

УДК 65.016

Министерство образования и науки Республики Казахстан

ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Д.М. Серикбаева

На правах рукописи

Пыхтарева Татьяна Борисовна

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
УСЛОВИЯХ

Специальность 6N0507 - менеджмент

Афтореферат  
Магистерской работы

Усть-Каменогорск  
2010

Работа выполнена в Восточно-Казахстанском Государственном  
Техническом Университете им. Д. Серикбаева

Научный руководитель – к. п. н. доцент Грызунова Галина Васильевна

Защита состоится 21 июня 2010 г. в 9 часов на заседании ГАК при  
Восточно-Казахстанском Государственном Техническом Университете по  
адресу: г.Усть-Каменогорск, Серикбаева 37.

Автореферат разослан \_\_\_\_\_ 2010 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Актуальность исследования.....	4
2	Объект и предмет исследования.....	5
3	Цель исследования.....	6
4	Задачи исследования.....	6
5	Новизна работы .....	6
6	Методы исследования.....	6
7	Информационной базой исследования.....	7
8	Практическая значимость магистерской работы.....	7
9	Объем магистерской работы.....	8
10	Полученные результаты, их новизна, научная и практическая значимость.....	9
11	Сведения о публикациях.....	11
12	Перечень ключевых слов.....	11
13	Аннотация.....	12

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность исследования**

В современных экономических условиях становится очевидным, что для успешного продвижения по пути экономического развития необходимы глубокие качественные изменения в отраслевой и технологической структуре реального сектора экономики.

Обеспечение экономического роста, переход к устойчивому социально-экономическому развитию в значительной степени зависит от решения комплекса проблем представленных в программах стратегического развития промышленного производства.

В современных условиях проблема повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий требует новых подходов, а именно разработку и реализацию элементов стратегии инновационной деятельности предприятий.

Практическая реализация данного направления возможна лишь на основе отечественного машиностроения при активизации процессов модернизации и реконструкции производства. Здесь необходим выбор приоритетов и разработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной экономики.

В настоящее время недостаточно полно обоснованы и методологические подходы к разработке стратегии развития промышленных предприятий разной отраслевой принадлежности.

Перечисленные причины определяют актуальность темы магистерской работы исследования и требуют развития научных подходов к формированию стратегий, являющихся основным фактором на современном этапе в обеспечении устойчивого развития промышленных предприятий стройиндустрии и их экономического роста.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Актуальность выбора темы магистерской работы определяется тем, что на сегодняшний день стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия и повышение его конкурентоспособности.

Одним из важнейших элементов стратегического управления является анализ внешней среды и мониторинг рынка. И угрозы, которые подстерегают

компанию, и возможности, которые нам предоставляются, — все это присутствует именно в деловой среде. Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы и многие другие «сюрпризы». В то же время здесь компанию поджидают покупатели, ресурсы, необходимые для нашего бизнеса.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности.

Сейчас, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Разработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства предприятий. И одну из главных ролей в стратегических планах успешно функционирующих предприятий играет учет и использование собственных конкурентных преимуществ, а также умение противостоять угрозам со стороны конкурентов.

### **Объект и предмет исследования**

Объектом исследования является стратегия развития предприятия в новых экономических условиях.

Предметом исследования являются особенности стратегии развития предприятия в новых экономических условиях.

## **Цель исследования**

Целью исследования является разработка стратегии развития предприятия Акционерное Общество «Усть-Каменогорский арматурный завод».

## **Задачи исследования:**

- проанализировать опыт отечественных и зарубежных исследований по проблемам стратегического развития предприятия, раскрыть понятие стратегии, используемое в экономической литературе;
- классифицировать стратегии и описать виды стратегий;
- дать характеристику особенностям процесса разработки стратегии, методов и этапов;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность АО «УКАЗ»;
- определить основные направления разработки стратегии развития АО «УКАЗ»;
- составить план мероприятий по формированию стратегии развития АО «УКАЗ» и оценить их эффективность.

## **Навизна работы**

Научной новизной магистерской работы является разработки и внедрение в производство стратегии развития предприятия в новых экономических условиях.

## **Методы исследования**

Теоретической и методологической базой работы стали основные положения теории стратегического менеджмента, труды отечественных и зарубежных специалистов в области изучения стратегического развития предприятия.

Методологической основой написания работы выбран системный подход, позволяющий рассматривать предприятия в единстве ее структурных составляющих. Кроме того, использован стратегический подход, рассматривающий стратегию развития предприятия в неразрывной связи с ее внешней и внутренней средой; функциональный подход, анализирующий функции в обеспечении эффективного развития отечественного рынка;

ситуационный подход, ограничивающий число рассматриваемых факторов, важнейших в данной ситуации.

В ходе исследования использовались общенаучные методы, такие как анализ литературы, количественный, качественный анализ, анализ статистических данных, PEST-анализ, SWOT-анализ.

При решении конкретных задач в процессе исследования были применены графический и экономико-математические методы, статистические группировки, экспертные оценки.

### **Информационной базой исследования**

Информационной базой исследования явились данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятий, материалы органов государственной статистики РК, сборники научных трудов, законодательные и нормативные акты РК.

Большой вклад в изучение проблемы стратегического развития предприятия внесли такие отечественные ученые, как: Л.И. Абалкина, Г.Л. Азоева, О.С. Виханского, С.Ю. Глазьева, Г.Я. Гольдштейна, В.И. Ишаева, Г.Б. Клейнера, М.И. Круглова, В.Д. Маркову, С.В. Леонтьева, В.Н. Тренева, Э.А. Уткину, Р.А. Фатхутдинова, Е.Г. Ясина и др.

Определенный вклад в развитие теоретических вопросов по отдельным направлениям проблемы внесли зарубежные экономисты: Р.Акоффа, И.Ансоффа, Э.Боумена, П.Друкера, Г.Минцберга, М.Портера, А. Стрикленда, А.Томпсона, Г.Хэмела и ряд других.

Из казахстанской литературы использовалось: Нурсеитов А.А., Нурсеитов Н.А, Стратегия индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003-2015 годы, Назарбаев Н.А. Послание Президента РК народу Казахстана «Через кризис к обновлению и развитию Алматы, от 07.03.2009г.

### **Практическая значимость магистерской работы**

Практическая значимость магистерской работы состоит в том, что все этапы разработки стратегии подкреплены фактическими данными, расчетами в заключительной части данного исследования, что позволило разработать конкретные мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия. Результаты исследования будут полезны при выработке стратегии развития промышленных предприятий данной отрасли.

## **Объем магистерской работы**

В магистерской работе использованы иллюстрации, таблицы и литературные источники в следующем количестве:

- иллюстрации – 22 штуки;
- таблицы – 25 штук;
- литературные источники – 33 штуки.

Объем магистерской работы – 100 страниц.

Структура магистерской работы представлена введением, тремя главами, в каждой из которых по три параграфа, заключением, списком литературы и приложением.

Во введении отражены актуальность темы, степень разработанности проблемы, определены цели, задачи, объект, предмет, методология исследования, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия», дано понятие «стратегия», рассмотрены принципы стратегического управления, классификации стратегий и виды стратегий предприятия, процесс разработки стратегии, его методы и этапы. Современные стратегии основываются на проникновении в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики, отрасль; осознании задач, стоящих перед предприятиями. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, позволяющих выбрать вариант, который обеспечит выживаемость предприятия и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты.

Во второй главе «Необходимость и предпосылки формирования стратегии развития Акционерного Общества «Усть-Каменогорский Арматурный завод»», рассматривается общая характеристика предприятия, исследование организационно-управленческой структуры, маркетинговый анализ деятельности предприятия, изучены сильные и слабые стороны предприятия, дан анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Проанализированы показатели ликвидности и финансовой устойчивости, платежеспособности, анализ эффективности деятельности предприятия, доходности капитала и рентабельности предприятия, а также составлен PEST-анализ и SWOT-анализ.

В третьей главе «Разработка стратегии развития предприятия на примере АО «УКАЗ»» формируются методы развития предприятия, разрабатываются этапы и рассчитывается финансовый прогноз на 2010-2016 год. Одним из методов развития предприятия предлагается осуществить модернизацию предприятия на базе приобретения современной техники, внедрить прогрессивные технологии и расширить ассортимент производства продукции.



В заключение магистерской работы сформулированы основные теоретические и практические выводы и рекомендации по результатам выполненного исследования.

### **Полученные результаты, их новизна, научная и практическая значимость**

Основные проблемы, выявленные в ходе анализа – это снижение реализации продукции, повышение задолженности перед поставщиками, а также то, что предприятие работает в основном за счет заемных средств, представленных в балансе краткосрочными кредитами и займами. В соответствии с выявленными проблемами в проектной части разработан ряд мероприятий, направленных на стабилизацию и развитие предприятия на региональном рынке, также предложены возможности для эффективного выхода на новые рынки, что позволит не только расширить ассортимент продукции, но и привлечь новых потребителей и расширить производственные мощности.

Все это позволило разработать мероприятия, что позволит нашему предприятию увеличить прирост оборота в общем ассортименте продукции к 2016 году на 40%, усилить положение предприятия на рынке, позволит вывести продукцию на новые рынки, а также обеспечит возможности для дальнейшего эффективного развития.

В первой, теоретической, части данной работы был проведен анализ трудов зарубежных и отечественных ученых, он показал отсутствие единого толкования понятия «стратегия», в проведенном исследовании под стратегией понимают совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность. Также рассмотрена сущность и система стратегического управления, классификации стратегий и виды стратегий предприятия, процесс разработки стратегии, его методы и этапы, а также вопросы реализации стратегии предприятия.

Как отмечается в работе, в настоящее время во всем мире на первый план в концепции обеспечения конкурентоспособности выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретают качество продукта, его новизна, наукоемкость и интеллектоемкость изделий. Поэтому ведущие предприятия большинства стран мира обеспечивают укрепление своей продуктовой конкурентоспособности за счет использования инноваций и повышения инновационной активности.

Во второй, аналитической, части был проведен всесторонний анализ конкурентного окружения, внутренней и внешней среды.

На основе анализа внешней и внутренней среды предприятия выявляются и оцениваются индикаторы активности предприятия, после оценки которых формулируются стратегические альтернативы, из которых выбирается оптимальная стратегия развития предприятия. В работе обосновывается возможность применения экономико-математических методов для обоснования выбора оптимальной инновационной стратегии.

Выявлены тенденции развития объекта исследования - промышленности, проведен анализ состояния рынка, а также определены особенности формирования стратегии развития предприятия.

В настоящее время ассортимент отечественной продукции не полностью удовлетворяет потребностям современного рынка. Имеющееся отставание обусловлено, главным образом, низким техническим уровнем предприятий промышленности, износом парка технологического оборудования и, в отдельных случаях, вызвано необеспеченностью отрасли необходимыми видами качественного сырья и исходных материалов.

Кроме того, проведенный анализ позволил выявить у рассматриваемого предприятия ряд неиспользованных внутренних возможностей, успешно реализовав которые предприятие сможет перейти на качественно новый уровень развития.

В соответствии с этой стратегией в третьей, практической, части был предложен проект по привлечению внешнего заимствования, это экономически целесообразно и эффективно, т.к. модернизация производства, использование современных наплавочных материалов приведет к повышению производительности труда и улучшению качества продукции, повышению конкурентоспособности, росту чистого дохода, повышению рентабельности и экономической эффективности работы предприятия. А именно эти факторы являются важнейшими факторами конкурентоспособности на рынке.

Основным направлением использования заемных финансовых средств является приобретение оборудования, позволяющего на самоокупаемой основе своевременно обеспечить возврат вложенных средств.

В целом же данная работа имела целью показать возможность и необходимость поиска новых идей развития организации, даже на основе небольшого доступного объема исходной информационной базы, что особенно важно в современных быстроизменяющихся рыночных условиях для предприятия

В результате мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, а именно увеличение рентабельности, сокращения срока оборачиваемости дебиторской задолженности, получен следующий результат: значительно увеличился объем продаж, он стал равен 7 172 833 тг. (на начало прогнозного периода составил 5 000 408 тг.).

### **Сведения о публикациях**

1. «Инвестиционное развитие промышленных предприятий Казахстана (на примере АО «КазТрансГаз»)// Материалы X республиканской научно-технической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых , - Усть-Каменогорск, -2008 г..

2. «Проблемы повышения качества и конкурентоспособности продукции в современных условиях»// Материалы X республиканской научно-технической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых- Усть-Каменогорск, -2010 г..

3. «Управление эффективностью производственных систем»// Материалы X республиканской научно-технической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых- Усть-Каменогорск, -2010 г..

### **Перечень ключевых слов**

Перечень ключевых слов состоит из следующих понятий:

стратегия, стратегический менеджмент, стратегические решение, стратегическое управление, стратегическое планирование, исследование, анализ, выработка эффективной стратегии, прогнозирование, стратегическая организация, цели, миссия, план, конкуренция, маркетинг, инвестиционная политика, сложность, неопределенность, подвижность, привычность событий, организация управления, финансы предприятия, технологии, предлагаемые товары и услуги, клиенты.

## Аннотация

Магистрлік жұмыстың тақырыбы «Кәсіпорындардың жаңа экономикалық жағдайларында даму стратегиясы».

Магистрлік жұмыстың құрылымы кіріспеден, үш тараудан, әр тарауда үш параграфтан, қорытындыдан, әдебиет тізімінен және қосымшадан тұрады.

Кіріспеде тақырыптың өзектілігі, мәселені жетілдіру деңгейі, мақсат, міндеттер, нысаны, пәні, зерттеу методологиясы, ғылыми жаңашылдығы және практикалық маңыздылығы көрсетілген.

«Кәсіпорынның даму стратегиясын қалыптастырудың теориялық негіздері» атты бірінші тарауда «стратегия» ұғымы, стратегиялардың жіктелуі және кәсіпорындар стратегияларының түрлері, стратегияны жетілдіру процесі, оның әдістері және деңгейлері көрсетілген.

«Өскемен Арматура зауыты» АҚ даму стратегиясын қалыптастырудың қажеттілігі және шарттары» атты тарауда кәсіпорынның жалпы сипаттамасы, ұйымдастырушылық - басқарушылық құрылымы қарастырылады, кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтары және қаржы-шаруашылық әрекетінің талдауы зерттелген.

«Кәсіпорынның даму стратегиясын «ӨАЗ» АҚ мысалында жетілдіру» атты үшінші тарауда кәсіпорынның даму әдістері, деңгейлері қарастырылады және 2010-2016 жылдарға қаржы болжамы есептеледі.

Магистрлік жұмысының қорытындысында негізгі теориялық және практикалық тұжырымдары және орындалған зерттеу қорытындылары бойынша ұсыныстары жасалған.

Магистрлік жұмысының тақырыбын таңдаудың өзектілігі, бүгінгі күнде стратегия – кәсіпорынның басқаруында, кәсіпорынның тұрақты экономикалық дамуын және оның бәсекеге қабілеттілігін арттыруын қамтамасыз етуге тиіс негізін салатын өзегі болып табылады.

Зерттеудің мақсаты – «Өскемен Арматура зауыты» АҚ кәсіпорынның даму стратегиясын жетілдіру болып табылады.

Магистрлік жұмысының ғылыми жаңашылдығы – кәсіпорынның жаңа экономикалық жағдайларында даму стратегиясының өндірісіне енгізу және жетілдіру болып табылады.

Магистрлік жұмысының практикалық өзектілігі – стратегияның барлық жетілдіру деңгейлері осы зерттеудің қорытынды бөлімінде іс-жүзіндегі мәліметтермен, есептермен расталады. Зерттеудің нәтижелері өндірістік кәсіпорындардың даму стратегиясын өндіру кезінде пайдалы болады.

## Аннотация

Тема магистерской работы «стратегия развития предприятия в новых экономических условиях».

Структура магистерской работы представлена введением, тремя главами, в каждой из которых по три параграфа, заключением, списком литературы и приложением.

Во введении отражены актуальность темы, степень разработанности проблемы, определены цели, задачи, объект, предмет, методология исследования, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия», дано понятие «стратегия», классификации стратегий и виды стратегий предприятия, процесс разработки стратегии, его методы и этапы.

Во второй главе «Необходимость и предпосылки формирования стратегии развития Акционерного Общества «Усть-Каменогорский Арматурный завод»», здесь рассматривается общая характеристика предприятия, исследование организационно-управленческой структуры, изучены сильные и слабые стороны предприятия и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В третьей главе «Разработка стратегии развития предприятия на примере АО «УКАЗ»» формируются методы развития предприятия, разрабатываются этапы и рассчитывается финансовый прогноз на 2010-2016 год.

В заключение магистерской работы сформулированы основные теоретические и практические выводы и рекомендации по результатам выполненного исследования.

Актуальность выбора темы магистерской работы определяется тем, что на сегодняшний день стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия и повышение его конкурентоспособности.

Целью исследования является разработка стратегии развития предприятия Акционерного Общества «Усть-Каменогорский арматурный завод».

Научной новизной магистерской работы является разработки и внедрение в производство стратегии развития предприятия в новых экономических условиях.

Практическая значимость магистерской работы заключается в том, что все этапы разработки стратегии подкреплены фактическими данными, расчетами в заключительной части данного исследования. Результаты исследования будут полезны при выработке стратегии развития промышленных предприятий.

## **Annotation**

The theme of master's work: «The development strategy of enterprises in new economic conditions».

The structure of master's work includes the following: introduction, three chapters (each of which includes three paragraphs), conclusion, bibliography and appendix.

The actuality of the theme, level of a problem developing is specified in the introduction; goals and tasks, object, subject, research methodology, scientific newness and practical significance are also specified in the introduction.

The intention of «strategy», strategy classification and types of enterprises strategies, process of strategy development, its methods and phases are specified in the first chapter «Theoretical basics of the strategy formation of enterprise development».

General characteristic of the enterprise, research of institutional and management structure are reviewed in the second chapter «Necessity and prerequisites of the development strategy formation of «Ust-Kamenogorsk Valve Plant» JSC; the strengths and weaknesses of the enterprise and analysis of financial and economic activities of the enterprise are also examined.

Methods of enterprise development are formed, phases are developed and financial forecast for 2010-2016 are estimated in the third chapter «Generation of enterprise development strategy by the example of «Ust-Kamenogorsk Valve Plant» JSC».

The main practical and theoretical summary and recommendations based on the results of carried out research are stated in the conclusion of master's work.

The actuality of selection of the master's work theme is determined by the following: at the present moment the strategy – it is a foundational element in the management of an enterprise, which should provide sustainable economic development and competitive recovery of an enterprise.

Object of research: the strategy formulation of industrial enterprises development of «Ust-Kamenogorsk Valve Plant» JSC.

The scientific newness of the master's work includes in the following: Developments and introduction of the enterprise development strategy into production in the new economic conditions.

The practical significance of master's work consist in the following: all phases of strategy generation are supported by the actual data, calculations, which are specified in the final part of this research. The results of research will be useful during the strategy formulation of industrial enterprises development.