

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

А.Н. Чаплина
«23» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»
(в сфере услуг, в том числе торговле)

Разработка стратегии развития предприятия
в условиях кризиса экономики

Научный руководитель	<u>15.06.17</u> подпись, дата	доцент , канд. экон. наук	И.А. Максименко
Выпускник	<u>15.06.17</u> подпись, дата	должность, ученая степень 11-01074(б) номер зачетной книжки	ициалы, фамилия МО-12-13 номер группы
			М.А. Богданов
			ициалы, фамилия

Нормоконтролер:

<u>15.06.17</u> подпись, дата	И.А. Максименко
	ициалы, фамилия

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ*

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия.....	5
1.1 Стратегия как ключевой элемент развития предприятия в условиях кризиса экономики.....	5
1.2 Процесс разработки стратегии развития.....	10
Вывод.....	18
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	67

*Вторая и третья главы ВКР изъяты в соответствие с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Сложившаяся в последние годы кризисная ситуация в экономике России, обусловленная внутренними противоречиями и нестабильной политической ситуацией в мире, нарастанием терроризма, введением международных санкций, породила множество треволнений и создала существенные барьеры для развития бизнеса и его интеграции в мировое деловое сообщество.

Выделяют довольно обширный диапазон факторов, стечание которых спровоцировало негативные явления в национальной экономике. Все эти факторы привели к ускорению темпов инфляции в России, падению реальных доходов населения, снижению эффективности российских предприятий в силу падения спроса. Так, чистый вывоз капитала частным сектором за 3 квартала 2016 года составил 45 млрд. долларов США, что в значительной мере обусловило рост недоверия и еще больше спровоцировало рост темпов инфляции [39].

В совокупности все эти факторы способствуют углублению экономического кризиса. Начиная с 2012 года темпы роста российской экономики стали падать и на данный момент находятся в фазе стагнации. Однако, при столь неоднозначной внешней и внутренней экономической конъюнктуре, бизнес вступает в фазу регресса или, напротив, обретает новые возможности для развития?

Любая организация на протяжении своего жизненного цикла испытывает периоды роста и периоды стагнации. Они одинаково важны для развития бизнеса и его устойчивого положения на рынке. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль, которая значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Именно этим объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Проблемы разработки стратегии развития предприятия в условиях кризиса экономики освещены в фундаментальных трудах отечественных авторов: В.В. Букреева, А.В. Клочковой, К.В. Спириной, Л.В. Фомченкова, О.В. Черкасова,

О.В. Щеглова и др. Изучение работ отечественных ученых показало, что, несмотря на довольно глубокое исследование проблем стратегического управления, недостаточно разработаны вопросы по формированию стратегии развития в условиях кризиса.

Целью данной работы является разработка стратегии развития предприятия в условиях кризиса экономики.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия;
- провести анализ деятельности ООО «СибКрасПроект» в условиях кризиса экономики;
- разработать стратегию развития предприятия ООО «СибКрасПроект».

Объектом исследований выступает действующее предприятие ООО «СибКрасПроект», сферой деятельности которого является проектирование и оказание ремонтно-строительных услуг.

Предмет исследования - управленческие отношения по поводу формирования стратегии развития предприятия в условиях кризиса экономики.

Предметом защиты выступает проект по формированию стратегии развития предприятия в условиях кризиса экономики.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 79 страниц. Выпускная квалификационная работа проиллюстрирована 13 рисунками; 21 таблицей и 3 приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия

1.1 Стратегия как ключевой элемент развития предприятия в условиях кризиса экономики

Современный экономический кризис - комплексное явление, охватывающее всю мировую социально-экономическую систему. Разрабатывая стратегию предприятия в условиях кризиса, неразумно ограничиваться только его экономическим аспектом: важно учитывать и политический, и социальный [21].

Нельзя не отметить усиление глобальных рисков во всех сферах хозяйственной деятельности. Значительный фактор внешней среды - кардинальные изменения не столько политического, сколько геополитического характера, которые трансформировали сложившийся и ставший привычным «рисунок» мирохозяйственных связей. Стратегия российских предприятий на сегодняшний день должна учитывать как перечисленные аспекты кризиса, так и специфику российских реалий.

На практике отправной точкой деятельности предприятия является создание его стратегии. По мере внедрения и реализации этой стратегии происходит ее постоянная конкретизация и адаптация к реалиям и динамике внешней среды. Следовательно, в стратегии, разработанной с учетом кризисной внешней среды, должен быть заложен достаточный запас гибкости, так как кризис характеризуется в первую очередь высоким уровнем неопределенности. В современной литературе по стратегическому менеджменту делается акцент на необходимости включения в процесс стратегического анализа исследования фактора неопределенности изменений состояния макросреды. Чтобы нивелировать негативное влияние внешней среды, предлагается на основе результатов установления наиболее вероятных колебаний менять внутренние параметры (количественные и качественные) производственно-хозяйственной деятельности в использовании ресурсного, организационного и конкурентного потенциалов.

Основная цель стратегии заключается в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание, устойчивое функционирование и развитие предприятия в обозримой перспективе. Чтобы стратегия оказалась действенной, она должна быть ясной и предусматривать не только четкое установление приоритетов, но и распределение ресурсов и ответственности между исполнителями [19].

Следует отметить, что в определениях понятия стратегии между различными авторами не наблюдается существенных различий в трактовке (рис. 1.1).

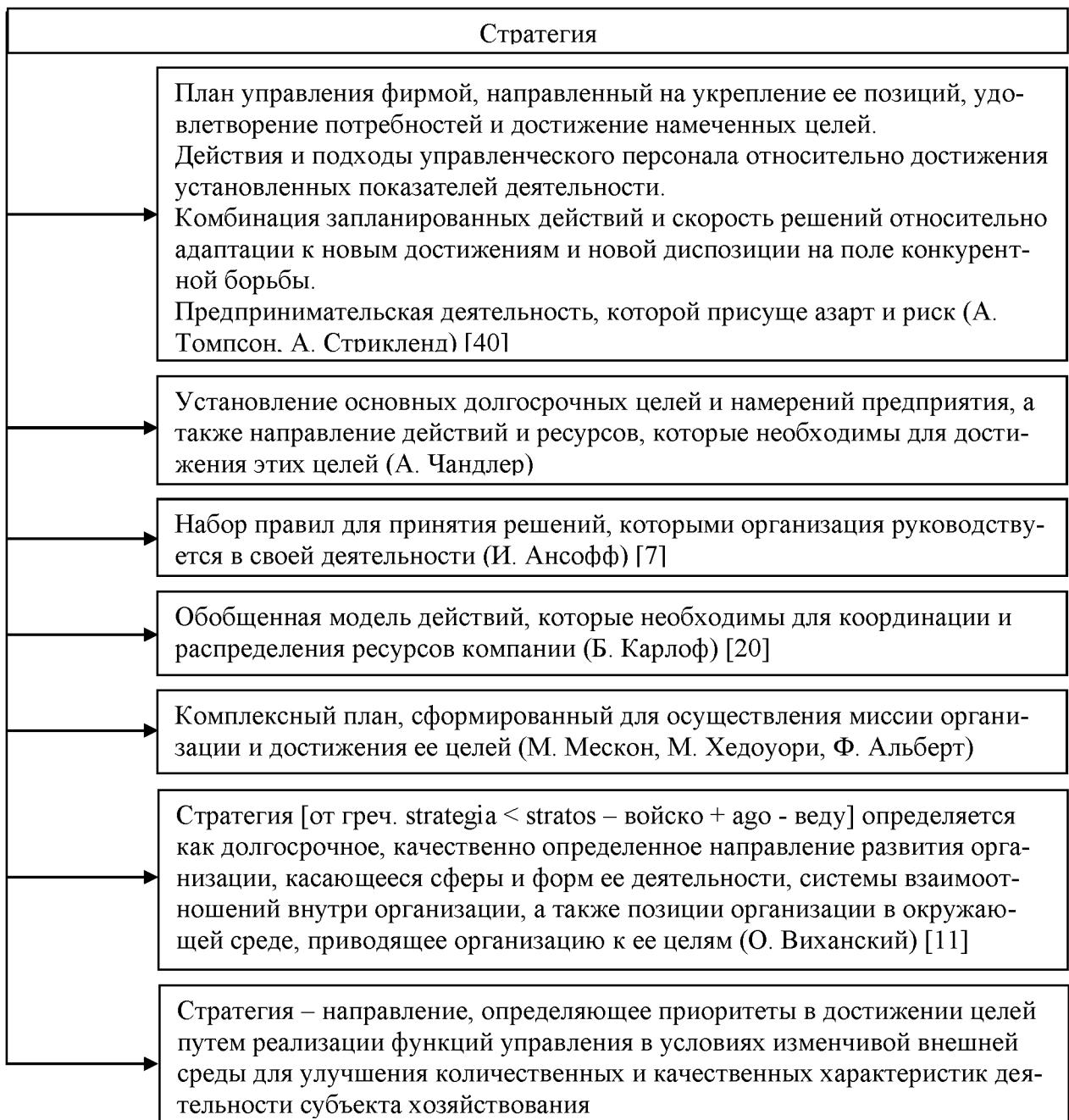


Рисунок 1.1 – Определение понятия «стратегия»

Наиболее полное определение этого понятия, учитывавшего мнения большинства авторов, представлено в работах О.В. Виханского. Здесь стратегия [от греч. *strategia* < *stratos* – войско + *ago* – веду] определяется как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [11].

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств [49]. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Классификация типов стратегий основывается на структурировании факторов развития предприятия, приведенных на рисунке 1.2.

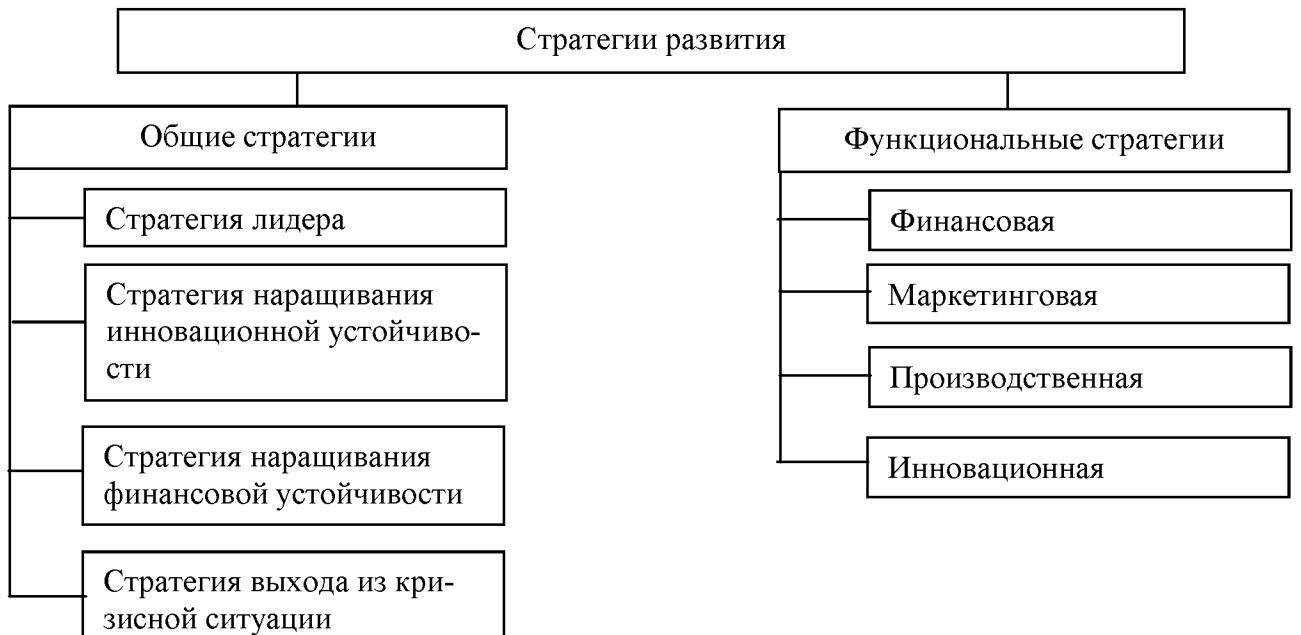


Рисунок 1.2 – Классификация стратегии развития [43]

К общим стратегиям развития относятся стратегия лидера, стратегия наращивания инновационной устойчивости, стратегия наращивания финансовой устойчивости, стратегия выхода из кризисного состояния [43]. К функциональ-

ным стратегиям относятся: финансовая, маркетинговая, производственная и инновационная

Финансовая стратегия – это набор правил, выполнение которых обеспечивает достижение независимости от внешних источников финансирования и высокую платежеспособность предприятий [12].

Финансовая стратегия при высоком коэффициенте финансовой устойчивости предполагает мероприятия, направленные на повышение инвестиционной привлекательности предприятия; привлечение консалтинговых фирм и вузов; снижение дебиторской задолженности на основании диверсификации бизнеса; применение лизинговых схем; оптимизация отношений с акционерами, что обеспечивает получение прибыли в долгосрочном периоде; повышение эффективности использования собственного капитала; повышение доли собственных средств в общей величине оборотных средств; при низком коэффициенте финансовой устойчивости – снижение запасов и затрат (реализация неиспользуемого и устаревшего оборудования, материалов); снижение величины кредиторской задолженности; использование возможности получения льготных кредитов, по федеральным и региональным отраслевым и комплексным программам развития; совершенствование налогового планирования; повышение эффективности контроля за издержками с целью их снижения [21].

Маркетинговая стратегия – это набор правил, которыми руководствуются экономические агенты при определении субъектного состава и направлений развития инфраструктуры рынка, при принятия решений относительно определения номенклатуры конечных товаров и услуг [46]. Маркетинговая стратегия при высоком коэффициенте рыночной устойчивости предполагает сбор необходимой информации о состоянии рынка, изучение потребностей потенциальных покупателей; комплексное изучение рынка и адаптацию производства к его требованиям; совершенствование мероприятий по продвижению товара на рынок, выработку рекламной политики предприятия; разработку мероприятий по повышению социального имиджа предприятия; повышение репутации и качества производимой продукции; увеличение удерживаемой доли рынка; при низ-

ком коэффициенте рыночной устойчивости – расширение номенклатуры производимых товаров и услуг; поиск новых каналов сбыта продукции; проведение гибкой ценовой политики; совершенствование процедур установления обратной связи с рынком, изучение общественного мнения о развитии новых продуктов, услуг; сервисное обслуживание и отслеживание проданного товара.

Производственная стратегия – это набор правил, которыми руководствуются промышленные предприятия при принятии решений по приобретению и использованию факторов производства в процессе производства и реализации продукции [48].

Производственная стратегия при высоком коэффициенте производственной устойчивости предполагает повышение независимости от поставщиков; повышение степени обновления основных фондов; внедрение нового оборудования и современных технологических процессов; сбор и анализ информации о потенциальных потребителях продукции; расширение ассортимента продукции в соответствии с требованиями рынка; снижение издержек производства; повышение качественных характеристик продукции; развитие послепродажного сервисного обслуживания продукции; сокращение отходов, брака; при низком коэффициенте производственной устойчивости – повышение эффективности применяемых технологий за счет сокращения времени реализации бизнес-процессов, внедрение технологических инноваций; модернизацию устаревшего действующего оборудования; разработку автоматизированного контроля запасов и внутрипроизводственного оборота материалов; повышение эффективности использования оборудования; введение многоуровневого контроля качества.

Инновационная стратегия – это набор правил, которыми руководствуются промышленные предприятия при принятии решений относительно реализации процессных и продуктовых инноваций [13].

Инновационная стратегия при высоком коэффициенте инновационной устойчивости включает совершенствование ранее освоенных продуктов и технологии; создание, освоение и использование новых продуктов и процессов; повышение качественного уровня технико-технологической базы производства; повы-

шение качественного уровня НИОКР; реализация конкурентных преимуществ инновационного продукта на внутреннем и внешнем рынках, при низком коэффициенте инновационной устойчивости – повышение эффективности использования кадрового и информационного потенциала; совершенствование организации и управления инновационной деятельностью; рационализацию ресурсной базы; активизацию соотношения «затраты/результат» в инновационном процессе; приспособление к узким сегментам рынка путем выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками [10].

Стратегия может быть объединена с процессом принятия решений. В обоих случаях имеются цели (объекты стратегии) и средства, с помощью которых достигаются поставленные цели (принимаются решения).

Четко сформулированная стратегия важна для развития предприятия. Процесс разработки стратегии развития рассмотрим в пункте 1.2 выпускной квалификационной работы

1.2 Процесс разработки стратегии развития

Рассматривая различные подходы к процессу разработки стратегии предприятия, представленные в отечественной литературе, нельзя не упомянуть методику разработки стратегии, изложенную в ставшей уже классической работе А.Н. Петрова [44]. Обоснованно данную методику можно назвать универсальной. Главное ее достоинство состоит в том, что принципы разработки стратегии предприятия базируются на фундаментальных положениях стратегического управления и учитывают российскую специфику. Если последовательно и детально рассмотреть этапы создания стратегии и представить их как некую модель, можно заметить, что в эту модель входит фактор неопределенности, свойственный кризисному состоянию социально-экономической системы. «Включение» этого фактора происходит на стадии стратегического анализа, который характеризуется комплексным, детальным охватом и исследованием факторов внешней среды предприятия и их возможных колебаний и таким же подходом к изучению ре-

сурсного потенциала предприятия на предмет его конкурентоспособности и устойчивости.

На рисунке 1.3 приведен процесс разработки стратегии, включающий в себя следующие основные этапы:

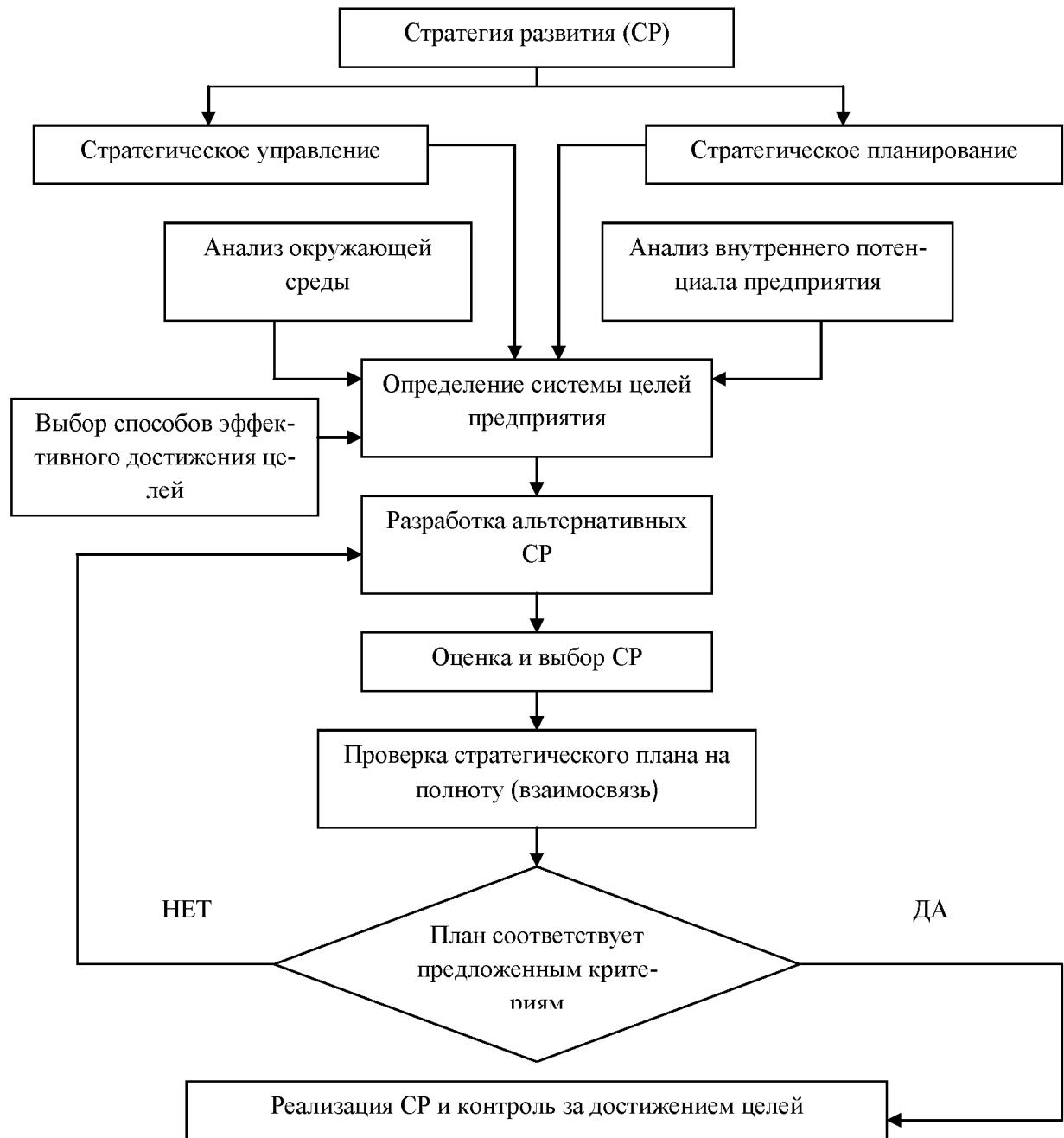


Рисунок 1.3 – Процесс разработки стратегии развития [44]

Внешняя деловая окружающая среда предприятия - это совокупность экономических, политических, социальных, технологических и экологических факторов, влияющих на деятельность предприятия. При проведении стратегического анализа внешнюю окружающую среду целесообразно подразделять на общую

(дальнюю) и специфическую (ближнюю) окружающую среду. Общая среда исследуется по системе PEST: анализируются политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды и строятся соответствующие прогнозы колебаний в этих сферах. Задача - определение долгосрочных возможностей предприятия с учетом выявленных колебаний.

Специфическая внешняя среда представляет собой, по существу, рыночную среду, и анализ (с дальнейшим прогнозом) осуществляется по следующим направлениям: производственный прогноз, прогноз структурных сдвигов (в целях уменьшения неопределенности) и конкурентный анализ, который включает в себя анализ структуры конкурентного окружения, определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп) и анализ структуры рынка. Параллельно изучается соотношение цикла деловой активности, отраслевого цикла и цикла развития предприятия. Анализ ресурсного потенциала предприятия включает в себя оценку ресурсов и эффективности предприятия, финансовый анализ деятельности предприятия и сравнительный анализ (исторический анализ и сравнение с отраслевыми нормативами) [44].

Очевидно, что, выделяя конкретные факторы, воздействующие на отдельно взятое предприятие, должно учитывать характеристики самого предприятия и его деятельности. При разработке стратегии функционирования предприятия в кризисных условиях важно учитывать его отраслевую принадлежность и состояние этой отрасли, а также то, работает ли предприятие на мировом рынке, и в какой степени на него влияют международные факторы (предприятие может и не поставлять свою продукцию на мировой рынок, но при этом подвергаться воздействию этих факторов прямо или косвенно, например, через поставки сырья).

Внешняя среда предприятия характеризуется рядом свойств:

1. Взаимозависимость факторов: изменение одного фактора воздействует на другие.
2. Сложность: число факторов, на которые предприятие должно реагировать.
3. Динамичность: относительная скорость изменения среды.

4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Состав внешней среды предприятия можно разделить на две группы факторов: прямого (микросреда) и косвенного (макросреда) воздействия. Это облегчает учет степени их влияния на деятельность предприятия.

Внешняя микросреда предприятия состоит из различных групп потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов, контактных аудиторий (табл. 1.1). Данные факторы являются для компании контролируемыми, поскольку предприятие само выбирает поставщиков; посредников; партнёров; определяет, кого хочет видеть в качестве покупателей; определяя для себя привлекательный рынок, компания выбирает конкурентов.

Таблица 1.1 – Характеристика ключевых факторов внешней микросреды, приоритетных для предприятий при разработке стратегии

Факторы	Характеристика
Потребители	Отдельные лица, домохозяйства, корпоративные потребители, которые используют товары предприятия для удовлетворения своих потребностей
Поставщики	Фирмы и люди, которые обеспечивают предприятие и его конкурентов ресурсами, необходимыми для производства товаров
Посредники	Фирмы, помогающие предприятию продвигать, продавать и распределять товары среди конечных покупателей. К ним относятся оптовые и розничные торговые фирмы, логистические компании, компании по организации товародвижения, маркетинговые агентства и различные финансовые посредники (банки, кредитные и страховые организации и др.)
Конкуренты	Совокупность предприятий, поставляющих на рынок однотипные товары
Контактные аудитории	Любая группа людей, проявляющая реальный или потенциальный интерес к предприятию и способная и имеющая возможность повлиять на способность предприятия достичь своих целей. К данному фактору микросреды относят: финансовые учреждения, СМИ, органы государственной власти, общественные организации, местную общественность, общество в целом, внутренние контактные аудитории (работники и менеджеры компаний)

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут и не оказать прямого немедленного воздействия на предприятие сферы услуг, но впоследствии сказываются на нем. Внешняя макросреда предприятия состоит из демографической, экологической, экономической, технологической, политической, юридической, социальной и культурной среды (табл. 1.2). Эти факторы являются неконтролируемыми (даже крупное предприятие не в силах повлиять на данные факторы).

Таблица 1.2 – Характеристика ключевых факторов внешней макросреды, приоритетных для предприятий сферы услуг при разработке стратегии

Факторы	Характеристики	Пример
Социальные	Демографические факторы (иногда их выделяют отдельно)	Уменьшение численности и старение населения, изменение половозрастного и национального состава, снижение рождаемости и т.д.
	Культурные факторы	Уровень культурного развития и его динамика, культурные принципы и ценности и т.д.
	Факторы стратификации (разделение общества на классы)	Высший, средний, низший классы
Экономические	Факторы, влияющие на покупательную способность и структуру расходов потребителей (на еду, жилье, развлечения, здравоохранение)	Уровень инфляции, уровень безработицы, динамика цен, изменение курса национальной валюты, уровень налогообложения, конъюнктура на мировых рынках, уровень ставки рефинансирования ЦБ РФ и т.д.
Технологические	Совокупность сил, создающих технологии, благодаря которым возникают товары	Государственные приоритеты развития науки и техники, инновационные программы, тенденции развития новых подходов к производству продуктов и т.д.
Природные	Природные ресурсы, обеспечивающие сырьем промышленность и на которые оказывает воздействие деятельность человека	Обеспеченность ресурсами и их доступность для освоения, состояние земельных и водных ресурсов, плодородие почв и т.д.
Политические	Совокупность законов, государственных учреждений, групп влияния (партии и т.д.), которые оказывают влияние на деятельность предприятия и отдельных лиц в данном обществе	Позиция правительства по отношению к различным отраслям; уровень развития законодательства и его исполнения в стране; позиции политических партий на выборах, оценка результатов предстоящих выборов и т.д.

По мнению Л.В. Фомченковой, современный кризис носит организационно-экономический характер. В связи с этим стратегический анализ должен быть ориентирован на динамику факторов социально-экономической системы и взаимосвязей этих факторов. Такой стратегический анализ должен основываться на следующих принципах. Во-первых, предприятие нужно рассматривать как бизнес систему, и выделять в этой системе образующую функцию организации. Во-вторых, акцент следует делать на определении взаимосвязей между факторами внешней среды и организационными «компетенциями» компании. В-третьих, оценка этих компетенций должна как определить возможности организации меняться, остава-

ясь при этом конкурентоспособной в долгосрочном периоде, так и показать возможности выхода из кризиса [48].

Таким образом, наиболее важными целями стратегического анализа в период системного кризиса следует считать: анализ того, каким образом связан ресурсный потенциал предприятия с рыночным потенциалом (рынки снабжения и сбыта); экономический анализ возможностей и конкурентных преимуществ организации, актуальных в динамике; анализ (в нескольких направлениях, т.е. полидинамический) жизненного цикла предприятия, его образующих элементов; анализ процессов на предприятии; оценка факторов конкурентоспособности и условий, необходимых для ее обеспечения. Такой стратегический анализ проводится системно и комплексно (т.е. учитывается единство и взаимосвязь элементов предприятия) и включает в себя последовательные исследования жизненного цикла (и его этапов) предприятия, отрасли, рынка и используемой технологии [48].

Этап «Определение системы целей предприятия» включает в себя определение миссии, постановку целей дальнейшего развития, определение способов и средств их достижения.

Н.И. Гавриленко отмечает, что ключевыми моментами на данной стадии становятся определение миссии и структуры системы управления предприятия. Чем четче, конкретней представляют миссию своей компании, как топ-менеджмент, так и рядовые сотрудники, тем выгодней выделяется компания среди конкурентов, тем больше доверяют ей потребители и партнеры. Иными словами, понимание миссии показывает, что организация знает, зачем пришла на рынок и чего хочет добиться в долгосрочном периоде. Миссия предприятия характеризуется концентрацией внимания на определенных (первоначально экономических) целях, а также четким пониманием, какие направления развития являются приоритетными для компании, и какие сферы конкуренции в отрасли предприятие займет. Важно отметить, что решения, принимаемые на начальном этапе, стратегически важны и прямо влияют на эффективность деятельности организации. Необходимо, чтобы каждый работник понимал миссию своей компании и представлял свой конкретный вклад в реализацию этой миссии [12].

Общая цель организации должна учитывать определенные факторы, представленные на рисунке 1.4. При выборе цели нужно учитывать два аспекта: кто является клиентами фирмы, и какие потребности она может удовлетворить [21].

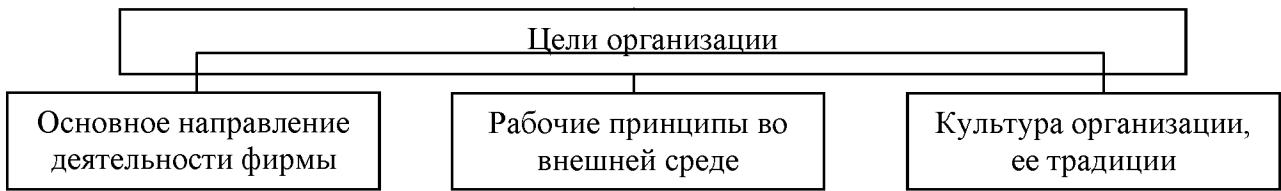


Рисунок 1.4 - Цели, влияющие на разработку стратегии развития предприятия [25]

После постановки общей цели осуществляется конкретизация целей. Как показывает опыт работы многих отечественных предприятий, этап постановки целей является решающим, поскольку, определив цели развития, предприятие сосредоточивает свои ресурсы на выполнении тех задач, которые соответствуют заданному направлению [37]. На данном этапе подготавливаются альтернативные стратегии и проводится первичное экономическое обоснование эффективности каждой из предлагаемых альтернатив, что позволяет предотвратить нерациональное использование ресурсов.

Этап «Разработка стратегии» заключается в осуществлении выбора из множества возможных вариантов развития наиболее приемлемого, формулировании генеральной стратегии и разработке бизнес проектов, планов и программ по ее дальнейшей реализации.

При разработке стратегий развития необходимо учесть их следующие особенности [43]:

1. Стратегии развития предприятия находятся под влиянием изменений во внешней среде. Они могут сами формировать эти изменения своим активным воздействием либо откликнуться в форме реакции (стратегии приспособления). Изменения внешней среды могут быть уже наступившими или еще только ожидаемыми.

2. Стратегии дают возможность установить, каким образом можно ввести в действие имеющийся потенциал с учетом существующих и ожидаемых в будущем сильных и слабых сторон с тем, чтобы выполнить намерения предприятий.

3. Стратегии развития предприятия дают лишь общее направление, по которому развивается предприятие. Поэтому они должны дополняться мероприятиями тактического порядка.

4. Цель стратегий развития предприятия - формирование устойчивого потенциала успеха с учетом его преимуществ перед конкурентами.

Заметим, что разработка стратегии развития предприятия редко бывает чисто формальной, и сама стратегия должна постоянно корректироваться с учетом изменяющейся внешней среды и внутренних условий в организации.

Задача руководства предприятия состоит не только в том, чтобы грамотно сформулировать стратегию развития предприятия, но и в том, чтобы правильно выбрать механизм ее реализации с учетом особенностей бизнеса и условий внешней среды на рынке [46].

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консалтинговой фирмы.

В первом случае («сверху вниз») стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по всем уровням управления.

При разработке «снизу вверх» каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, служба НИОКР и т.д.) разрабатывает свои рекомендации по составлению стратегического плана в рамках своей компетенции. Затем эти предложения поступают руководству фирмы, которое обобщает их и принимает окончательное решение на обсуждении в коллективе.

При выборе стратегии обычно принимают во внимание рыночную позицию фирмы, проводимую ей научно-техническую политику, а также стадию жизненного цикла, на которой находятся те или иные продукты или услуги, предлагаемые фирмой.

На этапе «Реализация стратегии» предприятие осуществляет внедрение выбранного варианта развития. При этом стратегия реализуется с помощью разработанных ранее планов, увязанных между собой и отвечающих содержанию стратегии в целом, по всем основным функциональным областям хозяйственной деятельности предприятия. После завершения последнего этапа процесса разработки

стратегии необходимо установить механизм контроля, который позволил бы предприятию проводить оценку результативности внедряемой стратегии. Он должен включать:

- определение критериев для оценки результатов;
- сопоставление фактических показателей с намеченными;
- анализ отклонений между фактическими и намеченными показателями;
- внесение в стратегию в случае необходимости корректиров.

Такой механизм контроля подразумевает наличие системы обратной связи и в зависимости от результатов может служить для пересмотра миссии предприятия, стратегических целей или генеральной стратегии. Важным моментом оценки результативности является качество реализуемой стратегии, поэтому измерению и оценке при осуществлении стратегии должны подлежать все результаты процесса разработки и реализации стратегических решений: технические, экономические, социальные, экологические и прочие [24].

Вывод

Современный экономический кризис - комплексное явление, охватывающее всю мировую социально-экономическую систему. Разрабатывая стратегию предприятия в условиях кризиса, неразумно ограничиваться только его экономическим аспектом: важно учитывать и политический, и социальный.

На практике отправной точкой деятельности предприятия является создание его стратегии. По мере внедрения и реализации этой стратегии происходит ее постоянная конкретизация и адаптация к реалиям и динамике внешней среды. Следовательно, в стратегии, разработанной с учетом кризисной внешней среды, должен быть заложен достаточный запас гибкости, так как кризис характеризуется в первую очередь высоким уровнем неопределенности.

Основная цель стратегии заключается в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание, устойчивое функционирование и развитие предприятия в обозримой перспективе. Чтобы стратегия

оказалась действенной, она должна быть ясной и предусматривать не только четкое установление приоритетов, но и распределение ресурсов и ответственности между исполнителями [19].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный экономический кризис - комплексное явление, охватывающее всю мировую социально-экономическую систему. Разрабатывая стратегию предприятия в условиях кризиса, неразумно ограничиваться только его экономическим аспектом: важно учитывать и политический, и социальный.

На практике отправной точкой деятельности предприятия является создание его стратегии. По мере внедрения и реализации этой стратегии происходит ее постоянная конкретизация и адаптация к реалиям и динамике внешней среды. Следовательно, в стратегии, разработанной с учетом кризисной внешней среды, должен быть заложен достаточный запас гибкости, так как кризис характеризуется в первую очередь высоким уровнем неопределенности.

Основная цель стратегии заключается в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание, устойчивое функционирование и развитие предприятия в обозримой перспективе. Чтобы стратегия оказалась действенной, она должна быть ясной и предусматривать не только четкое установление приоритетов, но и распределение ресурсов и ответственности между исполнителями [19].

Основной вид деятельности ООО «СибКрасПроект» - оказание проектных и ремонтно-строительных услуг.

Реализации возможностей развития ООО «СибКрасПроект» способствуют такие факторы, как приток дешевой рабочей силы, появление новых технологий в строительстве, благоприятная политика органов местного самоуправления. К угрозам можно отнести кризисное состояние экономики, снижение доступности кредитных ресурсов, усиление конкурентной борьбы.

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие сильные стороны: хорошая репутация у заказчиков, преобладание производственного персонала, высокий уровень компетенции руководителей и слабые стороны: текучесть персонала, снижение экономической эффективности хозяйственной деятельности, отсутствие маркетинговых исследований.

На основе созданной матрицы SWOT, мы определили ряд наилучших стратегий для деятельности предприятия. Наибольшая суммарная оценка (2,25 балла) приходится на стратегию усиления позиций на рынке. Именно она является приемлемым средством, ведущим к повышению эффективности деятельности и обеспечению оптимального функционирования предприятия.

Генеральной целью для предприятия при формировании стратегии развития в условиях кризиса экономики является повышение конкурентоспособности организации.

Стратегия развития – это уравновешивающий фактор, приводящий предприятие в соответствие со средой его функционирования.

В работе были рассмотрены следующие мероприятия, составляющие содержание стратегии развития в условиях кризиса экономики:

1 Оптимизация организационной структуры.

Целью оптимизации организационной структуры является повышение качества управляемости компанией за счет формирования горизонтальных связей между подразделениями компании, внедрения информационных технологий, усиления роли человеческого фактора и тем самым улучшения качества обслуживания клиентов.

На предприятии были выявлены следующие проблемы в организационной структуре:

- дублирование функций главного бухгалтера и начальника финансового отдела;
- несоответствие между затратами на отдельных специалистов и их ролью в деятельности организации;
- не эффективное распределение полномочий;
- наблюдается полное делегирование полномочий директора на его заместителей.

И предложены следующие методы по их решению:

- сократить должность начальника финансового отдела.
- провести анализ затрат и принять меры по их уменьшению;

- повысить эффективность связи директора со всеми отделами предприятия, путем проведения еженедельных совещаний, в ходе которых руководители подразделений будут обязаны представлять отчет о текущей работе.

2 Повышение качества оказываемых услуг.

2.1 Повышение квалификации рабочих.

2.2 Организация работы системы контроля качества путем создания комиссии по контролю за сдачей объектов в эксплуатацию.

2.3 Клининг - генеральная уборка помещений после ремонта и строительных работ. Уборка помещения после ремонта и строительных работ - занятие утомительное, отнимающее много времени. Проводя генеральную уборку помещения, клиенты сталкиваются с рядом проблем, которые под силу решить только опытным специалистам при условии применения специальной химии и профессионального оборудования.

Общая сумма затрат на внедрение предлагаемого варианта стратегии развития ООО «СибКрасПроект» составит 881,72 тыс. руб.

Проведенная в работе экономическая оценка предлагаемых решений показала, что предлагаемый вариант стратегии развития ООО «СибКрасПроект» улучшит экономические показатели и повысит конкурентное преимущество предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что формирования предлагаемой стратегии развития предприятия в условиях кризиса экономики целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч.: по состоянию на 01 мая 2017 г. - Москва: Омега-Л, 2017. – 912 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01 мая 2017 г. - Москва: Омега-Л, 2017. – 423 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 01 мая 2017 г. - Москва: Омега-Л, 2017. – 520 с.
4. Абчук, В.А. Менеджмент : учебник / В.А. Абчук. – Санкт-Петербург: Союз, 2008. – 463 с.
5. Аммельбург, Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; пер. с нем. В.А. Чекмарева. – Москва: Международные отношения, 2009. – 416 с.
6. Андреева, Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: учебное пособие / Е.Л. Андреева. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2009. – 242 с.
7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 414 с.
8. Бланк, И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 732 с.
9. Букреев, В.В. Стратегия опережающего регионального экономического развития РФ в условиях кризиса мировой экономики / В.В. Букреев // Экономический вестник ЮФО – 2014 - № 5 – с. 21-25
10. Великая, Е.Г. Формирование стратегии развития предпринимательского кластера / Е.Г. Великая, А.Г. Папян // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: экономика и управление - 2015 - № 2 – с. 19-24
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский - Москва: Гардарика, 2011. – 296 с.
12. Гавриленко, Н.И. Формирование конкурентно-рыночных стратегий

предприятий в условиях кризиса / Н.И. Гавриленко // Экономический журнал - 2012 - № 2 - с. 5-17.

13. Герасимова, Е.А. Развитие инновационного потенциала предпринимательской структуры как фактора повышения ее конкурентоспособности / Е.А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2011. - № 4. – 40 с.

14. Дженалидзе, М.Г. Влияние нестабильности на формирование стратегий инновационного развития / М.Г. Дженалидзе // Развитие экономики в нестабильной международной политической ситуации: сборник научных статей - Санкт-Петербург, 2016. – 24 с.

15. Еронкевич, Н.Н. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятиями сферы услуг на основе учета фактора времени: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Еронкевич Н.Н. – Красноярск, 2012. – 14 с.

16. Жигунов, И.М. Организационно-экономический механизм управления инновационным развитием предприятия сферы услуг: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Жигунов И.М. – Красноярск, 2015. – 23 с.

17. Иванов, М. Организация как открытая система / М. Иванов // Менеджмент сегодня. – 2009. – № 1. – с. 11-14.

18. Иванова, И.В. Стратегический анализ внешней и внутренней сред субъектов хозяйствования / И.В. Иванова, Э. Н. Кроливецкий // Вестник Чувашского университета. – 2011 - № 4. - с. 415-418.

19. Ильина, И.К. Стратегический менеджмент в условиях несовершенной конкуренции / И.К. Ильина // Управление риском - 2013. - № 4. - 23 с.

20. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – Москва: Экономика, 2011. – 239 с.

21. Клочкова, А.В. Разработка стратегии предприятия в условиях кризиса / А.В. Клочкова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета – 2016 - № 1 – с. 78-84

22. Конаховская, В. Оценка эффективности управления предприятием / В.

Конаховская, М. Мясникова, А. Бурмистров // Управление началом. – 2013. - № 5. – 74 с.

23. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2009. – 360 с.

24. Маршак, В.Д. Оценки социально-экономического развития субъекта Федерации в новых условиях / В.Д. Маршак // Регион: экономика и социология. 2014 - № 4. - с. 102-110.

25. Меленьев, Б.В. Межотраслевой прогноз развития регионов России до 2030 года / Б.В. Меленьев, А.А. Алимпиева // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. - 2015. - № 2. - с. 42-54.

26. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2010. – 422 с.

27. Мильберг, Б.Е. Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ (взгляд из региона) / Б.Е. Мильберг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - № 6. – с. 34-42.

28. Мильтнер, Б.З. Управление будущего: предпосылки и тенденции / Б.З. Мильтнер // Экономист. – 2008. – № 4. – с. 23-32.

29. Нестеркин, С.В. Современные проблемы регионального потребительского рынка. – Режим доступа: <http://conf.susu.ru>.

30. Новоселов, А.С. Рыночная система региона: проблемы теории и практики / А.С. Новоселов, отв. ред. В.В. Кулешов. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2007. - 568 с.

31. Официальный сайт администрации города Красноярска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://красноярск.рф>.

32. Полынев, А.О. Комплексная оценка уровня инфраструктурной обеспеченности регионов / А.О. Полынев, В.Н. Разбегин, Б.М. Штульберг // Регион: экономика и социология – 2012 - № 3 - с. 58–72.

33. Поляков, Р.К. Новая парадигма риск-менеджмента: стратегический подход / Р.К. Поляков [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.scss.sk/smpmcd/files/seimestralne_projekty1/paradigma%20strategickeho%20manazmentu/rustina%20sm.pdf.

34. Разомасова, Е.А. Теоретико-методологические основы формирования экономического механизма развития сферы потребительских услуг: монография / Е.А. Разомасова; НОУ ВПО Центросоюза РФ «Сибирский университет потребительской кооперации». - Новосибирск, 2012. - 236 с.

35. Разомасова, Е.А. К вопросу о некоторых существенных условиях формирования стратегии развития сферы потребительских услуг / А.Я. Басс, Е.А. Разомасова // Вестник НГУЭУ. – 2012. – № 2. – с. 61–68.

36. Разомасова, Е.А. Экономические механизмы активизации развития сферы услуг в России / А.Я. Басс, Е.А. Разомасова // Вестник Томского государственного университета: Общенаучный периодический журнал. – 2008. – № 315. – с.141-147.

37. Семенов, Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: учебное пособие / Г.В. Семенов. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2009. – 184 с.

38. Соловьева, Е. PR-поддержка и разработка PR-компаний в период выхода на рынок новой торговой сети на примере сектора B-2-B / Е. Соловьева // Маркетинговые коммуникации. - 2015.- № 2. – с. 31-34.

39. Спирина, К.В. Перспективные направления развития малого и среднего бизнеса в условиях кризисной экономики России / К.В. Спирина, И.Е. Медушевская // Научно-методический электронный журнал Концепт - 2016 - № 11 – с. 381-385.

40. Справочник менеджера: инструментарий моделирования и прогнозирования для менеджера / под ред. В.А. Лисичкина. – Москва: Айперон, 2009. – 475 с.

41. Статистические данные по России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

42. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.

организационно-экономического кризиса / Л.В. Фомченкова // Евразийское Научное Объединение. - 2015. - № 2 (2). - С. 159-160.

49. Черкасова, О.В. Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / О.В.Черкасова – Режим доступа: <http://economy-lib.com/razrabotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya>.

50. Щеглова, О.В. Малые предприятия в условиях кризиса: от выживания к стратегии развития / О.В. Щеглова // Социальная политика и социология – 2016 - № 2 – С. 71-78.

