

Министерства науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО «Ремонтно-  
Строительная Организация №1»

\_\_\_\_\_ Е.Д. Равочкин  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Оценка состояния и разработка стратегии управления в  
строительной организации

ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ –38.03.01.2019.455. ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ С.И. Кухаренко  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ-417

\_\_\_\_\_ Р.В. Боев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019  
АННОТАЦИЯ

Боев Р.В Оценка состояния и разработка стратегии управления в строительной организации ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-417, 2019, 77 с., 19 ил., 24 табл., библиогр. список – 75 наим., 0 приложения, 0 л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по улучшению стратегии управления ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1».

В дипломной работе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности компании, включающий в себя анализ ликвидности компании, оборачиваемости активов, а также доходы и расходы компании. После проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности определены недостатки компании.

Разработаны мероприятия, которые способствуют улучшению стратегии управления компании.

Обоснована экономическая оценка от внедрения результатов дипломной работы.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Понятие стратегии и ее роль в деятельности предприятия ..	7
1.2 Классификация стратегий деятельности предприятия.....	12
1.3 Процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия	22
2 ОЦЕНКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «РЕМОНТНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ №1»....	30
2.1 Общее описание деятельности ООО «Ремонтно- Строительная Организация №1».....	30
2.2 Анализ стратегии управления и финансово-экономической деятельности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1».....	34
2.3 Анализ платежеспособности и деловой активности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1».....	43
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ООО «РЕМОНТНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ №1».....	54
3.1 Анализ строительного рынка Челябинской области.....	54
3.2 Оценка потенциальных возможностей ООО «Ремонтно- Строительная организация №1».....	59
3.3 Разработка проекта привлечения дополнительных Клиентов.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Понятие стратегии для организации существенно зависит от конкретной ситуации, в которой находится организация. Однако существуют некоторые общие подходы к определению стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Стратегический менеджмент позволяет руководству организаций своевременно выявить всевозможные риски своих интересов и управлять ими с помощью использования рационального ограниченного объема ресурсов.

Стратегический менеджмент эффективно реализованный в условиях интернационализации и глобализации экономических процессов, когда большая часть товаров и услуг стала доступной потребителям любой страны, позволяет организациям и фирмам определить максимально точно запросы целевых групп покупателей, сделать их своими постоянными клиентами.

Таким образом, стратегический менеджмент является эффективным инструментом управления, позволяющим организациям и фирмам выработать и реализовать долгосрочную стратегию усиления своих позиций на динамично развивающихся рынках.

**Цель работы**—определение и практическое применение методов разработки стратегии развития предприятия, способствующее развитию компании и повышения уровня доходности.

### **Задачи работы:**

- изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия;
- проанализировать деятельность выбранного предприятия —ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»;
- дать оценку существующей стратегии развития данного предприятия;
- разработать стратегию развития предприятия с использованием различных методов.

**Объект работы**—ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1».

**Результаты** могут быть использованы в качестве предложения по улучшению состояния организации ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1».

В первой главе рассмотрены основные понятия, по выбору стратегии предприятия (понятие «стратегия» предприятия, виды стратегий предприятий, классификации стратегий предприятия, процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия).

Во второй главе проанализирована оценка финансово-экономического состояния деятельности ООО «Ремонтно-Строительная организация №1» за 2016–2018 года, а также было приведено обоснование инвестиционного проекта по приобретению нового оборудования.

В третьей главе проведена оценка строительного рынка г. Челябинска и Челябинской области, произведена оценка производственных мощностей ООО «Ремонтно-Строительная организация, разработан проект привлечения дополнительных клиентов.

В заключении показаны результаты разработки проекта привлечения дополнительных клиентов и сформулированы выводы.

В процессе выполнения работы использовались: нормативные и законодательные акты Российской Федерации, финансовая бухгалтерская отчетность ООО «Ремонтно-Строительная компания №1» за 3 года, учебники по финансовому менеджменту, экономическому анализу, разработки и рекомендации в кредитовании Центрального банка РФ, научные труды ведущих организаций по экономике и управлению в сфере строительства и землеустройства, материалы международной практики, монографии и статьи в научных журналах, данные Интернет-ресурсов.

# 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие стратегии и ее роль в деятельности предприятия

Термин «стратегия» достаточно давно вошел в научный и деловой оборот. Термин стратегия вошел в лексикон преимущественно в 50-х годах XX века, когда предприятия были вынуждены довольно быстро реагировать на неожиданные преобразования во внешней среде. Изначально смысл понятия «стратегия» был не совсем понятен, потому что словари содержали трактовку исследуемого термина преимущественно к военной науке. Следуя военной терминологии, под стратегией предлагалось понимать «искусство ведения крупных военных операций и войны в целом» [11]. На сегодняшний день под стратегией понимают общий, не конкретизированный план какой-либо деятельности, который охватывает достаточно длинный период времени (преимущественно год) [16].

В научной среде однозначное определение термина «стратегия» отсутствует ввиду видоизменения структуры понятием с течением времени, наряду с усложнением ведения бизнеса [42].

Как показало проведенное исследование, до настоящего времени различные авторы вкладывают в него разное содержание, не выработан единый подход к трактовке сущности данного понятия. Данная ситуация приводит к проблемам как в научной, так и в практической деятельности [32]. В связи с этим, анализ существующих подходов и уточнение сущности понятия «стратегия», является актуальной задачей.

Изучив подходы ведущих специалистов в области маркетинга к определению понятия «стратегии», можно сделать вывод, что стратегия – это направление долговременного развития организации, которое обеспечивает выполнение

миссии, а также достижение целей путем оптимального распределения ресурсов, данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ подходов к определению понятия «стратегия»

Автор	Определение понятия «стратегия»	Особенности подхода к определению
И. Ансофф [2]	Способ установления целей для корпоративного, функционального или делового уровней	Упор делается на процессы управления в разрезе поставленных целей
Гарвардская школа [29]	Метод определения конкурентных целей предприятия	С помощью стратегии определяются основные сферы бизнеса
Г. Минцберг [26]	Способ определения экономических, неэкономических преимуществ для заинтересованных групп	Рассматривается с точки зрения социально-организованных критериев
М. Портер [30]	Способ реакции на внешние угрозы и возможности, внутренние сильные и слабые стороны организации	Ориентир на создание долгосрочных конкурентных преимуществ при помощи стратегии
А. Чандлер [43]	Метод установления долгосрочных целей предприятия, программы действий и приоритетных направлений по использованию ресурсов	Неизменность долгосрочных целей при разработке стратегии
М. Х. Мескон [25]	Детальный всесторонний, а также комплексный план, который предназначен для обеспечения реализации миссии, достижения поставленных целей на долгосрочную перспективу	Основной акцент при разработке стратегии на составление плана
О. С. Виханский [9]	Долгосрочное качественно конкретное направление развития предприятия, которое касается сферы, средств, а также форм деятельности, системы взаимоотношений внутри	Стратегия детализирует средства, способы, методы и прочие элементы её реализации на предприятии

	предприятий, пр.	
--	------------------	--

Окончание таблицы 1

Автор	Определение понятия «стратегия»	Особенности подхода к определению
А. А. Томпсон [39]	Управленческий план, который направлен на укрепление позиций предприятия, удовлетворение потребностей покупателей, а также достижение определенных результатов деятельности	Стратегия реагирует на изменение во внешней среде
М. Армстронг [3]	Констатация того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти и в общих чертах, как она собирается это сделать	Стратегия рассматривается как перспектива в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха
А. Д. Гительман [10]	Общее направление, генеральная линия развития организации	Стратегия не является жестким планом действий, она определяет лишь границы, в рамках которых необходимо следовать к намеченной цели
П. Дойль [13]	Комплекс принимаемых решений по размещению ресурсов организации, достижению долговременных конкурентных и пр.	Стратегия актуальна при усилении конкуренции, конкурентной борьбы на рынке

Таким образом, отсутствие однозначной трактовки термина «стратегия» свидетельствует о том, что она настолько многогранна, что даже при незначительном изменении взглядов на него, меняется сущность данной категории.

Рассмотрение различных определений понятия «стратегия» позволяет сделать вывод о том, что по мере возрастания требований внешней среды эволюционировали и основные принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов. Подобный хронологический анализ трансформации термина «стратегия» позволяет лучше осознать сущность

вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание [11].

Обобщая различные трактовки отечественных и зарубежных ученых понятия «стратегия», можно определить следующие подходы к раскрытия сущности понятия: в виде модели поведения, долгосрочного плана, организационного элемента, приема, направления развития, перспективы, данные представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Подходы к раскрытию сущности понятия «стратегия»

Следовательно, понятие «стратегия» рассматривается учеными в качестве модели поведения, долгосрочного плана, организационного элемента, приема, направления развития, перспективы.

Разработка стратегий для предприятия является одним из главных условий устойчивого, а также эффективного функционирования на современном этапе социально-экономического развития [11].

Стратегия рассматривается как многомерная система между составляющими и движущими силами стратегического процесса.

Каждая стратегия имеет несколько направлений:

- развитие рынка;
- устойчивый рост конкурентоспособности;
- развитие элементов внутренней среды предприятия.

Таким образом, стратегия представляет собой фундамент практической деятельности фирмы, отражающий координацию ее отдельных направлений, процесс адаптации к внешней среде [28].

Научные исследования и мировой опыт показывают, что наиболее эффективный в аспекте стратегического планирования, исследования является маркетинговая стратегия. Но на большинстве отечественных предприятий вопросам стратегического развития уделяется недостаточное внимание, в результате чего руководство не своевременно реагирует на изменения, происходящие в компании.

Потребность маркетинговой ориентации в стратегическом развитии организации в целом и в стратегическом планировании в частности, объясняется следующими факторами:

- большая часть товарных рынков в современных условиях являются насыщенными и определяются высоким уровнем конкуренции, поэтому для положительной рыночной деятельности организации нужно определить свой целевой сегмент со специфическими потребностями, что возможно только с использованием маркетингового инструментария, соответствующей стратегии;
- современная внешняя бизнес-среда имеет тенденцию к быстрым изменениям, которые предоставляют предприятию определенные рыночные возможности или представляют собой угрозы для его стратегической деятельности;
- усиление конкуренции требует от предприятия адекватного, конкурентного поведения на рынке;
- значительные изменения в характере и поведении потребителя.

Следовательно, применение маркетинговой стратегии, которая ориентирует предприятие на изучение и удовлетворение потребности потребителя, становится неотъемлемым элементом эффективной стратегической деятельности предприятия [5].

Удовлетворение запросов потребителя является фундаментом любой маркетинговой стратегии предприятия. Применение в процессе деятельности каждого предприятия маркетинговых стратегий позволит значительно увеличить клиентскую базу, прибыль предприятия.

Маркетинговые стратегии направлены на увеличение конкурентоспособности выпускаемого, либо реализуемого товара (услуги), выбор наиболее эффективной, оптимально ценовой политики для организации. Кроме того, наличие в организации отдела маркетинга (даже специалиста) поможет наиболее эффективно реализовывать маркетинговые стратегии, создавая при этом механизм массового привлечения покупателей, улучшать качество обслуживания потребителей [6].

Таким образом, удачно подобранная и умело реализованная маркетинговая стратегия позволяет предприятию не только достичь конкурентных преимуществ, но и максимально удовлетворить потребности потребителей, а также сохранить их лояльность по отношению к продукции или услуг предприятия. В перспективе это создает предпосылки для обеспечения устойчивого темпа экономического роста, прироста экономической добавленной стоимости, которые на практике могут рассматриваться как количественные измерители развития предприятия.

## 1.2 Классификация стратегий деятельности предприятия

Понятие «стратегия» неразрывно связывается с рядом особенностей:

– выработка стратегии вовсе не означает немедленные действия, а лишь определяет направление дальнейшей работы;

– четко проработанный план помогает сосредоточиться на определенном процессе, отбросив второстепенные;

– наличие стратегии помогает организации постепенно выйти на необходимый путь развития;

– стратегия всегда имеет обобщенный характер или же может иметь несколько альтернативных вариантов, так как всегда есть вероятность непредвиденного развития событий;

– в процессе реализации стратегии постоянно возникают факты, которые могут корректировать направление деятельности, а потому конечный вариант может сильно отличаться от первоначального;

– стоит отличать понятие «стратегия» от ориентиров, которые являются более высокой формой принятия управленческих решений [13].

Понятие «маркетинговая стратегия» имеет для любого предприятия важное значение.

Маркетинговая стратегия компании является основополагающей стратегией развития бизнеса на рынке, поэтому для оптимального ее использования, выбора, необходимо рассмотреть классификацию стратегий деятельности предприятий [34].

Основными базовыми группами стратегий деятельности предприятия в зависимости от целей являются стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения.

Стратегии концентрированного роста. Планируется изменения рынка сбыта товара или усовершенствования (модернизация) его самого. Чаще всего такие стратегии направлены на борьбу с конкурентами по завоеванию расширенной доли рынка («горизонтальное развитие»), поиск рынков для уже существующих товаров, улучшения самих товаров.

Стратегии интегрированного роста. Преследуют цель расширения структуры предприятия за счет «вертикального развития» – начала производства новых товаров или услуг. В рамках реализации указанного вида стратегий планируется

производить контроль за филиалами, поставщиками и дилерами компании, а также оказывать влияние на конечных покупателей продукции.

Стратегии диверсифицированного роста. Используются, если у предприятия нет возможности развиваться в настоящих условиях на рынке с определенным видом товаров. Компания может сосредоточиться на производстве нового продукта, но за счет старых, уже имеющихся ресурсов, при этом товар может незначительно отличаться от уже производимых или быть принципиально новым.

Стратегии сокращения. Направлены на повышение уровня эффективности деятельности организации после длительного периода его развития. При этом может быть осуществлена как реорганизация компании (например, сокращение отдельных подразделений), так и ее ликвидация (например, постепенное сокращение деятельности до нуля с одновременным получением максимально возможного дохода) [14].

У М. Портера при классификации стратегии деятельности предприятия, упор делается на конкурентные преимущества, конкурентоспособность, он выделяет три вида базовых стратегий, данные представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Базовые маркетинговые стратегии по М. Портеру

Стратегия лидерства в издержках (более низкие затраты означают, что организация может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже «истощили» свои прибыли в ходе соперничества. Низкие издержки защищают организацию от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы; высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль – это экономия на масштабе или

преимущества по затратам. Низкие издержки защищают фирму от могущественных покупателей, так как они могут использовать собственные возможности только для того, чтобы сбивать ее цену, до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой). М. Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру, самым благоприятным доступом к сырью.

Стратегия дифференциации. Организация, использующая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность, больше инвестировать в разработки и исследования. Приверженность потребителей к определённой торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов. Уникальность услуг или товаров, предлагаемых фирмами, которые используют стратегию дифференциации, выступают большим препятствием на пути новых конкурентов. Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволять иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся к стратегии дифференциации, не легко найти замену. Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены. Риски стратегии: покупатель может пожертвовать уникальностью, чтобы добиться снижения издержек; уникальная особенность, предлагаемая фирмой, так или иначе устареет.

Стратегия фокусирования (на издержках или на дифференциации). Компания сосредоточивает свои усилия на удовлетворения конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. Главное отличие данной стратегии – компания, принимает решения конкурировать только в узком сегменте рынка. Действуя на

узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. При этом она сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что и лидеры минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты [30].

Подход к классификации маркетинговых стратегий с точки зрения степени ориентированности их на рынок, целевых сегментов можно представить следующим образом, данные представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 –Маркетинговые стратегии по степени ориентированности на рынок

Стратегия массового или недифференцированного маркетинга. Ориентирована на рынок в целом, без каких-либо различий в покупательском спросе. Конкурентное преимущество продукции достигается, в основном, за счет снижения издержек на производство.

Стратегия концентрированного маркетинга. Усилия и ресурсы предприятия направляются на один рыночный сегмент, и, соответственно, товары предлагаются именно для данной целевой аудитории. Ставка делается на оригинальность определенного вида товара. Данная стратегия является наиболее подходяще для предприятий с ограниченными ресурсами.

Стратегия дифференцированного маркетинга. В данном случае реализуется цель охвата как можно большего количества рыночных сегментов посредством производства специально разработанных для это товаров (улучшенное качество, внешний вид, дизайн и другое) [37].

Согласно предложенной классификации базовых маркетинговых стратегий, Ф. Котлер рассматривает стратегии исходя из подхода успешного развития товара на рынке, при этом каждая стратегия направлена на максимизацию дохода, данные представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Базовые маркетинговые стратегии по Ф. Котлеру [23]

Стратегия: построить. Главная цель этой стратегии – рост доли рынка. Суть стратегии состоит в том, чтобы обеспечить долгий и стабильный рост за счет высокого уровня инвестиций, что может снизить краткосрочные доходы.

Стратегия: удержать. Главная цель этой стратегии – удержать долю рынка. Удержать существующую долю рынка применима для тех товаров, что уже приносят хорошую прибыль.

Стратегия: сбор урожая. Главная цель этой стратегии лежит в том, чтобы получить прибыль в краткосрочной перспективе. Согласно этой стратегии, выведя товар с рынка и сокращая инвестиции в продукт, есть возможность получить доход без расходов на рекламу и развития.

Стратегия: деинвестирование (ликвидация). Главная цель этой стратегии – ликвидировать бизнес. Эта стратегия применима в том случае, если становится очевидным большая эффективность и привлекательность инвестиций ресурсов в другое направление [23].

В зависимости от сроков реализации маркетинговых стратегий различают оперативную (до одного года), среднесрочную (от одного года до трех лет) и долгосрочную (от трех лет) стратегии [34].

Игорь Ансофф предложил для классификации маркетинговых стратегий матрицу, в которой процесс развития предприятия рассматривается в двух направлениях: развития рынков и развития товаров, данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Маркетинговые стратегии по И. Ансоффу[2]

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	Проникновение на рынок или увеличение потребления уже существующими потребителями	Развитие товара или сохранение старых потребителей путем предложения им изменённых свойств товара
Новые рынки	Развитие рынка или расширение групп потребителей товара.	Диверсификация или переход на работу как с другими потребителями, так и с другими товарами

Основные виды маркетинговых стратегий по объемам бизнес-единиц, данные показаны на рисунке 5.



Рисунок 5 – Основные виды маркетинговых стратегий по объемам бизнес-единиц

Виолентная (силовая) используется в управлении крупными фирмами, специализирующимися на массовом, стандартизированном производстве. Конкурентоспособность в данном случае обеспечивается за счет «эффекта

масштаба», которая позволяет массово производить доброкачественную продукцию и реализовывать ее по относительно низкой цене.

Пациентная (нишевая) стратегия характерна для тех фирм, которые ориентированы на нишевой бизнес, то есть специализированную продукцию для удовлетворения спроса на узком сегменте рынка. Стратегия применима для тех, кто производит специализированный высококачественный товар по высокой цене. Такая стратегия эффективна тем, что позволяет найти тот участок рынка, который будет недоступен конкурентам, тем самым давая возможность снизить затраты на конкурентную борьбу и перенаправить ресурсы на саморазвитие.

Коммутантная (приспособленческая) стратегия предполагает удовлетворение индивидуальных услуг, решение проблем в локальных масштабах, что характерны для малых частных предприятий, не редко кратковременного существования. Предприятия, ориентированные на коммутантную стратегию, выискивают любые возможности для удовлетворения услуг своих клиентов, поэтому такие фирмы обычно очень гибкие в собственной деятельности.

Эксплерентная стратегия (пионерская, новаторская) – самая рискованная из стратегий, предполагает создание совершенно новых товаров, революционной продукции. Главная проблема таких фирм в том, что спрос на их продукцию изучить невозможно, поскольку его еще попросту нет, эксплеренты формируют потребность в собственном товаре, и от того, на сколько у них это выйдет, зависит их успех в бизнесе. Практика фирм – эксплерентов показывает, что лишь не большой процент «пионеров» добиваются успехов, но успех этот, огромных масштабов, и зачастую покрывает расходы всех неудач. Бодобный бизнес называют часто «масштабируемым» [34].

Стратегии деятельности предприятия в целом определяют направления развития маркетинга, а именно маркетинговую стратегию. Общая классификация стратегий деятельности предприятия, данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Общая классификация стратегий деятельности предприятия

Признак классификации	Название стратегий	Краткая характеристика
-----------------------	--------------------	------------------------

По концепции	Стратегия минимизации затрат Стратегия диверсификации продукции (услуг) Стратегия концентрации.	Минимизация затрат на производство (сбыт) Выражается через расширение ассортимента продукции (услуг) Концентрация на одном виде деятельности, либо на удовлетворении требований конкретного покупателя.
--------------	---	---

### Окончание таблицы 3

Признак классификации	Название стратегий	Краткая характеристика
По уровню	Стратегия корпоративная Стратегия деловая Стратегия функциональная	Разрабатывается для организации Разрабатывается для руководителя Разрабатывается для отделов и подразделений предприятий
По стадии	Стратегия в фазе становления Стратегия в фазе развития Стратегия в фазе роста предприятия Стратегия в фазе спада предприятия	Стратегия применяется для только созданного предприятия Стратегия для развивающейся организации Стратегия для фирмы на стадии роста Стратегия подходит для компании, где отмечен спад популярности
По характеристикам	Стратегия развития продукта Стратегия развития предприятия (отрасли)	Стратегия, касающаяся конкретного продукта или маркетингового мероприятия. Стратегия, касающаяся развития фирмы или отрасли.
По силе и отрасли	Стратегия лидера. Стратегия следования за лидером	Стратегия лидера, задающего тон на рынке. Стратегия, Выраженная в том, что компания не авторитарна, следует за лидером.
По характеру поведения	Стратегия наступательная. Стратегия оборонительная	Активное наступление на конкурентов, а также агрессивная маркетинговая политика с целью завоевать как можно большую долю рынка. Оборонительная стратегия подразумевает реагирование на действие более сильных конкурентов с целью удержания существующего положения и обеспечения

Одним из подходов классификации маркетинговых стратегий является рассмотрение их видов в рамках комплекса маркетинга предприятия: товарные, ценовые, сбытовые стратегии и стратегии продвижения, данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Стратегии комплекса маркетинга предприятия

Группа стратегий	Название стратегии	Краткая характеристика
Товарные стратегии	Стратегии инновации товара	Стратегия инновация товара определяет программу разработки и внедрения новых товаров. Необходимо правильно оценить значимость и назначение инновации, так как от этого зависит качество оценки риска, связанного с ее внедрением. Инновация товара понимается как процесс получения новых идей по поводу имеющегося продукта, а также разработки и вывода на рынок новых продуктов.
	Стратегии вариации товаров	Вариация товара основывается на стратегии повышения концентрации полезности потребительского эффекта от использования существующего товара конкретного значения. Применения стратегии вариации позволяют формировать оптимальное соотношение между затратами, эффектами от использования товара и поведением покупателя.
Товарные стратегии	Стратегии элиминации товара	Задача стратеги элиминации товара состоит с выделением таких товаров, которые выглядят сомнительными с точки зрения дальнейшей привлекательности на рынке и подлежат переаттестации. Результаты проверки таких товаров представляют собой основу для принятия решений относительно дальнейшей судьбы товаров: оставлять их в товарной номенклатуре или снимать с производства и выводить с рынка. При подготовке решений целесообразно проводить анализ программы сбыта в целом и анализ положения каждого товара.
Ценовые стратегии	Стратегии высоких цен	Изначальная продажа по высоким ценам с постепенным их снижением.
	Стратегии низких цен	Для увеличения доли на рынке, конкурентные позиции, продажи осуществляются по низким ценам.
	Стратегия льготных цен	Льготные цены устанавливаются на товары и для покупателей, в которых предприятие имеет определенную заинтересованность.
	Стратегии целевых цен	При видоизменении цен, объемов продаж, прибыль остается у предприятия целевой величины –

		неизменный.
--	--	-------------

#### Окончание таблицы 4

Группа стратегий	Название стратегии	Краткая характеристика
Ценовые стратегии	Прочие ценовые стратегии	- неизменных цен. Фирма стремится к установлению и сохранению неизменных цен на протяжении длительного периода; - неокругленных, или психологических цен. Это, как правило, сниженные цены против какой-нибудь круглой суммы. Например, не 10000 руб., а 9995 руб.; - ценовые линии. Данная стратегия отражает диапазон цен, где каждая цена показывает определенный уровень качества одноименного товара.
Сбытовые стратегии	Стратегия проталкивания	Характеризуется сотрудничеством с оптовыми посредниками.
	Стратегия вытягивания	Стратегия характеризуется ориентированностью на конечного потребителя.
	Стратегия стабилизации	Стратегия заключается в экономии расходов, адаптированности к факторам внешней среды.
	Стратегия развития	Стратегия ориентирована на стратегические альтернативы развития предприятия.
Стратегия продвижения	PUSH	«Проталкивает» продукт по торговой цепочке путем стимулирования посредников, торгового персонала. Пример реализации PUSH стратегии: производитель продает оптовым покупателям, собственно, товар, а также предоставляет скидки и рекламные материалы.
	PULL	«Вытягивает» продукты через цепь дистрибуторов путем стимулирования конечного спроса, потребителей. Например, производитель продает оптовым покупателям, и далее розничному покупателю – товар.

Следовательно, каждый из специалистов, ученых, предлагает собственную форму классификации стратегии деятельности предприятия, согласно которым по определенным признакам (по ориентированности на рынке, конкурентоспособности и пр.) можно выделить основные виды стратегии.

### 1.3 Процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия

Стратегия имеет долгосрочный характер, а потому разрабатывается на несколько лет вперед. При этом она может касаться как работы предприятия в

целом, так и отдельных проектов. Стратегия не имеет конкретных постулатов, а формулируется в общих фразах и выражениях [6].

Маркетинговая стратегия организации означает разработку совокупности целевых установок, которые будут являться значимыми для всей организации в целом. Речь идет о построении структуры целей и определении методов их достижения, которые будут направлять всю маркетинговую деятельность организации для достижения наиболее эффективного рыночного результата [21].

На разработку и реализацию маркетинговой стратегии оказывают влияние такие факторы, как:

- наличные ресурсы организации, а также возможности дальнейшего их приобретения;
- ситуация на рынке, которая описывает конкурентную среду, а также объем спроса;
- внутренние ресурсы, которые позволяют наращивать объемы производства или расширять сферу деятельности;
- взаимодействие с контрагентами, а также государственными и контролирующими органами;
- аналитические способности руководителя, которые позволяют правильно определить направление деятельности [28].

Маркетинговые стратегии в торговле предполагают проведение непрерывного системного анализа рыночных потребностей, который будет способствовать разработке тех товаров, которые необходимы конкретным целевым группам. Эти товары обладают особыми свойствами, которые отличают их от продукции конкурентов, и обеспечивают им неоспоримое конкурентное преимущество [41].

Таким образом, на формирование маркетинговой стратегии способны оказать влияние следующие действия:

- подробный анализ состояния рынка, выделения его ключевых сегментов;
- оценка текущего финансового состояния компании;
- анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии;

- примерная экономическая оценка выбранной стратегии;
- определение методов контроля за реализацией маркетинговой стратегии [31].

Разработка алгоритма формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия способствует снижению трудоемкости процесса маркетингового планирования, повышению стабильности развития предприятия в условиях усиления конкуренции и высокой динамики рыночной конъюнктуры [1].

Процесс разработки маркетинговой стратегии является важнейшим направлением приведения бизнеса. Разработка маркетинговой стратегии способствует эффективному управлению деятельностью предприятия [33].

При формировании маркетинговых стратегий целесообразно исходить из оценки основных рыночно-экономических факторов и анализа существующего стратегического потенциала. Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития предприятия с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка [24].

При разработке маркетинговой стратегии применяется в основном ситуационный подход. Другими словами, при выборе данной стратегии необходимо:

- сопоставить несколько сценариев маркетинговой деятельности с подробным описанием маркетинговых политик, с экономической оценкой работы предприятия, с прогнозами продаж;
- проанализировать всевозможные риски и выбрать более подходящую для предприятия маркетинговую стратегию [35].

При выборе маркетинговой стратегии любому предприятию необходимо предусмотреть все особенности, имеющие отношение к его позиции на рынке.

В общем виде процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия включает в себя следующие этапы, данные представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия [35]

Разработка маркетинговой стратегии происходит в несколько этапов. Первоначальными этапами являются – формулировка миссии, цели и собственно стратегии.

Этап анализа маркетинговых возможностей организации. Представляет собой оценку сильных и слабых сторон функционирования предприятия, его преимуществ на конкретном рынке и возможных рисков, здесь исследуются микросреда предприятия и макросреда.

Этап выбора рынков функционирования. Предполагает проведения анализа спроса и предложения, рассмотрения определенного вида рынка, его плюсов и минусов, потребительского состава, а также потребности в продукции, которую производит предприятие.

Этап разработки маркетинговой программы. Складывается из определения особенностей ценовой политики, методов позиционирования той или иной продукции на рынке, проведения рекламной компании, а также контролем за сбытом продукции.

Этап утверждения и реализации маркетинговых программ. Предполагает их обоснованный анализ в контексте положений генеральной стратегии организации [18].

Выбор целевого сегмента при разработке маркетинговой стратегии предприятия рассчитан на получение прибыли от определенных групп покупателей на которых будет ориентирована стратегия.

Позиционирование бизнес-единиц на рынке: от того, как позиционированы бизнес-единицы, в решающей степени зависит способность организации привлекать к себе клиентов.

Оценка эффективности маркетинговой стратегии предприятия позволяет понять, правильно ли была выбрана ее концепция, а также произвести контроль над реализацией поставленных целей.

Маркетинговый аудит даст возможность увидеть степень отклонения результатов стратегического маркетинга от запланированных. Если они различаются существенно, есть смысл пересмотреть стратегию, либо совсем отказаться от нее и выбрать альтернативную. Если проектирование маркетинговой стратегии осуществлено успешно, это позволяет компании достичь высоких результатов в долгосрочной перспективе и занять лидирующие рыночные позиции [33].

Понятие «маркетинговая стратегия организации» подразумевает не только ее разработку, но также и последовательную её реализацию, которая состоит из следующих этапов, данные предоставлены на рисунке 7.

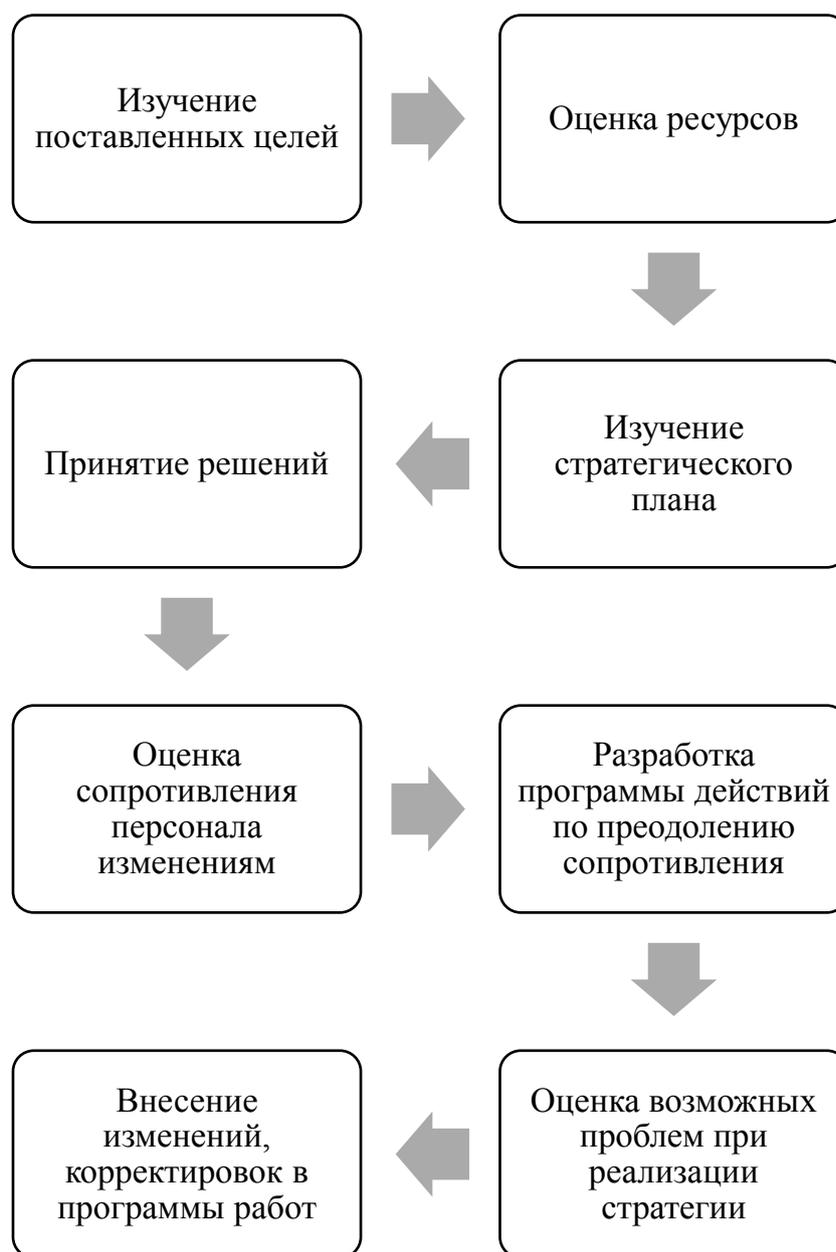


Рисунок 7 – Этапы реализации маркетинговой стратегии предприятия [17]

Изучение поставленных целей, а также увязка их состоянием их внутренней и внешней среды (также важно донести смысл и идею до каждого из сотрудников чтобы иметь возможность начать полноценную работу). Далее необходимо рассмотреть ситуацию с ресурсами, которая сложилась на предприятии (решаются вопросы не только их учета, но также и грамотного распределения, а в случае необходимости – немедленного пополнения). Изучив стратегический план, высшее руководство должно принять решение о сохранении действующей организационной структуры предприятия или же ее коррекции или изменении.

Любые изменения в работе предприятия непременно приводят к возникновению сопротивления со стороны персонала, а потому, предусмотрев данную возможность, руководитель должен разработать программу действий по его преодолению. В ходе реализации стратегии могут возникнуть проблемы, связанные с внутренними и внешними колебаниями, а также не точностью первоначального плана (нужно своевременно отреагировать и внести изменения в программу работы) [17].

Следовательно, разработка маркетинговой стратегии предприятия представляет поэтапный процесс, в ходе которого определяется необходимый план действий в совокупности с всесторонним контролем и заключительной оценкой эффективности (на сколько стратегия эффективна для деятельности организации).

Оценка теоретических аспектов разработки маркетинговой стратегии деятельности предприятия позволило сделать вывод о том, что по понятию «стратегия» не существует однозначной трактовки, что свидетельствует об его многогранности. Обобщая различные трактовки отечественных и зарубежных ученых понятия «стратегия», были определены следующие подходы к раскрытию сущности понятия: в виде модели поведения, долгосрочного плана, организационного элемента, приема, направления развития, перспективы. Рассмотрение различных определений понятия «стратегия» позволило сделать вывод о том, что по мере возрастания требований внешней среды эволюционировали и основные принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов.

Изучая различные виды стратегий деятельности предприятия, было отмечено, что каждый из специалистов, ученых, предлагал собственную форму классификации стратегий деятельности предприятий, согласно которым по определенным признакам (по ориентированности на рынке конкурентоспособности и пр.) можно определять основные виды стратегии. Распространенной явилась классификация стратегий по И. Ансоффу в матрице

рынок-товар: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие товара, диверсификация.

Процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия необходим для детализации выбора стратегии, последовательности ее определения, для организации.

Вывод по первой главе.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены понятия стратегии и ее роль деятельности предприятия, подходы ведущих специалистов в области маркетинга к определению понятия «стратегии».

Отсутствие однозначной трактовки термина «стратегия» свидетельствует о том, что она настолько многогранна, что даже при незначительном изменении взглядов на него, меняется сущность данной категории.

Рассмотрены классификации стратегий деятельности предприятия. Основными базовыми группами стратегий деятельности предприятия в зависимости от целей являются стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения.

В заключении первой главы был изучен процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия, а также факторы, влияющие на разработку и реализацию маркетинговой стратегии.

Процесс разработки маркетинговой стратегии является важнейшим направлением приведения бизнеса. Разработка маркетинговой стратегии способствует эффективному управлению деятельностью предприятия.

## 2 ОЦЕНКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «РЕМОНТНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ №1»

### 2.1 Общее описание деятельности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»

ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» является девелоперской компанией и компанией, занимающейся инвестированием, строительством и продажей объектов жилой недвижимости. Компания создана в 2011 году. Основная операционная деятельность осуществляется с 2013 года по 2019 год.

Директор ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» осуществляет руководство текущей деятельностью компании. Организационная структура управления ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1», данные представлены на рисунке 8.

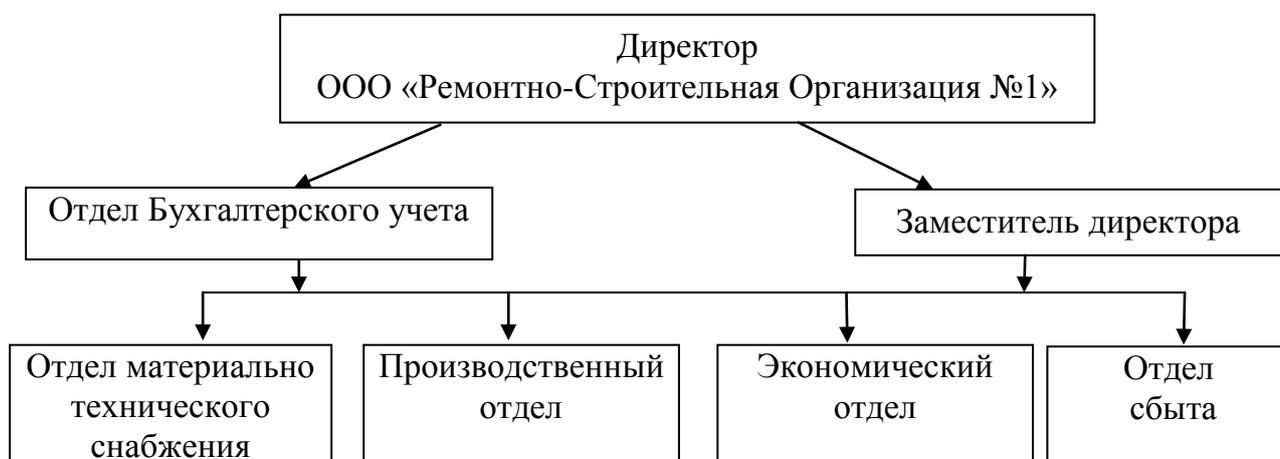


Рисунок 8–Организационная структура управления.

ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» за первый квартал 2018 г. составила 65 чел.

Директор ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»:

– от имени общества действует без доверенности, а также представляет его интересы и совершает сделки;

– распоряжается имуществом общества в пределах определенных настоящим уставом и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

– издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

В своей деятельности директор подотчетен общему собранию участников ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1».

Заместитель директора ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» составляет текущие и перспективные планы развития предприятия, выполняет текущие обязанности директора при его отсутствии, контролирует работу подразделений предприятия.

Отдел бухгалтерского учета обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей.

Экономический отдел осуществляет планово-экономическую и сметно-договорную деятельность, а также проводит работу по следующим направлениям:

- планирование и разработка инвестиционной деятельности организации;
- создание перспективных проектов, годовых и оперативных финансовых планов, организация их выполнения;
- доведение плановых заданий до исполнителя;
- анализ производственно-хозяйственной деятельности;
- разработка предложений по выполнению эффективности работы;

- составления смет использования фондов экономического стимулирования;
- контроль за исполнением договорных обязательств.

Отдел материально-технического снабжения ООО«Ремонтно-Строительная Организация №1»:

- организует доставку конструкций, деталей, оборудования, инструментов, инвентаря, спецодежды;
- осуществляет планирование пользования материальных запасов.

Производственный отдел:

- контролирует, направляет, а также регулирует деятельность производственных бригад;
- осуществляет своевременный ввод мощностей и объектов;
- разрабатывает плановые задания;
- контролирует и организует эксплуатацию арендованного и собственного парка машин и техники, а также механизмов и оборудования;
- организует и осуществляет диспетчерскую функцию и координацию подрядчиков.

Отдел сбыта:

- поддерживает контроль работы сотрудников, менеджеров по продажам;
- направляет менеджеров отделов на переквалификацию и на повышение квалификации если есть такая необходимость;
- организует маркетинговую деятельность компании;
- ведет учет баз клиентов, партнеров, поставщиков.

В 2014 году,компанией было принято решение об участии в проектах по строительству многоквартирных домов. Для этого изучались предложения по земельным участкам, предлагаемые под застройку.

В итоге, по результатам анализа, было принято решение об участии в земельном аукционе на право аренды земельного участка по ул. Мамина. После победы в аукционе и заключения договора аренды земельного участка под строительство многоквартирного дома, была окончательно рассчитана

себестоимость строительства. Стоимость земельного участка в себестоимости строительства составила немногим более 6 тыс. рублей за 1 кв. м.

В дальнейшем, после заключения договора аренды компания приступила к реализации проекта, к сбору исходных данных, проектированию строительства и прохождению экспертизы. После чего было получено разрешение на строительство. Строительство началось со второго квартала 2015 года.

В 2015 году в процессе строительства возникли непредвиденные затраты, связанные со сложными грунтами (фундаменты были перепроектированы в сторону увеличения количества свай), также, при заключении договоров на подключение к сетям и проведение работ по выносу существующих на участке коммуникаций, затраты были значительно выше прогнозируемых.

Также вторая половина 2015 года сопровождалась ростом курса валют, что сильно отразилось на стоимости строительных материалов и оборудования. Такие позиции, как лифты, тепловой пункт, насосное оборудование и т.д. выросли в цене пропорционально курсам валют, практически в два раза. Также на фоне роста курса валюты существенно упали продажи квартир на рынке недвижимости. Среднюю стоимость продажи квартир в течение года пришлось изменять в меньшую сторону несколько раз.

Учитывая, что по проектной декларации сдача дома должна была состояться в сентябре 2016 года, иных способов как снизить стоимость продажи квартир и уложиться в сроки строительства – не было. В связи с падением спроса на продаваемое жилье компания была вынуждена увеличивать объем рекламы. Затраты на создание рекламы, её размещение были превышены в несколько раз, относительно планируемых затрат по проекту.

Падение темпа продаж повлекло за собой несвоевременную оплату выполнения работ подрядным организациям. Соответственно произошло затягивание сроков сдачи объекта и сроков передачи квартир участникам долевого строительства. Например, несвоевременная сдача работ организацией, выполняющей отделочные работы на 3 месяца, привела к тому, что затраты на

отопление всего дома по строительному тарифу легли на себестоимость строительства, что не было предусмотрено финансовым анализом.

По итогам проекта, после завершения всех работ на объекте, стало очевидным, что ряд обязательств, возникших в связи с исполнением договоров по строительству объекта, выполнить не представляется возможным, в виду отрицательного финансового результата.

Таким образом, основными причинами накопления и неисполнения должником обязательств являются следующие обстоятельства:

1. Возникновение дополнительных затрат по перепроектированию и усилению фундамента, а также выносу существующих на земельном участке коммуникаций.

2. Рост курса валюты во второй половине 2015 года и связанный с этим рост цен на материалы и оборудование.

3. Падение рынка продаж и связанный с этим рост расходов на рекламу и операционные издержки по продажам.

4. Снижение стоимости готовых квартир, в связи с необходимостью завершения продаж для снижения затрат и завершения строительства.

В силу указанных причин должник не смог рассчитаться как сподрядчиками по строительству, так и с иными кредиторами.

## 2. 2 Анализ стратегии управления и финансово-экономической деятельности ООО «Ремонтно-Строительной Организации №1»

Данные об объектах непроизводственной сферы и затратах на их содержание, основных объектах, не завершенных строительством, характеристике систем документооборота, страхования, внутреннего контроля организационной и производственной структур, численности работников, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, характеристике учетной политики руководителем Должника не предоставлялись.

В связи с этим данные о составе основного и вспомогательного производства, загрузке производственных мощностей, объектах непромышленной сферы и затратах на их содержание, основных направлениях деятельности, основных видах выпускаемой продукции, о текущих и планируемых объемах продажи, основных объектах, не заверенных строительством, а также сведения о структурных подразделениях и структуре управления предприятием, сведения о численности сотрудников и заработной плате, сведения об учетной политике отсутствуют [3].

Основное направление деятельности, осуществляемое ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»:

– строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительны виды деятельности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»:

- разборка и снос зданий;
- производство земляных работ;
- производство кровельных работ;
- прочие строительные работы, не включенные в другие группировки;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- подготовка к продаже собственного недвижимого имущества;
- аренда и управление собственными или арендованным недвижимым имуществом.

Финансовый результат деятельности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» в период, предшествующий возбуждению производства по делу о банкротстве и период проведения в отношении Должника процедур банкротства, данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика чистой прибыли, тыс. руб.

Период	На 31.12.2016г.	На 31.12.2017г.	На 31.12.2018г.
Выручка организации	0	49 738	46 714
Чистая прибыль (убыток)	0	26 069	20 074

В соответствии с данными, представленными в таблице 5, видна отрицательная динамика показателя выручки и, соответственно, чистой прибыли с конца 2017 года по конец 2018 год. Наблюдается незначительное снижение прибыли ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» с 26 069 тыс. руб. до 20 074 тыс. руб.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности Должника проводится с целью получения общих представлений о финансовом положении Должника.

В ходе исследования финансово-хозяйственной деятельности анализировались данные за 2, 3 и 4 кварталы 2016 года, 1-4 кварталы 2017 года, а также 1,2 и 4 кварталы 2018 года.

Расчет по Форме № 1 «Бухгалтерский баланс»:СА = стр. 1600.

Полученные данные представлены в таблицеб, а также представлены на рисунке 9.

Таблица 6 - Совокупные активы

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2016	14 611
30.09.2016	58 429
31.12.2016	91 990
31.03.2017	143 553
30.06.2017	230 622
30.09.2017	256 933
31.12.2017	213 945
31.03.2018	294 253
30.06.2018	172 126
31.12.2018	81 719

В целом за анализируемый период наблюдается перепады изменения величины совокупных активов. На начало анализируемого периода совокупные активы составляют 14 611 тыс. руб. и состоят на 68,43% из внеоборотных активов и на 31,57% из оборотных активов.

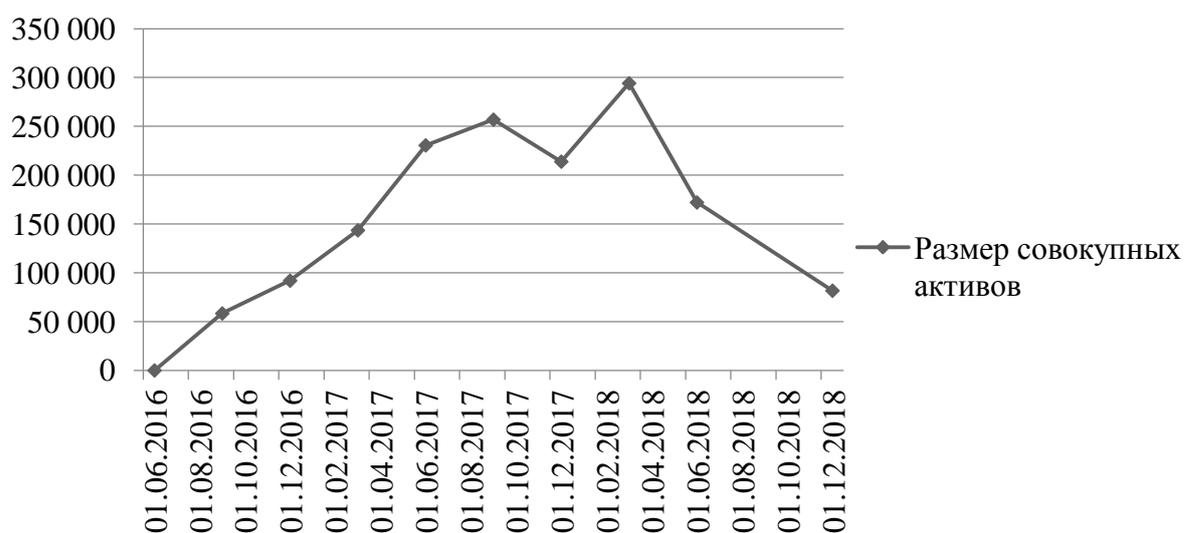


Рисунок 9 – Размер совокупных активов ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

Со 2 квартала 2016 года показатель совокупных активов растет по 3 квартал 2017 года и составляет 256 933 тыс. руб. В 4 квартале 2017 года наблюдается незначительный спад показателя совокупных активов до 213 945 тыс. руб. В 1 квартале 2018 года показатель совокупных активов вырос на 80 308 тыс. руб. и далее вновь произошло снижение. На конец анализируемого периода величина совокупных активов составила 81 719 тыс. руб., которая состояла на 32,64% из внеоборотных активов и на 67,36% из оборотных активов.

Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1, и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Скорректированные внеоборотные активы (СВА). СВА - это сумма стоимости нематериальных активов (без деловой репутации и организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

Расчет произведен по Форме № 1: СВА = стр. 1110 + 1120 + 1130 + 1140 – стоимость деловой репутации и организационных расходов + 1150 – капитальные

затраты на арендуемые основные средства + 1160 + 1170 + 1190. Полученные данные представлены в таблице 7, а также представлены на рисунке 10.

Таблица 7 - Скорректированные внеоборотные активы

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2016	9 998
30.09.2016	27 853
31.12.2016	55 859
31.03.2017	88 214
30.06.2017	116 501
30.09.2017	159 700
31.12.2017	160 204
31.03.2018	171 628
30.06.2018	72 017
31.12.2018	26 672

За анализируемый период в целом размер скорректированных внеоборотных активов увеличился с 9 998 тыс. руб. до 26 672 тыс. руб. (или на 16 674 тыс. руб.). Наибольший размер скорректированных внеоборотных активов наблюдался в период с 30.09.2017 по 31.03.2018г. и составлял в среднем 163 844 тыс. руб. Такое увеличение произошло по причине резкого увеличения финансовых вложений предприятия. За 2018 год показатель скорректированных внеоборотных активов снижался из-за отсутствия финансовых вложений и постепенного уменьшения прочих внеоборотных активов. Во 2 квартале 2016 года внеоборотные активы ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» на 100% состоят из доходных вложений в материальные ценности (а именно – статья баланса «Незавершенное строительство»), а в 4 квартале 2018 года – на 100% из прочих внеоборотных активов.

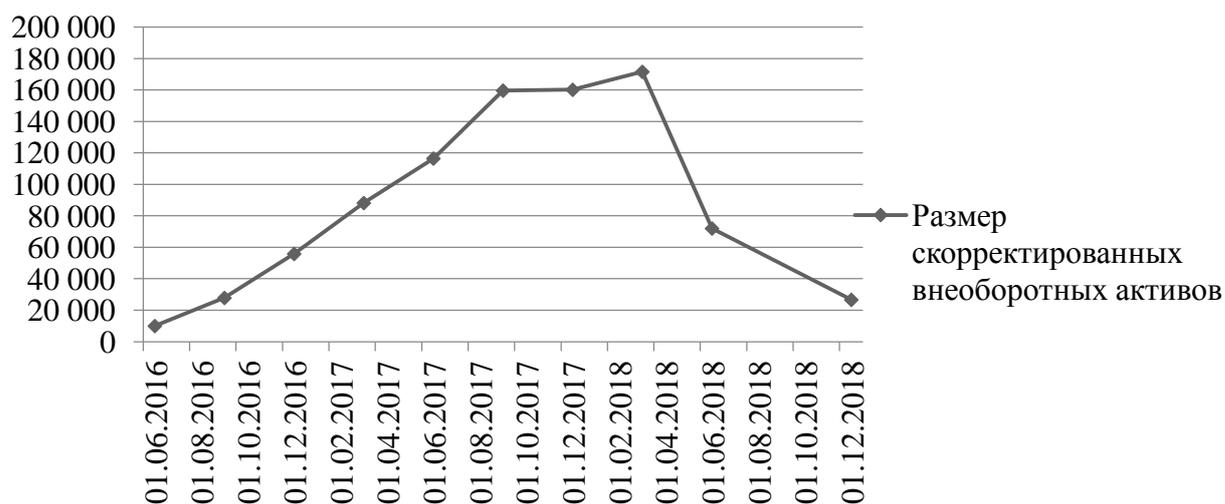


Рисунок 10 – Размер скорректированных внеоборотных активов ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1, и Форма №2).

Текущие обязательства (ТО). ТО - сумма займов и кредитов, подлежащих погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты, кредиторской задолженности, задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов и прочих краткосрочных обязательств.

Расчет по Форме № 1:  $ТО = \text{стр. 1510} + \text{стр. 1520} + \text{задолженность участникам по выплате доходов} + \text{стр. 1550}$ . Полученные данные представлены в таблице 8 и представлены на рисунке 11.

Таблица 8 - Текущие обязательства ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2016	9 511
30.09.2016	21 166
31.12.2016	86 892
31.03.2017	35 202
30.06.2017	225 525
30.09.2017	258 796
31.12.2017	187 869
31.03.2018	47 596
30.06.2018	34 282
31.12.2018	35 571

В большей степени скачок показателя произошел из-за резкого увеличения прочих обязательств. Наибольший удельный вес в структуре текущих обязательств на 30.09.2017г. составляет статья «Прочие обязательства» - 88,98%. Заемные средства составляют – 0,46%. Кредиторская задолженность составляет – 10,56%.

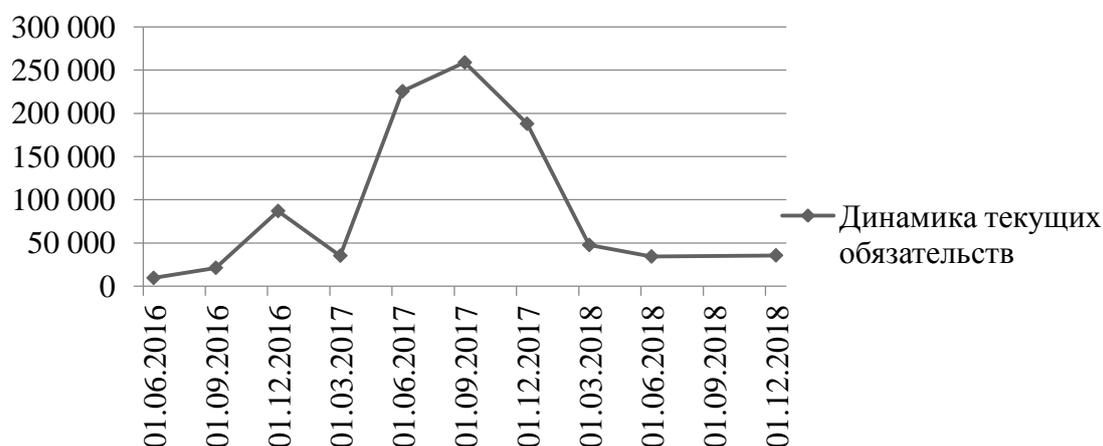


Рисунок 11 – Динамика текущих обязательств ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

За весь анализируемый период текущие обязательства увеличивались с 9 511,00 тыс. руб. на начало 2 квартала 2016 года до 258 796,00 тыс. руб. в 3 квартале 2017 года. К концу рассматриваемого периода показатель текущих обязательств составил 35 571,00 тыс. руб. В большей степени скачок показателя произошел из-за резкого увеличения прочих обязательств. Наибольший удельный вес в структуре текущих обязательств на 30.09.2017г. составляет статья «Прочие обязательства» - 88,98%. Заемные средства составляют – 0,46%. Кредиторская задолженность составляет – 10,56%.

Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1, и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Валовая выручка (ВВ).

ВВ - выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг без вычетов.

Расчет произведен по Форме №1:  $BV = BH * 1,18$ . Полученные данные представлены в таблице 9 и представлены на рисунке 12.

Таблица 9 – Валовая выручка ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2016	0,00
30.09.2016	0,00
31.12.2016	0,00
31.03.2017	0,00
30.06.2017	0,00
30.09.2017	0,00
31.12.2017	58 690,64
31.03.2018	39 847,42
30.06.2018	77 331,30
31.12.2018	55 122,52

Из данных таблицы 9 – Валовая выручка ООО «Ремонтно-Строительная организация №1», мы можем увидеть, что значение показателя валовой выручки с 30.09.2017 по 31.12.2017 увеличилась на 58 690,64 тыс. руб., а с 31.12.2017 по 31.12.2018 уменьшилась до 55 122,52 тыс. руб.

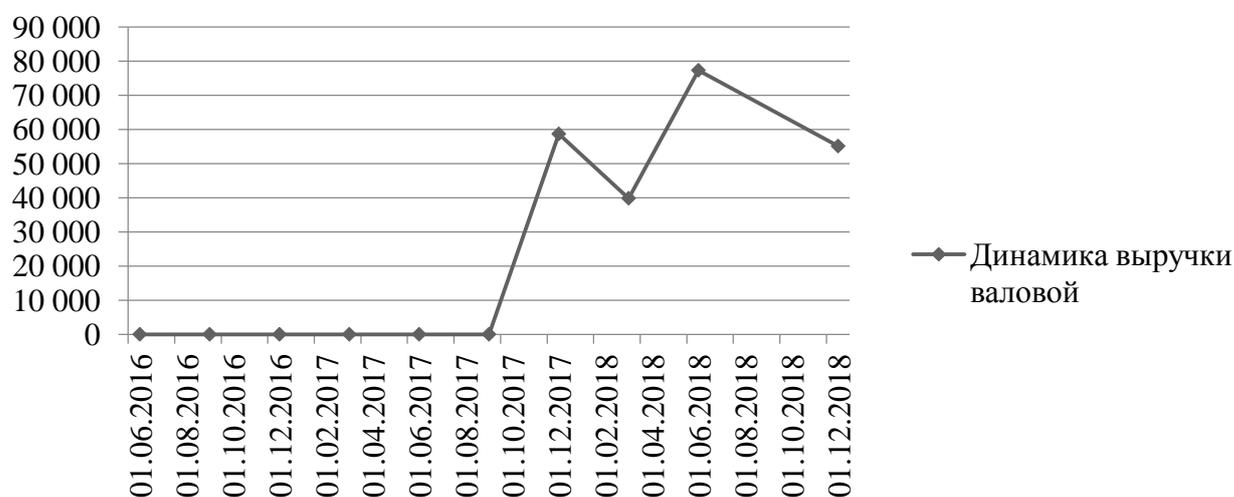


Рисунок 12 – Динамика валовой выручки ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

Чистая прибыль (убыток) (ЧПР). ЧПР - чистая нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, оставшаяся после уплаты налога на прибыль и

других аналогичных обязательных платежей. Расчет произведен по Форме № 2: ЧПр = стр. 2400. Полученные данные представлены в таблице 10 и представлены на рисунке 13.

Таблица 10 - Чистая прибыль ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2016	0,00
30.09.2016	0,00
31.12.2016	0,00
31.03.2017	0,00
30.06.2017	0,00
30.09.2017	0,00
31.12.2017	26 069,00
31.03.2018	21 880,00
30.06.2018	56 377,00
31.12.2018	20 074,00

По данным таблицы 10 – Чистая прибыль ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1», видно, что с 30.09.2017 года по 31.12.2017 года значение показателя «чистая прибыль» увеличилось до 26 069 тыс. руб., а с 31.12.2017 по 31.12.2018 года значение показателя «чистая прибыль» уменьшилось до 20 074 тыс. руб.

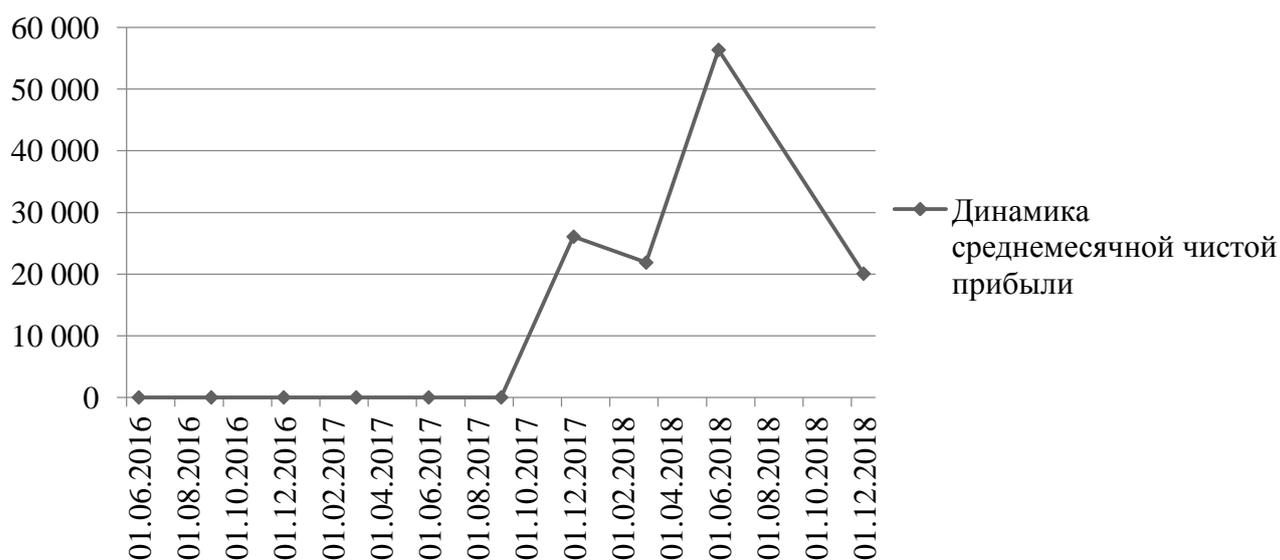


Рисунок 13 – Динамика чистой прибыли ООО «Ремонтно-Строительная

Организация №1» за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

Со 2 квартала 2018 г. показатель чистой прибыли ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» снижается и на конец 2018 года показатель равен 20 074,00 тыс. руб. Снижение показателя чистой прибыли связано прежде всего со снижением показателя самой выручки от продажи, увеличением себестоимости продаж в связи с изменением конъюнктуры рынка. Также большое влияние на снижение показателя оказало увеличение коммерческих расходов – с 910 тыс. руб. во 2 квартале 2018 года до 19 084 тыс. руб. к концу 2018 года. Также увеличились проценты к уплате, но незначительно (с 112 до 202 тыс. руб. за тот же период). Статья прочих расходов также существенно увеличилась и на конец 2018 года составила 4 728 тыс. руб.

### 2.3 Анализ платежеспособности и деловой активности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»

Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1, и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{ал}$ ). Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов (НЛОА) к текущим обязательствам Должника (ТО):

$$K_{ал} = \frac{НЛОА}{ТО}, \quad (1)$$

где НЛОА – денежные средства (стр. 1250) + краткосрочные финансовые вложения (стр. 1240);

ТО – краткосрочные кредиты и займы (стр. 1510) + кредиторская задолженность (стр. 1520) + задолженность участникам по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства.

Здесь и далее стр. 1250 – строка формы №1 Баланса предприятия. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. С другой стороны,

высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах. В качестве нормативного принимается значение коэффициента более 0,2.

Повышение коэффициента ликвидности показывает рост платежеспособности организации за счет повышения доли наиболее ликвидных оборотных активов по отношению к имеющимся обязательствам предприятия. Значения коэффициента абсолютной ликвидности представлены в таблице 11 и на рисунке 14.

Таблица 11 - Коэффициент абсолютной ликвидности

Период	Значение показателя.
30.06.2016	0,39
30.09.2016	0,79
31.12.2016	0,22
31.03.2017	0,73
30.06.2017	0,17
30.09.2017	0,14
31.12.2017	0,17
31.03.2018	1,03
30.06.2018	1,40
31.12.2018	1,26

По данным таблицы 11 – видно, что в период с 30.06.2016 года по 31.12.2018 года значение показателя «коэффициента абсолютной ликвидности» увеличилось с 0,39 до 1,26.

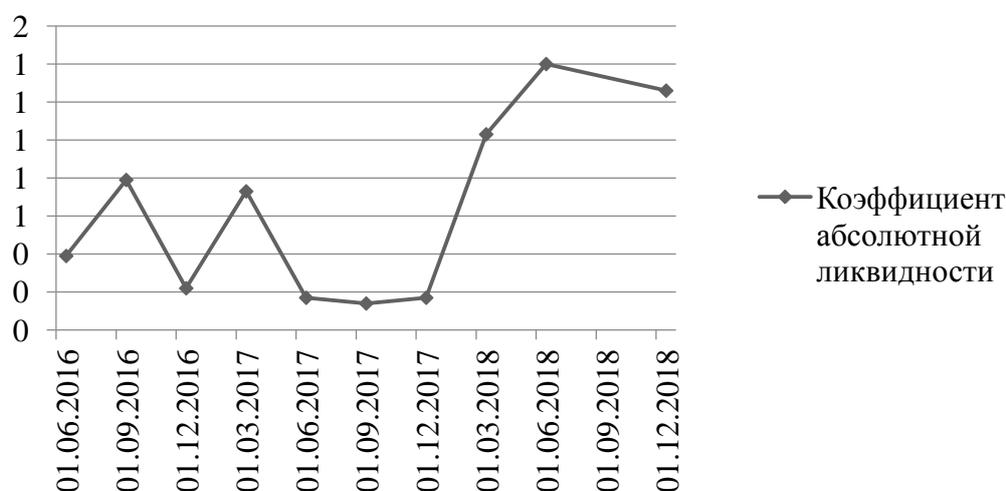


Рисунок 14 – Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «Ремонтно-

## Строительная Организация №1»

В основном на всем анализируемом периоде, коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного значения. Ниже норматива показатель был зафиксирован во 2 квартале 2017 года (0,17), в 3 квартале 2017 года (0,14) и в конце 2017 года (0,17). Это обусловлено тем, что в данный период значительно увеличились текущие обязательства должника до 225 525 тыс. руб., 258 796 тыс. руб. и 187 869 тыс. руб. соответственно. Далее показатель нормализовался в связи с выравниваем уровня текущих обязательств и равномерным увеличением наиболее ликвидных активов (финансовых вложений и денежных средств).

Таким образом, значения коэффициента абсолютной ликвидности в определенный период деятельности в анализируемом периоде свидетельствуют об отсутствии у предприятия возможности срочно рассчитаться с кредиторами по текущим обязательствам, но выравнивание данного показателя к концу 2017 года свидетельствует о цели и намерении предприятия погасить обязательства и рассчитаться с кредиторами. Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1, и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{тл}$ ).

Коэффициент текущей ликвидности показывает обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств компании. ( $K_{тл}$ ) определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам (ТО):

$$K_{тл} = \frac{ЛА}{ТО} \quad (2)$$

где ЛА – НЛЮА+ краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 1230) + прочие оборотные активы (стр. 1260);

ТО – краткосрочные кредиты и займы (стр. 1510) + кредиторская задолженность (стр. 1520) + задолженность участникам по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства.

Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности составляет величину 2 и более. Данный коэффициент свидетельствует о том, насколько оборотные активы предприятия покрывают его обязательства. Значения коэффициента абсолютной ликвидности представлены в таблице 12 и на рисунке 15.

Таблица 12 - Коэффициент текущей ликвидности

Период	Значение показателя
30.06.2016	0,49
30.09.2016	1,33
31.12.2016	0,42
31.03.2017	1,48
30.06.2017	0,50
30.09.2017	0,28
31.12.2017	0,27
31.03.2018	2,47
30.06.2018	2,82
31.12.2018	1,52

По данным таблицы 12 – коэффициент текущей ликвидности, видно, что в период с 30.06.2016 года по 31.12.2018 года значение показателя «коэффициента текущей ликвидности» увеличилось с 0,49 до 1,52.

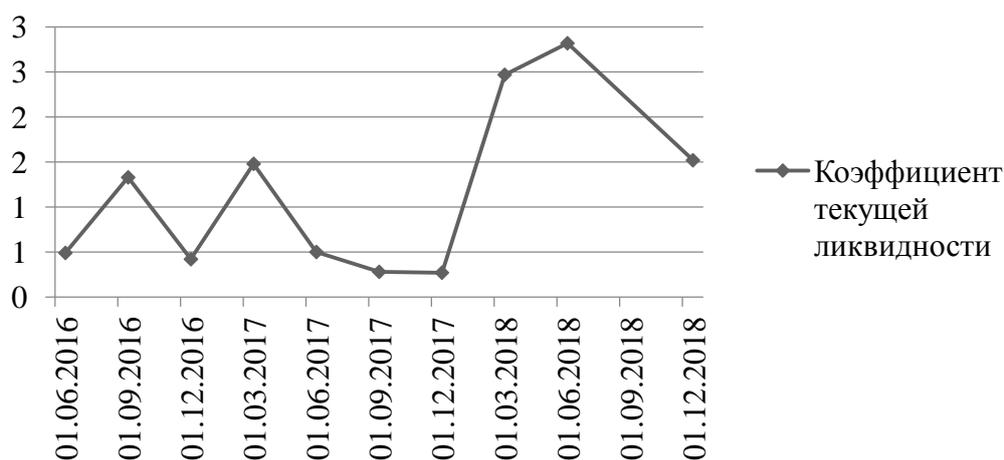


Рисунок 15 – Коэффициент текущей ликвидности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

В течение всего анализируемого периода  $K_{\text{тл}}$  ниже нормативного значения, кроме 1 и 2 кварталов 2017 года. Тогда они составили 2,47 и 2,82 соответственно. Низкое значение данного показателя на протяжении большинства рассматриваемых периодов показывает, что предприятию не хватает ликвидных активов что бы погашать текущие обязательства.

Понижение коэффициента текущей ликвидности происходит из-за увеличения прочих обязательств. ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» обладает ограниченными ликвидными активами для покрытия текущих обязательств.

Показатель обеспеченности обязательств должника его активами ( $K_{oo}$ ). Показатель обеспеченности обязательств должника его активами показывает количество активов, приходящихся на единицу долга. Определяется как сумма ликвидных и скорректированных внеоборотных активов (СВА) к обязательствам должника:

$$K_{oo} = \frac{ЛА + СВА}{ОД}, \quad (3)$$

где ЛА – НЛЮА + краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 1230) + прочие оборотные активы (стр. 1260);

СВА – внеоборотные активы (стр. 1100) – деловая репутация – организационные расходы – затраты на арендуемые основные средства – незавершенные капитальные затраты на арендуемые основные средства;

ОД – текущие обязательства Должника (ТО) + долгосрочные обязательства Должника (стр. 1400).

Нормативное значение данного показателя составляет величину 1 и более. Данный коэффициент показывает, насколько собственные активы предприятия покрывают его обязательства.

Значения показателя обеспеченности обязательств должника его активами представлены в таблице 13 и на рисунке 16.

Таблица 13 - Показатель обеспеченности обязательств должника его активами.

Период	Значение показателя
30.06.2016	1,00
30.09.2016	2,13
31.12.2016	1,00
31.03.2017	3,48
30.06.2017	1,01
30.09.2017	0,90
31.12.2017	1,12
31.03.2018	6,08
30.06.2018	4,92
31.12.2018	2,27

По данным таблицы 13 – показатель обеспеченности обязательств должника его активами, видно, что в период с 30.06.2016 года по 31.12.2018 года значение показателя «обеспеченности обязательств должника его активами» увеличилось с 1,00 до 2,27.

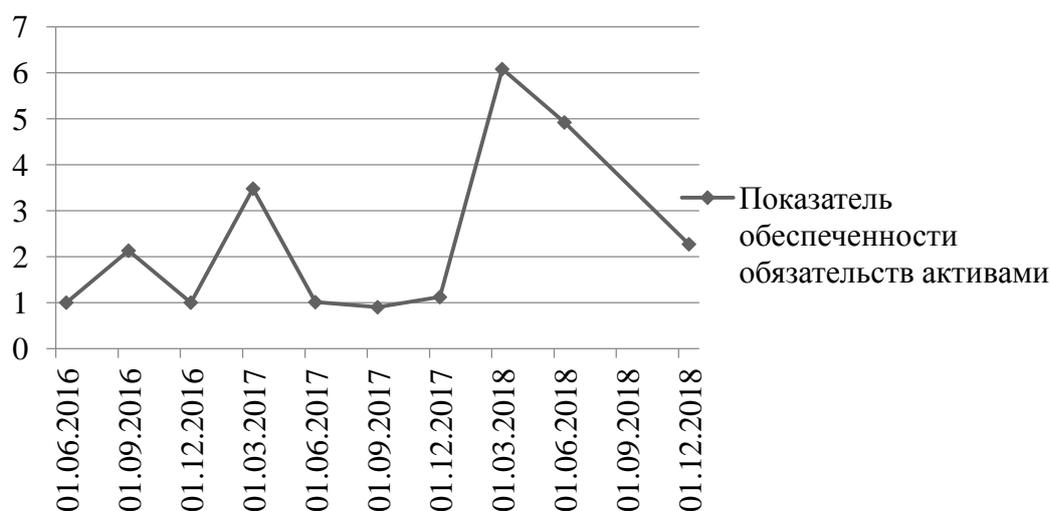


Рисунок 16– Показатель обеспеченности обязательств должника его активами за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

Только в 3 квартале 2017 года наблюдается значение данного показателя ниже нормативного уровня (0,90). В остальных случаях на всем анализируемом периоде значение данного показателя выше нормативного. Наблюдается увеличение показателя с 1,00 до 6,08. Проседание показателя на уровне 1,01, 0,90 и 1,12 наблюдается как раз в период, когда прочие обязательства Должника

максимальны (с 3 квартала 2017г. по 1 квартал 2018г.) К концу анализируемого периода показатель выравнивается и составляет 2,27, что свидетельствует о том, что ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» пытается наладить собственное финансовое положение.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам ( $K_{\text{пто}}$ ). Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки. Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств Должника (ТО) к величине среднемесячной выручки ( $V_{\text{ср}}$ ):  $K_{\text{пто}} = \text{ТО} / V_{\text{ср}}$ .

Чем меньше данный показатель, тем выше способность должника погасить текущие обязательства за счет собственной выручки. Значения показателя обеспеченности обязательств должника его активами представлены в таблице 14 и на рисунке 17.

Таблица 14 - Степень платежеспособности по текущим обязательствам

Период	Значение, тыс. руб.
30.06.2016	-
30.09.2016	-
31.12.2016	-
31.03.2017	-
30.06.2017	-
30.09.2017	-
31.12.2017	38,41
31.03.2018	3,58
30.06.2018	2,66
31.12.2018	7,74

В конце 2016 года данный показатель равен 38,41, что связано с большим количеством текущих обязательств предприятия на тот момент.

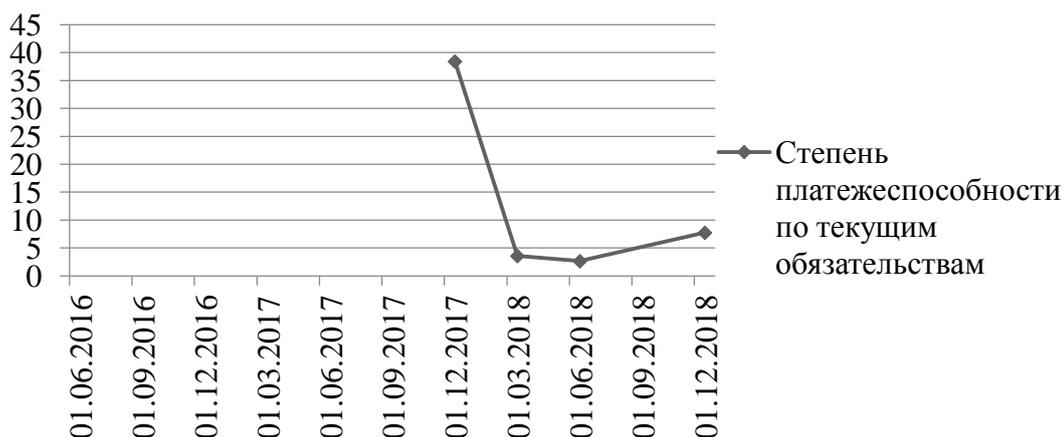


Рисунок 17– Степень платежеспособности по текущим обязательствам за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

В 2016 году и первых 3-х кварталах 2017 года невозможно рассчитать данный показатель в виду того, что в данный период выручка у Должника отсутствовала. В конце 2016 года данный показатель равен 38,41, что связано с большим количеством текущих обязательств предприятия на тот момент. В данный период деятельности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» неплатежеспособна по текущим обязательствам. Далее показатель стремительно уменьшился и выровнялся к 30.06.2018г. и составил 2,66, что является следствием незначительного увеличения выручки к концу 2018 года и уменьшения текущих обязательств должника.

Рентабельность активов ( $K_{pa}$ ).

Рентабельность активов организации показывает:

- эффективность использования имущества организации;
- квалификацию менеджмента организации.

Рентабельность активов ( $K_{pa}$ ) организации вычисляется в процентах как отношение чистой прибыли (ЧПр) к совокупным активам организации (СА):  $K_{pa} = \text{ЧПр} / \text{СА}$ . Значения показателя рентабельности активов должника представлены в таблице 15 и на рисунке 18. В период с 30.06.2016 года по 31.12.2018 года значение показателя «рентабельность активов» увеличилось с 0,00 до 0,25.

Таблица 15 –Рентабельность активов.

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2016	0,00
30.09.2016	0,00
31.12.2016	0,00
31.03.2017	0,00
30.06.2017	0,00
30.09.2017	0,00
31.12.2017	0,12
31.03.2018	0,07
30.06.2018	0,33
31.12.2018	0,25

По данным таблицы 15 – рентабельность активов, видно, что в период с 30.06.2016 года по 31.12.2018 года значение показателя «рентабельность активов» увеличилось с 0,00 до 0,25.

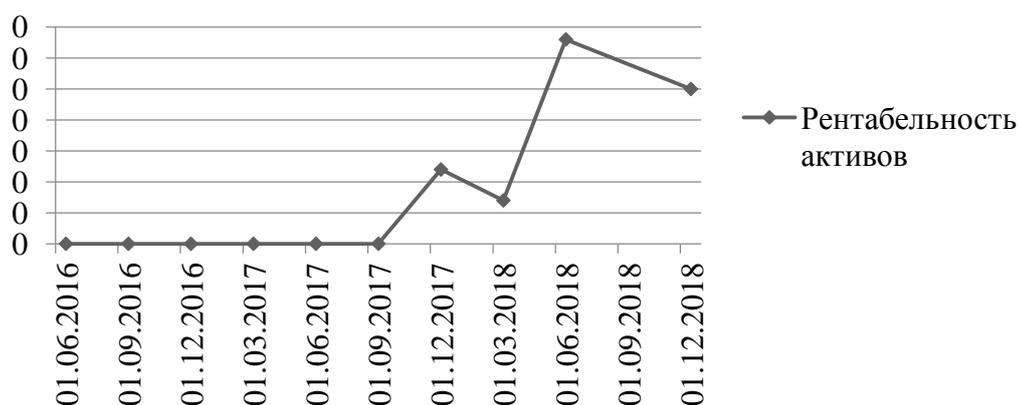


Рисунок 18 – Рентабельность активов ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

С начала анализируемого периода до 3 квартала 2017 года показатель рентабельности активов равен 0 в связи с тем, что чистая прибыль в этот период деятельности Должника равна 0. Далее показатель чистой прибыли начинает равномерно расти, но не такими быстрыми темпами как совокупные активы. С 3 квартала 2017 года коэффициент рентабельности активов начинает стремительно расти до значения 0,33 во 2 квартале 2018г. К концу 2018 года рентабельность

активов равна 0,25, что свидетельствует о том, что на 1 рубль эквивалентных вложенных активов предприятия приходится 25 копеек прибыли.

Норма чистой прибыли ( $K_{чпр}$ ). Норма чистой прибыли показывает значение доходности хозяйственной деятельности организации. Норма чистой прибыли измеряется в процентах. Вычисляется как отношение чистой прибыли (ЧПр) к выручке нетто (ВН):  $K_{чпр} = \text{ЧПр} / \text{ВН}$ . Норма чистой прибыли показывает, получает ли компания прибыль от своей деятельности.

Таблица 16 - Норма чистой прибыли.

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2016	-
30.09.2016	-
31.12.2016	-
31.03.2017	-
30.06.2017	-
30.09.2017	-
31.12.2017	0,52
31.03.2018	0,65
30.06.2018	0,86
31.12.2018	0,43

По данным таблицы 13 – норма чистой прибыли, видно, что в период с 31.12.2017 года по 31.12.2018 года значение показателя «норма чистой прибыли» уменьшилось с 0,52 до 0,43.

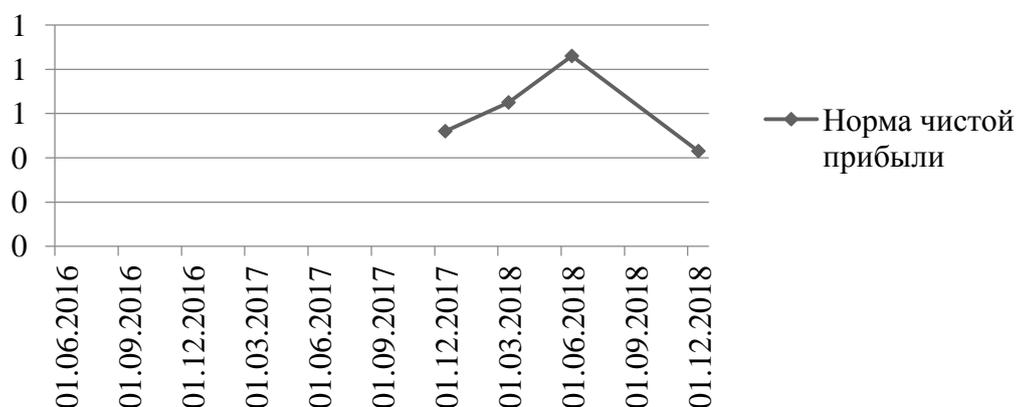


Рисунок 19 – Норма чистой прибыли ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» за период с 30.06.2016г. по 31.12.2018г.

В первой половине анализируемого периода отсутствует показатель нормы чистой прибыли в виду отсутствия самой прибыли у предприятия. На конец анализируемого периода показатель имеет положительное значение с максимумом во 2 квартале 2018 года (0,86). Это означает, что ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» получает чистую прибыль, но которая к концу рассматриваемого периода уменьшается, и норма чистой прибыли к концу 2018 года составляет 0,43.

Вывод по второй главе.

Во второй части выпускной квалификационной работы было представлено общее описание деятельности предприятия ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» в городе Челябинск.

Произведен анализ стратегии управления и финансово-экономической деятельности ООО «Ремонтно-Строительной Организации №1».

Основное направление деятельности, осуществляемое в организации: строительство жилых и нежилых зданий.

Наблюдается незначительное снижение прибыли ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» с 26 069 тыс. руб. до 20 074 тыс. руб. Анализ финансово-хозяйственной деятельности Должника проводится с целью получения общих представлений о финансовом положении должника.

Анализ платежеспособности и деловой активности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1, и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами должника.

### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ООО «РЕМОНТНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ №1»

#### 3.1 Анализ строительного рынка Челябинской области

Основным видом деятельности ООО «Ремонтно-строительная организация №1» является оказание строительно-монтажных услуг, а именно:

- строительство жилых и не жилых зданий;
- разборка и снос зданий;
- производство земляных работ;
- электромонтажные работы;
- производство кровельных работ;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- аренда собственного недвижимого имущества.

Следовательно, чтобы провести анализ состояния организации в экономике и разработки стратегии развития, следует провести анализ строительного рынка. Развитие строительного рынка зависит непосредственно от состояния экономики в стране, регионе и городе. Аналогично экономика страны, региона, и города зависят от состояния строительной отрасли.

Также требуется рассмотреть влияние факторов макро среды Челябинской области на рынок строительства. Нужно не забывать учитывать специфичность строительного рынка при проведении анализа перспектив развития.

В первую очередь необходимо оценить возможный спрос на объемы работ по виду экономической деятельности строительство. Этот спрос зависит от обеспеченности жильем. За период 2014– 2018г. произошло увеличение общей площади жилья, приходящейся на 1 человека с 24,19 кв. м. в 2014 г. до 25,75 кв. м. в 2018 г., при этом имеется значительное отставание от среднеевропейского стандарта обеспеченности жильем, который составляет порядка 35-45 кв. м на человека [42], данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Обеспеченность жильём населения в Челябинской области

Показатель	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г
Общая площадь жилых помещений, тыс. кв. м.	84 296,6	85 994,3	87 445,5	88 787,6	90 185,9
Численность населения, тыс. чел.	3 485,2	3 490,0	3 497,3	3 500,7	3 502,3
Показатель обеспеченности, кв. м.	24,19	24,64	25,0	25,36	25,75

Кроме того, необходимо сказать, что спрос должен быть подкреплён собственными финансовыми возможностями. Показания демографического фактора можно рассмотреть по показателю численности работоспособного населения.

Спрос на рынке жилого строительства зависит от спроса на рынке недвижимости. Соответственно стоит посмотреть показатели работоспособного населения в Челябинской области. Поданным Федеральной службы государственной статистики [42] виден динамик роста численности трудоспособного населения. Такой прирост численности трудоспособного населения оказывает положительное воздействие на рынок жилищного строительства, а также и коммерческого строительства.

При дальнейшей динамике роста, можно предположить увеличение спроса на жилую и коммерческую недвижимость, в следствии чего и на строительный рынок, данные представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Численность работоспособного населения Челябинской области

	Рабочая сила в возрасте 15 лет и старше		В том числе:				Уровень безработицы %	Безработные, зарегистрированные в государственных учреждениях службы занятости населения на конец месяца	
			Занятые		Безработные				
	Тыс. чел.	В % к периоду предыдущего года	Тыс. чел.	В % к периоду предыдущего года	Тыс. чел.	В % к периоду предыдущего года		Тыс. чел.	В % к периоду предыдущего года
2018									
Январь	1877,1	101,0	1766,3	102,3	110,8	84,7	5,9	26,1	79,8
Февраль	1876,6	101,2	1767,4	102,6	109,2	82,9	5,8	26,9	79,1
Март	1876,2	101,4	1768,1	102,9	108,1	81,5	5,8	26,8	79,1
Апрель	1876,6	101,5	1769,0	103,0	107,6	81,7	5,7	25,5	77,5
Май	1877,4	101,3	1770,6	102,8	106,8	82,0	5,7	23,0	77,2
Июнь	1877,2	101,1	1771,0	102,4	106,2	83,1	5,7	21,6	75,8
Июль	1876,0	100,8	1771,0	102,1	105,0	83,7	5,6	20,9	76,0
Август	1875,1	100,6	1770,5	101,7	104,6	85,1	5,6	20,7	78,4
Сентябрь	1874,7	100,3	1771,0	101,3	103,7	86,1	5,5	20,0	79,1
Октябрь	1873,1	100,0	1769,2	100,8	103,9	88,0	5,5	19,5	79,6
Ноябрь	1872,7	99,9	1769,0	100,6	103,7	89,7	5,5	20,6	81,7
Декабрь	1871,6	99,7	1768,3	100,3	103,3	91,4	5,5	21,5	80,5
2019									
Январь	1872,4	99,7	1770,8	100,3	101,6	91,6	5,4	22,5	86,2

## Окончание таблицы 18

Февраль	1872,9	99,8	1772,7	100,3	100,2	91,8	5,3	25,4	94,4
Март	1874,4	99,9	1776,1	100,5	98,3	90,9	5,2	27,2	99,9

Экономическая среда может влиять как на производство, так и на процесс принятия решений потребителем [43]. Влияние экономического фактора на строительный рынок является самым сильным среди прочих факторов. По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2018 году по сравнению с 2017 годом реальные доходы населения остаются на прежнем уровне[42], данные представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Реальные располагаемые денежные доходы

	В % к	
	Соответствующему периоду предыдущего года	Предыдущему периоду
Январь	–	–
Февраль	78,9	114,5
Март	92,9	118,6
Апрель	91,4	102,6
Май	99,2	100,3
Июнь	96,0	101,9
Июль	93,9	94,2
Август	96,3	99,8
Сентябрь	101,3	101,8
Октябрь	97,4	97,1
Ноябрь	102,7	101,1
Декабрь	99,8	138,3

Относительно рынка строительства жилой недвижимости, стоит проанализировать динамику цен на первичную недвижимость. По данным сайта domofond.ru средняя цена за один квадратный метр в марте 2018 года относительно марта 2017 упала на 0.5%, что в количественном выражении составляет около 0,5 тыс. рублей. Учитывая, что и в 2019 году уровень дохода остается на прежнем уровне, соответственно выявленный спрос будет оставаться на том же самом уровне, данные представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Средняя фактическая стоимость строительства одного кв. метра по Челябинской области

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всего	26330	25143	26159	28775	30249	30861	30301	30974	31264	30369

Еще один важный фактор макросреды, оказывающий влияние на состояние рынка строительства – климатические и экологические особенности регионов. С точки зрения производственных процессов, сильнейшее влияние на рынок строительных услуг оказывает климатическая зона Челябинской области. По оценкам метеорологов, минимальная температура в нашей области может достигать – 44°С, а максимальная + 38 °С [44]. Подобные климатические особенности увеличивают стоимость строительства жилой и коммерческой недвижимости, что в последствии создают определенные некоторого рода препятствия для входа в рынок строительства.

Но в свою очередь нужно заметить, что и уровень цен на рынке за 1 квадратный метр остается неизменным, что указывает на не понижающийся спрос, о чем говорят данные Федеральной службы государственной статистики [42].

Также стоит рассмотреть динамику индекса потребительского доверия россиян, что относится к социально-культурным факторам, оказывающим влияние на рынок строительства в целом

Индекс благоприятности условий для крупных покупок увеличился на 1 процентный пункт и составил (-25%) против (-26%) в III квартале 2018 года. Индекс благоприятности условий для сбережений снизился на 1 процентный пункт и составил (-36%) против (-35%) в III квартале 2018 года. Индекс благоприятности условий для крупных покупок показывает насколько благоприятным россияне считают нынешнее время для совершения крупных покупок. Индекс строится на основе вопроса: «Как Вы думаете, сейчас – хорошее время, чтобы делать крупные покупки, или нет?» Ответу «Скорее хорошее»

присваивается коэффициент 0,9, ответу «Скорее плохое» – 0,1, «Затрудняюсь ответить» – 0,5 [45].

Проведя анализ обстановки на рынке строительства Челябинской области, можно сказать что в целом обстановка стабильная. Такие факторы как социально-культурные, экономические и демографические заставляют рынок строительства расширяться и развиваться. Также политические и технологические факторы оказывают стимулирующее влияние на строительный рынок в целом.

Также проведя анализ перспектив строительного рынка Челябинской области, был сделан вывод, что оценка тренда для крупных покупок подтверждает сделанные выводы. На сегодняшний день спрос на строительный рынок Челябинской области не падает, спрос на недвижимость не уменьшается.

### 3.2 Оценка потенциальных возможностей ООО «Ремонтно-Строительная организация №1»

Потенциальные возможности любой организации определяются ее производственной мощностью.

Производственная мощность – это максимально возможный объем строительно-монтажных работ, который может быть выполнен собственными силами строительной организации в планируемом периоде, при соответствующей структуре работ и наиболее полном использовании представленных в распоряжение организации трудовых, материальных и финансовых ресурсов на основе прогрессивных технологий, передовых методов организации труда, производства и управления в условиях сложившейся структуры производственных звеньев. Производственная мощность выражается в натуральных и стоимостных показателях. В натуральных показателях производственная мощность измеряется только при условии однородности структуры работ. В большинстве случаев производственная мощность выражается в стоимостных показателях, то есть тыс. руб.

Факторами, определяющими производственную мощность являются:

– трудовые ресурсы – численность рабочих списочного состава строительной организации и привлеченных из сторонних организаций, занятых на строительномонтажных работ.

– машинные ресурсы – это ведущие строительные машины и механизмы, которые заняты на строительномонтажных работах и учитываются в составе производственных фондов строительного назначения (без транспортных средств). Они обеспечивают выполнение основного объема механизированных строительномонтажных работ, при этом учитываются как собственные, так и привлеченные машины, и механизмы.

Оценку фактической производственной мощности можно провести используя следующую формулу.

Расчет производственных мощностей строительной организации:

$$M_{\phi} = O_{\phi} \times \left( \frac{m}{K_m} + \frac{1-m}{K_T} \right) \quad (4)$$

где  $K_m$ ,  $K_t$  – коэффициенты использования машинных и трудовых ресурсов;

$O_{\phi}$  – фактически выполненный в базовом году собственными силами строительномонтажного объем (СМР);

$m$ – доля тех работ, которые выполняются механизированным способом, в общем объеме СМР.

Для анализа ООО «Ремонтно-Строительная организация №1» фактический объем СМР составил.

Проведем оценку параметров указанной формулы для ООО «Ремонтно-Строительная организация №1»:

- $m=40\%$  (на основании информации в целом по отрасли)
- выручка от реализации в 2018 году составила 46714 тыс. рублей.
- деятельность организации обеспечена основными фондами в размере 26672 тыс. рублей.

Основным содержанием которой является необходимая строительная техника. В таблице показана обеспеченность техническими средствами и уровень их использования, данные представлены в таблице 21.

Таблица 21 – обеспеченность техническими средствами

Наименование	Среднегодовое количество машин	Фонд рабочего времени в год	Фактическое рабочее время в год	Коэффициент экстенсивного использования
Башенные краны	2	3600	2800	0,78
Бульдозеры	3	3600	2400	0,67
Экскаваторы	5	3600	2500	0,70
Грейдер	1	3600	1800	0,50
				0,66

Данные таблицы 21 показывают, что средний уровень использования технических средств во времени составляет 66%.

Таким образом коэффициент использования машинных ресурсов(Км) для анализа предприятия составляет 0.66.

При этом необходимо говорить, что доля работ, выполняемых механизированным способом в организации составляет 42%. Для оценки использования трудовых ресурсов (Кт) можно воспользоваться данными о выработки в организации и в отрасли учитывая, что в организации работает 65 человек то уровень выработки на 1 рабочего составляет 926200 рублей.

Что касается производительности труда в отрасли то данные следующие: в целом по виду экономической деятельности (строительство) в России объем работ в 2018 году составляет 83857млрд. рублей, а среднесписочная численность занятых в данном виде экономической деятельности по официальным данным Росстата составляет 6414 тыс. человек.

Аналогичные данные по Челябинской области в 2018 году следующие: объем СМР по челябинской области = 121365млн. рублей, а среднесписочная

численность занятых в данном виде экономической деятельности=52,1тыс. человек.

Приведенные данные позволяют оценить уровень выработки труда по данному виду деятельности в России и на предприятии ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1»:

– в России:  $8385700/6414000=1,307$ ;

– оф= $46714000/65=718676, 92$ .

В сравнение уровня выработки в России и в ООО «Ремонтно-Строительная организация №1» можно сказать что использование трудовых ресурсов характеризует коэффициент (Кт):

–  $926200/1307000=0,708$ .

Проведя расчеты необходимых параметров формулы можно оценить фактическую производственную мощность предприятия:

– мф=  $46714000*(0,42/0,66+0,58/0,708) =65866740$ .

Полученное значение в сравнении с фактическим объемом работ показывает, что производственная мощность предприятия использована на:

– км=  $46714000/65866740=0,71\%$ .

То есть, неиспользованных производственных мощностей для анализируемой организации необходимо считать 29% производственных мощностей.

Проведенный анализ производственных мощностей показывает на наличие реальных потенциальных возможностей для увеличения объемов деятельности ООО «Ремонтно-Строительная организация №1».

### 3.3 Разработка проекта привлечения дополнительных клиентов

Опираясь на выводы разделов 3.1 и 3.2 необходимо говорить о том, что предприятие имеет возможность на расширение своей деятельности и имеется сфера предложения.

Для того что бы расширить свою деятельность, организации нужны новые клиенты и новые заказы. Способов по привлечению новых или дополнительных клиентов сейчас достаточное количество, но актуальными на данный момент являются не все. Для того что бы выбрать подходящий для нас способ, проведем сравнительный анализ вариантов продвижения компании, данные представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Сравнение видов рекламы

	Стоимость	Попадание в целевую аудиторию	Эффективность
Реклама в средствах массовой информации	Высокая(-)	Среднее(±)	Средняя(±)
Наружная реклама	Средняя(±)	Низкое(-)	Низкая(-)
Реклама на транспорте	Низкая(+)	Низкое(-)	Низкая(-)
Реклама в интернете	Низкая(+)	Очень высокое(+)	Высокая(+)
Реклама в прессе	Средняя(±)	Низкое(-)	Низкая(-)

Собственно, из всех выше перечисленных вариантов, представленных в таблице 22, нам подходит вариант привлечения клиентов путем «Интернет рекламы».

Так как продвижение сайтов строительных услуг и поиска новых клиентов в строительной организации имеет свою специфику, нужно определиться со стратегией продвижения компании и поиском новых клиентов.

Подробнее разберем виды Интернет маркетинга на сегодняшний день и выберем подходящие для нас, данные представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Виды интернет рекламы

Вид рекламы	Стоимость	Попадание в целевую аудиторию	Эффективность
Контекстная	Средняя(±)	Высокое(+)	Высокая(+)
Тизерная	Низкая(-)	Очень низкое(-)	Очень низкая(-)

Баннерная	Высокая(+)	Высокое(+)	Высокая(+)
Соц. Сети	Средняя(±)	Высокое(+)	Высокая(+)
Рассылки	Низкая(-)	Низкое(-)	Низкая(-)
Мобильные приложения	Среднее(±)	Низкое(-)	Низкая(-)

Из таблицы 23 мы видим, что нам подходят 3 вида продвижения.

Контекстная реклама – тип интернет рекламы, особенность которого заключается в том, что рекламные объявления на сайтах показываются в соответствии с их содержанием (контекстом).

Преимущества контекстной рекламы:

- пользователи сами ищут товары или услуги, которые показываются в объявлениях.

- быстрая отдача от рекламы. Уже в течение нескольких часов вы можете получить первые заявки, продажи, и посещаемость вашего сайта.

- минимальный рекламный бюджет, можно запустить рекламную кампанию с бюджетов в 500 рублей.

- гибкость в настройке рекламной кампании. Очень много разных настроек по показу контекстной рекламы.

- большая аналитика рекламной кампании. После проведения определенной рекламной кампании можно проанализировать все успехи и недочеты.

- информативность. Несмотря на свой компактный размер, объявление контекстной рекламы обладает всем необходимым для общей визуальной информации, а именно: картинкой, основным заголовком, адресом и ссылкой.

Баннерная реклама – это реклама (графическое изображение или анимация) на тематических сайтах. Баннер может рекламировать как конкретное предложение, так и просто какой-либо бренд или компанию.

Преимущества баннерной рекламы:

- мгновенный результат. Сразу после первых показов баннерной кампании можно увидеть результаты;

- направленность на целевую аудиторию;

– большой охват целевой аудитории.

Реклама в социальных сетях.

Строительные компании не часто используют продвижение в социальных сетях, но рынок маркетинга и рекламы в социальных сетях давно шагнул вперед и имеет целый ряд возможностей для раскрутки бренда.

Практически все строительные бренды представлены в социальных сетях, а это значит, что мы можем использовать их аудиторию в своих интересах.

Продвижение строительной компании может быть эффективным в следующих социальных сетях: ВКонтакте, Одноклассники, Facebook, Instagram.

Для того, чтобы увеличить свою позицию на рынке организация должна усилить активность в продвижении своего товара. Основными инструментами продвижения являются данные представленные в таблице 23.

Таким образом, благодаря интернет продвижению, организация сможет увеличить свои показатели не менее, чем на 5 %, данные представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Ожидаемые результаты

Показатель	Фактический	Ожидаемый
Выручка	46714 тыс. руб.	49049 тыс. руб.
Прибыль	20074 тыс. руб.	21077 тыс. руб.
Коэффициент текущей платежеспособности	1,52 %	1,57 %
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	1,21 %	1,32 %

Использование даже минимальных значений позволят улучшить результаты работы организации, о чем свидетельствуют данные таблицы.

Вывод по 3 главе

В третьей части выпускной квалификационной работы был выполнен анализ строительного рынка Челябинской области, а также оценка потенциальных возможностей ООО «Ремонтно-Строительная организация №1».

Развитие строительного рынка зависит непосредственно от состояния экономики в стране, регионе и городе. Аналогично экономика страны, региона, и города зависят от состояния строительной отрасли. Спрос на рынке жилого строительства зависит от спроса на рынке недвижимости.

Потенциальные возможности любой организации определяются ее производственной мощностью.

Производственная мощность выражается в натуральных и стоимостных показателях. В натуральных показателях производственная мощность измеряется только при условии однородности структуры работ. В большинстве случаев производственная мощность выражается в стоимостных показателях, то есть тыс. руб.

Так как по всем вышеперечисленным данным у ООО «Ремонтно-строительная организация №1» есть возможность увеличить свою производственную мощность, было предложено развивать организацию путем интернет маркетинга, а именно увеличить продажи и продвигать компанию.

Строительные компании не часто используют продвижение в социальных сетях, но рынок маркетинга и рекламы в социальных сетях давно шагнул вперед и имеет целый ряд возможностей для раскрутки бренда.

Практически все строительные бренды представлены в социальных сетях, а это значит, что мы можем использовать их аудиторию в своих интересах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе исследования проанализирована стратегия управления и финансово – экономическая деятельность ООО «Ремонтно-строительная организация №1», а также произведен анализ платежеспособности и деловой активности.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены понятия стратегии и ее роль деятельности предприятия, подходы ведущих специалистов в области маркетинга к определению понятия «стратегии».

В заключении первой главы был изучен процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия, а также факторы, влияющие на разработку и реализацию маркетинговой стратегии.

Во второй главе произведен анализ стратегии управления и финансово-экономической деятельности ООО «Ремонтно-Строительной Организации №1».

Основное направление деятельности, осуществляемое в организации: строительство жилых и нежилых зданий.

Наблюдается незначительное снижение прибыли ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» с 26 069 тыс. руб. до 20 074 тыс. руб. Анализ финансово-хозяйственной деятельности Должника проводится с целью получения общих представлений о финансовом положении должника.

Анализ платежеспособности и деловой активности ООО «Ремонтно-Строительная Организация №1» проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1, и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами должника.

В третьей главе произведен анализ строительного рынка Челябинской области, а также оценка потенциальных возможностей ООО «Ремонтно-Строительная организация №1».

Была произведена оценка возможного спроса на объемы работ по виду экономической деятельности строительство. Этот спрос зависит от

обеспеченности жильем. За период 2014 – 2018г. произошло увеличение общей площади жилья, приходящейся на 1 человека с 24,19 кв. м. в 2014 г. до 25,75 кв. м. в 2018 г., при этом имеется значительное отставание от среднеевропейского стандарта обеспеченности жильем, который составляет порядка 35-45 кв. м на человека

Спрос должен быть подкреплён собственными финансовыми возможностями. Показания демографического фактора можно рассмотреть по показателю численности работоспособного населения.

Спрос на рынке жилого строительства зависит от спроса на рынке недвижимости. Соответственно стоит посмотреть показатели работоспособного населения в Челябинской области. По данным Федеральной службы государственной статистики [42] виден динамик роста численности трудоспособного населения. Такой прирост численности трудоспособного населения оказывает положительное воздействие на рынок жилищного строительства, а также и коммерческого строительства.

Также была произведена Оценка потенциальных возможностей ООО «Ремонтно-Строительная организация №1».

Потенциальные возможности любой организации определяются ее производственной мощностью.

Производственная мощность – это максимально возможный объем строительно-монтажных работ, который может быть выполнен собственными силами строительной организации в планируемом периоде, при соответствующей структуре работ и наиболее полном использовании представленных в распоряжение организации трудовых, материальных и финансовых ресурсов на основе прогрессивных технологий, передовых методов организации труда, производства и управления в условиях сложившейся структуры производственных звеньев.

При этом необходимо говорить, что доля работ, выполняемых механизированным способом в организации составляет 42%. Для оценки

использования трудовых ресурсов (Кт) можно воспользоваться данными о выработки в организации и в отрасли учитывая, что в организации работает 65 человек то уровень выработки на 1 рабочего составляет 926200 рублей.

Что касается производительности труда в отрасли то данные следующие: в целом по виду экономической деятельности (строительство) в России объем работ в 2018 году составляет 83857млрд. рублей, а среднесписочная численность занятых в данном виде экономической деятельности по официальным данным Росстата составляет 6414 тыс. человек.

Аналогичные данные по Челябинской области в 2018 году следующие: объем СМР по челябинской области = 121365млн. рублей, а среднесписочная численность занятых в данном виде экономической деятельности = 52,1тыс. человек.

В заключении выпускной квалификационной работы была произведена разработка проекта привлечения дополнительных клиентов.

Был произведен анализ видов рекламы на сегодняшний день, и был выбран вариант интернет продвижения организации.

Для того, чтобы увеличить свою позицию на рынке организация должна усилить активность в продвижении своего товара.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативно – правовые источники

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 27.12.2009) // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст.3301.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 17.07.2009) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст.410.
- 3 Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 №127-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1995. №50. Ст.4847.
- 4 Федеральная служба государственной статистики [2015-2019гг.] [Электронный ресурс] // <http://www.gks.ru/>
- 5 Постановление Правительства Московской области от 28.12.2016 № 1005/44

### Периодические издания

- 6 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление.7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2017. – 496 с.
- 7 Абрамова, М.А., Финансы и кредит: Вопросы и ответы - М.: ИД Юриспруденция, 2016. – 184 с.
- 8 Азоев, Г.Л., Конкурентные преимущества фирмы., Челенов А.П. М.: Типография Новости, 2016 г. – 523 с.
- 9 Амалетдинова, Л. Ш. Систематизация методического обеспечения алгоритма формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия / Л.Ш. Амалетдинова // Наука и научный потенциал – основы устойчивого развития общества : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Уфа : Агентство международных исследований, 2018. – С. 184-187.
- 10 Ансофар, И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2016. – 201 с.
- 11 Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – Москва : Экономика, 2017. – 520 с.

12 Афилов, Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. - Мн.: Выш. шк., 2017. – 285 с.

13 Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев – Санкт-Петербург : Питер 2017. – 736 с.

14 Баранов, А.Н. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / А.А. Баранов, Я.Н. Городнянская // Экономика и социум. – 2016. - №4-1(23). – С. 183-186.

15 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент / Харченко В.А. М.: ИНФРА-М, 2016. – 752 с.

16 Белоглазова, М.С. Анализ и проблемы строительной отрасли // Молодой ученый. – 2018. – №4. – С. 104-107.

17 Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности. М.: Финансы и статистика, 2016. – 486 с.

18 Бланк, И.А. Управление производственным предприятием./ И.А. Бланк - М.: Ассоциация авторов и издателей Тамдем. Изд-во ЭКМОС, 2007. – 416 с.

19 Бойченко, А.Н. Маркетинговые стратегии современного предприятия : вид и их сущность / А.Н. Бойченко // Вызовы времени и ведущие мировые научные центры : сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа : Омега Сайнс, 2018. – С. 80-83.

20 Вахрин, П.И. Организация и финансирование инвестиций: Сборник практических задач и конкретных ситуаций / П.И. Вахрин М.: ИВЦ «Маркетинг», 2008. – 164 с.

21 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2016. – 296с.

22 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

23 Вопросы менеджмента: Сборник научных статей и тезисов/ КГТЭИ. - Красноярск, 2007. – 400с.

24 Гапоненко А.Л., Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2006. – 312 с.

25 Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум. / Максимцов М.М., Малышев Н.И. - М.: Вузовский учебник, 2008. – 187 с.

26 Глумаков В.Н. Организационное поведение: Учеб. пособие. М.: Финстатинформ, 2005. – 235 с.

27 Голлай, И.Н. Содержание понятия «стратегия развития предприятия» / И.Н. Голлай // Наука Юургу : материалы научной конференции. – Челябинск : Южно-Уральский государственный университет, 2015. – С. 590- 598.

28 Голубков, Е.П. Основы маркетинга : учебник / Е. П. Голубков – Москва : Финпресс, 2016. – 657 с.

29 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии. / В.А. Горемыкин. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 312 с

30 Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. М.: ЗАО. Бизнес-школа "Интел-синтез", 2006. – 426 с.

31 Дойль, П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 564 с.

32 Долженков, А. Ипотека не поможет стройке / А.Долженков, А.Щукин // Эксперт. – 2018. - № 27. – С.44-45.

33 Дроздова, Е.С. Маркетинговые стратегии : принципы классификации Е.С. Дроздова // Трансформация региона в условиях глобализации экономического развития : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. – Москва : Илекса, 2016 – с. 86-89.

34 Евтюкова, К.С. Состояние строительной отрасли в Российской Федерации // Современные проблемы науки и образования. –2012. – № 5.

35 Егоршин, А.П. Маркетинг организации / А.П. Егоршин. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 350 с.

36 Закирова, А.Т. Формирование маркетинговой стратегии предприятия / А.Т. Закирова, Н.П. Сохатская // Современные направления развития маркетинга и менеджмента : сборник научных трудов. – Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2016. – С. 60-63.

37 Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект-Пресс, 2005. – 385 с.

38 Зверева, Г.П. Формирование маркетинговой стратегии перерабатывающих организаций в сфере АПК / Г. П. Зверева // Вестник Орловского государственного университета. – 2016. - № 6. – С. 28-35.

39 Зыбина, Ю.В. Понятие и сущность стратегии распределения продукции / Ю.В. Зыбина // Логистические системы глобальной экономики : материалы научной конференции. – Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий, 2016. – С. 444-448.

40 Иванов, Г.П. Банкротство: причины и последствия / Г.И.Иванов, А.И.Семенихин // Финансы. – 2010. – № 2. – С. 30 – 36.

41 Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. - Мн.: Новое знание, 2006. – 635 с.

42 Казакова, Е.Б. Проблемы ипотечного кредитования / Е.Б.Казакова // Российская юстиция. – 2016. - № 5. – С.48-51.

43 Кантер Р. Рубежи менеджмента: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2017. – 119с.

44 Козлова, Е.В. Концепция опережающего антикризисного менеджмента / Е.В. Козлова; Под ред. В.М. Ларина; М–во образования Рос. Федерации, Саратов. гос. соц.-экон. ун-т. – Саратов: СГСЭУ, 2011. – 230 с.

45 Концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 412 с.

46 Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие М.: Издательско-консалтинговая компания "Дека", 2007. – 304с.

47 Кравченко, Л.А. Маркетинговая стратегия предприятия : основные принципы и факторы формирования / Л.А. Кравченко. // Научный вестник : финансы, банки, инвестиции. – 2017. № 1(38). – С. 134-139.

48 Крупнов, Ю.С. Проблемы развития ипотечного жилищного кредитования в России / Ю.С. Крупнов // Финансы и кредит. – 2016. – № 8. – С. 7–18.

49 Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям: «Финансы и кредит», «Бух.учет, анализ и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение». – М.: Финансы и статистика, 2003. – 191с.

50 Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2016. – 409с.

51 Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.

52 Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2008. – 279 с.

53 Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова и М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИ; Единство, 2016. – 398 с.

54 Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – 2009. – 431 с.

55 Минцберг Г. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2016. – 582 с.

56 М.Х. Мескон Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело», 2005. – 702 с.

57 Овчинников О.В., Основы стратегического менеджмента: Учеб. пособие. Архангельск: Изд. центр СМГУ, 2016. – 437 с.

58 Пермякова, Е.А. Сущность понятия «стратегия» / Е. А. Пермякова // Успехи современной науки. – 2017. – №2. – С. 167-169.

59 Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2018. – 304 с.

60 Портных, В.А. Развитие методологии стратегического маркетингового управления бизнес-организацией / В.А. Портных // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. - № 4. – С. 5-8.

61 Поташник, Я.С. О сущности понятия «стратегия предприятия» / Я.С. Поташник, И.И. Айплатова // Промышленное развитие России : проблемы, перспективы : сборник статей по материалам XV Международной научно-практической конференции. – Нижний Новгород : Нижегородский государственный педагогический университет, 2017, – С. 34-38.

62 Раицкий К.А. Экономика организации (предприятий): Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2017. – 1012 с.

63 Репичев, А.И. Разработка стратегии маркетинга в сельскохозяйственном предприятии / А.И. Репичев, Г.П. Зверева, Л.В. Тугачева // Экономика и предпринимательство. – 2016. № 2. – С. 780-782.

64 Романов А.Н. Маркетинг: Учебник. / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 560 с.

65 Романов А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. университета, 2016. – 80с.

66 Рудь, Л.П. Классификации маркетинговых стратегий : анализ современных подходов / Л.П. Рудь // Конкурентноспособная и безопасная продукция, востребованная рынком – залог экономической безопасности предприятия : сборник научных статей по итогам Международной (заочной) научно-практической конференции. – Смоленск : Российский университет кооперации, 2016. – С. 133-138.

67 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО Новое знание, 2017. – 688 с.

68 Санович, М.А. Этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия / М.А. Санович // Вестник науки и образования. – 2015. - № 4(6). – С. 108-109.

69 Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. –М.: Аспект Пресс, 2016. – 415 с.

70 Терехова, М.С. Сущность маркетинговых стратегий, как инструмента создания имиджа организации в условиях конкуренции / М. С. Терехова // Форум молодых ученых. – 2017. С. 2058-2063.

71 Томпсон, А.А., Стратегический менеджмент: / М.: Изд. дом "Вильямс", 2016, 928с. 12-е изд., Пер. с англ.

72 Чернов С.Е. Менеджмент: Концепции и методы стратегического управления: Курс лекций. Т.1. Стратегический менеджмент и организационное развитие. М.: ИНЭП, 2016. – 632 с.

73 Чернов С.Е. Менеджмент: Концепции и методы стратегического управления: Курс лекций. Т.2. Стратегия управления персоналом и организационное поведение. М.: ИНЭП, 2016. – 512 с.

74 Шевченко, М.Н. Роль маркетинга в стратегическом управлении предприятием / М.Н. Шевченко, Е.В. Курипченко // Современная экономика : актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей победителей IV Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2016. С. 46-49.

75 Экономика предприятия: учебник для ВУЗов/ Под ред. Проф.В.Я. Горфинкеля, проф.В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 670 с.