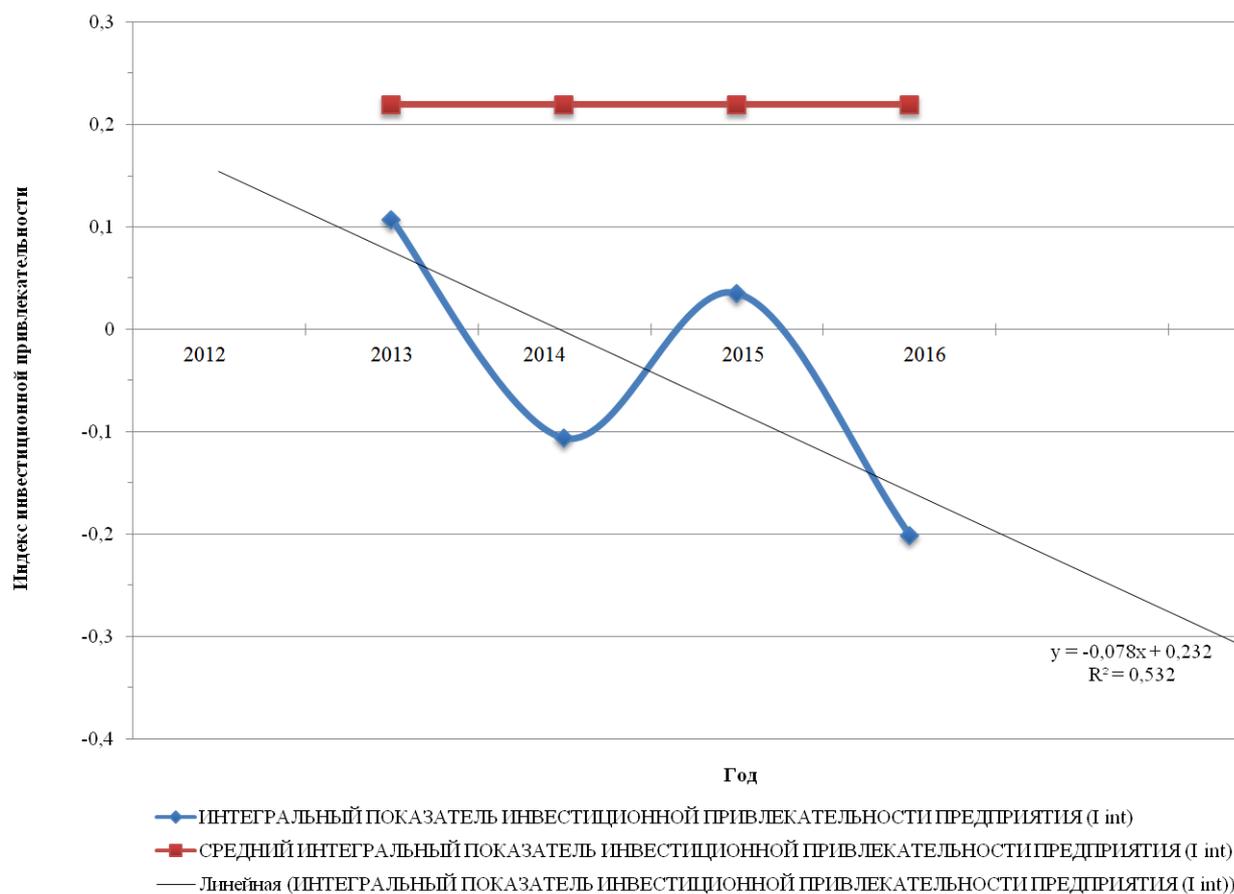


Рисунок 2.11 – Инвестиционная привлекательность ООО «Рисан» по производственным показателям

Показатели оценки уровня организации и управления характеризуют, что уровень организации и управления последние годы деятельности ООО Рисан имеют положительную динамику по сравнению со средними значениями. Это говорит о том, что ООО Рисан имеет достаточно высокий уровень использования своего организационно-управленческого потенциала. В его деятельности созданы необходимые условия для гибкого планирования и формирования различных видов стратегий, хотя в 2016 г. наметилась тенденция к уменьшению инвестиционной привлекательности по данной группе показателей (рисунок 2.12).

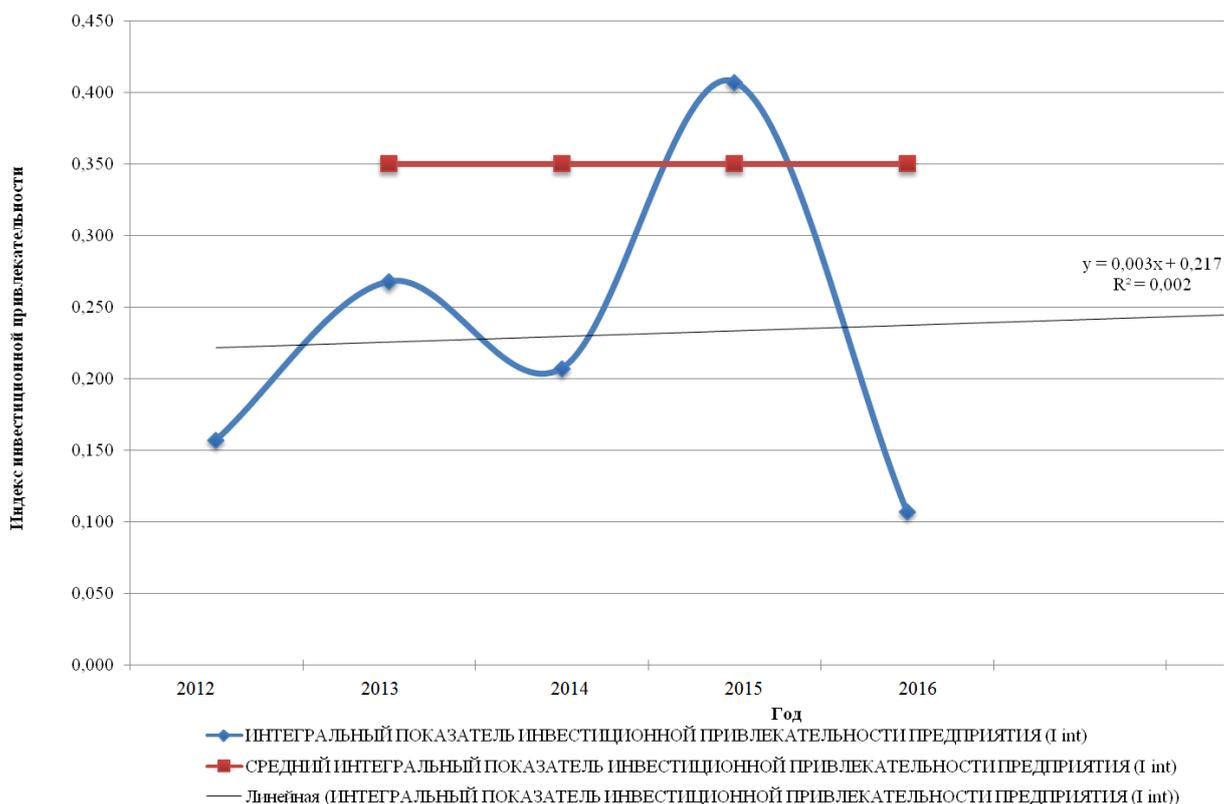


Рисунок 2.12. Инвестиционная привлекательность ООО «Рисан» по организационно-управленческим показателям

По результатам исследования можно сделать следующий вывод, что большее влияние на интегрированный показатель инвестиционной привлекательности влияет финансовое состояние организации 50 % ,а потом уже производственно-хозяйственная деятельность и уровень организации труда и управления строительным производством 30 % и 20 % соответственно.

Исходя, из графика, представленного на рисунках 2.10-2.14, можно сделать следующие выводы: интегральный показатель инвестиционной привлекательности ООО «Рисан» с 2013 по 2014 годы снижается и находится ниже среднего значения уровня инвестиционной привлекательности. Но с 2014 года наблюдается смена тренда данного показателя и с 2014 по 2016 годы происходит его уменьшение, так что уже к началу 2016 года наблюдается несовпадение со средним уровнем интегрального показателя инвестиционной привлекательности предприятия.

## 2.6 Анализ вариантов стратегического развития ООО «Рисан»

Развитие предприятия может происходить по нескольким направлениям: вертикальное (переход на новые рынки), горизонтальное (улучшение продукта), внутреннее (наращивание потенциала, совершенствование управленческих связей) и диагональное (одновременное улучшение продукта и переход на новые рынки за счет привлечения инвестиций).

Товар \ Рынок	Монопродукт	Ассортимент (группа продуктов)	Новый продукт	Новый бизнес
Местный рынок				
Региональный рынок				
Государственный рынок				
Международный рынок				

The diagram illustrates three strategic directions on the Steiner matrix grid:

- рыночная** (market): A vertical orange arrow pointing downwards from the 'Местный рынок' row to the 'Международный рынок' row.
- инновационная** (innovative): A horizontal green arrow pointing to the right from the 'Монопродукт' column to the 'Новый бизнес' column, located in the 'Местный рынок' row.
- инвестиционная** (investment): A diagonal purple arrow pointing from the top-left cell (Местный рынок, Монопродукт) to the bottom-right cell (Международный рынок, Новый бизнес).

◆ – внутрифирменная стратегия

Рисунок 2.13 – Матрица Стейнера

Таким образом, мы видим, что существует четыре основных варианта направлений развития компании. Но анализ данной матрицы не дает представления о том что именно и в какой период необходимо развивать. Поэтому в дальнейшем для анализа направлений развития будем пользоваться модифицированным национальным ромбом.

Как мы видим из рисунка 2.14 наиболее развитым направлением является инновационное наименее развитым инвестиционное.

Национальный ромб позволяет не только выявить наиболее и наименее развитые направления, но и определить эффект от действий направленных на развитие того или иного направления. Этот эффект численно будет равен разнице площадей  $S_2$  и  $S_1$ . Где  $S_2$  площадь ромба после внедрения мероприятий, а  $S_1$  площадь ромба до внедрения мероприятий.

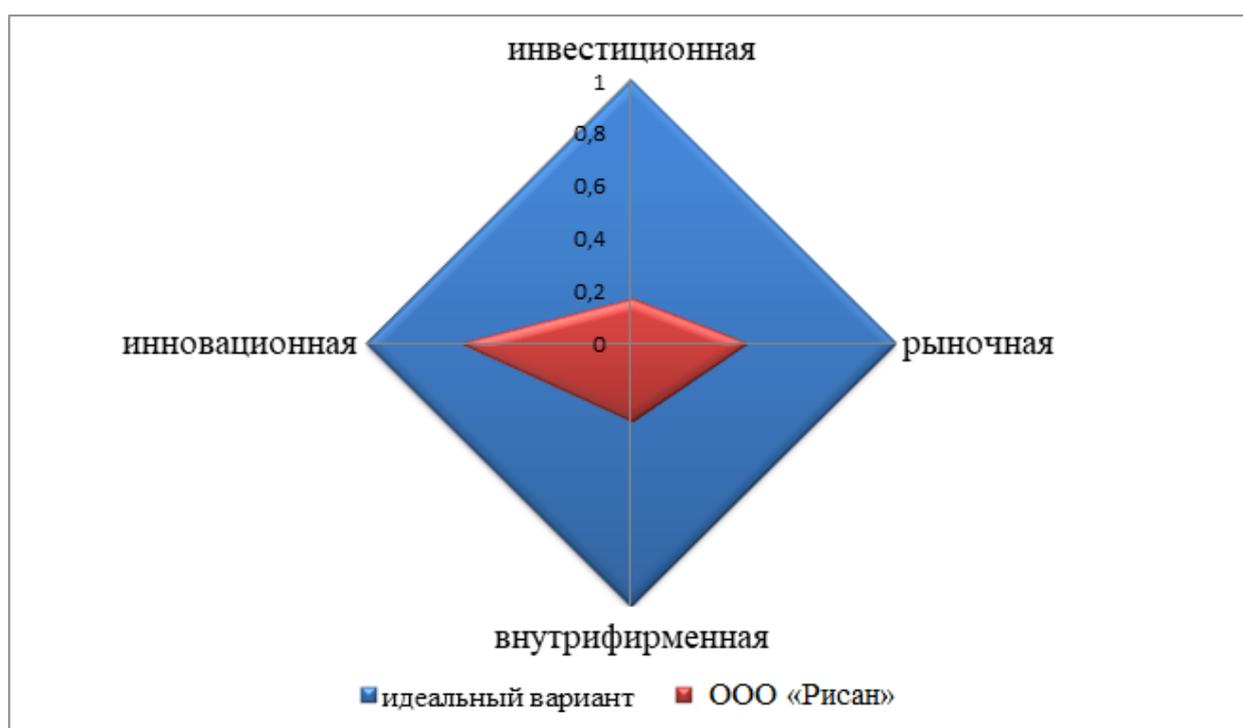


Рисунок 2.14 – Степень развития ООО «Рисан» по направлениям на 2017 год

При этом если в единицу времени осуществляется лишь одно преобразование, то расчет можно упростить до вычисления разницы площадей соответствующих треугольников. Таким образом, возможный эффект зависит не только от степени развития изменяемого параметра (дельты) но и от степени развитости двух других параметров лежащих в основании. Зная цену того или иного преобразования, можно выбрать наиболее оптимальный путь развития, который бы позволил получить максимальный эффект с минимальными дисконтированными затратами.

Так же рассчитаем относительный показатель стратегического развития  $U_{стр\ разв}$  ООО «Рисан», который будет определён как отношение  $S_i$  к  $S_{общ}$ .

$$Y_{\text{стр.разв}} = \frac{S_i}{S_{\text{общ}}} \quad (2.1)$$

где  $S_i$  – реальная площадь модифицированного национального ромба, образуемая всеми уровнями стратегического развития предприятия;

$S_{\text{общ}}$  – максимальная площадь, образуемая всеми уровнями стратегического развития предприятия;

$Y_{\text{стр.разв}}$  – относительный уровень стратегического развития.

$$Y_{\text{стр.разв}} = 0,25615$$

При этом уровень стратегического развития предприятия подразумевает совокупность четырёх направлений:

- уровень инновационного развития предприятия  $Y_1$ ;
- уровень инвестиционного развития предприятия  $Y_2$ ;
- уровень регионального развития предприятия  $Y_3$ ;
- уровень внутрифирменного развития предприятия  $Y_4$ .

$$Y_1 = \sqrt[3]{Y_{\text{пт}} \times Y_{\text{ка}} \times Y_{\text{тс}}} \quad (2.2)$$

где

$$Y_{\text{ка}} = 1 - \frac{C_{\text{цп}}}{C_{\text{цв}}} \quad (2.3)$$

где  $C_{\text{цп}}$  – цена продукта от выбранного строительного предприятия;

$C_{\text{цв}}$  – верхний предел цены анализируемого продукта на рынке;

$Y_{\text{ка}}$  – уровень качества.

$$Y_{\text{пт}} = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{\Pi_{\text{мах}}} \quad (2.4)$$

где  $Y_{\text{пт}}$  – уровень производительности труда;

$\Pi_{\text{пр}}$  – производительность труда на предприятии СК;

$\Pi_{\text{мах}}$  – максимальная производительность труда, зафиксированная в регионе.

$$Y_{тс} = \frac{(C_{рын} \times \Pi_{пр})}{C_{баз}} \quad (2.5)$$

где  $C_{рын}$  – рыночная стоимость оборудования, используемая на строительном предприятии;

$C_{баз}$  – базовая стоимость оборудования, по ценам производителя;

$Y_{тс}$  – уровень качества.

$$Y_2 = \sqrt[3]{Y_{тр} \times Y_{рр} \times Y_{рсор}} \quad (2.6)$$

где

$$Y_{тр} = \frac{S_{дс}}{S_{тер}} \quad (2.7)$$

где  $S_{дс}$  – площадь дорожной сети, км<sup>2</sup>;

$S_{тер}$  – площадь территории региона, км<sup>2</sup>;

$Y_{тр}$  – уровень транспортной развитости региона.

$$Y_{рр} = 1 - \frac{P_p}{n_p} \quad (2.8)$$

где  $P_p$  – рейтинг привлекательности региона на основе статистических данных;

$n_p$  – количество регионов РФ;

$Y_{рр}$  – уровень привлекательности региона.

$$Y_{рсор} = \frac{\sum n_{смп}}{\sum n_o} \quad (2.9)$$

где  $n_{смп}$  – количество строящихся объектов строительного комплекса региона;

$n_o$  – количество объектов строительного комплекса региона.

$Y_{рсор}$  – развития строительной отрасли региона.

$$Y_3 = \sqrt[3]{Y_{эсс} \times Y_{эф} \times Y_p} \quad (2.10)$$

где

$$Y_{\text{эсс}} = \frac{C_{\text{заем}}}{C_{\text{собст}}} \quad (2.11)$$

где  $C_{\text{заем}}$  – заёмные средства предприятия (руб.);

$C_{\text{собст}}$  – собственные средства предприятия (руб.);

$Y_{\text{эсс}}$  – уровень соотношения заёмных и собственных средств.

$$Y_{\text{эф}} = \frac{V_{\text{чп}}}{V_{\text{в}}} \quad (2.12)$$

где  $V_{\text{чп}}$  – чистая прибыль, полученная предприятием, руб;

$V_{\text{в}}$  – выручка предприятия, руб;

$Y_{\text{эф}}$  – уровень эффективности основной деятельности.

Уровень риска можно разделить на две составляющие: риск превышения проектных сроков и риск превышения проектных затрат.

$$Y_t = 1 - \frac{t_p}{t_p + \Delta t} \quad (2.13)$$

где  $t_p$  – расчётный (нормативный, плановый) срок возведения, мес.;

$\Delta t$  – отклонение в сроках, мес.

$Y_t$  – уровень риска превышения проектных сроков.

$$Y_3 = 1 - \frac{V_p}{V_p + \Delta V} \quad (2.14)$$

где  $V_p$  – плановые затраты на реализацию проекта (руб.);

$\Delta V$  – дополнительные затраты на реализацию проекта (руб.);

$Y_3$  – уровень риска превышения проектных затрат.

Уровень риска сводится к риску упущенной выгоды и определяется по формуле:

$$Y_p = \sqrt{Y_t \times Y_3} \quad (2.15)$$

$$Y_4 = \sqrt[4]{Y_{\text{впп}} \times Y_{\text{спец}} \times Y_{\text{и}} \times Y_{\text{ф}}} \quad (2.16)$$

где

$$Y_{\text{впп}} = \frac{V_{\text{смр}}^{\text{факт}}}{V_{\text{смр}}^{\text{план}}} \quad (2.17)$$

где  $V_{\text{смр}}^{\text{факт}}, V_{\text{смр}}^{\text{план}}$  – фактический и плановый объёмы выполнения СМР;

$Y_{\text{впп}}$  – Уровень выполнения плана проекта.

$$Y_{\text{спец}} = \frac{V_{\text{спец}}}{V_{\text{смр}}} \quad (2.18)$$

где  $V_{\text{спец}}$  – объём СМР, выполненный специализированными организациями;

$V_{\text{смр}}$  – общий объём СМР;

$Y_{\text{впп}}$  – Уровень специализации.

$$Y_{\text{и}} = \frac{Z_{\text{и}}^{\text{факт}}}{Z_{\text{и}}^{\text{план}}} \quad (2.19)$$

где  $Z_{\text{и}}^{\text{план}}, Z_{\text{и}}^{\text{факт}}$  – плановые и фактические издержки производства, руб;

$Y_{\text{и}}$  – уровень выполнения плана проекта.

$$Y_{\text{ф}} = 1 - \frac{\Pi_{\text{треб}}}{\Pi_{\text{план}}} \quad (2.20)$$

где  $\Pi_{\text{треб}}, \Pi_{\text{план}}$  – требуемая и плановая потребность предприятий в оборотных средствах (руб.);

$Y_{\text{и}}$  – уровень использования финансовых ресурсов.

$$Y_{\text{стр}} = \frac{(Y_1 + Y_3) * (Y_2 + Y_4)}{2} \quad (2.21)$$

$$Y_{\text{стр}} = 0,25615$$

Величина уровня стратегического развития ООО «Рисан» соответствует кризисному уровню, таким образом ООО «Рисан» находится в зоне неэффективной деятельности.

Дальнейший выбор и расчет параметров наиболее оптимального пути развития осуществляем с помощью разработанной в рамках дипломного проектирова-

ния, и основанной данным методе программы *Strategos*. Так же с помощью нее осуществляется расчет параметров альтернативных вариантов и дальнейший анализ вариантов развития предприятия ведем по трем отобранным вариантам.

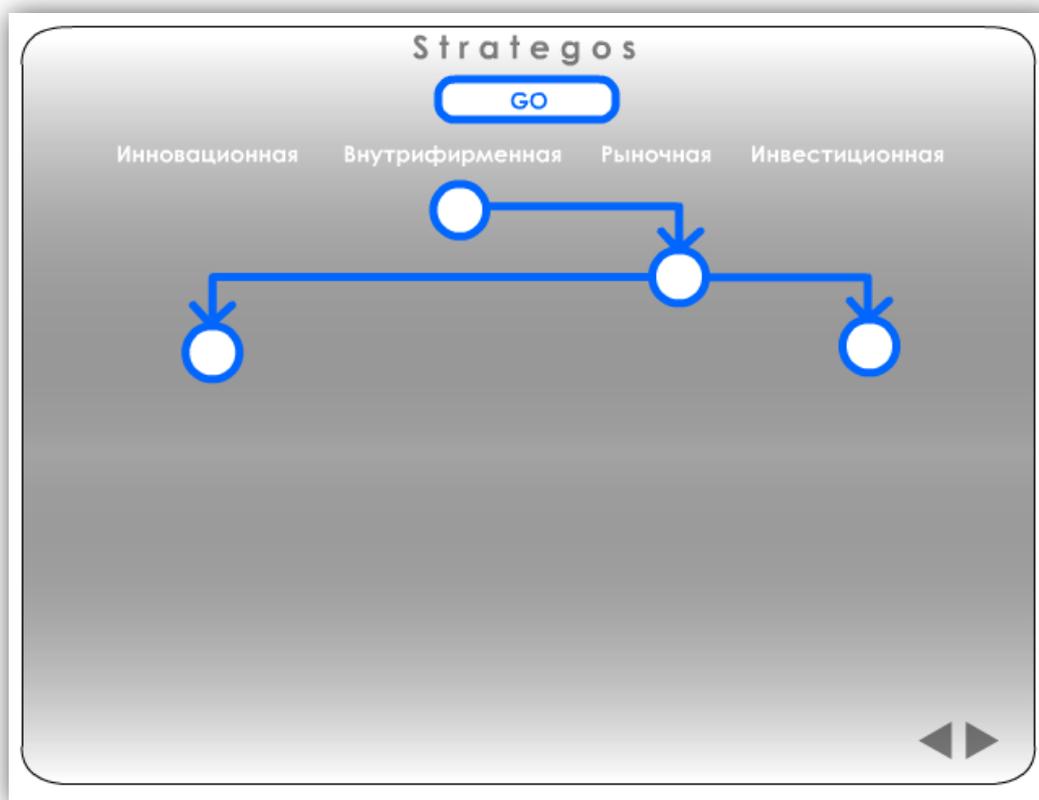


Рисунок 2.15 – Рациональный вариант развития ООО «Рисан» по результатам расчетов программы *Strategos*

Данный вариант развития предполагает начать с внедрения внутрифирменной стратегии, на последующем шаге рыночной стратегии, и затем совмещенной инновационной и инвестиционной стратегии (что соответствует диагональному развитию по матрице Стейнера).

Сравним основные показатели для данного варианта с двумя альтернативными (1 альтернативный вариант – **Инновационная → Внутрифирменная + Рыночная → Инвестиционная → Рыночная**; 2 альтернативный вариант – **Внутрифирменная → Инновационная → Инвестиционная → Рыночная**).

Как мы видим из таблицы 2.8 данный вариант является самым быстрым, у него наименьший показатель интегрального барьера реализации, показатели интегральных затрат и интегрального показателя риска несколько выше чем соответ-

вующие значения альтернативного варианта №2, но значительно меньше чем эти значения альтернативного варианта №3. Показатель сравнительной эффективности, учитывающий все предыдущие показатели (где эффективность предлагаемого варианта принимается за единицу, а эффективность альтернатив сравнивается с эффективностью предлагаемого варианта) наглядно показывает, что эффективность альтернативных вариантов ниже.

Таблица 2.8 – Основные показатели вариантов развития ООО «Рисан»

Показатель	Предлагаемый вариант	Альтернативный вариант №1	Альтернативный вариант №2
Суммарное время реализации, год	2,5	2,8	3,4
Интегральные затраты на реализацию, млн. руб	2,6	2,46	3,3
Интегральный барьер реализации (>0)	1,84	2,14	4,74
Интегральный показатель риска реализации (0÷1)	0,208	0,203	0,247
Сравнительная эффективность (1÷0)	1	0,86	0,4

Рассмотрим данный вариант на модифицированном национальном ромбе:

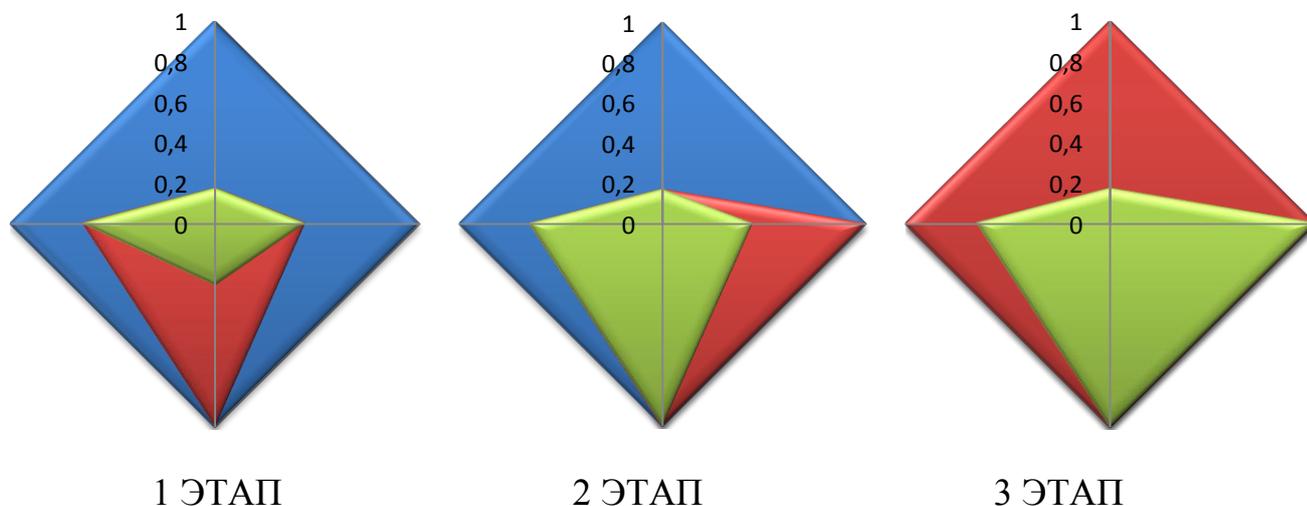


Рисунок 2.16 – Эффекты от реализации стратегии развития по этапам

Таким образом, данный вариант стратегического развития позволит: во-первых оперативно отреагировать на кризисные явления минимизировав тем самым негативный эффект за счет перестраивания внутриорганизационных структур и так же создать задел на дальнейшее развитие за счет совершенствования системы управления, на втором этапе в период нестабильности экономики выйти на новый рынок (в период нестабильности с рынка часто уходят крупные игроки, блокировавшие вход на него, или же происходит их ослабление, таким образом, при наличии необходимого потенциала у компании она способна прорваться на те рынки, которые прежде были для нее закрыты), и на третьем этапе (посткризисной волны развития) необходимо привлекать инвестиции в компанию и развивать инновации, тем самым увеличивая свой потенциал и создавая возможности для дальнейшего развития.

При изменении внешней экономической ситуации предприятие может оказаться в другой зоне эффективности деятельности. Что потребует изменение направлений развития предприятия даже при неизменных внутренних показателях предприятия. Определим наиболее оптимальные варианты развития ООО «Рисан» для оставшихся трех зон (эффективной, среднеэффективной, низкоэффективной).

Для каждой из этих зон характерны свои значения основных показателей рынка. Отбор вариантов развития осуществим с помощью программы *strategos*, значения показателей характеризующих компанию оставляя без изменений, а значения показателей характеризующих рынок изменяя в соответствии с зоной.

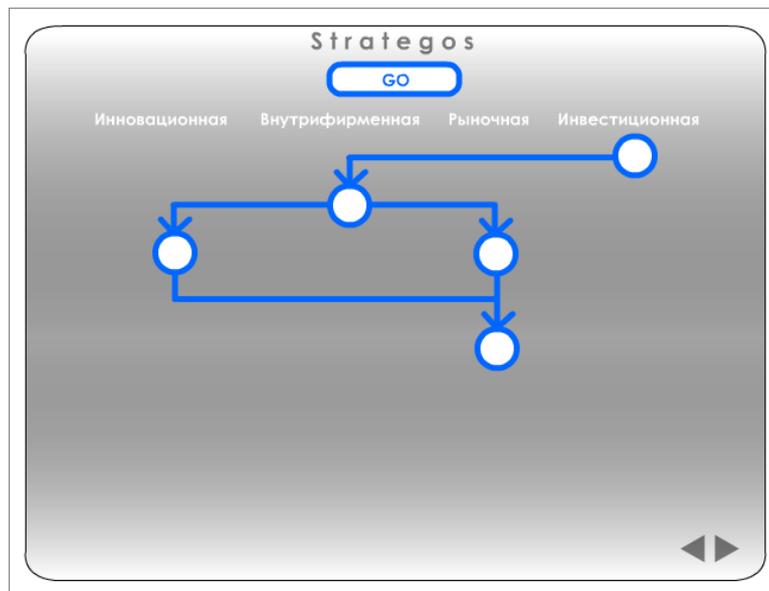


Рисунок 2.17 – Вариант развития ООО «Рисан» для зоны эффективной деятельности

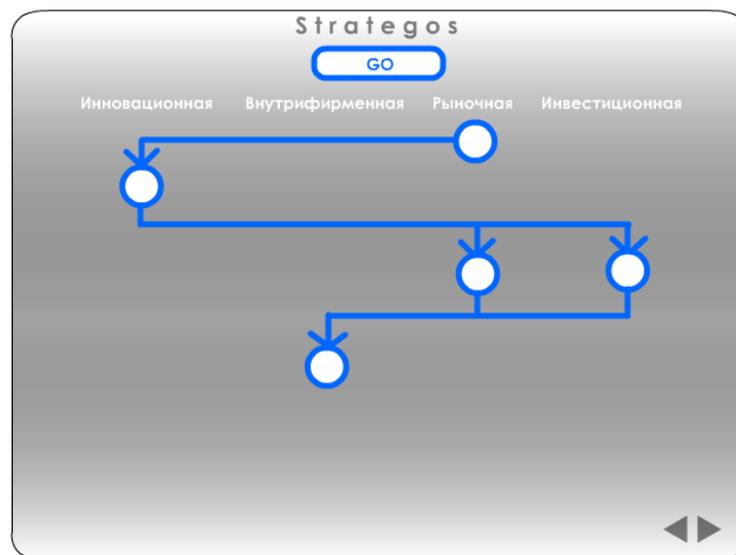


Рисунок 2.18 – Вариант развития ООО «Рисан» для зоны среднеэффективной деятельности





Рисунок 2.20 – Группировка зон деятельности предприятий строительного комплекса

Центральная зона характеризуется максимальным уровнем эффективности деятельности среди территорий Пензенской области. На территории данной зоны сосредоточено почти преимущественное большинство предприятий стройиндустрии, входящих в некоммерческое партнёрство «Союз Пензенских строителей». Центральную зону образуют два района: Пензенский и Бессоновский. Центром зоны является город Пенза.

Умеренной эффективностью характеризуется юго-западная зона. Она состоит из Каменского, Сердобского, Белинского, Тамалинского, Бековского, Колышлейского и Кондольского районов. Каменский и Сердобский районы составляют центральное ядро данной зоны. Она характеризуется максимальным использованием минерально-сырьевых ресурсов (имеется большое количество различных месторождений с большими разведанными запасами), на территории данных районов имеются и успешно работают предприятия стройиндустрии.

Юго-восточную зону образуют шесть районов Пензенской области: Кузнецкий, Неверкинский, Камешкирский, Шемышейский, Лопатинский, Малосердобинский. Данная зона имеет среднюю эффективность. Центром северо-восточной зоны

является Кузнецкий район, который является лидером по освоению и использованию минерально-сырьевой базы данной зоны. На территории Кузнецкого района имеется сформировавшийся и успешно функционирующий комплекс предприятий стройиндустрии.

В состав северо-восточной зоны входят Никольский, Иссенский, Лунинский, Городищенский, Сосновоборский районы. Для северо-восточной зоны характерна пониженная инвестиционная привлекательность. Центром северо-восточной зоны является Никольский район, имеющий потенциально высокий уровень эффективности зоны деятельности. На территории Никольского района находятся месторождения мела, глин, суглинков. Численность трудоспособного населения составляет 80 % населения северо-восточной зоны.

В состав северо-западной зоны входят Заметченский, Вадинский, Нижнеломовский, Башмаковский, Пачелмский, Наровчатский, Мокшанский, Беднодемьяновский районы. Для данной зоны характерна низкий потенциал зоны и отсутствие определённого центра.

Проведем отбор вариантов развития ООО «Рисан» с помощью программы *strategos* для условий функционирования в каждой из данных зон (за исключением центральной, т. к. в первоначальных условиях была заложена именно она как нынешнее месторасположение ООО «Рисан» и предыдущий расчет вариантов развития производился с учетом особенностей данной зоны).

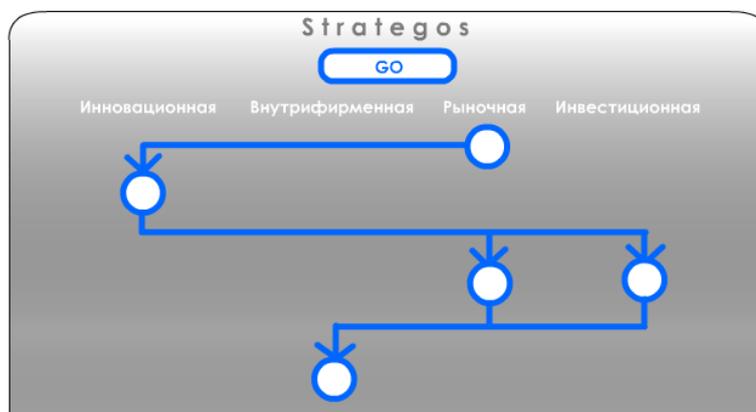


Рисунок 2.21 – Вариант развития ООО «Рисан» при условии функционирования в юго-западной зоне (С1)

Таким образом, на первых этапах необходимо проводить мероприятия по развитию рынка. Затем начать внедрение инноваций (для более эффективной добычи полезных ископаемых и их переработки на месте). На последующих этапах необходимо проведение инвестиционной стратегии (для повышения инвестиционной привлекательности на основе увеличившегося потенциала и привлечения инвестиций) и создание новых более эффективных систем управления

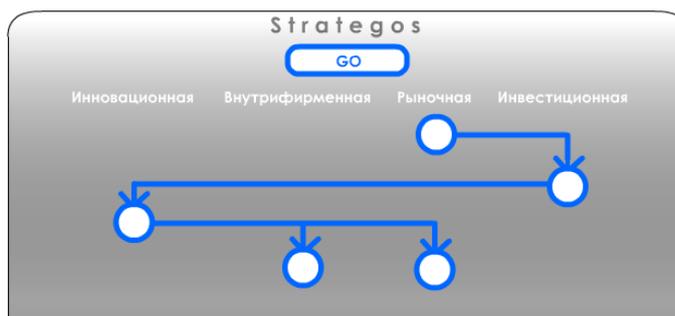


Рисунок 2.22 – Вариант развития ООО «Рисан» при условии функционирования в юго-восточной зоне (С2)

Так как в данной зоне уже есть ряд предприятий СК успешно функционирующих, то после этапа вхождения на рынок необходимо привлечение инвестиций для успешной интеграции различных переделов в единый процесс (под управлением одной компании), на последующих этапах необходимо внедрение инноваций, проведение внутрифирменных преобразований и дальнейшее развитие рынка.

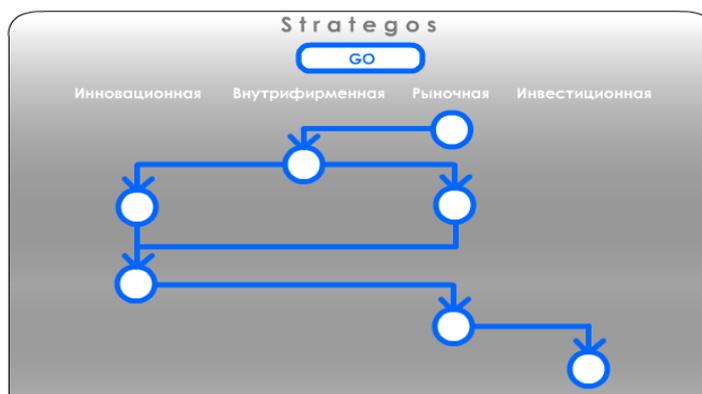


Рисунок 2. 23 – Вариант развития ООО «Рисан» при условии функционирования в северо-западной зоне (С3)

Так как данная зона характеризуется низким потенциалом, для успешного

развития фирмы необходимо сначала этот потенциал нарастить через развитие рынка, внедрение инноваций и совершенствование организационных структур. Развитие в данной зоне затруднено тем, что низкий потенциал препятствует привлечению инвестиций.

Данная зона характерна высоким потенциалом, но пониженной инвестиционной привлекательностью, таким образом, для успешного развития необходимо на первом этапе проведение стратегии направленной на повышение инвестиционной привлекательности и привлечение инвесторов. Затем проведение мероприятий по совершенствованию управленческих структур. На последующих этапах производится внедрение инноваций и дальнейшее развитие рынка.

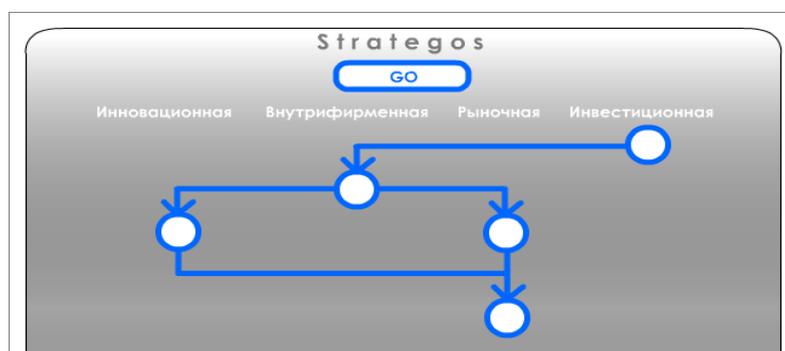


Рисунок 2.24 – Вариант развития ООО «Рисан» при условии функционирования в северо-восточной зоне (С4)

Основные показатели вариантов развития и сравнительную эффективность зон представим в сводной таблице 2.10.

Таким образом, мы видим, что в условиях нестабильных экономических ситуаций при реализации рыночной стратегии ООО «Рисан» предпочтительнее выход на новые рынки в Северо-восточную и Юго-западную зоны.

По Результатам проведенных исследований по данной главе можно сделать следующие основные выводы, а именно:

1. Проведенный анализ показал, что у ООО «Рисан» есть достаточный потенциал для развития, при этом выстроенная структура управления не позволяет успешно развиваться.

Таблица 2.10 – Основные показатели вариантов развития ООО «Рисан»  
для различных территориально-экономических зон  
функционирования

Показатель	Зона				
	Центральная	Юго-западная	Юго-восточная	Северо-восточная	Северо-западная
1	2	3	4	5	6
Суммарное время реализации, год	2,5	3,4	3,4	3,4	4
Интегральные затраты на реализацию, млн. руб	2,6	2,7	2,04	2,04	2,9
Интегральный барьер реализации	1,84	1,34	1,59	0,9	1,97
Интегральный показатель риска реализации	0,208	0,123	0,163	0,081	0,283
Сравнительная эффективность	0,31	0,34	0,28	1	0,1

2. Анализ показал, что в компании наблюдается положительная динамика изменения ликвидности, хотя показатели срочной ликвидности и текущей ликвидности несколько «просели» в 2014 году. Но это показывает скорее то что руководство «закачивает» деньги в организацию, для избежания ее банкротства. Это подтверждается анализом показателей инвестиционной привлекательности по продуктовой составляющей (где прослеживается негативная динамика в последние годы). По показателю же отношения суммарных обязательств к суммарным активам мы видим его рост, что свидетельствует об увеличении обязательств при неизменном уровне активов.

3. Значение интегрального показателя инвестиционной привлекательности имеет тенденцию роста с 2014 года и за три года увеличилось с -0,27 до 0,14

4. Большее влияние на интегрированный показатель инвестиционной привлекательности влияет финансовое состояние организации 50 % ,а потом уже производственно-хозяйственная деятельность и уровень организации труда и управления строительным производством 30 % и 20 % соответственно.

5. Интегральный показатель инвестиционной привлекательности ООО «Рисан» с 2013 по 2014 годы снижается и находится ниже среднего значения уровня инвестиционной привлекательности. Но с 2014 года наблюдается смена тренда данного показателя и с 2014 по 2016 годы происходит его уменьшение, так что уже к началу 2017 года наблюдается несовпадение со средним уровнем интегрального показателя инвестиционной привлекательности предприятия.

6. В организации сложилась такая ситуация при которой дальнейшее развитие в условиях нестабильных экономических ситуаций возможно, но сильно затруднено нерационально выстроенной структурой управления, недостаточным уровнем горизонтального и вертикального интегрирования.

7. Анализ вариантов развития компании показал, что при сложившихся внешних и внутренних условиях наиболее эффективная схема развития будет: **внутрифирменная стратегия → рыночная стратегия → сочетание инновационной и инвестиционной стратегии.**

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «РИСАН» В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ

#### 3.1 Разработка стратегических целей и задач. Формирование образа будущего компании в рамках реализации стратегии

Образ будущего компании – это первичный документ в разработке стратегии, который фиксирует ожидания собственников, участвующих в управлении бизнесом, или ТОП-менеджеров, ответственных за бизнес. На этом этапе определяются содержание бизнеса, его динамика и уникальность на ближайший период.



Рисунок 3.1 – Ключевые вопросы образа будущего компании

#### Регионы

Из анализа сложившейся ситуации видно, что для успешного развития компании необходимо выходить на новые рынки. Было выявлено два приоритетных региона Пензенской области – северо-восточная и юго-западная зоны. Выход на данные рынки необходимо осуществлять последовательно, начиная с северо-

восточной зоны, развиваясь по стратегии С4. Со временем возможно и дальнейшее расширение зоны деятельности (охват всей пензенской области и выход на рынки соседних областей) но в условиях нестабильных экономических ситуаций стратегически важным является закрепиться именно на этих территориях что позволит нарастить потенциал и в дальнейшем (на посткризисной волне) выйти на новые перспективные рынки. Так же следует отметить что в нынешних условиях не стоит приходить на территорию северо-западной зоны.

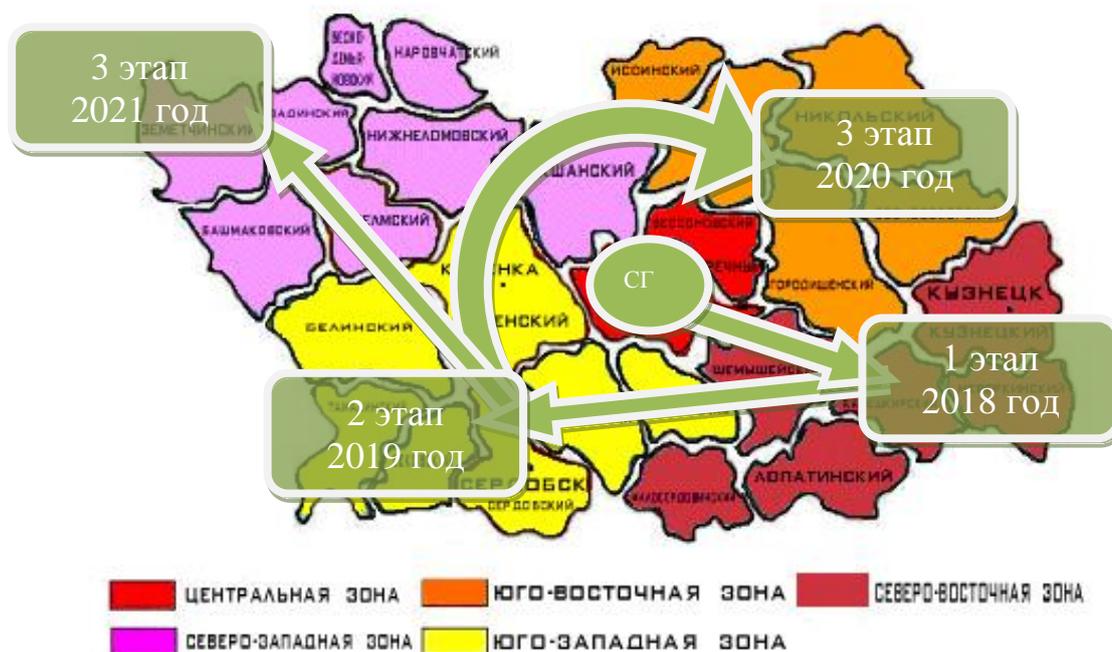


Рисунок 3.2 – География развития ООО «Рисан»

При выходе юго-восточную зону необходимо развиваться по варианту развития С2, на северо-восточную зону по варианту С4, на северо-западную по варианту С3, на юго-западную зону по варианту С1.

### **Отрасли.**

Охватывая сейчас жилищное и коммерческое строительство, наиболее оптимальным видится поэтапный выход на рынок строительных материалов (рисунок 3.4.). Имея собственную компанию в составе СГ по производству строительных материалов можно будет через некоторое время обеспечить себе конкурентное преимущество на рынках жилой и коммерческой недвижимости как по цене так и по качеству. При этом сейчас наиболее оптимальное время для создания таких

предприятий на территории пензенской области. Имеется большое количество разведанных месторождений, а кризисные явления проявляющиеся в последнее время в строительной отрасли несколько облегчили вхождение на рынок.

### **Продукты.**

Как видно из анализа основной объем прибыли компания получает с продукции среднего ценового диапазона и продукции эконом класса. Это относится и к жилой и к коммерческой недвижимости. Таким образом, совершенно очевидным видится работать по направлению совершенствования именно этой продукции. Компании необходимо проводить интенсификацию маркетинговых усилий для увеличения доли на рынке, поддерживать отличительные преимущества продукции.

Для этого необходимо:

Удерживать цену, соответствующую спросу на данный вид недвижимости.

Приложить максимально возможные усилия по продвижения продукции на рынок.

Повышать качество отделки и несущих конструкций.

За счет использования современных строительных материалов снизить себестоимость квартир.

### **Интеграция.**

Как уже было отмечено выше для успешного развития ООО «Рисан» необходимо проводить горизонтальную интеграцию. Это позволит снизить себестоимость производства конечной продукции. Уменьшить потери на стыках различных переделов и повысить общую эффективность компании. Помимо этого необходимо осуществление вертикальной интеграции. Сейчас с введением в действие закона о саморегулируемых организациях проведение такой интеграции стало гораздо проще. Вследствие того что одна компания не в состоянии повлиять на законы вертикальная интеграция всегда ограничена для нее. Поэтому для успешного развития рекомендуем продолжать участие в СРО.

### Структура управления.

В условиях нестабильных экономических ситуаций для успешного развития немаловажным является выстраивание гибких структур управления. Наиболее оптимальным видится выстраивание системы взаимодействия компаний внутри группы компаний по холдинговой структуре. (рисунок 3.3) при этом центральная – управляющая компания должны взять на себя роль координатора и ответственного лица. Являясь центром планирования, ответственности и финансовых ресурсов, управляющая компания сможет быстро реагировать на возникающие внешние изменения и своевременно перестраивать весь холдинг.

Как мы видим из рисунка 3.3 управляющая компания играет роль своеобразного процессора. Принимая на себя в первую очередь все возникающие изменения во внешней среде, и принимая решения по адекватным внутренним ответным действиям. Так же данный центр осуществляет сбор внутренней информации для принятия более взвешенных и верных решений. Помимо этого управляющая компания занимается распределением финансовых ресурсов, инвестиций и прочих ресурсов.

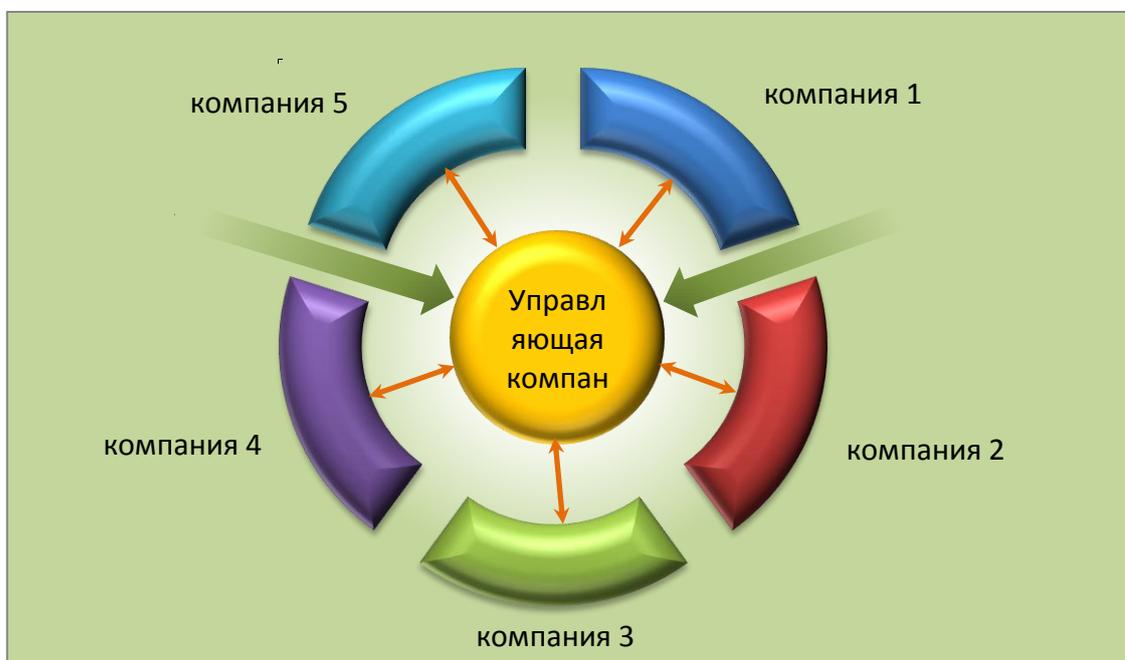


Рисунок 3.3 – Предлагаемая схема структуры управления ООО «Рисан»

Рынок \ товар	Монопродукт	Ассортимент (группа продуктов)	Новый продукт	Новый бизнес
Местный рынок	2017			
Региональный рынок	2018			
Государственный рынок				2019
Международный рынок				

◆ – внутрифирменная стратегия

Рисунок 3.4 – Стратегия развития ООО «Рисан» на матрице Стейнера

### 3.2 Рекомендации по улучшению потенциала ООО «Рисан» в рамках реализации рыночной стратегии

Для повышения потенциала предприятия необходимо повышение эффективности использования основных и оборотных фондов, внедрение инноваций, совершенствование кадрового состава, и повышение эффективности управленческих связей.

Эффективное использование основных фондов позволяет снижать себестоимость продукции, повышать рентабельность производства, способствует увеличению накоплений предприятия.

Эффективное использование основных фондов означает ускорение их амортизации, что в значительной мере способствует решению проблемы сокращения разрыва в сроках физического и морального износа, ускорению темпов обновления основных фондов [64, с.82].

В процессе производства или реализации эксплуатируемые основные средства изнашиваются физически и устаревают морально. Для повышения степени эффективности использования основных производственных фондов и уменьшения степени их износа предприятие может использовать следующие пути:

- улучшение структуры основных фондов, повышение удельного веса их активной части до оптимальной величины;
- сокращение внутрисменных простоев оборудования путем повышения качества ремонтного обслуживания;
- интенсификация производственных процессов путем реализации новых технологий, совершенствование организации производства;
- уменьшение излишнего оборудования и быстрое вовлечение в производство неустановленного оборудования;
- улучшение соотношения между основными и оборотными фондами;
- повышение квалификации пользователей;
- повышение уровня организации ухода за фондами;
- своевременное проведение капитального ремонта, а также планово-предупредительных мероприятий;
- повышение трудовой дисциплины;
- обеспечение производства необходимым числом рабочих;
- обеспеченность материалами и инвентарем и т.д.

Поскольку увеличение прибыли в первую очередь достигается по наиболее востребованной продукции (сегмент жилья бизнес-класса и эконом – класса) то необходимо повышать использования основных фондов для производства этой продукции в общем объеме основных фондов. Увеличение основных фондов вспомогательного производства ведет к росту фондоемкости продукции, так как непосредственного увеличения продукции при этом не происходит.

Одним из главных путей улучшения использования основных фондов и повышения фондоотдачи является техническое совершенствование и модернизация оборудования.

Важным резервом роста фондоотдачи является увеличение количества и удельного веса действующего оборудования в составе всего оборудования, имеющегося на предприятиях и повышение интенсивности его работы.

Интенсивность использования основных фондов повышается также путем технического совершенствования орудий труда и внедрения прогрессивной технологии производства, совершенствования научной организации труда, производства и управления, повышения квалификации и профессионального мастерства работников.

Эффективность использования оборотных средств зависит от многих факторов. Среди них выделяют внешние факторы, оказывающие влияние независимо от интересов и деятельности предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять [71, с.137].

К внешним факторам относятся: общая экономическая ситуация, особенности налогового законодательства, условия получения кредитов и процентные ставки по ним, возможности целевого финансирования, участие в программах, финансируемых из бюджета. Учитывая эти и другие факторы, предприятие может использовать внутренние резервы рационализации движения оборотных средств.

Повышение эффективности использования оборотных средств обеспечивается ускорением их оборачиваемости на всех стадиях кругооборота.

В соответствии со стадиями кругооборота оборотных средств можно выделить три направления ускорения их оборачиваемости [68, с.124]: – на стадии производственных запасов: установление прогрессивных норм расхода сырья, материалов, топлива, энергии ; – на производственной стадии: сокращение длительности производственного цикла и повышение его непрерывности; соблюдение ритмичности работы предприятия; комплексное использование сырья ; – в сфере обращения: ускорение реализации продукции, организация маркетинговых исследований; сокращение кредиторской и дебиторской задолженности.

Ускорение оборота оборотных средств позволяет высвободить значительные суммы и таким образом увеличить объем производства без дополнительных фи-

нансовых ресурсов, а высвобождающиеся средства использовать в соответствии с потребностями предприятия [75, с.437].

Эффективность использования оборотных средств заключается не только в ускорении их оборачиваемости, но и в снижении себестоимости продукции за счет экономии оборотных фондов и издержек обращения.

При минимизации потерь оборотных активов предприятию основное внимание следует уделять дебиторской задолженности. Рекомендуем к использованию 10 приемов, направленных на совершенствование системы управления дебиторской задолженностью с целью снижения уровня предпринимательского риска в условиях нестабильных экономических ситуаций:

1. Исключение из числа партнеров предприятий-дебиторов с высоким уровнем риска. Для его реализации руководитель, ответственный за данное мероприятие, должен: – собрать информацию о клиентах-дебиторах и тщательно проанализировать ее; – принять решение о предоставлении или отказе в кредите.

2. Периодический пересмотр отдельной суммы кредита. При определении предельных размеров предоставляемых кредитов нужно исходить из: финансовых возможностей предприятия; прогнозируемого числа получателей кредита и оценки уровня кредитного риска. Фиксированный максимальный предел суммы задолженности может быть дифференцирован по группам дебиторов (с учетом финансового состояния отдельных клиентов).

3. Использование возможности оплаты дебиторской задолженности векселями, ценными бумагами. Ожидание оплаты «живыми деньгами» может обойтись гораздо дороже.

4. Формирование принципов осуществления расчетов предприятия с контрагентами на предстоящий период. Эти принципы должны быть дифференцированы по отношению к поставщикам сырья, а также покупателям готовой продукции и определять два основных направления: – формирование приемлемых для предприятия сроков платежей; – формирование приемлемых форм расчета с контрагентами.

5. Выявление финансовых возможностей предоставления предприятиям то-

варного или потребительского кредита.

6. Определение возможной суммы оборотных активов, отвлекаемых в дебиторскую задолженность по товарному и потребительскому кредиту, а также по выданным авансам.

7. Формирование условий обеспечения взыскания дебиторской задолженности. В процессе формирования этих условий на предприятии должна быть определена следующая система мер, гарантирующих получение долга: – оформление товарного кредита обеспеченным векселем; – требование страхования дебиторами кредитов, предоставляемых на продолжительный период.

8. Определение процедуры взыскания дебиторской задолженности. Эта процедура должна предусматривать сроки и форму предварительного и последующего напоминаний контрагентами-дебиторами о дате платежа, возможность пролонгирования долга, срока и порядка взыскания долга и другие действия.

9. Использование современных форм рефинансирования дебиторской задолженности.

10. По возможности предприятию следует ориентироваться на максимально возможную диверсификацию клиентов-дебиторов с целью уменьшения риска неплаты монопольным заказчиком.

Чрезвычайно важно для предприятия проведение новой кадровой политики, которая включает в себя: – привлечение высокопрофессионального персонала;

– реорганизация организационной структуры (функции, полномочия, ответственность, быстрота, профессионализм, гибкость); – реорганизация службы стратегического развития; – замена ненадежного рабочего персонала (профотбор, конкурсы на вакансии, создание социально-профессионального портрета работника); – снижение трудоемкости в производстве посредством использования автоматизации и механизации труда; – ужесточение производственной дисциплины, а также ликвидация неконтролируемой утечки средств; – введение административной ответственности за невыполнение работ в срок или низкого качества; – необходима проверка интенсивности загрузки работников.

При этом мотивация персонала должна выглядеть следующим образом: – участие работников в распределении прибыли и партнерство обеспечивает получение дополнительного дохода, дополнительные выплаты должны быть тесно увязаны с конечными результатами;

Экономический эффект от внедрения рекомендаций по реализации рыночной стратегии развития достигается за счет снижения убытков, связанных с процессом возведения объекта; снижения потерь времени у строительных предприятий; создания защитного механизма; повышение общей эффективности деятельности компании, увеличения уровня продаж, повышения заинтересованности строительных предприятий в составе СГ в конечных результатах работы и т.д.

Реализация данной стратегии развития позволяет решить также некоторые второстепенные задачи, стоящие перед ними:

1) обеспечение роста производительности труда в строительных подразделениях в 1,5-2,3 раза (инновационный аспект стратегии)

2) увеличение объема выполнения строительно-монтажных работ до 87 - 146 % (инвестиционный аспект стратегии).

3) сокращение продолжительности выполнения строительно-монтажных работ и сметную стоимость строительства (внутрифирменный аспект стратегии).

При этом для реализации рыночной стратегии требуются определенные затраты. Рассчитаем приведенные интегральные затраты для всех трех этапов реализации стратеги по укрупненным показателям.

$$S = \sum_1^i \frac{z_i}{(1+E)^t}; \quad (3.1)$$

где  $S$  – приведенные интегральные затраты;

$z_i$  – затраты на реализацию  $i$ -го этапа;

$E$  – норма дисконта;

$t$  – время.

$$S = (400/(1+0.2)) + (2105/(1+0.2)^2) + (1355/(1+0.2)^3) = 2579.3 \text{ тыс. руб.}$$

Определим эффекты от реализации стратегии на каждом этапе и интегральные.

Первый этап – реализация внутрифирменной стратегии.

На этом этапе экономические эффекты возникают в основном за счет снижения затрат на содержание персонала, а также за счет производительности их труда.

$$\mathcal{E}_1 = (\Delta\text{ФОТ} + \Delta\text{В(Пр)}) - \mathcal{Z}_1 \quad (3.2)$$

где  $\mathcal{E}_1$  – эффект первого этапа реализации стратегии

$\Delta\text{ФОТ}$  – сокращение затрат на содержание персонала (принимается равным 0,2 от ФОТ в 2016 году)

$\Delta\text{В(Пр)}$  – увеличение прибыли СГ за счет увеличения производительности, принимается равным 0,01 от величины прибыли в 2016 году

$$\mathcal{E}_1 = (171,6 + 750) - 400 = 521,6 \text{ тыс. руб.}$$

При этом эффективность мероприятий первого этапа составит:

$$\delta\mathcal{E}_1 = \mathcal{E}_1 / \mathcal{Z}_1 * 100 \% \quad (3.3)$$

$$\delta\mathcal{E}_1 = 521,6 / 400 * 100 \% = 130,4 \%$$

Таким образом, можно сделать вывод что данный этап является эффективным и имеет не только стратегическое значение но тактическую значимость, принося дополнительные финансовые ресурсы.

Второй этап – реализация рыночной стратегии.

На этом этапе экономические эффекты выражены относительно слабее за счет того что данная стратегия требует достаточно больших затрат, а период окупаемости у них относительно сдвинут вправо, но после окончания мероприятий их величина будет гораздо больше. К основным экономическим эффектам возникающим на данном этапе можно отнести: увеличение прибыли за счет увеличения объема продаж (при выходе на новый рынок), снижение себестоимость (за счет горизонтальной интеграции).

$$\mathcal{E}_2 = (\Delta\text{В} + \Delta\text{С}) - \mathcal{Z}_2 \quad (3.4)$$

где  $\mathcal{E}_2$  – эффект второго этапа реализации стратегии;

$\Delta B$  – увеличение годовой прибыли;

$\Delta C$  – снижение себестоимости на производство годового объема продукции.

$\mathcal{E}_2 = (7500 + 960) - 2105 = 6355$  тыс. руб. (данный эффект возникает после окончания этапов «развертывания» на новом рынке и новой продукции.

При этом эффективность мероприятий второго этапа составит:

$$\delta \mathcal{E}_2 = \mathcal{E}_2 / \mathcal{Z}_2 * 100 \% \quad (3.5)$$

$$\delta \mathcal{E}_1 = 6355 / 2105 * 100 \% = 301,9 \%$$

Третий этап – реализации инвестиционной и инновационной стратегии.

На этом этапе экономические эффекты возникают в основном за счет: снижение себестоимости (от внедрения инноваций), увеличения прибыли (за счет увеличения продаж), снижение стоимости капитала, поступление инвестиций и др.

$$\mathcal{E}_3 = (\Delta B + \Delta C(I) + \Delta \Phi) - \mathcal{Z}_2 - I \quad (3.6)$$

где  $\Delta C(I)$  – снижение себестоимости годового объема продукции за счет

внедрения инноваций, принимается равным 0,25 от себестоимости в 2016 году;

$\Delta \Phi$  – увеличение финансов группы компаний;

$I$  – вознаграждение инвестора.

$$\mathcal{E}_3 = (7500 + 1300 + 3500000) - 1355 - 3501000 = 6445$$
 тыс. руб.

При этом эффективность мероприятий третьего этапа составит:

$$\delta \mathcal{E}_3 = \mathcal{E}_3 / \mathcal{Z}_3 * 100 \% \quad (3.7)$$

$$\delta \mathcal{E}_3 = 6445 / 1355 * 100 \% = 475,6 \%$$

При этом общий эффект от реализации стратегии развития не будет равен сумме эффектов по каждому этапу, а будет несколько выше. Эффективность же стратегии развития составит:  $\delta \mathcal{E} = 302,6 \%$

Вторым не маловажным параметром мероприятий по реализации стратегии развития является срок ее окупаемости.

$T_{ок} = 0,7$  года (после окончания мероприятий по реализации стратегии развития, то есть срок окупаемость с момента начала реализации стратегии составит 5.5 лет)

Таким образом, мы видим, что предлагаемые мероприятия являются экономически эффективными и имеют приемлемый срок окупаемости. На основании чего можно утверждать, что данная рыночная стратегия развития ООО «Рисан» в данных экономических условиях является эффективной и необходимой для внедрения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Строительная отрасль является одной из крупнейших отраслей материальной сферы, обладающей серьезным экономическим потенциалом и широкими межотраслевыми и внутриотраслевыми хозяйственными связями. Повышение эффективности функционирования строительного комплекса оказывает значительное влияние как на темпы выхода из кризиса, так и на конкурентоспособность экономики. С развитием рыночных отношений в строительном комплексе изменяются условия функционирования организаций, ставятся новые задачи экономического, производственного и организационного характера.

В настоящее время строительство, как и все отрасли народного хозяйства, переживает острый кризис. Наблюдаются серьезный спад производства, потеря профессиональных кадров, старение производственно-технического потенциала, утрата оборотных средств и другие негативные явления. Это связано не только с глубоким кризисом в экономике страны, но и со структурным кризисом внутри самой отрасли.

Для того, чтобы выжить в условиях нестабильных экономических ситуаций и не допустить банкротства, необходимо, чтобы фирма могла быстро и адекватно реагировать на требования, предъявляемые рынком. Для этого на предприятии должна быть четко выстроенная стратегия развития, которая позволила бы не только снизить негативное влияние, но и выйти на лидирующие позиции в своем сегменте. Весь процесс стратегического развития в организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы реализация выбранной стратегии. Стратегия выступает в качестве ориентира, к которому стремится фирма, и, тем не менее, наличие даже самой эффективной стратегии не определяет успеха фирмы. Только правильная ее реализация позволит добиться улучшения работы. Необходимо, чтобы во всех соответствующих областях и аспектах деятельности организации были осуществлены изменения.

Традиционно к основным областям стратегических изменений относят следующие: информирование и мотивация персонала; лидерство и стиль менеджмен-

та; базовые ценности и корпоративная культура; организационные и другие структуры; финансирование и иное ресурсное обеспечение; компетенция и навыки

Таким образом, для успешного развития необходимо во первых создать такую организационную структуру, которая позволила бы адекватно и своевременно реагировать на меняющиеся условия в соответствии с принятой стратегией развития. Помимо этого важно проводить мероприятия по горизонтальной и вертикальной интеграции. Только в этом случае возможно успешно развиваться как в «обычных» условиях, так и в условиях нестабильных экономических ситуаций.

Результатом проведенных исследований, в рамках комплексной выпускной работы, является разработка стратегий развития (внутрифирменная – рыночная-инвестиционная-инновационная), ориентированных на повышение эффективности деятельности ООО «Рисан», снижение негативного влияния нестабильных экономических ситуаций, выход СГ на новый уровень развития на посткризисной волне развития. В ходе исследований была использована программа *strategos*, с помощью которой можно выбрать наиболее рациональный путь развития предприятия исходя из сложившихся условий внешней и внутренней среды. Благодаря этой программе руководство СГ может в дальнейшем корректировать стратегию своего развития, быстро реагируя на изменения во внешней и внутренней среде.

Разработанные в ходе исследований в рамках данной работы рекомендации могут быть использованы руководством и владельцами предприятия для дальнейшего развития ООО «Рисан» и его дочерних компаний.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит предприятию избежать банкротства, преодолеть кризис, сложившийся в настоящее время в организации и повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности, получить дополнительную экономию денежных средств, что наглядно подтверждается расчетом годового экономического эффекта от внедрения проектных решений (13321,6 тыс. руб.), приведенным в третьем разделе работы. Помимо этого предложенная стратегия развития позволит ООО «Рисан» привлечь новых инвесторов и выйти на новые рынки. Общая эффективность стратегии равна 302,6 %.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ааклер, Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Ааклер. – М: Бек, 2008.
2. Актуальные проблемы развития инвестиционно-строительного комплекса: кол. Монография / под. ред. Б. Б. Хрусталева, В. Н. Горбунова.– Пенза: ПГУАС, 2014.- 168 с.
3. Бергановский, К.А. Модели и методы прогнозирования и долгосрочного планирования / К.А. Бергановский, В.А. Рубцов. – М., 2005.
4. . Хрусталёв, Б.Б. Особенности формирования эффективной системы управления рисками на предприятиях строительного комплекса / Б.Б. Хрусталёв, Н.А. Вяцкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1 (54) – С. 404-413.
5. Васюков, В.П. Повышение экономической устойчивости строительных предприятий на основе гибких структур управления / В.П. Васюков, Б.Б. Хрусталева, Ю.С. Артамонова. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 172 с.
6. Ганиев, М.Г. Развитие механизмов межрегионального сотрудничества строительного комплекса Пензенской области / М.Г. Ганиев, Б.Б. Хрусталева, В.Н. Горбунов // Сборник статей Международного научного фестиваля «Студенческая наука – интеллектуальный потенциал 21 Века». – Пенза, 2009.
7. Ганиев, М.Г. Региональный взгляд на развитие сотрудничества Пензенской области со странами Содружества Независимых Государств / М.Г. Ганиев, Б.Б. Хрусталева, В.Н. Горбунов // Сборник статей Международного научного фестиваля «Студенческая наука – интеллектуальный потенциал 21 Века». – Пенза, 2009.
8. Вяцкова, Н.А. К вопросу о сущности и классификации методов управления рисками / Н.А. Вяцкова // Проблемы экономики и менеджмента. Ижевск. – 2015. – № 9 (49). – С. 15-26.

9. Духанина, Е.В. Научные аспекты формирования системы управления рисками предприятий инвестиционно-строительного комплекса / Е.В. Духанина. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 161 с.
10. Формирование организационно-экономического механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятий промышленности строительных материалов / Б.Б.Хрусталёв, В.И.Логанина, Т.В.Учаева //Региональная архитектура и строительство. – 2013. – №1.- С. 33-36.
11. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. – СПб.: Центр, 2008. – 214 с.
12. Хрусталёв, Б.Б. Классификационный анализ факторов окружающей среды, оказывающих влияние на деятельность предприятий строительного комплекса / Б.Б. Хрусталёв, Н.А. Вяцкова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 10(58). – С. 87-103.
13. Хрусталева, Б.Б. Анализ тенденций развития регионального инвестиционно-строительного комплекса в условиях риска (по материалам Пензенской области) / Б.Б. Хрусталева, А.А. Моисеева //Экономика и предпринимательство. – 2014. – №8. – С. 213-215.
14. Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина.– М.: ИКЦ «ДИС», 2007. – 220 с.
15. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 310 с.
16. Минерально-производственный комплекс Пензенской области / под ред. Р.К. Садыкова. – Казань: КГУ, 2005.– 128 с.
17. Озеров, Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий./ Г.М. Озеров // Управление персоналом. – 2005. – № 4.
18. Орлов, А.И. Менеджмент: учебник / А.И. Орлов. – М.: Знание, 2009.– 196 с.
19. Попов, С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2006.

20. Попова, И.В. Управление программами малоэтажного жилищного строительства в условиях формирования рынка доступного жилья / И.А. Попова, Б.Б. Хрусталев, В.Е. Герасимов. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 186 с.
21. Прыкин, Б.В. Повышение эффективности мобильных строительных организаций / Б.В. Прыкин, Б.Б. Хрусталев, Т.К. Нарезная [и др.]. – М.: Стройиздат, 2008. – 240 с.
22. Румянцева, З.П. Менеджмент организации: учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007.
23. Савруков, Н.Т. Экономическая стратегия фирмы / Н.Т. Савруков . – М.: ПРИОР, 2006.
24. Сенаторов, П.П. Минерально-производственный комплекс Пензенской области / П.П. Сенаторов. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2007. – 128 с.
25. Стратегии бизнеса / под общ. Ред. академика РАЕН, д.э.н. Г.Б. Клейнера. – М.: «КОНСЭКО», 2008.
26. Стратегия развития строительного комплекса Пензенской области на 2006-2010 годы и на период до 2015 года (концепция, подходы, пути реализации): монография / под общ. ред. проф. А.И. Ерёмкина, проф. Б.Б. Хрусталёва, проф. С.М. Саденко. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 306 с.
27. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд. – М.: ЮНИ-ТИ, 2005.
28. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2008.
29. Туровец, О.Г. Организация производства и управления предприятием / О.Г. Туровец, В.Н. Попов, В.Б. Родионов. – М.: Инфра-М, 2007.
30. Хрусталёв, Б.Б. Основные направления становления и эффективного развития регионального инвестиционно-строительного комплекса / Б.Б. Хрусталев. – Пенза: ПГАСА, 2005. – 240 с.
31. Хрусталёв, Б.Б. Основные направления стратегического управления инвестиционно-отраслевыми комплексами / Б.Б. Хрусталев, Ю.С. Артамонова, А.А. Еремкин. – Пенза: ПГУАС, 2006. – 208 с.

32. Хрусталёв, Б.Б. Развитие инвестиционно-строительного комплекса повышения уровня мобильности предприятий / Б.Б. Хрусталев, Ю.С. Артамонова, Д.В. Петрунин, И.В. Пучков, З.В. Пахалина. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 167 с.

33. Хрусталёв, Б.Б. Формирование рациональных параметров деятельности предприятий в условиях регионального строительного комплекса / Б.Б. Хрусталёв, Д.А. Гидбендер, З.А. Мебадури, О.Н. Пацева. – Пенза: ПГУАС, 2004. – 144 с.

34. Хрусталёв, Б.Б. Основные варианты развития предприятий инвестиционно-строительного комплекса Пензенской области // Б.Б. Хрусталев, А.А. Еремкин, Ю.С. Артамонова. – Пенза: ПГУАС, 2006. – 275 с.

35. Хрусталёв, Б.Б. Основные направления развития и управления предприятиями инвестиционно-строительного комплекса / Б.Б. Хрусталев, И.В. Попрядухина. – Пенза: ПГУАС, 2004. – 196 с.

36. Хрусталев, Б.Б. Основные направления деятельности предприятия в современных условиях производства / Б.Б. Хрусталев, Ю.Б. Хрусталев //Международная конференция «Наука и образование» Чехия, Прага, 2016. – С.52-60.

37. Хрусталёв, Б.Б. Управление лизинговыми операциями на предприятиях строительного комплекса // Б.Б. Хрусталев, Н.Я. Кузин, Т.В. Учинина, А.В. Оргин, В.Н. Горбунов. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 178 с.

38. Хрусталев, Б.Б. Основные подходы концепции формирования и развитие отраслевого комплекса / Б.Б. Хрусталев, Ю.Б. Хрусталев // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2016. – №4, ПГУАС. – С. 296-305.

39. Хрусталёв, Б.Б. Основные направления стратегии развития экономических систем в строительстве / Б.Б. Хрусталёв, Н.А. Лежикова, В.Б. Клячман, В.Н. Горбунов. – Пенза: ПГУАС, 2005. – 183с.

40. Хрусталёв, Б.Б. Влияние условий риска на эффективность функционирования и развития инвестиционно-отраслевого комплекса / Б.Б. Хрусталев, К.А. Малышева, И.В. Сироткин. – Пенза: ПГУАС, 2005. – 178 с.

41. Хрусталёв, Б.Б. Региональный инвестиционно-строительный комплекс: вопросы формирования рациональных параметров деятельности строительных

предприятий / производства / Б.Б. Хрусталева, З.А. Мебадури – Пенза: ПГАСА, 2007 – 201 с.

42. Хрусталёв, Б.Б. Основные направления инвестиционно-инновационного развития предприятий строительного комплекса / производства / Б.Б. Хрусталева, Т.Е. Мусатова, И.В. Сироткин. – Пенза: ПГУАС, 2005. – 188 с.

43. Хрусталёв, Б.Б. Деятельность экономических систем на основе создания гибких структур управления в отраслевом комплексе / Б.Б. Хрусталева, И.В. Сироткин, Т.Л. Валикова. – Пенза: ПГУАС, 2005. – 205 с.

44. Хрусталёв, Б.Б. Экономическая оценка инвестиций: учебник для студентов эконом. спец. Вузов. Допущено Учебно-методическим объединением по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебника для студентов, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятиях строительства» / Б.Б. Хрусталева, М.Н. Филюнин, В.Б. Клячман, Н.А. Лежикова. – 2-изд. – Пенза: ПГУАС, 2005. – 365 с.

45. Хрусталёв, Б.Б. Методы оценки стратегического развития предприятий инвестиционно-строительного комплекса / Б.Б. Хрусталева, Н.А. Шлапакова, И.В. Сироткин. – Пенза: ПГУАС, 2005. – 213 с.

46. Хрусталёв, Б.Б. Формирование системы оценки эффективности деятельности строительных предприятий / Б.Б. Хрусталева, Л.В. Щербакова. – Пенза: ПГУАС, 2005. – 135 с.

47. Хрусталёв, Б.Б. Формирование инновационной стратегии развития регионального инвестиционно-строительного комплекса / Б.Б. Хрусталева, Ю.С. Артамонова, И.В. Пучков. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 142 с.

48. Хрусталёв, Б.Б. Научные аспекты формирования и развития эффективных зон деятельности строительного комплекса производства / Б.Б. Хрусталева, В.Н. Горбунов, А.В. Оргин. – Пенза: ПГУАС, 2007. – 224 с.

49. Хрусталёв, Б.Б. Научные аспекты формирования стратегий развития строительных компаний в современных условиях производства / Б.Б. Хрусталева, Л.В. Щербакова, В.Н. Горбунов, А.К. Апенкин. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 221 с.

50. Читипаховян, П.А. Стратегическое планирование в интегрированных организациях. / П.А. Читипаховян // РЭЖ. – 2005. – № 1.

51. Чуркин, А.П. Формирование и развитие отраслевых комплексов на основе кластерных систем / А.П. Чуркин, Б.Б. Хрусталева, С.М. Саженко, В.Н. Горбунов [и др.]. – Пенза: ПГУАС, 2005. – 124 с.

52. [Электронный ресурс]: <http://www.penza-gorod.ru>

53. [Электронный ресурс]: <http://www.penzastat.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Система законов и подзаконных актов строительной отрасли Пензенской области

Страна	СНиП 11-01-95 ГК РФ ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», Градостроительный кодекс РФ ФЗ «Об архитектурной деятельности в Российской Федерации» и некоторые другие правовые акты.		СНиП 11-02-96 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения» ГК РФ ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», Градостроительный кодекс РФ ФЗ «Об архитектурной деятельности в Российской Федерации» и некоторые другие правовые акты. Нормативно-технические правила, регламентирующие порядок разработки, согласования и утверждения технической документации и проведения изыскательских работ. лицензия на выполнение таких работ. СНиПы		СНиП 1.04.03-85 ФЗ «О лицензировании деятельности в области проектирования и строительства» Положение о лицензировании строительной деятельности Градостроительный кодекс РФ ГК РФ ФЗ «Об архитектурной деятельности в Российской Федерации» СНиПы Трудовой кодекс	СНиП 3.01.04 – 87 Градостроительный кодекс РФ ГК РФ ФЗ «Об архитектурной деятельности в Российской Федерации» Постановление Правительства РФ от 4 декабря 2000 г. № 921. Положение об организации в Российской Федерации государственного технического учета и технической инвентаризации объектов капитального строительства «Об утверждении Положения о Федеральном агентстве кадастра объектов недвижимости». Жилищный кодекс РФ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» «О государственной жилищной инспекции в Российской Федерации» и некоторые другие правовые акты.
		Порядок разработки, согласования, утверждения и состав обоснований инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений. СП 11-101-95, ФЗ «Об утверждении основных положений порядка заключения и исполнения государственных контрактов (договоров подряда) на строительство объектов для федеральных государственных нужд в РФ».	Постановление Правительства РФ от 19 января 2006 г. № 20 «Об инженерных изысканиях для подготовки проектной документации, строительства, реконструкции объектов капитального строительства» Земельный кодекс российской федерации «Об утверждении Инструкции о порядке разработки, согласования, экспертизы и утверждения градостроительной документации»			
Регион	Градостроительный устав Пензенской области		«О территориальных проектных (изыскательских) организациях в области строительства, архитектуры и градостроительства». Приказ Госстроя РФ от 28 сентября 1999 г. N 63		разрешение на проведение СМР выдает Государственный архитектурно-строительный надзор (ГАСН) при местной администрации	Приемка объекта
		Ходатайство рассматривается местной исполнительной властью, одобряется или отклоняется				
Отрасль	«Об утверждении Положения о лицензировании строительной деятельности».					
Предприятие	«О лицензировании деятельности в области проектирования и строительства»					
	I этап «Ходатайство»	II этап «Обоснование инвестиций в строительство»	Инженерные изыскания	Проектирование		
	Предпроектная стадия		Проектно изыскательские работы		Производство строительного-монтажных работ	Пуско-наладочные работы
Сроки, %	5-10		10-20		70-85	до 10
Затраты, %	< 1		5-6		93-97	2-3

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### SWOT анализ ООО «Рисан»

Сильные стороны компании	Возможности компании во внешней среде
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели</li> <li>✓ 7 лет на рынке</li> <li>✓ Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении конечных потребителей</li> <li>✓ Позитивный Имидж компании в общественной жизни (участие в выставках, конкурсах, благотворительная деятельность)</li> <li>✓ Компания обладает определённым политическим ресурсом, связями в администрации города</li> <li>✓ Имеет опыт и ключевые компетенции: ген. подрядчик, заказчик, управление объектами недвижимости, создание ТСЖ, разработка и согласование проектной документации, оформление прав на застройку и др.</li> <li>✓ Наличие механизма ипотечного кредитования и системы залога за квартиру</li> <li>✓ Наличие достаточного количества площадок под строительство</li> <li>✓ Освоение новых сегментов рынка: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коммерческая недвижимость</li> <li>• социальная недвижимость</li> <li>• строительство элитной недвижимости</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Выход на смежный рынок малоэтажного строительства (сегмент таунхаузы, коттеджное строительство).</li> <li>Строительство многоэтажных паркингов</li> <li>✓ Вывод новых торговых марок</li> <li>✓ Создание информационного строительного портала.</li> <li>✓ Выход с Проектами освоения целых территорий города и Пригорода</li> <li>✓ Увеличение статуса в Администрации и комитетах принимающих решение о выделении земли</li> <li>✓ Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов</li> <li>✓ Приобретение новых более привлекательных площадок под строительство в центре города</li> <li>✓ Продвижение в соседние области, регионы</li> </ul>
Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды для бизнеса
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии</li> <li>✓ При использовании одной торговой марки на разных сегментах происходит размывание (например, элитное и типовое жильё).</li> <li>✓ более низкая прибыльность из-за высокой степени аккредитации в условиях мирового финансового кризиса и возникающие на этом фоне внутренние производственные проблемы;</li> <li>✓ Не четкое позиционирование себя на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Усиление конкуренции на рынке жилья</li> <li>✓ Уменьшение рентабельности строительства жилья</li> <li>✓ Замедление роста рынка</li> <li>✓ Усиление давление производителей стройматериалов</li> <li>✓ Возможен приход Крупных московских строительных компаний</li> </ul>

## Окончание приложения И

### Матрица SWOT

	Возможности:	Угрозы:
	<p>1. Выход на смежный рынок малоэтажного строительства (сегмент таунхаузы, коттеджное строительство). Строительство многоэтажных паркингов;</p> <p>2. Продвижение в соседние области, регионы;</p> <p>3. Вывод новых торговых марок</p>	<p>1. замедление роста рынка в связи с мировым финансовым кризисом;</p> <p>2. перенасыщение предложением на рынке жилой недвижимости;</p> <p>3. возрастание необходимости корректировки цен в сторону снижения;</p> <p>4. возрастающее конкурентное давление (приход крупных Московских компаний).</p>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <p>1. успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели;</p> <p>2. выдающаяся компетентность и высокая квалификация</p> <p>3. позитивный имидж группы компаний;</p> <p>4. наличие инновационных способностей и технологий;</p> <p>5. наличие определенного политического ресурса.</p> <p>6. Наличие достаточного количества площадок под строительство</p>	<p><b>СИВ. Ориентиры стратегического преимущества.</b></p> <p>Строительство таунхаузов, коттеджей, элитного жилья с представлением полного спектра услуг по обслуживанию недвижимости. Выход на новые рынки (соседние области, регионы)</p>	<p><b>СИУ. Потенциальные стратегические преимущества.</b></p> <p>Используя инновационные способности и технологии, имея высокую квалификацию, а также учитывая успешную кредитную историю, устойчивые финансовые показатели и наличие политического ресурса, удерживать занимаемую позицию на региональном рынке, противостоять конкурентному давлению и использовать минимальную корректировку цен в сторону снижения.</p>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <p>1. более низкая прибыльность из-за высокой степени аккредитации в условиях мирового финансового кризиса и возникающие на этом фоне внутренние производственные проблемы;</p> <p>2. плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;</p> <p>3. при использовании одной торговой марки на различных сегментах происходит размывание.</p>	<p><b>СЛВ. Ориентиры внутренних преобразований.</b></p> <p>Внедрение большей доли недвижимости бизнес класса в общем строительном объеме с отслеживанием выполнения данной стратегии и более четкое позиционирование себя на рынке, в том числе и методами рекламы.</p>	<p><b>СЛУ, Ограничение стратегических преимуществ.</b></p> <p>Понижение степени аккредитации холдинга (строительство на собственные средства). Обозначить торговую марку при строительстве на разных сегментах.</p>