

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра: «Экономика и управление в строительном комплексе»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
С. Б. Глоба  
подпись

«\_\_\_\_\_» 20 \_\_\_\_ г.

### **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01.09.09 «Экономика предприятий и организаций (строительство)»

### **РАЗРАБОТКА ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «БЕТОН»)**

Руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

ст. преподаватель

О. Н. Семенчук

Консультант

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

доцент, к.э.н.

О. М. Зотков

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

А.В.Шерстнева

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

ассистент

М. Ю. Жуков

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «БЕТОН».....	8
1.1 Стратегическое развитие предприятия, виды стратегий .....	8
1.2 Пути разработки товарной стратегии предприятия, расширение ассортимента как способ диверсификации.....	13
1.3 Анализ внешней среды и ее влияние на разработку товарной стратегии предприятия АО «Бетон».....	20
1.4 Общекономическая характеристика АО «Бетон» и его основные финансово-экономические показатели развития.....	36
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ АО «БЕТОН».....	46
2.1 Анализ состава и структуры имущества предприятия.....	46
2.2 Анализ эффективности использования основного капитала.....	50
2.3 Анализ эффективности использования оборотного капитала.....	53
2.4 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и затрат на оплату труда.....	60
2.5 Анализ себестоимости, прибыли и рентабельности хозяйственной деятельности предприятия.....	64
2.6 Анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.....	70
2.7 Диагностика банкротства предприятия.....	73
3 ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПОСРЕДСТВОМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО«БЕТОН».....	79
3.1 Предложение по улучшению хозяйственной деятельности предприятия АО «Бетон» и финансово-экономические возможности его реализации.....	79

3. 2 Разработка инвестиционного мероприятия по разработке товарной стратегии АО «Бетон» и его организационно-экономическое содержание.....	82
3.3 Эффективность предложенного инвестиционного мероприятия и его влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятия АО «Бетон».	102
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	115
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	118
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Бухгалтерский баланс.....	124
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Отчет о финансовых результатах.....	128

## **ВВЕДЕНИЕ**

Главной целью любого предприятия является получение максимальной прибыли при эффективном использовании всех своих ресурсов, кроме того его деятельность должна быть направлена на наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей. Неотъемлемой частью на пути к достижению этой цели выступает разработка хорошо продуманной товарной стратегии.

Решения по товару являются главенствующими в рамках разработки и реализации комплекса маркетинга. Товар является важнейшим элементом деятельности предприятия, определяет его положение на рынке, общее финансовое состояние. Вся совокупность мер, которая связана с созданием, производством, сбытом, успешными рекламными мероприятиями товара занимает центральное место в деятельности предприятия и его товарной политике.

Компания должна выпускать такую продукцию, спрос на которую будет приносить как можно больше прибыли при наиболее рациональных затратах на ее производство.

Для того, чтобы производимые товары были конкурентоспособными и имели спрос, необходима выработка и реализация множества управленческих, в том числе маркетинговых решений.

В современных условиях на рынке строительных материалов функционирует множество предприятий, а это значит, что каждое из них стремится занять лидирующие позиции, организовать выпуск и сбыт продукции так, чтобы обойти своих конкурентов и заполучить как можно больше покупателей своей продукции. Для того чтобы товар был конкурентоспособным и приносил максимальную прибыль, предприятие должно четко определить направление своей деятельности и продумать эффективную товарную стратегию, которая подразумевает разработку направлений оптимизации ассортимента товара, товарной номенклатуры.

Оптимальный ассортимент обычно содержит товары, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла товара. Умение компании сосредоточиться на ключевых позициях своего ассортиментного набора может являться одним из существенных факторов в достижении ею конкурентного рыночного преимущества.

Это значит, что каждому предприятию, которое занимается выпуском продукции для продажи, следует проанализировать свой ассортимент в целях выявления рентабельности каждого вида товара, после чего фирма должна принять решение о исключении тех номенклатурных позиций, которые не пользуются спросом на рынке и не приносят прибыли, а также о внедрении в производство новых видов товаров, то есть расширении своего ассортимента.

Одним из самых успешных способов повышения эффективности финансовой деятельности компании является диверсификация продукции, этот вид товарной стратегии помогает повысить финансовую устойчивость компании, завоевать новые рынки, снизить вероятность банкротства, так как уменьшается зависимость предприятия от одного товара, спрос на который может упасть.

Актуальность разработки товарной стратегии заключается в том, товарная политика предприятия является ядром маркетинговых вопросов, на основании которых происходит формирование решений, связанных с производством товара и его продвижением от производителя к потребителю.

По мере насыщения товарных рынков и количественного удовлетворения основных потребностей на передний план выдвигаются требования к повышению качества и увеличению разнообразия потребительских свойств товара. Спрос становится гораздо более дифференцирован, превращая бывшие некогда однородными массовые рынки в наборы мелких сегментов, рыночных ниш.

В условиях жесткой конкуренции крайне важно выбрать такой путь перспективного развития предприятия, который бы помог занять лидирующие

позиции на рынке, повысить финансовые показатели, а также обеспечить экономическую стабильность.

От того, насколько эффективно функционирует каждое предприятие, зависит общее экономическое положение на рынке определенных услуг и тех рынках, которые с ними взаимосвязаны.

Целью работы является разработка товарной стратегии предприятия АО «Бетон», которое специализируется на выпуске изделий из железобетона.

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

- рассмотреть экономическую сущность и этапы формирования товарной стратегии;
- исследовать рынок, на котором функционирует предприятие;
- проанализировать структуру ассортимента предприятия АО «Бетон»;
- выявить дальнейшее направление по управлению ассортиментом;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования и оценить его внутренний потенциал;
- разработать оптимальную товарную стратегию для АО «Бетон»;
- оценить эффективность внедрения предложенных мероприятий.

Методологической основой при написании работы являются научные методы, которые основаны на требованиях объективного и всестороннего факторного анализа финансового состояния организации. Исследования проведены с применением совокупности методов и способов научного познания. Абстрактно-логический метод позволил раскрыть теоретические аспекты оценки финансового состояния и финансовой устойчивости, определить основные характеристики процессов и явлений, происходящих в экономике. Системно-структурный метод использован для анализа финансового состояния и выявления структурных изменений. Применение экономико-математических и экономико-статистических методов позволило

определить тенденции развития организации, оценить их динамику, выявить сильные и слабые стороны, прогнозировать их дальнейшее развитие и пути повышения финансовой устойчивости организации.

При написании работы использовались источники учебной литературы и материалы периодической печати, нормативные и законодательные акты, годовая и бухгалтерская отчетность, учредительные документы.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ АО «БЕТОН»**

## **1.1 Стратегическое развитие предприятия, виды стратегий**

В сложных рыночных и политических условиях главной целью предприятия является разработка, развитие и поддержание позиций выбранного бизнеса. Для успешного осуществления поставленных задач необходимо разработать стратегический план, который поможет определить успешное развитие предприятия в долгосрочной перспективе, повысить его конкурентоспособность и занять доминирующие позиции на определенном сегменте рынка.

Стратегическое развитие предприятия – это поступательный процесс развития предприятия по направлению к заданной – стратегической цели посредством достижения определенных целевых показателей и индикаторов с осуществлением запланированных мероприятий, определенных средств и методов [41].

Стратегическое развитие возможно только при определенной стратегической цели предприятия, которая есть основа разработки стратегического плана развития предприятия, следовательно, ее определение невозможно без стратегического планирования [5].

Под стратегическим планированием понимают разработку стратегического решения (или решений), которое может быть выражено и представлено в виде прогноза, плана, программы, проекта. Эти решения определяют и рассматривают такие цели и стратегии поведения соответствующих субъектов правления, а также возможные варианты данного поведения, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды и возможным внутренним изменениям и противодействию [14].

По своему характеру все этапы стратегического планирования, каждый из которых состоит из определенного набора процедур, можно объединить в несколько групп:

1 Стратегический анализ, который включает в себя:

- анализ внешней среды;
- внутрифирменный анализ;
- анализ сильных и слабых сторон фирмы;

2 Стратегическое проектирование, которое включает в себя:

- определение миссии;
- определение стратегического положения;
- установление целей;
- планирование реализации стратегии [17].

Стратегическое планирование деятельности организации позволяет выработать определенный «план действий» на основе тех средств и ресурсов, которые ей доступны. Это могут быть как собственные, так и привлеченные ресурсы, в результате чего может быть сформулирована одна из ниже приведенных стратегий.

1 Корпоративная стратегия

2 Деловая стратегия

3 Функциональная стратегия

4 Операционная стратегия

Корпоративная (портфельная) стратегия – показывает общее направление развития предприятия, его деятельности. Эта стратегия дает понять, как вести управление разными видами бизнеса так, чтобы портфель товаров и услуг был сбалансирован [5].

Так как стратегические решения на этом уровне касаются всего предприятия в целом, они являются наиболее сложными.

Корпоративная стратегия включает в себя:

- основные стратегические приоритеты компании;
- распределение ресурсного потенциала компании между всеми подразделениями, основываясь на портфельном анализе;
- позиционирование компании относительно конкурентов [14].

Если корпоративная стратегия разрабатывается для компании в целом, то деловая стратегия — это стратегия для каждого отдельного направления деятельности компании.

Деловая стратегия обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества хозяйственного подразделения. Она часто находит отражение в бизнес-плане компании, показывает действия предприятия на определенном товарном рынке, то есть, как именно оно будет вести себя с конкурентами, чтобы занять лидирующие позиции, какую ценовую политику выберет, кто будет потребителем продукции и как провести успешную рекламу [4].

Для отдельной компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия компании разрабатывается для одного-единственного вида деятельности; различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в диверсифицированной компании.

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

- 1 Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
- 2 Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
- 3 Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.

#### 4 Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Деловая стратегия включает в себя любые шаги и меры, которые руководство сочтет целесообразным предпринять, учитывая конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние факторы. Значительные изменения внешних условий требуют изменения и стратегии. Насколько быстро компания реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство компании может оценить их влияние на работу компании и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования [14].

Следующим видом стратегий являются функциональные стратегии – эти стратегии разрабатываются функциональными отделами предприятия, при этом за основу берется корпоративная и деловая стратегии. К деловым стратегиям относят: маркетинговую стратегию, товарную, производственную, финансовую. Главной целью этого вида стратегий является нахождение наиболее эффективного поведения функциональных подразделений в рамках общей корпоративной стратегии предприятия.

Например, маркетинговая стратегия концентрируется на поиске таких способов увеличения объемов продаж, которые повысят эффективность производственной деятельности компании по сравнению с прошлыми периодами.

Скоординированные и взаимодополняющие стратегии необходимы для успешной реализации деловой стратегии. Проще говоря, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть взаимоувязанными между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели [15].

Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития

компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. Таким образом, функциональная стратегия в производстве представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компании [17].

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами ( заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством [5].

## **1.2 Пути разработки товарной стратегии предприятия, расширение ассортимента как способ диверсификации товара**

Так как в настоящее время рыночные отношения занимают лидирующие позиции в экономике, возрастает роль маркетинга в управлении предприятием. Причиной этому является то, что главным на рынке становится потребитель, предприятие стремится наиболее полно удовлетворить его запросы.

Маркетинговая стратегия является способом действия на рынке, на основе которого предприятие определяет свои цели и самые эффективные пути для их достижения. Маркетинговая стратегия важна потому, что маркетинг обеспечивает стратегические, оперативные и информационные связи компании с внешней средой. Кроме того, функционирование маркетинга неразрывно с остальными подсистемами деятельности предприятия.

Основными составляющими маркетинговой стратегии являются:

- стратегия продвижения товара на рынок (сбыт, реклама);
- ценовая стратегия;
- исследовательская функция;
- товарная стратегия (политика товара) [5].

Целью данной работы является разработка товарной стратегии на АО «Бетон», которая относится к категории функциональных стратегий.

Товарная стратегия является составной частью маркетинговой стратегии, она представляет собой разработку направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом. [20].

Эта стратегия ориентируется на реальные запросы потребителей.

Товарная стратегия решает следующие задачи:

- анализирует жизненные циклы спроса на товар;
- увязывает перспективные задачи фирмы с потенциальными возможностями рынка и ресурсным потенциалом фирмы, которым она может воспользоваться в перспективе;
- разрабатывает правила по формированию товарного ассортимента, которые обеспечивают преимущество среди конкурентов, а также максимальную прибыль в долговременной перспективе [20].

Условия, которые следует соблюдать, формируя товарную стратегию:

- тщательно проанализировать рынок;
- реально оценивать возможности и имеющиеся в настоящее время ресурсы, а также оценивать свои возможности в перспективе;
- четко определить цели производства, сбытовую политику в перспективе;
- следить за темпами обновления продукции, учитывая их жизненный цикл, производить соотношение новых и устаревших изделий, неосвоенных рынков [24].

На основе товарной стратегии определяется долговременный курс предприятия, который предусматривает решение принципиальных задач.

Товарная стратегия включает три основных стратегических направления по развитию товарной политики предприятия:

- вариация товара;
- элиминация товара;
- инновация товара [6].

В стратегию вариации входит модификация и дифференциация товара.

Модификация означает изменение существующих свойств товара, а дифференциация – выпуск товара с новыми свойствами, притом, что старые товары на рынке сохраняются.

Цель дифференциации – увеличение конкурентоспособности товара, повышение привлекательности, учитывая желания и предпочтения потребителей, а также особенности конкретных рыночных сегментов [4].

Элиминация означает выявление непривлекательных для рынка товаров и снятие их с производства.

Инновация предполагает определение программы по разработке и внедрению на рынок новых товаров. Инновационная стратегия является залогом устойчивости предприятия и его стабильной деятельности.

Инновация включает в себя прогрессивную, дегрессивную инновацию, а также диверсификацию продукции.

Прогрессивная инновация означает, что разрабатывается подлинно новый товар, а дегрессивная – товар, новый для конкретного рынка.

Диверсификация предполагает выпуск нового товара, который не связан с основным производством предприятия. Этот вид инновационной стратегии больше всего подходит для крупных предприятий, так как на производство нового товара требуется много затрат. Диверсификация является способом снижения вероятности крупных финансовых потерь компании [31].

Выделяют следующие виды диверсификации:

- горизонтальная диверсификация – выпускается товар близкий по технологии со старой продукцией;
- вертикальная диверсификация – предполагает движение по производственной цепочке: компания либо выходит на предшествующие своему производственному циклу этапы, либо движется на последующие этапы производственного цикла. То есть выпуск новой продукции связан с прошлым производством.
- продольно-параллельная или латеральная диверсификация – внедрение в новый бизнес.

При осуществлении горизонтальной диверсификации, происходит расширение ассортимента продукции предприятия. Для тех организаций, которые имеют устойчивое финансовое состояние, диверсификация является одним из основных направлений повышения экономического роста, увеличения прибыли, гибкости и защиты от банкротства [33].

Прежде чем перейти к рассмотрению ключевых понятий ассортимента, следует обозначить понятие товара и его главные свойства.

В определении товара потребительские свойства являются основными, так как товар, в первую очередь, должен удовлетворять потребности покупателей. То есть товар – это продукт труда, который произведен для продажи.

Ассортимент – это группа товаров, выпуск которых предусмотрен производственной программой предприятия. Эти товары схожи между собой по их функционированию и различным свойствам. Насыщение и обновление товарного ассортимента является предпосылкой для получения предприятием дополнительной прибыли [21].

Ассортиментная группа – это набор товаров, которые связаны между собой по какому-либо главному признаку.

Объединение нескольких ассортиментных групп образует товарную номенклатуру. Ширина товарной номенклатуры определяется количеством ассортиментных групп. А глубина – количеством товарных позиций в каждой группе[24].

Для изменения ассортимента и его номенклатуры предприятию следует проводить диверсификацию продукции. Вследствие этого будет повышаться конкурентоспособность предприятия с учетом спроса на рынках, что крайне важно для организации, производящей лишь одну товарную номенклатуру, спрос на которую падает под действием различных экономических и социальных факторов.

Расширение ассортимента будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия, увеличению его платежеспособности.

Управление ассортиментом предприятия является одной из главнейших составляющих товарной стратегии.

На принятие решения о расширении или сокращении ассортимента продукции оказывает влияние ряд различных условий, таких как: размер предприятия, отрасль, к которой оно принадлежит, товарная группа, ситуация на конкретном рыночном сегменте, положение предприятия среди конкурентов [16].

На основании всех условий нужно сделать выбор ассортиментной стратегии предприятия. Не следует забывать, что расширение ассортимента предполагает значительное повышение затрат, и только в будущем окупятся все расходы и компания будет получать положительные финансовые результаты. В то же время, если диверсификация ассортимента будет успешной и поможет занять предприятию новые позиции на рынке, это поможет также увеличить его устойчивость, снизит вероятность банкротства. Это обусловлено тем, что при расширении ассортимента, снижается зависимость от одного товара, спрос на который может упасть в связи с различными непредвиденными обстоятельствами на рынке [20].

Сформировать ассортимент нужно так, чтобы производитель своевременно и в необходимом количестве мог предложить определенный товар покупателю, полностью удовлетворяя его требования.

Перед формированием ассортимента следует разработать ассортиментную концепцию, то есть построить такую оптимальную структуру выпуска новой продукции, которая бы учитывала предпочтения рынка и в то же время должны эффективно использоваться технологические, сырьевые, финансовые, трудовые ресурсы предприятия, притом, что изделия должны производиться с низкими затратами [6].

Формирование ассортимента на предприятии является непрерывным процессом, который продолжается в течение всего жизненного цикла продукта.

При процессе формирования ассортимента нужно:

- определить потребности покупателей в настоящий момент и в перспективе, особенности покупательского поведения на конкретных рынках;
- оценить конкурентов, производящих аналогичную продукцию;
- решить, какую продукцию исключить из производства, какую оставить, а также определить, нужно ли вводить в производство новую продукцию;
- продумать создание новых продуктов, способы и их области применения;
- изучить возможности диверсификации продукции с позиции цен, ресурсного потенциала, технологической оснастки, затрат на единицу продукции и ее дальнейшей рентабельности;
- провести тестирование изготовленной продукции по основным показателям;
- разработать рекомендации для производственных подразделений, которые включают положения о качестве продукта, внешнем виде, цене, сервисе [21].

Решение о постановке на производство нового вида товара относится к стратегическим, если выполнено одно или несколько из следующих условий:

- данное изделие позволит предприятию проникнуть в новый значительный сегмент рынка (повысит его рыночный потенциал);
- выпуск данного изделия существенно улучшит деловой имидж предприятия;
- выпуск изделия станет "выигрывающим ходом" в конкурентной борьбе с другими производителями;

- освоение и реализация изделия позволяют существенно улучшить финансовое состояние предприятия;
- реализация изделия позволит установить (поддержать) кооперационные связи с важнейшими поставщиками сырья, материалов или оборудования;
- освоение изделия связано с реализацией новых перспективных технологических процессов, повышает технико-технологический потенциал предприятия;
- освоение нового изделия потребует существенного роста квалификации персонала или набора нового персонала необходимого для производства планируемой продукции;
- освоение изделия позволит на деле реализовать или проверить новые прогрессивные формы организации и управления производством (повышение организационно-управленческого потенциала предприятия)[5].

Подобным же образом решение о снятии с производства изделия будет носить стратегический характер, если выполнено хотя бы одно из приведенных выше условий в измененной соответствующим образом формулировке (например, вместо освоения перспективных технологий речь должна идти об утрате технологий и т.п.).

При описании любого продукта как результата производства являются три характеристики товара:

- технология его производства;
- исходные продукты для производства, место данного продукта в ряду продуктов, получаемых последовательной переработкой других изделий;
- характер и особенности потребления [24].

АО «Бетон» имеет возможность расширить свой ассортимент с помощью проведения горизонтальной диверсификации.

АО «Бетон» действует на рынке давно и успело хорошо зарекомендовать себя, а, значит, проблем с набором необходимого для расширения производства

персонала и сбытом новой произведенной продукции быть не должно. Кроме того, именно это вид диверсификации поможет предприятию выйти на новые рынки, улучшить финансовое состояние и повысить рентабельность продаж.

Далее проведем исследование внешней среды предприятия и основных экономических показателей страны, для того, чтобы подтвердить необходимость и целесообразность проведения горизонтальной диверсификации.

### **1.3 Анализ внешней среды и ее влияние на разработку товарной стратегии предприятия АО «Бетон»**

Каждая организация должна быть осведомлена об экономической ситуации страны, в которой она функционирует. Внешняя среда оказывает значительное влияние на деятельность предприятий всех отраслей. Представим анализ внешней среды для строительной сферы и рынка строительных материалов.

Положительным моментом является снижение инфляции в 2016-2017 гг.

В 2016 году под влиянием мер, принятых Правительством Российской Федерации по насыщению рынков, проводимой тарифной и денежно-кредитной политики, потребительская инфляция в России снизилась до однозначных значений. По итогам года инфляция составила 5,4 %, в среднем за год потребительские цены выросли на 7,1 % (в 2015 году – 12,9 % и 15,5 % соответственно). Столь значительное замедление инфляции обеспечивалось низким ростом цен на продовольственные товары в результате процессов импортозамещения и хорошего урожая, что способствовало росту предложения более дешевой отечественной продукции. Также положительный эффект на снижение инфляции оказала более низкая индексация цен и тарифов на продукцию (услуги) компаний инфраструктурного сектора. Основной вклад в инфляцию 2016 года внес рост цен на непродовольственные товары вследствие

пролонгированного переноса курсовых издержек из-за снижения платежеспособности населения. Однако влияние данного фактора к концу года практически исчерпалось. В начале 2017 года тенденция снижения инфляции сохранилась. По состоянию на 23 января за годовой период инфляция снизилась до 5,3 % (по состоянию на 16 января инфляция составила 5,4 %) [53].

Одним из самых важных индикаторов экономического состояния страны является ключевая ставка. В ходе последнего заседания Совета директоров Банка России, которое прошло 28 апреля 2017 г., было решено уменьшить значение ключевой ставки на 0,5 %. Эта новость является положительной как для банков, так и для предпринимателей. На данный момент ставка ключевая ставка ЦБ составляет 9,25 % [65].

Что касается рынка труда, в декабре 2016 г. отмечено незначительное увеличение численности рабочей силы за счет роста численности занятого населения. В декабре безработица снизилась до 5,3 % от рабочей силы (с исключением сезонного фактора до 5,2 % от рабочей силы). В среднем за 2016 год уровень безработицы составил 5,5 % от рабочей силы [52].

Далее рассмотрим российский строительный рынок.

Состояние строительной сферы экономики, которая является генератором спроса для целого ряда смежных отраслей – вопрос напрямую связанный с будущим развитием всей экономики страны. В условиях кризиса строительный комплекс встретился с серьезными трудностями: дефицит финансовых ресурсов, резкое падение спроса со стороны населения, существенное увеличение себестоимости строительства.

Низкая доступность банковского кредитования застройщиков была и остается основной проблемой строительного комплекса, которая значительно усугубилась в условиях кризиса. При нынешней ставке рефинансирования, доступность кредитных ресурсов в экономике в целом крайне невелика. От недостатка доступных финансов сейчас страдают все отрасли народного хозяйства, но строители – в особенности.

Сегодня, согласно инструкциям Центробанка, строительная отрасль считается высокорисковой. И во многом именно из-за этого предписания регулятора процентные ставки для застройщиков становятся заградительными, так как коммерческие банки не готовы брать на себя эти объявленные риски.

Без принятия комплексных мер льготного кредитования средних и малых предприятий, которые составляют численное большинство в строительной отрасли, невозможно говорить о развитии и преодолении рецессии.

Существенный положительный эффект для отрасли сыграло введение государственной поддержки субсидирования льготной ставки ипотечного кредитования. Благодаря госсубсидированию удалось серьезно оживить ипотечный сектор и добиться хороших показателей по количеству сделок даже несмотря на кризисные явления в экономике и общий спад на рынке.

Еще одним из факторов, существенно ограничивающих производственную деятельность строительных организаций в условиях кризиса, является высокая стоимость строительных материалов. Причина – в высокой доле использования импортных компонентов. Это касается и производства сухих строительных смесей, использующих импортные модификаторы и производства алюминиевых конструкций, кабельно-проводниковой продукции и кровельных материалов. В этой связи для поддержки строительной отрасли крайне актуален вопрос импортозамещения в сфере производства строительных материалов, а также машин и оборудования для строительства. На сегодняшний день по многим позициям отечественные аналоги оборудования и сырья в нашей стране полностью отсутствуют, но даже при их наличии зачастую отмечается их низкое качество, значительно уступающее зарубежным.

Замена импортных материалов на альтернативные уже осуществляется, но фасадные системы, сантехническое, лифтовое оборудование по-прежнему практически в полном объеме импортируются. Вся современная строительная техника производится, к сожалению, только за рубежом [68].

Рынок первичного жилья сегодня переживает глубочайший кризис: только за первые шесть месяцев 2016 года в России стали банкротами 1600 строительных компаний, что в два раза превышает показатели за аналогичный период минувшего года.

Согласно статистике рейтингового агентства строительного комплекса (РАСК) в 2015 году обанкротилось около 2700 застройщиков. Данная цифра в пять раз превышает показатели 2014 года. Та же тенденция прослеживалась и в 2016 году.

Основными последствиями ухода с рынка застройщиков стали рост числа обманутых дольщиков, увеличение количества недостроя в целом по России.

Главной причиной активизации количества банкротств в строительной сфере, является экономический кризис. Затраты на строительство становятся не обоснованными в связи со снижением покупательской способности населения, падает внутренний спрос на жилье вследствие снижения реальных располагаемых доходов населения. В таких условиях сложнее всего удержаться на плаву мелким организациям, именно их массовый уход с рынка мы и наблюдаем. Крупные застройщики корректируют свои планы, отказываются от масштабных проектов, за счет чего и продолжают функционировать [54].

По данным Росстата, в 2016 году объемы жилищного строительства в России сократились по сравнению с 2015 годом на 6,5%. Всего в стране за год введено в эксплуатацию 1156,5 тыс. квартир общей площадью 79,8 млн.кв. метров – на 5,5 млн.кв. метров меньше, чем в 2015-м [52].

Лидерами по объему введенного в эксплуатацию жилья помимо Московской области и Краснодарского края стали Москва (3361,8 тыс. кв.м), Санкт-Петербург (3116,3 тыс. кв.м), республики Башкортостан (2698,5 тыс. кв.м) и Татарстан (2406,5 тыс. кв.м). Данные по вводу жилья по субъектам РФ представлены в таблице 1.

Вместе с тем, при значительных объемах жилищного строительства в 2016 году наблюдалось снижение ввода жилья по сравнению с 2015 годом в

Самарской области – на 15,2%, Свердловской области – на 14,9%, Новосибирской области – на 14,6%, Москве – на 14,2%, Московской области – на 8,3%, Ленинградской области – на 6,5%.

Максимальный рост объемов жилищного строительства, по данным Росстата, отмечен в Севастополе, где в 2016 году жилья введено в эксплуатацию в 2,1 раза больше, чем годом ранее, в Мурманской области (рост 77,5%), Ерейской автономной области (рост 27,5%) [52].

Таблица 1 - Строительство жилья в России в 2016 году: рейтинг регионов

Субъект РФ	Введено, тыс. кв. м общей площади
Московская область	8823
Краснодарский край	4557,6
г. Москва	3361,8
г. Санкт-Петербург	3116,3
Республика Башкортостан	2698,5
Республика Татарстан	2406,5
Ростовская область	2292,4
Новосибирская область	2209,8
Ленинградская область	2171,7
Свердловская область	2107,5
Самарская область	1874,7
Республика Дагестан	1844,8
Тюменская область без авт. округов	1683,8
Воронежская область	1679,9
Красноярский край	1353,2
Белгородская область	1350,3
Челябинская область	1312,2
Саратовская область	1294,1
Нижегородская область	1271,7

## Окончание таблицы 1

Субъект РФ	Введено, тыс. кв. м общей площади
Калининградская область	1200,4
Кемеровская область	1090,5
Липецкая область	1081,3
Пермский край	1042,8
Чеченская Республика	1039,4
Ставропольский край	1020
Ульяновская область	966,9
Оренбургская область	965,9

Далее представим данные по вводу жилья в 2016 году по округам России, а также изменения в количестве введенного жилья по сравнению с 2015 годом (таблица 2).

Таблица 2 - Ввод жилья в России в 2016 году: рейтинг регионов по округам

Субъект РФ	Введено, тыс. кв. м общей площади	В % к 2015 году
Центральный федеральный округ	23841,8	95,24
Северо-Западный федеральный округ	8834,8	101,53
Южный федеральный округ	8993,6	102,85
Северо-Кавказский федеральный округ	4926,5	99,5
Приволжский федеральный округ	16146,2	96
Уральский федеральный округ	6322,7	79,95
Сибирский федеральный округ	8407,1	87,6
Дальневосточный федеральный округ	2178,1	65,64

Обратимся к текущему 2017 году. Выборочное обследование деловой активности строительных организаций в I квартале 2017 г. проводилось по состоянию на 10 февраля 2017 года. В нем приняли участие 6,5 тыс. строительных организаций, различных по численности занятых и формам собственности, в том числе 4,3 тыс. субъектов малого предпринимательства (без микропредприятий).

Обобщенная оценка конъюнктуры в строительстве следующая: в I квартале 2017 года руководители 72% строительных организаций оценили экономическую ситуацию в строительстве как "удовлетворительную", 19% – как "неудовлетворительную" и 9% – как "благоприятную" [54].

Баланс оценок экономической ситуации в строительстве, рассчитанный как разница между процентом положительных и процентом отрицательных ответов респондентов в I квартале 2017 г. составил (-10%). По прогнозам руководителей, во II квартале 2017 г. баланс оценок изменения данного показателя составит (+11%). Данные по оценке экономических показателей представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Оценка основных показателей деятельности строительных организаций

Рассчитано в процентах

Показатель	I квартал 2017г. по сравнению с IV кварталом 2016г.		II квартал 2017г. по сравнению с I кварталом 2017г. (прогноз)	
	Всего по строительным организациям	в том числе по субъектам малого предпринимательства	Всего по строительным организациям	в том числе по субъектам малого предпринимательства
Объем работ, выполняемых по виду деятельности "Строительство"	-28	-36	+18	+13
Число заключенных договоров	-21	-34	+14	+11
Численность занятых	-19	-27	+9	+4
Обеспеченность собственными финансовыми ресурсами	-18	-20	+7	+6
Просроченная кредиторская задолженность	-7	-5	-11	-6
Просроченная дебиторская задолженность	-6	-2	-12	-5
Цены на строительно-монтажные работы	+45	+42	+45	+44
Собственная конкурентная позиция	-11	-17	+6	+3

Как мы видим, наиболее неблагоприятная ситуация прослеживается по таким показателям как: объем работ, выполняемых по виду деятельности "Строительство", число заключенных договоров, численность занятых.

В таблице 4 представлена оценка экономической ситуации в строительстве по субъектам РФ, которая была проведена руководителями организаций в I квартале 2017 года.

Ситуация оценивалась как благоприятная, удовлетворительная и неблагоприятная. Данные приведены в процентах от общего числа организаций, которые были обследованы [54].

Таблица 4 - Оценка экономической ситуации в строительстве руководителями строительных организаций в I квартале 2017 года.

Рассчитано в процентах

Субъект РФ	Благоприятная	Удовлетворительная	Неблагоприятная
Российская Федерация	9	72	19
Центральный федеральный округ	6	75	19
Северо-Западный федеральный округ	5	77	18
Южный федеральный округ	24	61	15
Северо-Кавказский федеральный округ	5	74	21
Приволжский федеральный округ	8	71	21
Уральский федеральный округ	10	78	12
Сибирский федеральный округ	7	67	26

Окончание таблицы 4

Республика Алтай	8	72	20
Республика Бурятия	-	79	21
Республика Тыва	-	68	32
Республика Хакасия	9	77	14
Алтайский край	6	60	34
Забайкальский край	3	58	39
Красноярский край	11	79	10
Иркутская область	4	65	31
Кемеровская область	5	64	31
Новосибирская область	8	76	16
Омская область	4	56	40
Томская область	8	43	49
Дальневосточный федеральный округ	8	60	32

Как мы видим из таблицы 4, самая неблагоприятная экономическая ситуация в строительстве наблюдается в таких районах страны как: Томская область, Омская область, Забайкальский и Алтайский края, республика Тыва. Сибирский федеральный округ также имеет значительный процент неблагоприятной ситуации в строительной отрасли.

Далее следует рассмотреть российский рынок строительных материалов.

Тенденция на стабильный рост строительного рынка в 2011–2014 годах, при среднегодовых показателях роста 18%, сменилась резким падением в 11% в 2015 году. Объем рынка строительных материалов в России в 2016 году сократился на 10% по сравнению с показателем 2015 года — до 1,068 триллиона рублей [55].

Так как исследуемое предприятие АО «Бетон» специализируется на выпуске изделий из железобетона, рассмотрим подробнее российский рынок железобетонной продукции.

Последние годы в России прослеживается спад производства изделий из железобетона. В 2014 году выпуск железобетонных конструкций и деталей упал на 0,5% и по итогам года составил 26 797 тыс. кубических метров. В 2015 году производство железобетонных изделий упало на 18,3% по сравнению с прошлым годом и составило 21 797 тыс. кубических метров.

В 2016 года было выпущено 17341 тыс.кубических метров изделий из железобетона, что ниже, чем в 2015 году на 4456 тыс.кубических метров(20,4 % в относительном выражении).Данные по рынку железобетонных изделий за 2010 – 2016 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Статистические данные российского рынка железобетонных изделий

Показатель	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
Объем производства тыс.куб.м.	20265	22874	24937	26921	26797	21797	17341
Темп роста, %	-	13	9	8	-0,5	-18,3	-20,4
Объем производства, млн.руб.	178670	176718	209805	242207	239745	210466	179438
Темп роста, %	-	-1	19	15	-1	-12	-14

Представим динамику объема производства железобетонных изделий за 2010-2016 гг. на графике (рис 1).

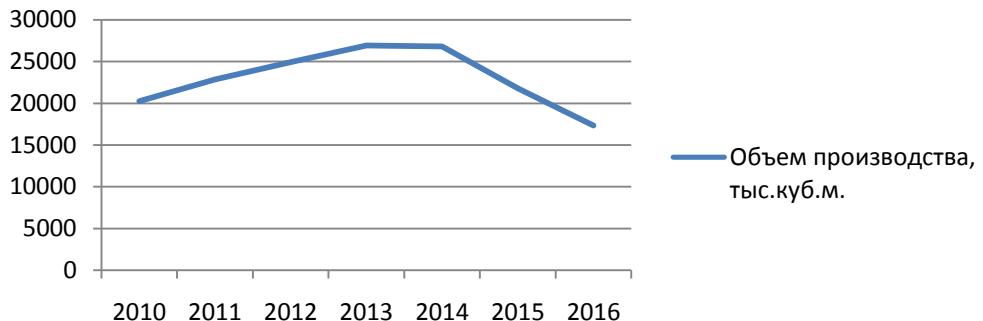


Рисунок 1 – Объем производства железобетонных изделий за 2010-2016 гг.

Такое снижение в производстве изделий из железобетона вызвано снижением объемов строительства.

Больше всего снижение спроса на железобетонные изделия сказывается на более мелких фирмах, вследствие этого многие из таких организаций терпят банкротство, а крупные заводы вынуждены не полностью загружать производственные мощности.

В период с 2013г. по 2016г. средние цены на изделия из железобетона для российских потребителей выросли на 15%, с 8 996,9 руб./куб. м до 10 347,6 руб./куб. м. Наибольшее повышение средних цен производителей произошло в 2015 году, тогда темп прироста составил 7,92%. В 2016 году средние отпускные цены производителей установились на уровне 10 347,6 руб./куб. м, что выше, чем в предыдущем году на 7%.

Изменение цен вызвано ростом себестоимости продукции вследствие удорожания составляющих материалов – бетона, арматуры и т. д. Рост себестоимости с конца 2015 года составил в среднем 10%.

Помимо этого выросла стоимость транспортных перевозок, что не могло не сказаться на росте конечной цены железобетонных изделий.

Стоит отметить, что, несмотря на снижение объемов производства на рынке ЖБИ в России, на протяжении трёхлетнего периода прослеживается рост

объёмов экспорта на мировой рынок. Так, объем российского экспорта железобетонных изделий в 2015 году повысился по сравнению с прошлым годом на 10 337 тонн (+368%) до 13 146 тонн, что в стоимостном выражении составило 1 559 тыс. долл. При этом наибольшая доля (80,1%) экспортных поставок железобетонных изделий из РФ прошлом году была отправлена в Казахстан. На втором и третьем месте – Финляндия и Грузия, на них приходится 9,2% и 7,3% российского экспорта железобетонных изделий соответственно.

Наибольший объем производства среди всех федеральных округов приходится на Центральный федеральный округ: в 1 кв. 2016 года там было произведено 1203 тыс. куб. м. ЖБИ, что составляет 29% от совокупного объема. На втором месте с долей 23% находится Приволжский федеральный округ, на третьем месте - Сибирский федеральный округ с долей 16%. В совокупности на данные федеральные округа приходится 68% от российского объема производства в 1 кв. 2016 года, в то время как в 2 кв. 2015 года на те же округа приходилось в совокупности 69% [52].

Стабильное распределение долей в совокупном объеме производства показывает равномерное внутригодовое использование мощностей во всех федеральных округах.

Если рассматривать ситуацию в Красноярске, то можно сказать, что потребности нашего города в железобетонных изделиях может удовлетворить одно крупное предприятие. Те организации, которые выпускают некачественный и в связи с этим дешевый товар, покинут свои позиции на рынке.

Строительство зданий и сооружений будет обусловлено спросом на них в зависимости от общей социально-экономической ситуации, обеспечивающей их инвестиционную привлекательность. Страна вяло выходит из текущего кризиса. Значительно сжался объем выданных ипотечных кредитов, и, главное, кредитов, выданных банками строительным организациям.

В целом железобетонные изделия все чаще находят применение как спецжелезобетон — в коммунальном, промышленном, транспортном строительстве. Эта тенденция отмечается во всем мире.

На масштабное промышленное строительство в Красноярске и крае, который слишком удален от Европейской части страны, рассчитывать не стоит, по причине чего большого развития железобетонного производства в объемах прошлых лет не предвидится.

Жилищное строительство — важный сектор народного хозяйства, динамика которого сильно влияет на рост любой экономики мира. В России, как и в других странах с исторической нехваткой современного жилья, темпы роста жилищного строительства должны еще не одно десятилетие сохранять устойчивый положительный тренд, на который будут накладываться общие колебания в экономике и воздействие экономической политики [70].

Для выхода из текущей рецессии (как в сфере строительства, так и всей экономики страны в целом) нужно стимулирование не только строительства многоквартирных домов, но и сектора индивидуального жилищного строительства, более чувствительного к колебаниям реальных доходов семей.

Далее обратимся к малоэтажному строительству в России, так как именно этот сектор в большей степени определяет ситуацию на рынке строительных материалов.

Кроме того, обзор малоэтажного строительства покажет, в каком направлении предприятию АО «Бетон» следует проводить диверсификацию продукции, какой материал пользуется спросом на рынке.

По данным Росстата, на индивидуальные жилые дома, построенные населением (за счет собственных и заемных средств), в 2010-2015 годах стабильно приходилось 43- 44% общей вводимой площади жилья в России, хотя в 2016 году его доля упала до 41%. По оценкам экспертов, в реальности этот показатель может превышать 50-55%.

Так, по данным Росстата, на малоэтажное (1-3 этажа) жилье, куда входит индивидуальное жилищное строительство, построенное населением, приходится половина вводимой в стране жилой площади. При этом доля трехэтажного жилья во вводимой площади растет (с 6,2 до 11,2% в 2010-2015 годах), а одноэтажного — сокращается (с 24,2 до 16,7%) [52].

Одна из причин развития данного сегмента — вложения в собственное малоэтажное жилье являются, возможно, одним из лучших способов сбережения средств. Другой мотиватор — это желание жить в более комфортных условиях, с одной стороны, и высокая потребность в недорогом жилье, с другой. Это обуславливает повышение интереса жителей к индивидуальным жилым домам.

Сегодня около 38% россиян имеют загородный дом или участок земли, пригодный для индивидуального жилищного строительства и приусадебного хозяйства. Все большее количество людей используют индивидуальные жилые дома для постоянного проживания. Представим структуру жилищного домостроения по видам используемых материалов (таблица 6) [69].

Таблица 6 - Основные материалы для возведения ИЖД в 2014-2016 гг.

Вид материала	Площадь, млн кв. м			
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения 2016г. к 2015г., %
Камень	1,3	1,4	1,3	-9,7
Кирпич	13,1	11,8	10,6	-8,9
Панель	0,7	0,2	0,2	-5,2
Блоки	7	6,4	5,8	-10,1
Дерево	8,1	8	7,2	-10,3
Монолит	0,6	0,6	0,5	-5,2
Прочие	5,9	6,8	6,1	-13,1
Всего	36,2	35,2	31,6	-10,2

На основании таблицы 6 мы видим, что с 2014 по 2016 происходит сокращение площади индивидуального жилья, в 2016 г. этот показатель сократился на 10,2%, по сравнению с предыдущим годом. Такая динамика снижения вызвана теми же причинами, что и общий спад в строительной отрасли. Падение спроса на стройматериалы напрямую связано со снижением объема строительно-монтажных работ.

Основными видами вводимых индивидуальных домов по преобладающим материалам стен являются деревянные, кирпичные и блочные. Представим структуру доминирующих материалов в индивидуальном жилищном строительстве на диаграмме (рис 2).



Рисунок 2 – Структура материалов индивидуального жилья в 2016 г.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра: «Экономика и управление в строительном комплексе»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ С. Б. Глоба  
подпись

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

### **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01.09.09 «Экономика предприятий и организаций (строительство)»  
**РАЗРАБОТКА ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «БЕТОН»)**

Руководитель	_____	ст. преподаватель	О. Н. Семенчук
	подпись, дата		
Консультант	_____	доцент, к.э.н.	О. М. Зотков
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.В.Шерстнева
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	ассистент	М. Ю. Жуков
	подпись, дата		

Красноярск 2017