

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»
Экономический факультет

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЦЕССИИ**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Студента 5 курса 561 группы
направления 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предпринимательства»
Моисеева Кирилла Игоревича

Научный руководитель
к.э.н., доцент _____


Т.В. Ромашкин

Зав.кафедрой
к.э.н., доцент _____


Е.В. Огурцова

Саратов, 2017

Введение. Нестабильность развития современных российских предприятий, наличие высоких рыночных, кредитных, инвестиционных и инновационных рисков, высокая неопределенность экономической деятельности на предприятиях требует выработки подходов к стратегическому развитию предприятий. В настоящее время ситуация обостряется затянувшейся экономической рецессией, которая особенно остро проявилась в строительной отрасли. Однако в ближайшей перспективе, можно говорить о том, что большая часть предприятий России начинает выходить из затянувшегося экономического кризиса и ставит перед собой такие важные задачи, как решение проблем стратегического развития.

Основной целью стратегического развития предприятия является рост его потенциала и установление конкурентных преимуществ. Это могут быть, например, экономия на масштабе производства, выстраивание единой технологической цепи, снижение рисков, доступ к новым технологиям, рынкам и ресурсам. В зависимости от положения, в котором на данный момент находится отрасль в стадии роста, насыщения или спада, а также жизненного цикла самого предприятия - оно будет выбирать ту или иную корпоративную стратегию.

В сложившихся условиях невысокого спроса на строительные услуги, на наш взгляд, стратегии мобилизации собственных резервов строительных предприятий, ориентированные на увеличение прибыли за счет снижения производственных и внепроизводственных издержек и повышения качества продукции при наличии определенной организационной поддержки со стороны государства, становятся важнейшим направлением восстановления их экономического потенциала. Это определяет актуальность темы.

Изучению различных аспектов стратегического развития предприятия посвящено большое количество публикаций в научной литературе, средствах массовой информации и Интернет-ресурсах.

Теоретической основой исследования послужили монографии и научные статьи М. Портера, Ж. Ж. Ламбена, П. Хейне, А. Алчияна, Й. Шумпетер,

И. Кирцнера, Г. Хемела, К. Прахалада и отечественных ученых: Т.Г. Философовой, В.А. Быкова, Е. И. Мазилкиной, В.В. Долгих, Л. П. Куракова, Р.А. Фатхутдинова, Г. Л. Азоева, А.Р. Саффиулина и др.

Информационной базой исследования послужили сайт Федеральной службы государственной статистики, портал Рейтингового агентства строительного комплекса (РАСК), сайт РИА Рейтинг, Ежегодная бухгалтерская отчетность ООО «Стройтех».

Цель выпускной квалификационной работы – исследование возможностей стратегического развития предприятия в условиях рецессии в России, в частности на примере ООО «Стройтех».

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

1. рассмотреть понятие стратегического развития предприятия;
2. изучить виды стратегий развития предприятия;
3. проанализировать развитие строительной отрасли в условиях экономической рецессии;
4. выявить необходимость стратегического развития ООО «Стройтех»;
5. дать рекомендации по совершенствованию стратегии развития ООО «Стройтех».

Объектом исследования является строительная отрасль России, в частности ООО «Стройтех». Предметом исследования является процессы стратегического развития предприятия в условиях рецессии.

Методологической основой работы являются аналитический, описательный, статистический, сравнительный и структурно-функциональный методы исследования.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух основных глав, заключения, списка использованных источников

Основная часть. Стратегическое развитие представляет собой непрерывный циклический процесс, в котором можно выделить три стадии: стратегическое планирование, реализация стратегии и стратегический

контроль.

На стадии стратегического планирования определяются стратегии предприятия путем установления его миссии и целей, анализа стратегических позиций, исследования факторов внешней и внутренней среды, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации конкурентных преимуществ.

На стадии реализации стратегии выполняется приведение всех ресурсов и внутрифирменных связей, всех целей, задач и областей ответственности работников в полное соответствие с выбранной стратегией. Здесь же проводятся необходимые организационные изменения и вырабатываются политики каждого из структурных подразделений.

На стадии стратегического контроля проводится оценка эффективности реализуемой стратегии и контроль процесса стратегического менеджмента. По результатам оценки вносятся необходимые коррективы в деятельность предприятия.

Стратегия – комплексный план достижения миссии и целей организации посредством установления наилучшего соответствия между организацией и ее внешней средой. Хорошо продуманная стратегия содержит четыре компонента: масштаб, распределение ресурсов, конкурентные преимущества и синергию. Стратегия включает проект распределения ресурсов организации по различным подразделениям, бизнес-единицам, отделам. Конкурентные преимущества – это уникальные материальные и нематериальные активы, которыми владеет фирма и которые создают ее превосходство над конкурентами. Существенные конкурентные преимущества обеспечивают корпорации ее внутренние и внешние компетенции. Как правило, для их создания требуется значительный период времени и опыт работы в конкретной отрасли¹. Например, к внутренним компетенциям можно отнести наличие:

¹ Губин Е. Выбор стратегии развития предприятия / Е. Губин // Инновации. - 2016. - № 8. С. 88.

- НИОКР (ноу-хау, технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);

- отработанных и эффективных бизнес-процессов (управление проектами, логистика, сбыт, маркетинг, планирование, мотивация персонала и т.д.);

- уникальных технологий, недоступных конкурентам;

- квалифицированного персонала, который нелегко может быть найден на рынке и на подготовку которого требуется значительное время.

Процесс стратегического планирования является одним из инструментов принятия управленческих решений. Его основная задача — обеспечение внедрения нововведений и осуществления организационных изменений. В рамках процесса стратегического планирования можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

Существуют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

1. Стратегия ликвидации — предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

2. Стратегия «сбора урожая» — отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу.

3. Стратегия сокращения — фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4. Стратегия сокращения расходов — достаточно близка к стратегии сокращения, так ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению

затрат.

В условиях быстро изменяющейся среды бизнеса способность предприятия быстро и эффективно реализовать стратегию развития приобретает особую важность.

Нестабильность на макроэкономическом и геополитическом уровнях оказала интенсивное влияние на все отрасли экономики России, но особенно – на самые капиталоемкие, такие как инфраструктура, строительство, транспорт, тяжелая промышленность, авиасектор.

Таблица 1 - Основные макроэкономические показатели социально-экономического развития РФ в 2007-2016 годах²

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Макропоказатели (темпы прироста, % к предыдущему году)										
ВВП	8,5	5,2	-7,8	4,5	4,3	3,5	1,3	0,7	-2,8	-0,2
Промышленность	6,8	0,6	-10,7	7,3	5,0	3,4	0,4	1,7	-0,8	1,3
Сельское хозяйство	3,3	10,8	1,4	-11,3	23,0	-4,8	5,8	3,5	2,6	4,8
Строительство	18,2	12,8	-13,2	5,0	5,1	2,5	0,1	-2,3	-4,8	-4,3
Оптовая торговля	9,5	5,4	2,0	3,0	4,4	3,6	0,7	-3,6	-10,0	1,3
Розничная торговля	16,1	13,7	-5,1	6,5	7,1	6,3	3,9	2,7	-10,0	-5,2
Конечное потребление домашних хозяйств	14,3	10,6	-5,1	5,5	6,8	7,4	4,4	2,0	-9,8	-5,0
Инвестиции в основной капитал	23,8	9,5	-13,5	6,3	10,8	6,8	0,8	-1,5	-10,1	-0,9
Доля оплаты труда в ВВП, %	46,7	47,4	52,6	49,6	43,9	44,2	46,7	47,2	45,0	46,6
Доля прибыли и смешанных доходов в ВВП*, %	34,1	32,6	30,8	32,6	41,5	41,1	39,1	38,9	43,9	42,7

На сегодняшний день строительная отрасль в России испытывает ряд трудностей в своем развитии. На часть проблем, ухудшающих состояние строительства на сегодняшний день, оказал влияние кризис 2014 - 2015 гг. В целом, имеются довольно большие шансы скорейшего выхода отрасли из состояния застоя и повышения ее конкурентоспособности. Для этого следует правильно составить и реализовать широкую программу мер, направленных

² Российская экономика в 2016 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 36) / [В. Мау и др.; под ред. Синельникова-Мурылева С.Г. (гл. ред.), Радыгина А.Д.]; Ин-т экон. политики им. Е.Т. Гайдара. - Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2015. - С. 76

на снижение проблемных точек развития строительства в России и повышение его технологического уровня.

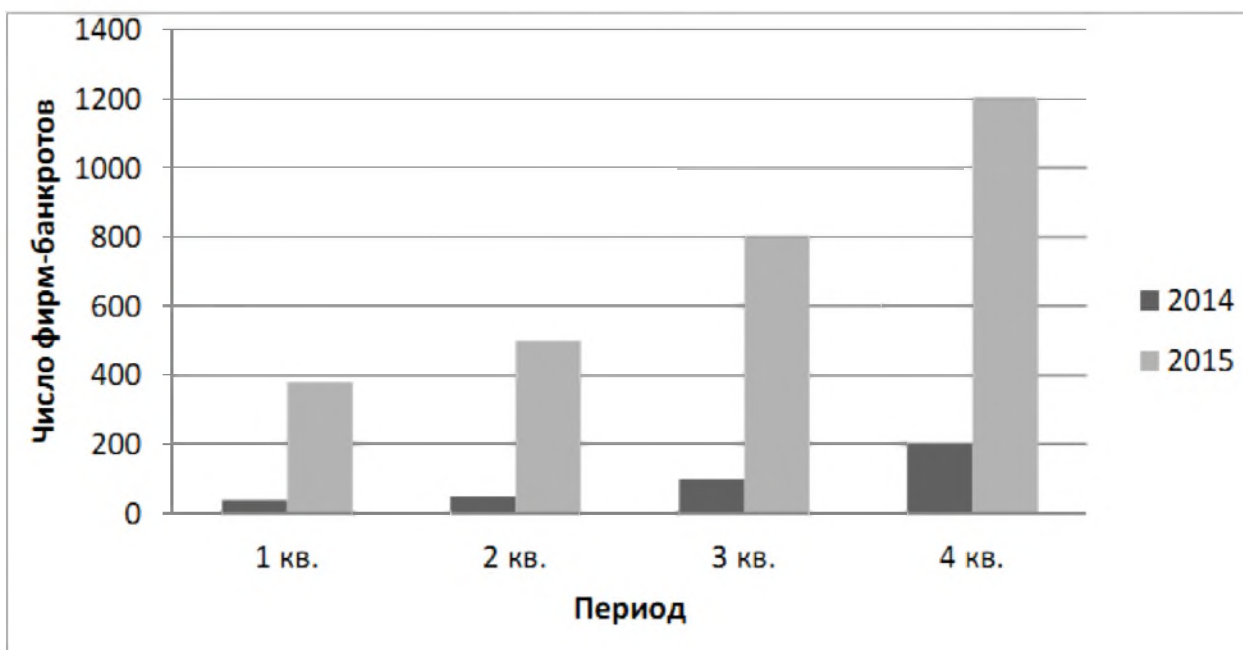


Рисунок 1 - Динамика банкротства строительных фирм 2014-2015 гг.³

Соответственно рост обанкротившихся фирм привел к увеличению непогашенных задолженностей, торможению сроков сдачи, полной остановке строительства объекта.

Также на спад в предпринимательской уверенности в строительной отрасли повлияло сокращение объемов кредитования и рост ставки процента по кредиту. Так в 2015 году она составила около 15-20 %, что намного превышает уровень прошлого года и предыдущих периодов. В период 2014 - начала 2015 года отмечается масштабная ликвидация банков в связи с кризисом, что также ухудшило предпринимательскую обстановку на строительном рынке.

В 2016 году наблюдается резкое снижение заказов на строительные работы. На данную проблему повлияли сразу несколько факторов:

1. Наличие большого количества введенных ранее объектов. В период 2014 года наблюдается рекордный за всю историю России объем ввода в

³ Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики. Официальный сайт. [Электронный ресурс] - URL: http://www.gks.ru/wps/wc_m/connect/ (Дата обращения 20.04.2017)

эксплуатацию жилья.

Однако данную ситуацию нельзя считать обнадеживающей, так как до сих пор производятся строительные работы по заказам, сформированным еще в докризисные времена. Сегодняшняя же ситуация показывает значительное снижение заказов в строительной отрасли, что говорит о будущем упадке объемов ввода жилья.

2. Инфляционные ожидания, как со стороны потребительского сектора, так и со стороны фирм-поставщиков строительной продукции. Так, если из-за повышения уровня потребительских ожиданий населения наблюдалась массовая скупка объектов жилья в 2014 году, то в 2015-2016 годы отмечается снижение спроса на жилье (около 20%), которое, как прогнозируют специалисты, будет продолжаться еще около трех лет. Это объясняется негативными последствиями потребительских настроений 2014 года, когда люди, рассчитывая на дальнейший стремительный рост цен и обвал национальной валюты, приняли решение о вложениях средств в недвижимость. Еще одной негативной тенденцией, которая начала прослеживаться в строительной отрасли еще в 2015 году является снижение конкурентоспособности отрасли.

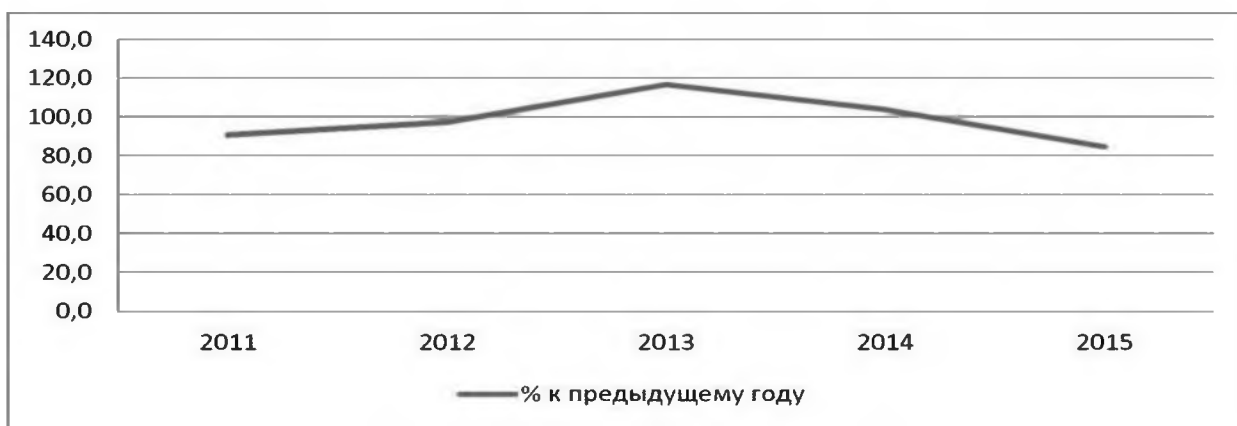


Рисунок 3 - Динамика инвестиций в основной капитал в строительной отрасли⁴

Как отмечают специалисты, а также многие руководители строительных

⁴ Дьякова О.В. Состояние строительного комплекса России в сложных геополитических условиях / О.В. Дьякова // Современные проблемы строительства. – 2016. - №7 - С. 243

организаций, инвестирование в строительную отрасль приобретет положительную динамику уже к середине 2017 года за счет прироста частных вложений.

Еще одна особенность инвестиционной деятельности в строительстве, которая проявляется в России только последние несколько лет, заключается в нежелании владельцев строительных предприятий привлекать крупные заемные средства. Как прогнозируют специалисты, буквально через 1-2 года объем собственных инвестиций превысит 50%.

С целью стабилизации положения строительных организаций в данный период следует проводить мероприятия, направленные на:

- разработку и реализацию четкой и стабильной инновационной политики;
- использование инновационных технологий;
- обновление и модернизацию средств производства строительной продукции;
- использование зарубежного опыта стабилизации положения в период кризиса с учетом национальных особенностей экономической системы.

ООО «Стройтех» представляет собой многофункциональное строительно-монтажное предприятие, которое специализируется на производстве земляных работ, благоустройстве территорий, комплексном строительстве. Кроме того ООО «Стройтех» выполняет полный комплекс работ по проектированию и монтажу инженерных систем. В «Стройтех» работают более 300 человек, в компании создана линейная организационная структура, которая позволяет профессионально работать на всех этапах строительства.

Таблица 2 - Экономические показатели деятельности ООО «Стройтех» в 2014-2016 годах, млн. руб.⁵

п/п	Показатели	2014	2015	2016
1	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за минусом НДС и акцизов	179,1	163,9	158,2

⁵ Ежегодная бухгалтерская отчетность ООО «Стройтех» за 2011–2015г.

2	Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	135	128	123
	- в % к выручке от продаж	75,4%	77,3%	77,6%
3	Валовая прибыль	44,1	35,9	35,2
	- в % к выручке от продаж	24,6%	22,7%	22,4%
4	Коммерческие расходы	12,5	11,5	11,2
	- в % к выручке от продаж	16,5%	15,6%	16,2%
5	Управленческие расходы	3,3	3,3	3,3
	- в % к выручке от продаж	1,8%	1,7%	1,7%
6	Прибыль (убыток) от продаж	28,3	21,1	20,7
	- в % к выручке от продаж	6,3%	5,4%	4,4%
7	Прочие доходы и расходы	3,9	3,6	3,7
	- в % к выручке от продаж	2,2%	2,8%	1,9%
8	Прибыль (убыток) до налогообложения	24,4	17,5	17
	- в % к выручке от продаж	4,2%	2,7%	2,5%
9	Текущий налог на прибыль	20%		
10	Чистая прибыль (убыток) отчетного года	19,52	14	13,6
	- в % к выручке от продаж	3,4%	2,1%	2,0%

ООО «Стройтех» имеет стабильную выручку. Однако в целом, можно отметить достаточно негативную динамику экономических показателей в 2015-2016 годах, так как текущая экономическая ситуация оказывает свое негативное влияние, поэтому необходимо активно работать в направлении сокращения издержек производства.

На основании проведенного SWOT-анализа, можно предложить предприятию следующие мероприятия по повышению эффективности его деятельности: поиск возможностей по усилению слабых сторон, полное использование возможностей и работа по профилактике угроз.

В настоящее время на предприятия стратегическое развитие основывается на наступательной стратегии, которой сложно противостоять конкурентам.

Организационные структуры и производственные системы нацелены на адаптацию к рыночным запросам, фирма постоянно совершенствует уровень

квалификации персонала, организационную и управленческую структуру.

Таблица 3 - Основные элементы наступательной стратегии развития ООО «Стройтех»⁶

Характер факторов	Источник фактора
Внутриорганизационные:	<ul style="list-style-type: none">- эффект масштаба,- экономический потенциал,- высококвалифицированный персонал,- высокое качество услуг,- наличие уникальных технологий строительства
Структурные	горизонтальная интеграция бизнеса - объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию
Научно-технические и технологические	<ul style="list-style-type: none">- особенности технологии обучения сотрудников;- уникальные строительные технологии;- высокие технические характеристики используемого оборудования.
Информационные	Наличие банка данных о: <ul style="list-style-type: none">- рынке;- продавцах;- покупателях;- конкурентах;- инфраструктуре рынка
Географические	<ul style="list-style-type: none">- Выгодное географическое расположение- Широкий охват территорий- Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок
Нематериальные (репутационные активы)	<ul style="list-style-type: none">- известный бренд,- хорошие отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом
Инфраструктурные	<ul style="list-style-type: none">- развитие межфирменной кооперации.

Заключение. Стратегическое развитие представляет собой непрерывный циклический процесс, в котором можно выделить три стадии: стратегическое планирование, реализация стратегии и стратегический контроль.

Среди мероприятий по совершенствованию формирования стратегии развития предприятия ООО «Стройтех»:

1. расширить предложения в сфере строительства домов класса комфорт и стандарт, а также продумать варианты строительства таунхаусов;

⁶ Составлено автором

2. расширить предложения по недвижимости категории от 10 до 30 млн. рублей и до 10 млн. рублей, так как она востребована у всех групп;
3. предлагать услуги дизайнера и архитектора всем целевым группам;
4. разрабатывать интересные решения в области архитектуры, дизайна и ценовой политики, стоит сделать на это особый акцент при проведении рекламных компаний;
5. в зимне-весенний период активизировать рекламу индивидуального жилищного строительства, реклама готовых объектов недвижимости актуальна в течение всего года;
6. повысить известность компании за счет усиления рекламы, участия в выставках, строительных форумах и т.п.;
7. улучшить сервис и подход к клиенту за счет осуществления более тщательной работы клиентами, выработки предложений для сегмента со средним и низким доходом;
8. получить рекомендации, благодарственные письма, отзывы о работе от существующих клиентов и разместить их на своем сайте, а также на видном месте в офисе.

Осуществление данных мероприятий приведёт не только к повышению конкурентоспособности компании, но и увеличит приток клиентов, количество заказов и повысит выручку и прибыль компании.

Так за счет выполнения предложенных мероприятий валовый доход ООО «Стройтех» возрастет на 12 %, чистая прибыль вырастет на 19 %. Руководство компании должно разрабатывать стратегии для своего интенсивного развития, т.е. использовать более полно существующие ресурсные и другие возможности для собственного развития и повышения показателей деловой активности и эффективности деятельности.