**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт промышленного и гражданского строительства

Кафедра менеджмента и инноваций

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

по дисциплине

«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Тема:

«Определение наиболее перспективных стратегических рынков сбыта продукции строительной подрядной организации (на примере ПАО "Группа Компаний ПИК"»)

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнил обучающийся | ИПГСм 1-61 Доев С.Э. |
|  | (институт (филиал), курс, группа, Ф.И.О.) |
| Руководитель курсового проекта | доцент, к.э.н., Сергиевская Н.В. |
|  | (ученое звание, ученая степень, должность, Ф.И.О.) |
| К защите |  |
|  | (дата, подпись руководителя) |
| Курсовой проект защищен с оценкой |  |
|  | (оценка цифрой и прописью) |
| Руководитель курсового проекта |  |
|  | (дата, подпись руководителя) |
| Председатель аттестационной комиссии |  |
|  | (ученое звание, ученая степень, должность, Ф.И.О.) |
| Члены комиссии: |  |
|  |  |
|  |  |
|  | (дата, подпись члена комиссии) |
|  |

г. Москва

2025 г.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт ИПГС

Кафедра Менеджмент и инновации

Дисциплина Стратегическое управление деятельностью строительной подрядной организации

**ЗАДАНИЕ**

**НА ВЫПОЛНЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

ФИО обучающегося: Доев Сармат Эдуардович

Курс, группа: ИПГСм-1-61

1. Тема курсовой работы: «Определение наиболее перспективных стратегических рынков сбыта продукции строительной подрядной организации (на примере ПАО "Группа Компаний ПИК"»)
2. Исходные данные к курсовой работе: данные официальной статистики, нормативно-законодательная информация, статьи в научных периодических издания по теме исследования, данные с официального сайта организации
3. Содержание текстовой части (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Характеристика объекта исследования, определяющая его сферу деятельности, основные показатели деятельности объекта исследования.

2. Анализ внешней и внутренней среды объекта исследования с использованием методов стратегического менеджмента.

3. Формирование миссии и стратегических целей объекта исследования.

4. Выбор стратегии развития объекта исследования и оценка рисков выбранной стратегии.

5. Разработка мероприятий по реализации стратегии развития объекта исследования.

6. Определение показателей и направлений осуществления оценки и контроля реализации стратегии развития объекта исследования.

1. Перечень графического и иного материала (с точным указанием обязательных чертежей): не предусмотрено

График выполнения курсовой работы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование этапа выполнения курсовой работы | Срок выполнения | Процент выполнения |
| 1. | Введение | 25.03.2025 | 10% |
| 2. | Раздел №1 Основной части КР | 08.04.2025 | 30% |
| 3. | Раздел №2 Основной части КР | 22.04.2025 | 50% |
| 3. | Разделы №3,4,5 Основной части КР | 06.05.2025 | 90% |
| 4. | Формирование полного текста КР | 20.05.2025 | 100% |

1. Дата выдачи задания 11 марта 2025 г.

Срок предоставления КР руководителю до 29.05.2025 г.

Обучающийся \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Руководитель курсового проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ** | **4** |
| **Раздел 1. Характеристика объекта исследования, определяющая его сферу деятельности, основные показатели деятельности объекта исследования** | **7** |
| **Раздел 2. Анализ внешней и внутренней среды объекта исследования с использованием методов стратегического менеджмента** | **12** |
| **Раздел 3. Формирование миссии и стратегических целей объекта исследования** | **26** |
| **Раздел 4. Выбор стратегии развития объекта исследования и оценка рисков выбранной стратегии** | **28** |
| **Раздел 5. Разработка мероприятий по реализации стратегии развития объекта исследования** | **32** |
| **Раздел 6. Определение показателей и направлений осуществления оценки и контроля реализации стратегии развития объекта исследования** | **35** |
| **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** | **41** |
| **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК** | **44** |

**ВВЕДЕНИЕ**

Стратегическое управление – это базовая основа при планировании развития предприятия в долгосрочном периоде. Понятие «стратегическое управление» было введено в научный оборот в 1972 году в статье Д. Шендела и К. Дж. Хаттена, где стратегическое управление исследовалось посредством инструментов статистического анализа и эконометрического моделирования на уровне предприятия в целом. Итогом стало формирование аналитических и основанных на экономической теории стратегий, которые поспособствовали появлению такой самостоятельной научной дисциплины как «стратегическое управление».

По мнению автора Кунах Ю. В. развитие стратегического управления связывалось с новыми условиями работы предприятий, прежде всего, в США, которые сложились к началу 1960-х гг. К ним данный автор относит глобализацию, рост конкуренции, НТП. В итоге появилась необходимость образования более эффективных видов управления.

Стратегическое управление обеспечивает выживание предприятия и достижение его целей в долгосрочном периоде. При этом главное внимание руководства следует концентрировать на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на происходящие изменения в нем.

Стратегическое управление является управлением предприятия:

* опирающимся на человеческий потенциал, как основу предприятия;
* ориентирующим производственную деятельность на запросы клиентов;
* осуществляющим гибкое регулирование, своевременные изменения на предприятии, которые отвечают вызову со стороны окружения и позволяют добиться конкурентных преимуществ.

Целью данной курсовой работы является определение наиболее перспективных рынков сбыта продукции строительной организации ПАО ПИК.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

* дать характеристику объекта исследования, определяющая его сферу деятельности, основные показатели деятельности объекта исследования;
* произвести анализ внешней и внутренней среды объекта исследования с использованием методов стратегического менеджмента;
* определить формирование миссии и стратегических целей объекта исследования;
* произвести выбор стратегии развития объекта исследования и оценка рисков выбранной стратегии;
* разработать мероприятия по реализации стратегии развития объекта исследования;
* определить показатели и направления осуществления оценки и контроля реализации стратегии развития объекта исследования.

**Раздел 1. Характеристика объекта исследования, определяющая его сферу деятельности, основные показатели деятельности объекта исследования**

ПАО "Группа Компаний ПИК" действует с 20 сентября 1994 г., ОГРН присвоен 30 августа 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: президент Гордеев Сергей Эдуардович. Юридический адрес ПАО "Группа Компаний ПИК" – 123242, город Москва, Баррикадная улица, 19 стр.1.

Основным видом деятельности является «Строительство жилых и нежилых зданий», зарегистрировано 8 дополнительных видов деятельности. Организации ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК" присвоены ИНН 7713011336, ОГРН 1027739137084, ОКПО 40032777.

Группа Компаний ПИК, одна из ведущих девелоперских компаний России, стремится придерживаться передовых международных стандартов корпоративного управления, которые способствуют успешному развитию бизнеса и придают уверенности инвесторам. Признавая важность высокого уровня корпоративного управления для успешного развития бизнеса и достижения взаимопонимания лиц, заинтересованных в деятельности Компании, Группа Компаний ПИК разработала свой Кодекс корпоративного управления. Далее по тексту ГК ПИК.

Начиная с момента создания ГК ПИК в 1994 году, ее основным направлением деятельности является реализация девелоперских проектов в секторе жилой недвижимости. Группа также осуществляет инвестиционную деятельность, проектирование и комплексное ведение проектов, производство строительных конструкций и материалов, а также строительство.

Основная часть бизнеса ГК ПИК сосредоточена в Москве и Московской области. При этом география реализации портфеля проектов Группы охватывает ряд других крупных городов России – Санкт-Петербург, Екатеринбург, Тюмень, Ростов-на-Дону, Новороссийск, Ярославль, Пермь, Калуга и Обнинск.

Таблица 1 – Анализ показателей баланса ПАО «Группа Компаний ПИК», млн. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значения | Изменения | Темпы прироста, % |
| 2022 год | 2023 год | 2024 год | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 |
| Внеоборотные активы | 56587 | 83754 | 87597 | 27167 | 3843 | 31010 | 48,01 | 4,59 | 54,80 |
| в том числе финансовые вложения | 51172 | 77757 | 84794 | 26585 | 7037 | 33622 | 51,95 | 9,05 | 65,70 |
| Оборотные активы | 164223 | 218334 | 246191 | 54111 | 27857 | 81968 | 32,95 | 12,76 | 49,91 |
| в том числе Запасы | 29009 | 34068 | 39426 | 5059 | 5358 | 10417 | 17,44 | 15,73 | 35,91 |
| -затраты по договорам | 21551 | 21482 | 28721 | -69 | 7239 | 7170 | -0,32 | 33,70 | 33,27 |
| -готовая продукция и товары для перепродажи | 7304 | 12322 | 10544 | 5018 | -1778 | 3240 | 68,70 | -14,43 | 44,36 |
| Дебиторская задолженность | 41979 | 60001 | 61389 | 18022 | 1388 | 19410 | 42,93 | 2,31 | 46,24 |
| в том числе краткосрочная | 26110 | 39116 | 52609 | 13006 | 13493 | 26499 | 49,81 | 34,49 | 101,49 |
| -из нее прочая дебиторская задолженность | 20753 | 21833 | 44495 | 1080 | 22662 | 23742 | 5,20 | 103,80 | 114,40 |
| Финансовые вложения | 33546 | 31568 | 54195 | -1978 | 22627 | 20649 | -5,90 | 71,68 | 61,55 |
| Денежные средства и прочие оборотные активы | 59689 | 92697 | 91181 | 33008 | -1516 | 31492 | 55,30 | -1,64 | 52,76 |
| Капитал и резервы (Собственный капитал) | 61774 | 64702 | 64840 | 2928 | 138 | 3066 | 4,74 | 0,21 | 4,96 |
| в том числе Уставный капитал | 41281 | 41281 | 41281 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Нераспределенная прибыль | 16979 | 19357 | 19348 | 2378 | -9 | 2369 | 14,01 | -0,05 | 13,95 |
| Прочие виды собственного капитала и резервы | 3514 | 4064 | 4211 | 550 | 147 | 697 | 15,65 | 3,62 | 19,83 |
| Долгосрочные обязательства | 57423 | 68850 | 67726 | 11427 | -1124 | 10303 | 19,90 | -1,63 | 17,94 |
| - в том числе Долгосрочные заемные средства | 42034 | 57000 | 54500 | 14966 | -2500 | 12466 | 35,60 | -4,39 | 29,66 |
| - Прочие заемные средства | 15389 | 11850 | 13226 | -3539 | 1376 | -2163 | -23,00 | 11,61 | -14,06 |
| Краткосрочные обязательства | 45025 | 85583 | 113626 | 40558 | 28043 | 68601 | 90,08 | 32,77 | 152,36 |
| - в том числе Заемные средства | 9982 | 18497 | 26278 | 8515 | 7781 | 16296 | 85,30 | 42,07 | 163,25 |
| - Кредиторская задолженность | 34370 | 62978 | 83479 | 28608 | 20501 | 49109 | 83,24 | 32,55 | 142,88 |
| - Прочие краткосрочные обязательства | 673 | 4108 | 3869 | 3435 | -239 | 3196 | 510,40 | -5,82 | 474,89 |
| Баланс | 164222 | 219135 | 246192 | 54913 | 27057 | 81970 | 33,44 | 12,35 | 49,91 |

Портфель проектов является сбалансированным с точки зрения стадии реализации, класса, локации и планировочных решений, что позволяет предложить уникальный продукт, максимально адаптированный к запросам и потребностям клиентов.

Рассмотрим основные показатели деятельности ПАО «Группа Компаний ПИК» в таблице 1.

За последние три года наблюдается рост экономического потенциала организации на 49,91%. Причем прирост в 2023 году составил 33,44%, а в 2024 году – 12,35%.

Данный прирост был обеспечен ростом оборотных активов на 49,91% и внеоборотных активов на 54,80%.

В основном имущество предприятия представлено оборотными активами: запасами, дебиторской задолженностью и финансовыми вложениями, которые выросли за последние три года.

Рост внеоборотных активов в основном происходил за счет финансовых вложений.

Рост источников имущества происходил за три последних года за счет роста собственного капитала на 4,96%, долгосрочных обязательств на 17,94%, краткосрочных обязательств на 152,36%.

Собственный капитал организации в основном представлен уставным капиталом и нераспределенной прибылью. Причем размер уставного капитала оставался стабильным, а нераспределенная прибыль постоянно росла, хотя и не такими быстрыми темпами, как другие источники имущества организации.

Долгосрочные обязательства выросли на 17,94% в основном за счет роста долгосрочных заемных средств.

Краткосрочные обязательства выросли за счет краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности.

Таким образом, в динамике происходит рост оборотных активов предприятия и краткосрочных обязательств, которые и обеспечивают рост имущества предприятия и его источников, что нельзя оценивать положительно, так как характеризует политику управления активами и пассивами как высоко рискованную.

Рассмотрим финансовые показатели деятельности ПАО «Группа Компаний ПИК».

Таблица 2 – Динамика финансовых показателей ПАО «Группа Компаний ПИК», млн. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значения | Изменения | Темпы роста, % |
| 2022 год | 2023 год | 2024 год | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 |
| Собственный оборотный капитал | 5187 | -19052 | -22757 | -24239 | -3705 | -27944 | -467,30 | 19,45 | -538,73 |
| Коэффициент обеспеченности собственным капиталом | 0,03 | -0,09 | -0,09 | -0,12 | -0,01 | -0,12 | -376,27 | 5,93 | -392,66 |
| Коэффициент концентрации собственного капитала | 0,38 | 0,30 | 0,26 | -0,08 | -0,03 | -0,11 | -21,51 | -10,80 | -29,98 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 3,65 | 2,55 | 2,17 | -1,10 | -0,38 | -1,48 | -30,06 | -15,07 | -40,60 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 2,07 | 1,45 | 1,28 | -0,62 | -0,17 | -0,79 | -29,88 | -11,88 | -38,21 |

По данным таблицы видно, что рассматриваемая организация, если в 2022 году имела собственные оборотные средства, то в 2023 и 2024 году она испытывала их дефицит, финансируя и внеоборотные активы за счет заемных источников.

Коэффициент концентрации собственного капитала меньше норматива и снижается, что свидетельствует о низкой финансовой устойчивости предприятия и росте его финансовой зависимости в перспективе.

Коэффициент текущей ликвидности и абсолютной ликвидности снижаются, хотя и остаются в пределах норматива. Это свидетельствует о том, что, несмотря на высокий уровень финансовой зависимости предприятие остается ликвидным и платежеспособным.

Рассмотрим финансовые результаты ПАО «Группа Компаний ПИК» в таблице 3.

По данным таблицы видно, что прибыль от продаж предприятия выросла на 96,04% за счет роста выручки предприятия на 42,45%. Хотя затраты предприятия и выросли на 184,51%, они не повлияли негативно на прибыль, так как затраты намного меньше прибыли.

Таблица 3 – Финансовые результаты ПАО «Группа Компаний ПИК» за 2022-2024 годы, млн. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значения | Изменения | Темпы роста, % |
| 2022 год | 2023 год | 2024 год | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2024/ 2022 |
| Выручка | 17791 | 23614 | 25343 | 5823 | 1729 | 7552 | 32,73 | 7,32 | 42,45 |
| Себестоимость | 8618 | 8558 | 6738 | -60 | -1820 | -1880 | -0,70 | -21,27 | -21,81 |
| Валовая прибыль | 9173 | 15056 | 18605 | 5883 | 3549 | 9432 | 64,13 | 23,57 | 102,82 |
| Коммерческие расходы | 1648 | 3017 | 3196 | 1369 | 179 | 1548 | 83,07 | 5,93 | 93,93 |
| Управленческие расходы | 4017 | 7146 | 8532 | 3129 | 1386 | 4515 | 77,89 | 19,40 | 112,40 |
| Итого затраты | 14283 | 18721 | 18466 | 4438 | -255 | 4183 | 160,27 | 4,06 | 184,51 |
| Прибыль от продаж | 3508 | 4893 | 6877 | 1385 | 1984 | 3369 | 39,48 | 40,55 | 96,04 |
| Доходы от участия в других организациях | 14031 | 2952 | 18128 | -11079 | 15176 | 4097 | -78,96 | 514,09 | 29,20 |
| Проценты к получению | 2309 | 5920 | 6210 | 3611 | 290 | 3901 | 156,39 | 4,90 | 168,95 |
| Проценты к уплате | 4484 | 10592 | 9378 | 6108 | -1214 | 4894 | 136,22 | -11,46 | 109,14 |
| Прочие доходы | 1571 | 3229 | 1484 | 1658 | -1745 | -87 | 105,54 | -54,04 | -5,54 |
| Прочие расходы | 6210 | 3628 | 4440 | -2582 | 812 | -1770 | -41,58 | 22,38 | -28,50 |
| Прибыль / убыток от прочей деятельности | -4639 | -399 | -2956 | 4240 | -2557 | 1683 | -91,40 | 640,85 | -36,28 |
| Прибыль до налогообложения | 10725 | 2774 | 18881 | -7951 | 16107 | 8156 | -74,14 | 580,64 | 76,05 |
| Текущий налог на прибыль | 0 | 256 | 347 | 256 | 91 | 347 |  | 35,55 |  |
| Прочие платежи/ поступления | -5572 | -410 | 3397 | 5162 | 3807 | 8969 | -92,64 | -928,54 | -160,97 |
| Чистая прибыль | 16297 | 2928 | 15137 | -13369 | 12209 | -1160 | -82,03 | 416,97 | -7,12 |

Произошел также рост доходов от участия в других организациях на 29,20%, рост процентов к получению на 168,95%, а проценты к уплате выросли на 109,14%, что привело к росту прибыли от финансовой деятельности за последние три года.

Прочие расходы превышают прочие доходы за все три последних периода, что приводит к убыточности прочей деятельности.

В целом организация имеет прибыль до налогообложения за счет высокой прибыльности продаж и финансовой деятельности, несмотря на убыточность прочей деятельности. В динамике наблюдается рост прибыли до налогообложения на 76,05%.

Рассмотрим показатели рентабельности предприятия в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика показателей рентабельности ПАО «Группа Компаний ПИК», %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Значения | Изменения |
| 2022 | 2023 | 2024 | 2023/2022 | 2024/2023 | 2024/2022 |
| Рентабельность продаж | 19,72 | 20,72 | 27,14 | 1,00 | 6,41 | 7,42 |
| Рентабельность затрат | 24,56 | 26,14 | 37,24 | 1,58 | 11,10 | 12,68 |
| Рентабельность активов | 6,53 | 1,27 | 7,67 | -5,26 | 6,40 | 1,14 |
| Рентабельность собственного капитала | 17,36 | 4,29 | 29,12 | -13,07 | 24,83 | 11,76 |

Данные таблицы показывают, что за последние три года происходил рост всех показателей рентабельности предприятия. Это означает, что деятельность предприятия была рентабельной, а также было рентабельным использование капитала предприятия, в том числе собственного капитала.

В целом проанализировав показатели деятельности ПАО «Группа Компаний ПИК» можно сделать вывод, что происходит рост экономического потенциала предприятия, рост его показателей ликвидности, прибыли и финансовых результатов, а также показателей рентабельности предприятия. К проблемам в деятельности предприятия относится рост финансовой зависимости предприятия за счет значительного роста краткосрочных обязательств, особенно в форме краткосрочных кредитов и кредиторской задолженности.

**Раздел 2. Анализ внешней и внутренней среды объекта исследования с использованием методов стратегического менеджмента**

Основные рынки, на которых ПАО «Группа Компаний ПИК» осуществляет свою деятельность: Приоритетное направление деятельности Группы – строительство и реализация доступного жилья, преимущественно в сегменте панельного индустриального домостроения.

Более 105 тыс. договоров долевого участия (ДДУ) оформлено столичным управлением Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) в 2019 г, что на 2% выше аналогичного показателя 2023 г. Об этом сообщила пресс-служба ведомства.

«В 2019 г. управлением Росреестра по Москве зарегистрировано 105170 ДДУ в жилом и нежилом фонде, что на 2% выше аналогичного показателя прошлого года (103317 ДДУ). На первичном рынке жилой недвижимости за год количество сделок также увеличилось на 2% по отношению к 2023 г. – 81578 против 79648 ДДУ соответственно. В нежилом фонде за 12 месяцев зарегистрировано 23 592 договора долевого участия, что практически сопоставимо с уровнем прошлого года (23669 ДДУ)», – говорится в сообщении.

В декабре 2019 г. управлением зарегистрирован 9 291 договор долевого участия в жилом и нежилом сегментах в сумме, что на 27% выше показателя ноября, когда было зарегистрировано 7307 ДДУ. «В последнем месяце 2019 г. в жилом фонде зафиксировано наибольшее во втором полугодии значение – 6 948 ДДУ. Рост к ноябрю, когда москвичи оформили 5 868 договоров долевого участия, составил 18%. В сравнении с декабрем прошлого года (8 635 ДДУ) количество регистраций на первичном рынке жилья сократилось на 19,5%», – отмечается в тексте.

На первичном рынке нежилой недвижимости, по данным Росреестра, также зафиксирован рост числа зарегистрированных договоров: в декабре оформлено 2343 ДДУ, что на 63% превышает показатель ноября (1439 ДДУ), но на 7% ниже декабря 2023 г. (2 509 ДДУ).

Ключевые тренды на рынке новостроек Москвы в 2019 году:

* Переход на эскроу-счета,
* Снижение ключевой ставки и ставок по ипотеке, которые поддерживают спрос на первичном рынке,
* Программа реновации пока прямого влияния на рынок не оказывает, но уже в ближайшие годы объемы жилья в реновационных проектах будут конкурировать с жильем от коммерческих застройщиков,
* Рост высотности проектов: если в августе 2022 года средняя высотность по Москве была 18 этажей, корпусов выше 30 этажей на экспозиции было 67, сейчас – 117,
* Активное развитие транспорта – линий метро и запуск МЦД, что привело в первую очередь к росту цен на первичную недвижимость в Новой Москве.

6 августа 2019 года аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) повысило рейтинг кредитоспособности ПАО «Группа Компаний ПИК» до уровня A-(RU) со стабильным прогнозом.

Рейтинг выпусков облигаций на сегодняшний день – А-(RU). Агентство отмечает улучшение показателей обслуживания долга компании в результате роста FFO и снижения долговой нагрузки. Также к факторам, оказавшим положительное влияние на рейтинг, агентство относит сильные показатели денежного потока и бизнес-профиль компании.

Сильный бизнес-профиль обусловлен высокой диверсификацией портфеля проектов, стабильной структурой сроков и условий их реализации, а также высокой степенью обеспеченности собственными материалами и большой долей строительных работ, выполняемых без привлечения подрядчиков.

На рынке жилья к негативным факторам можно отнести снижение спроса на жилье, а также снижение на него цен, недостаток мощностей для осуществления строительства, снижения свободных земельных участков, изменения в законодательстве.

Для предотвращения снижения спроса рекомендуется проводить маркетинговые исследования спроса, особенности предпочтений потребителей и прогнозы их изменений с течением времени. Также рекомендуется проводить маркетинговые акции, которые позволят расширить спрос потребителей, привлечь новых потребителей, предоставляя рассрочки и выгодные программы кредитования. Необходимо внедрять новые проектные решения, а также технологии, которые позволят увеличить качество жилья. Также можно увеличить участие в государственных контрактах, которые увеличат количество закупаемого жилья для Минобороны, ФЖКХ, Минрегионразвития. Увеличивать дополнительные услуги для клиентов.

Проблему снижения цен на жилье предлагается решить проведением постоянного мониторинга цен и размера предложения, составление прогноза цен, проведение дифференциации цен по потребителям, проведение мероприятий по снижению затрат на строительство, разработка рекламных акций, расширение партнерских программ с банками.

Проблему дефицита производственных мощностей предлагается решить созданием собственной производственной базы, созданием партнерств с крупными строительными компаниями, поставщиками строительных материалов.

Для решения проблемы сокращения свободных земельных площадей под жилую застройку в г. Москве и ближайшем Подмосковье предлагается повышать эффективность управления существующими земельными участками, организовывать участие в аукционах, которые предлагаются фондом РЖС для того, чтобы покупать земельные участки на лучших чем ранее условиях.

Для решения проблемы с законодательством предлагается проведение постоянного мониторинга законодательства, участвовать в разных профессиональных союзах, в рабочих группах по улучшению строительного законодательства.

Таким образом, даже несмотря на то, что вероятность неблагоприятных факторов, на рынке, на котором работает ПАО «Группа Компаний ПИК» не высокая, компания может снизить их неблагоприятное влияние.

Для анализа макросреды ПАО «Группа Компаний ПИК» проведем ПЭСТ-анализ, то есть анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов.

1.Политические факторы. Политическая ситуация в России характеризуется последние десять лет относительной стабильностью, когда создан благоприятный климат для инвестирования в отечественную экономику. Отдельные проявления терроризма могут привести к негативным последствиям, также могут возникать отдельные социальные конфликты, риск военных конфликтов является минимальным.

2.Экономические факторы. Развитие жилищного строительства. В 2019 году введено в эксплуатацию 1103,1 млн. квартир в многоквартирных и жилых домах, построенных населением (из них 1094,4 млн. – без учета квартир в жилых домах на участках для ведения садоводства), общей площадью 80,3 млн. кв. метров (из них 79,4 млн. кв. метров – без учета жилых домов на участках для ведения садоводства, что составило 104,9% к соответствующему периоду предыдущего года). В 2023 году было введено 75,7 млн. кв. метров жилья, 95,5% к 2022 году.

В 2019 году населением построено 262,5 млн. жилых домов (из них 253,8 млн. – без учета жилых домов, построенных на земельных участках для ведения садоводства), общей площадью жилых помещений 36,8 млн. кв. метров (из них 35,9 млн. кв. метров – без учета жилых домов, построенных на земельных участках для ведения садоводства, что составило 110,7% к 2023 году). Благоприятно на рынке, на котором работает компания, является рост цен на жилье: по данным аналитического центра www.irn.ru, за 2019 г. квадратный метр на вторичном рынке жилья Москвы подорожал в среднем на 3,6% до 178 500 руб. То есть цены выросли на уровне инфляции, которая, по оценке Росстата, к концу декабря составила 3%. В плане комнатности больше всего выросли цены на двух комнатные квартиры – 5,5%, а однокомнатные 8,5% в 2023 г., в 2019 г. выросла только на 2,2%.

Социальные факторы. Доходы населения. Рост реальных располагаемых доходов населения РФ за 4 квартал 2019 года составил 1,1% в годовом сравнении после повышения на 3,1% в 3 квартале, на 1% во 2 квартале и падения на 1,8% в 1 квартале, сообщил во вторник Росстат.

Технологическая среда. Панельное возведение домов остаётся востребованным и популярным. Разработаны новые фасадные способы изоляции стен, которые позволяют исключить имеющиеся недостатки старых технологий. В таких домах тепло хорошо сохраняется зимой, и создаются условия для комфортного проживания.

Таблица 5 – Выявление возможностей среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегическая сфера | Обозначение | Возможности |
| 1.Политическая | О1О2О3 | 1.1.Возможность получения госзаказов, тендеров на работы, услуги1.2.Повышенное внимание к развитию отрасли со стороны государства1.3.Стабильное развитие благодаря стабильной политической ситуации в стране |
| 2.Экономическая | О4О5О6 | 2.1. Повышается конкурентоспособность в связи с ростом потребности в работах и услугах2.2.Налаживание связей с другими регионами страны благодаря росту потребностей в работах и услугах2.3 Рост возможностей в оказании услуг за счет расширения спроса на работы и услуги |
| 3.Социальная | О7О8О9 | 3.1.Постепенное сокращение уровня безработицы за счет развития предпринимательства3.2. Рост уровня приверженности предпринимателей по работам и услугам3.3. Повышение уровня престижа работы в отрасли работ и услуг |
| 4.Технологическая | О10О11 | 4.1. Быстрое развитие средств информационных коммуникаций4.2. Развитие новой техники и технологии4.3. Развитие новых форм продаж услуг |

Таким образом, основные возможности для развития предприятия и положительное влияние на его экономическую безопасность может оказывать политическая, социальная и технологическая среда.

Таблица 6 – Выявление угроз внешней среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегическая сфера | Обозначение | Угрозы |
| 1.Политическая | Т1Т2Т3 | 1.1. Экономические санкции с Западными странами препятствуют передаче новых технологий в оказании услуг1.2. Ухудшение политического взаимодействия с Западными странами1.3 Рост политической напряженности снижают возможности к оказанию работ и услуг |
| 2.Экономическая | Т4Т5Т6 | 2.1. Ухудшение платежного баланса страны2.2.Ограничение роста цена на услуги2.3 Снижение государственного финансирования проектов, связанных с отраслью |
| 3.Социальная | Т7Т8 | 3.1. Рост недовольств повышением цен на услуги.3.2. Снижение доходов предпринимателей |
| 4.Технологическая | О10О11 | 4.1. Снижение темпов НТП в связи с отказом Запада в доступе к современным технологиям4.2. Затруднение в организации и использовании технологических инноваций |

Угрозу экономической безопасности предприятия содержит экономическая среда, которая заключается в росте инфляции, снижении доходов населения, росте налогов с предприятий строительной отрасли. Проанализируем влияние на экономическую безопасность предприятия факторов микросреды или среды непосредственного окружения.

Рассмотрим основные факторы микросреды по модели М. Портера.

Подрядчики и поставщики. Закупочная деятельность в Группе направлена на обеспечение ее деятельности качественной продукцией в необходимые сроки, от надежных поставщиков и по наиболее выгодным условиям поставки. При этом выбор поставщиков и эффективность дальнейшего взаимодействия с ними оказывают непосредственное влияние на стабильность производства, качество и надежность возводимых объектов. Основными принципами организации закупок Группы являются эффективность, конкурентность, прозрачность и справедливость.

Для обеспечения открытых и прозрачных закупок разработаны внутренние регламентирующие документы, описывающие процесс управления закупочной деятельностью и взаимоотношения с поставщиками товаров и услуг, а также подрядчиками: кодекс поставщика; регламент о закупках; годовой план закупок; категорийные стратегии; генеральные соглашения о сотрудничестве с контрагентами. Группа в своей работе с подрядчиками использует современные информационные технологии и системы, что позволяет обеспечивать эффективный контроль над закупочными процессами, в том числе на этапе проведения тендеров.

Группа считает необходимым выстраивать долгосрочные партнерские взаимоотношения со своими подрядчиками и поставщиками. От этого во многом зависит качество выполняемых работ и соблюдение сроков строительства объектов. Группа выстраивает свою работу таким образом, чтобы не зависеть от каких-либо конкретных поставщиков, а также работать с контрагентами напрямую без посредников. По результатам каждого проводимого тендера выбирается победитель и запасные (резервные) поставщики на случай, если основной контрагент не сможет выполнить свои договорные обязательства.

ГК ПИК ответственно подходит к выбору своих поставщиков и подрядчиков. Перед заключением договора проводится аккредитация контрагента. В процессе заключения договора юристами проводится повторная проверка на соответствие всем требованиям. Кроме того, подрядчики, осуществляющие строительно-монтажные работы, в обязательном порядке должны быть аккредитованы по линии службы безопасности. По итогам работы на объекте команда объекта, Департамент закупок в роли закупщика, служба безопасности и служба контроля качества выставляют подрядчику оценку по 5-балльной шкале. Высокий рейтинг (4-5 баллов) позволяет поставщику или подрядчику иметь приоритет в работе.

Решающей оценкой являются наблюдения по факту выполнения работы – фактически оценивается уровень работы компании в рамках договорных обязательств. При оценке ниже 4 баллов рассматриваются и анализируются причины, прежде чем подрядчик попадет во внутренний стоп-лист. В процессе выполнения работы проводятся аудиты ключевых контрагентов, в рамках которых осуществляется выезд комиссии (служба безопасности, служба закупок, ПИК продукт) на объект строительства и проводится оценка по специальному чек-листу. В чек-лист входят 10 вопросов, которые позволяют оценить культуру производства, профессиональную экспертизу, качество управления персоналом.

Генеральные соглашения о сотрудничестве Генеральные соглашения являются меморандумом о сотрудничестве между Группой и контрагентом, в котором оговариваются базовые требования к работе и обязательства обеих сторон. В рамках генеральных соглашений устанавливаются единичные расценки, а также предусматриваются антикоррупционные положения. Кроме того, существуют положения о добросовестности, которые включаются в договоры подряда в виде отдельных положений в раздел обязательств.

На данный момент ГК ПИК определила для себя около 100 генеральных партнеров, с которыми заключены генеральные соглашения о сотрудничестве. Все генеральные соглашения утверждаются первым вице-президентом Группы.

Объем закупок Группы в 2024 году составил более 146 млрд рублей. Из них большую часть – 68% – составили закупки услуг, остальной объем – закупки ТМЦ. Общий объем закупок товаров и услуг вырос более чем на 20% по сравнению с предыдущим годом.

Закупка ТМЦ у поставщиков осуществляется Группой преимущественно централизованно (в 2024 году – 72%), тогда как услуги подрядных организаций закупаются в основном локальном уровне (в 2023 году – 83%).

Клиенты. В основе подхода Группы к взаимодействию с клиентами лежат следующие принципы: + максимальный комфорт и сервис; + открытость и активность коммуникаций; + скорость и качество услуг; + сопровождение клиентов на протяжении всего цикла взаимодействия. + В Группе функционирует Департамент продаж, ответственный за взаимодействие с клиентами. Управление взаимодействием с клиентами в Группе осуществляется с использованием системы CRM (customer relationship management). Данная система поддерживает такие функции, как классификация клиентов, регулирование бизнес-процессов и проведение сделок по согласованным условиям. Развитие каналов онлайн обслуживания Одной из стратегических задач Группы является полный пере ход на онлайн-облуживание клиентов и внедрение элементов самообслуживания. Данный подход позволяет существенно экономить время клиентов путем сокращения клиентского потока и очередей в физических точках обслуживания, а также снизить затраты Группы.

Примером работы в данном направлении является запуск программы «ПИК-Пойнт», позволяющей клиентам заказывать документы онлайн в личном кабинете и получать их с курьером либо через почтамт. Достижениями 2024 года в части онлайн-обслуживания клиентов являются запуск онлайн-продажи машино-мест, обращений на сайте и электронной регистрации договоров долевого участия с долей до 95%. Дальнейшие планы Группы включают проведение сделок с клиентами полностью в он – лайн-режиме (от совершения онлайн-покупки в шоу-руме до выдачи ключей в офисе заселения), бронирование квартиры онлайн и дальнейший перевод сервисов в личный кабинет.

ПИК Киоск Группа ПИК в 2024 году представила новый удобный формат обслуживания клиентов – ПИК-Киоск. Это компактный стенд, на котором проводятся консультации и оформление сделок по всем жилым объектам Группы. Внедрение инновационных ИТ-решений: «ПИК-Data» Программа «ПИК-Data» используется Группой для выбора оптимальных инструментов рекламы и маркетинга путем анализа конверсионности и эффективности отдельных онлайн и офлайн-каналов продаж.

Группа уделяет большое внимание сбору и анализу обратной связи от клиентов. С этой целью проводятся регулярные опросы, а также исследования удовлетворенности клиентов. Группа принимает во внимание и обрабатывает все замечания и обращения клиентов. Обращение, поданное через сайт, видят 30 сотрудников Группы. Оно попадает в службу поддержки, далее назначается ответственный за решение того или иного обращения. При необходимости формируется группа, в рамках которой обсуждается обращение и решение по нему возвращается менеджеру контактного центра и затем клиенту. В 2024 году по разным каналам связи было получено более 1 млн обращений от клиентов. Жалобы составили около 3% от общего количества обращений. С помощью работы контактных центров Группа обрабатывает также звонки, поступающие по результатам проведенных рекламных и маркетинговых мероприятий.

Существующие конкуренты ПАО «Группа Компаний ПИК». ПАО «Группа компаний ПИК» работает на российском рынке недвижимости с 1994 года. Основные направления деятельности компании – девелоперская деятельность, инвестиции в жилищное строительство. Рынок недвижимости в России характеризуется наличием достаточного уровня конкуренции.

Основные конкуренты Компании ПАО «Группа Компаний ПИК» по основным видам деятельности в сегменте жилья эконом-класса в регионах присутствия: ГК «Самолет Девелопмент» – г. Москва и Московская область; ООО «А101» – г. Москва; ФСК «Лидер» и ДСК №1 – Москва, Московская область, г. Калуга; Ingrad – г. Москва и Московская область, ПАО «Группа ЛСР» – г. Москва, г. Санкт-Петербург; ГК «Эталон» (ЛенСпецСМУ) – Московская область, Калининградская область;

Помимо этого, в сегменте эконом-класса существуют отдельные заявленные проекты у ряда других застройщиков, работающих в других сегментах рынка. В большинстве регионов есть 1-2 местных застройщика, занимающих 25-30% рынка.

Новые конкуренты. ПАО «Группа Компаний ПИК» не предполагает появление на рынке новых конкурентов, сопоставимых по своим параметрам с ПАО «Группа Компаний ПИК», вследствие специфики отрасли жилищного строительства. Главными факторами конкуренции являются: завоевание доверия покупателей и финансовых структур, обладание значительными финансовыми и кадровыми ресурсами, в целях обеспечения и логистики сложного процесса реализации одновременно нескольких десятков девелоперских проектов на разных локальных рынках. Барьер входа на рынок для потенциальных конкурентов с учетом этого высокий. Конкурентными преимуществами компании являются: широкая сеть офисов продаж во всех регионах деятельности ПАО «Группа Компаний ПИК», а также наработанные технологии организации продаж; большой опыт ПАО «Группа Компаний ПИК» в разработке различных маркетинговых программ, максимально учитывающих интересы и потребности различных групп населения, заинтересованных в приобретении жилья (выгодные предложения по первоначальному взносу, гибкие условия по рассрочке, прозрачная система скидок); опыт быстрого масштабирования удачных решений в процессе девелопмента, разработки продукта и продаж по всем локальным рынкам компании; аккредитация объектов ведущими банками для реализации программы ипотечного кредитования.

Таблица 7 – Анализ среды непосредственного окружения на строительном рынке (5 сил по М. Портеру)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные конкурентные силы | Значение | Описание | Направления работы |
| 1.Угроза со стороны существующих конкурентов | Высокая | Рост количества конкурентов – не сильный из-за высоких барьеров для входа в отрасль, для того, чтобы заниматься строительством, нужны лицензии;Снижение темпов роста спроса – в связи с кризисом количество инвестиционных проектов в отрасли падает, последний год резкий спад в строительстве в связи с трудностями регистрации сделок с недвижимостью приводит к падению спроса в строительстве;Снижение цен – в связи с падением спроса снижаются цены;Изменение уровня концентрации в отрасли – ухудшение условий хозяйствования приводит к тому, что выживают только крупные предприятия, которые способны осуществлять значительные проекты; Активность в использовании неценовых методов конкурентной борьбы – обычно заказы на проекты получают крупные компании, которые имеют хорошие связи в государственных органах управления;Дифференциация между конкурентами – различия между конкурентами не значительные, так как организации в основном привержены строительству по единой технологии, которая обычно стандартная, затраты на выход высокие, так как договорные обязательства требуют завершение проектов,Приверженность потребителей компании – контракты отдаются организациям с хорошей репутацией, поэтому приверженность высокая. | Разработка уникального предложения для покупателей жилья |
| 2. Угроза входа в отрасль новых конкурентов | Средняя | Возможность получения экономии на масштабе производства – значительная, различия в продукции определяются рамками проекта и используемой технологией, масштаб первоначальных инвестиций высокий, легкость доступа к распределительным каналам высокая, требования к лицензированию или иные ограничения высокие, острота реакции существующих конкурентов слабая. | Увеличение масштабов строительства, а также известность компании позволит снизить угрозы от новых конкурентов, так как новые конкуренты не будут такими известными и не смогут обеспечить такие масштабы строительства |
| 3.Угроза снижения спроса | Высокая | Уровень издержек при переходе к конкуренту – не значительный, количество заказчиков ограничено, так как количество крупных покупателей и проектов не много, доступность покупателей определяется сроком работы в отрасли. | Улучшать исследования потребительских предпочтений |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные конкурентные силы | Значение | Описание | Направления работы |
| 4. Угроза со стороны поставщиков | Низкая | Уровень издержек при переходе к новому поставщику не значительный, так как конкуренция высокий, количество поставщиков – большое определяется высоким уровнем конкуренции, различия между поставщиками значительными, доступность поставщиков высокая. | Многие производственные компании входят в ПАО «ПИК» и рост таких предприятий будет снижать зависимость от поставщиков компанией |
| 5. Угроза со стороны товаров-заменителей | Низкий | Доступность замены – можно заменить вторичными объектами недвижимости, которые могут иметь лучшее расположение, характеристики, но для любителей новостроек является уже не новым объектом недвижимости, что для определенной категории клиентов имеет меньшую ценность. | Улучшение предложения нового жилья по параметрам, актуальным для потребителей |

В рамках диверсификации ПАО «Группа Компаний ПИК» была разработана принципиально новая серия в панельном домостроении, значительно улучшившая потребительские характеристики продукта при сохранении преимуществ индустриального домостроения. Кроме нее разработаны типовые решения для неиндустриального домостроения.

В качестве товаров заменителей могут быть рассмотрены вторичные объекты недвижимости.

Одним из самых существенных факторов является рост числа конкурентов, так как барьеры для входа в отрасль не высокие, а также снижается число проектов, снижение цен на недвижимость оказывает негативное влияние на деятельность предприятия.

Получение экономии на масштабе производства значительная возможность, так как различия в продукции может определяться различными требованиями к продукции.

Угрозы строительного предприятия связаны с деятельностью покупателей и заказчиков, и они связаны со снижением покупательной способности на рынке; появлением конкурентов, которые будут предлагать продукцию или услуги по более низкой цене.

Фактор лицензирования деятельности строительного предприятия влечет за собой угрозы снижения использования административных возможностей для получения прибыли, снижения давления со стороны конкурентов, рост рисков в связи с частыми изменениями законодательства в области строительства, зависимость деятельности предприятия от должностных лиц лицензирующих органов.

Зависимость от заказчиков строительных предприятий усиливает конкуренцию на строительном рынке, обостряет конкуренцию в географическом сегменте, провоцирует коррупцию при распределении заказов.

В процессе работ по строительству может быть нанесена угроза, связанная с порчей техники, ТМЦ, производственным травматизмом, усиливается угроза брака на строительную продукцию.

Фактор персонала также может нести угрозу деятельности строительного предприятия, так как иногда на рассматриваемом предприятии работает персонал, который не оформлен официально и ему выплачивается заработная плата, которая нигде не отражается и по размеру меньше, чем заработная плата официального персонала. Такие работники могут не обладать достаточной квалификацией, не иметь разрешения на работу и страховки, не иметь условий для проживания и питания. Такие работники несут угрозу повышения травматизма в строительстве, хищения ТМЦ, угроза санкций со стороны органов государственной власти, проведение предприятием незаконных операций, которые необходимы для оплаты труда не оформленным официально работников.

Фактор сезонности также может негативно влиять на деятельность строительного предприятия, так как в условиях плохой погоды ведение строительных работ прекращается, а персоналу необходимо постоянно оплачивать труд. Поэтому предприятие вынужденно или нанимать временных сотрудников или оплачивать вынужденный простой постоянных работников.

Для снижения угроз экономической безопасности для рассматриваемого строительного предприятия необходимо постоянно осуществлять мониторинг отношений сотрудников с заказчиками, проводить мониторинг деятельности конкурентов и их представителей, постоянно следить за сохранением коммерческой тайны на предприятии.

Обществом в процессе своей деятельности предпринимаются меры по предупреждению возникновения рисков (когда это возможно) и минимизации негативных последствий (в случаях, когда упредить возникновение риска невозможно), а также разрабатываются мероприятия по внедрению более прогрессивных форм и методов организации производства и управления.

**Раздел 3. Формирование миссии и стратегических целей объекта исследования**

Миссия Группы компаний ПИК – это продажа высококачественного оборудования, оказание услуг высококвалифицированными специалистами, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие.

Основной стратегической целью Группы ПИК является сохранение лидерских позиций на рынке современного и доступного жилья в России и увеличение стоимости Группы за счет трансформации в высокотехнологичную индустриальную компанию и оптимизации бизнес-процессов.

Стратегические цели:

1. Сохранение лидерства в девелопменте современного и доступного жилья в Москве и Московской области;
2. Региональная экспансия;
3. Производство окон и конструкций из алюминия;
4. Операционная эффективность за счет жесткого контроля издержек;
5. Формирование высокопрофессиональной команды и соблюдение этических норм бизнеса.

Ключевые ценности компании: ответственность, результативность, эффективность, клиентоориентированность, партнерство, развитие.

Исходя из проведенного анализа в внешней среды и сопоставления компании с конкурентами можно заключить, что в настоящее время компания использует стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, что обусловлено организацией производства окон и конструкций из алюминия.

Более того, текущая стратегия явно заменила стратегию развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта. В действительности компания реализует недвижимость на территории Московской области, но, кроме этого, она ведет её деятельность Санкт-Петербург, Екатеринбург, Тюмень, Ростов-на-Дону, Новороссийск, Ярославль, Пермь, Калуга и Обнинск, т.е. фактически выполнялась региональную экспансию, которая сейчас не продолжается, компания стремится держать лидерские позиции в регионах операционной деятельности.

Несмотря на такую географию деятельности компании, анализ результатов её действующей стратегии показывает следующее:

1. Снижение доли компании на рынке;
2. Снижение удельного веса собственного капитала в источниках финансирования деятельности компании, что ведет к повышению рискованности бизнеса.

В качестве дополнительно стратегической цели стоит добавить:

1. Эффективность за счет вертикальной интеграции притом обратной, т.к. в данном сегменте контроль над покупателями невозможен в виду специфики продукта;
2. Снижение затрат за счет колебаний цен на комплектующие и запросов поставщиков;
3. На основании договоров осуществлять по методу точно-в-срок.

Таким образом, предлагается изменить текущую стратегию центрированной диверсификации на стратегию обратной вертикальной интеграции направлена на рост компании за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

**Раздел 4. Выбор стратегии развития объекта исследования и оценка рисков выбранной стратегии**

В настоящее время видно, что происходит существенное увеличение кредиторской задолженности, что является проблемой многих строительных компаний, подобное обусловлено тем, что за счет экономии на масштабах, компании приобретают значительные объемы материалов и сырья, свыше необходимой нормы, которые фактически могут лежать на строительной площадке несколько месяцев.

В результате сами строительные материалы могут быть испорчены, украдены, к тому же затраты компания несет затраты на их хранение (охрану), в качестве дополнительных расходов нередко выступают еще и проценты по кредиту, т.к. для оплаты материалов компания приобретает их за счет кредитных ресурсов.

В 2023 г. величин кредиторской задолженности составила 62978 тыс. руб., а в 2024 г. величина достигла 83479 тыс. руб., при это увеличивается величина краткосрочных обязательств и долгосрочных. Хотя компании и удалось существенно снизить величину её затрат благодаря установке собственных алюминиевых профилей, где это требуется на нежилых зданиях, а также оконных профилей собственного производства.

В результате, несмотря на то, что у компании есть партнеры среди поставщиков, у неё нет диверсификации обратной, что можно достичь за счет приобретения контрольных пакетов или значительно доли акций у партнёров, а также благодаря подписанию партнерских договоров. Сейчас же основная часть материалов и сырья приобретаются на условиях тендеров. Такие партнерские договора дает возможность поставщикам планировать их деятельность и снижать затраты исследуемой компании. Более того, такие партнерские договора содержат штрафные санкции, только за несвоевременную поставку документов (нарушение более 5 дней) предусмотрен штраф в размер 100 тыс. руб., что ведет к повышению дисциплинированности у поставщиков. Именно поэтому у компании так мало поставщиков-партнеров, только 5 компаний, среди которых производитель фурнитуры Siegenia-Aubi, группа компаний «Реалит» (алюминиевые профиля, т.к. объемов собственного производства недостаточно), немецкая марка КБЕ (оконные профиля), турецкий производитель фурнитуры Vorne и компания «Соларекс-Стайл» (производство стеклопакетов).

В качестве примера можно рассмотреть, когда компания приобретает плиты для возведения перекрытий на здания. В результате возникает следующая ситуация, компания закупает сверх нормы плиты или вообще в октябре-ноябре снижаются цены на материалы, т.к. в зимние месяца из-за погоды строительные работы останавливаются в итоге, у компании завышаются её затраты.

Группа ПИК у ООО «Кристалл» закупает на сентябрь-ноябрь 2024 г. объем смесей на сумму 14 340 тыс. руб., получает отсрочку платежа на 30 дней, на оставшийся период компания берет кредит краткосрочный (под 16 % в Сбербанке). Партнёрского соглашения с компанией нет, только сотрудничество на условиях тендеров.

Потребность компании в Московском регионе:

14 340/3=4 780 руб./мес.

В результате спустя месяц компания возьмет краткосрочный кредит (у неё коэффициент текущей ликвидности и абсолютной ликвидности снижаются, хотя и остаются в пределах норматива. Это свидетельствует о том, что, несмотря на высокий уровень финансовой зависимости предприятие остается ликвидным и платежеспособным).

Годовой процент составляет сейчас 16 %.

Удорожание для компании составило на объем смесей на октябрь:

4780\*16%/12=63,333 тыс. руб.

Удорожание для компании составило на объем смесей на ноябрь:

4780\*16%/12\*2=127,467тыс. руб.

В результате удорожание смесей произошло на 191.2 тыс. руб., в цело относительно несущественная величина для компании с такими объёмами строительства, но, во-первых, это только смеси строительные, которые подлежат складированию на объекте строительства, во-вторых, сумма тендер несущественная.

На рисунке 4 показаны условия тендера группы ПИК [4]



Рисунок 4 – Условия тендера на закупку фанеры

В данном тендере в условиях указано оплатить в январе полностью сумму тендера, т.е. отсрочка платежа на всю сумму только 30 дней.

В результате получается удорожание фанеры, приобретенной в январе:

35091890/3\*16 %/12=155963,96 руб.

Удорожание фанеры, приобретенной в феврале:

35091890/3\*16 %/12\*2=311927,91 руб.

В целом удорожание составит

155963,96 +311927,91 = 467891,87 руб.

В данной ситуации удорожание происходит на 467891,87 руб., что явно более ощутимое.

В результате возникает необходимость сокращения периода, для которого объявляются тендера, в идеале поставка на месяц или оплата каждой поставки с отсрочкой платежа (в некоторых тендерах таки указывает, но часть из них незакрыта на основании тендеров, т.. подобное невыгодно поставщиков, объем поставок может длиться 6 месяц, а закрываются спустя еще месяц, т.е. фактически поставщики должны обладать большим финансовым потенциалом, чтобы иметь возможность выполнить подобные условия тендеров).

Оптимально подписание в таких случаях партнерских соглашений или совместной деятельности, но последнее является обычно невыгодным многим компаниям-поставщикам, в свою очередь партнерский договор регламентирует вопросы долгосрочного сотрудничества, в частности, условия поставки, ответственность двух сторон, порядок урегулирования разногласий, включена третейская оговорка, могут указывать количестве и качество поставляемого товара (обычно на основании дополнительного соглашения), даты поставки, многое иное. Если бы такие договоры были в действительности невыгодными, то у группы ПИК не было бы сейчас партнерских договоров с 5-ю компаниями.

Ниже представлен тендер на сумму 199 млн. руб. и период 01.06.2020-31.05.2021 г. (рисунок 5).



Рисунок 5 – Условия тендера на закупку электроустановочных изделий

Такие длительные контракты, по сути, не будут выгодными ни поставщику, ни самой компании, но, чтобы ввести объект в срок в эксплуатацию компания иногда заключает такие длительные контракты. Условия отсрочки платежа 30 дней за каждую из поставок. С одной стороны, у поставщика на указанный срок есть контракт, с иной стороны, цены могут изменится настолько существенно, что это может привести к банкротству поставщика.

Такие тендера особенно неактуальны при закупке импортных составляющих, хотя в условиях импортозамещения все меньше таких тенедеров, но они еще встречаются.

Может быть и иная ситуация, когда цены снизятся и группа компания «Пик» будет оплачивать по более высоким ценам поставку электроустановочных изделий. Все затраты оказывают влияние в итоге на себестоимость 1 кв. м жилой или нежилой недвижимости, выгоднее подписывать партнерское соглашение, которые пока только получают доверие среди компаний России, к пониманию их преимуществ. Тем более, что статистика компании показывает, что тендера выигрываются одними и теми же обычно поставщиками в силу их производственных возможностей и значительных объемов, указанных в тендерах, что исключает сотрудничество с мелкими и средними компаниями, что также является недостатком.

**Раздел 5. Разработка мероприятий по реализации стратегии развития объекта исследования**

На основании предложенных мероприятий есть возможность предложить следующие изменения в стратегии:

1. Заключение партнёрских договоров, хотя бы с наиболее крупными поставщиками;
2. Изменение условий поставок на just-in-time.

В результате в 2022 г. среди крупных поставщиков (внутренние данные компании) были следующие:

1. ООО «Фортус» – поставка металлопроката на сумму 20 966 тыс. на условиях предоплаты руб. рисунок 6);



Рисунок 6 – Условия закупки металлопроката

1. APEX METAL на сумму 292035,161 тыс. руб. (на условия отсрочки платежа 14 дней с момента тендера)



Рисунок 7 – Условия закупки металлопроката

В результате для двух договоров был привлечен кредит, что привело к удорожанию данных закупок.

Стоимость контрактов достаточно существенная, при анализе кредиторской задолженности видно, что в основном это крупные договора, договора менее 5 млн в рамках данной компании можно классифицировать как небольшие по сумму – это были закупки МФУ, мобильных телефонов для компании и т.д. В качестве недостатка следует отметить, что многие тендера закрываются на условиях небольшой отсрочки платежа (14-30 дней).

На основании предоставленных внутренних данных можно заключить, что анализ кредиторской задолженности показал, что доминируют в кредиторской задолженности исключительно работы и услуги, их величина достигает 71,79 %, остальная часть кредиторской задолженности – это задолженность за сырье и материалы на основании тендеров.

На конец 2024 г. величина кредиторской задолженности увеличилась до 83479 млн. руб., задолженность за сырье и материалы составляет:

83479\*(1-71,79 %)=23549,43 млн. руб.

За сырье и материалы допустим, что компания полностью попытается сократить, чтобы получать дополнительно 3 % от закупки при оплате сразу за сырье и материалы.

В результате привлечение кредита:

23549,43 тыс. руб.\*16 % /12=313,99 млн. руб.

В случае использования 3 % скидки (стандартная скидка 2-3 %) компания получит дополнительную выгоду:

23549,43\*3=706,48 млн. руб.

В результате компания оплатить по четам меньше на следующую величину:

706,48-313,99=392,49 млн. руб.

Таким образом, при подписании партнерских договоров очевидны преимущества для двух сторон, ля поставщиков – это постоянный объем работ, для компании точно-в-срок получение сырья и материалов и получение дополнительных скидок.

**Раздел 6. Определение показателей и направлений осуществления оценки и контроля реализации стратегии развития объекта исследования**

Определение стратегической позиции организации возможно с помощью различных матричных методов. В данной работе предлагается метод БКГ, т.к. есть возможность оценить выручку и долю ПАО «Группа Компаний ПИК».

В таблице 8 представлены доли исследуемых компаний на рынке недвижимости.

Таблица 8 – Доли исследуемых компаний на рынке недвижимости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания | Выручка | Доля, % | Темп прироста |
| 2023 | 2024 | 2023 | 2024 | 2024/2023 |
| ГК «Самолет Девелопмент» | 38717 | 42445 | 31,96 | 31,05 | 9,63 |
| ДСК №1 | 30942 | 28266 | 25,55 | 20,68 | 1,00 |
| ПАО «Группа Компаний ПИК» | 23614 | 25343 | 19,50 | 18,54 | 7,32 |
| ПАО «Группа ЛСР» | 10429 | 16593 | 8,61 | 12,14 | 59,10 |
| ГК «Эталон» (ЛенСпецСМУ) | 15660 | 15270 | 12,93 | 11,17 | 1,00 |
| ООО «А101» | 1308 | 8580 | 1,08 | 6,28 | 555,96 |
| Ingrad | 453 | 210,8 | 0,37 | 0,15 | 1,00 |
| ФСК «Лидер» | 1,8 | 1,9 | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| Итого: | 121124,8 | 136709,7 |  |  |  |

Среди исследуемых компаний на первом месте по величине выручки находится компания ГК «Самолет Девелопмент» с долей 31,05 % в 2023 г., при том её доля уменьшилась с 31,96 % (2023 г.) до 31,05 % (2024 г.).

На втором месте находится компания ДСК № 1 с долей 20,68 %, доля данной компании также уменьшилась с 25,55 % (2023 г.) до 20,68 % (2024 г.).

Третье место занимает исследуемая компания ПАО «Группа Компаний ПИК» с долей 18,54 % (2024 г.), доля её на рынке недвижимости также снизилась с 19,50 % (2023 г.) до 18,54 % (2024 г.).

Темп роста определяется для каждой компании отдельно на основании величины её выручки, что обусловлено тем, что какова бы не была площадь возводимых и вводимых в эксплуатацию площадей недвижимости в целом на рынке, в данной ситуации определяется стратегическая позиция компании относительно её ключевых конкурентов.



Рисунок 3 – Матрица БКГ для девелоперских компаний

На рисунке 3 отражена матрица БКГ, де по оси абсцисс отражен доля, по оси ординат темп роста рынка каждой из компаний.

Для анализа принимается, что темп роста свыше 10 % – это минимальная граница высокого значения, если у компаний было уменьшение величины выручки, то поставлен 1%, т.е. как низкий темп.

В результате к компаниям «проблема» можно отнести только одну компанию ООО «А101».

Звезда или лидер рынка только ПАО «Группа».

Подавляющее большинство компаний являются «дойными коровами», куда отнесены

1. ГК «Самолет Девелопмент»;
2. ДСК №1;
3. ПАО «Группа Компаний ПИК»;
4. ГК «Эталон» (ЛенСпецСМУ).

К данной группе отнесена и исследуемая компания.

В целом исходя из динамики выручки и итогов матрицы БКГ уже можно заключить о стратегической позиции, но есть недостатки следующие:

1. Не учтена динамика и величина прибыли;
2. Не учтена динамика и удельный вес собственного капитала.

Но в такой ситуации еще важно анализировать величину прибыли, что обусловлено тем, что если у компании будут все время убытки, то очевидно, что в ближайшей перспективе она перестанет быть конкурентом.

Снижение доли собственного капитала ведет к росту рискованности бизнеса, а снижение объемов реинвестиции прибыли в компанию ведет к негативному отношению со сторону инвесторов, т.к. часто это отрицательное влияние оказывает на дальнейшем развитии компании.

В таблице 9 отражена динамика прибыли исследуемых компаний.

Таблица 9 – Анализ прибыли за 2023-2024 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания | Прибыль | Темп прироста, % |
| 2023 | 2024 |
| ГК «Самолет Девелопмент» | 3142 | 3544 | 12,79 |
| ДСК №1 | 22,9 | -3104 | -13654,59 |
| ПАО «Группа Компаний ПИК» | 2928 | 15137 | 416,97 |
| ПАО «Группа ЛСР» | 7980 | 8436 | 5,71 |
| ГК «Эталон» (ЛенСпецСМУ) | 4161 | 4374 | 5,12 |
| ООО «А101» | 64 | 131 | 104,69 |
| Ingrad | -1264 | -1019 | -19,38 |
| ФСК «Лидер» | 0,004 | -0,187 | -4775,00 |
| Итого: | 17033,9 | 27498,81 |  |

Среди исследуемых компаний, снижается величина прибыли у ДСК №1 и у ФСК «Лидер», что является негативно тенденцией, а вот убытки есть у этих же компаний в 2024 г.

В таблице 10 приведена динамика величины собственного капитала за 2023-2024 гг.

Таблица 10 – Анализ собственного капитала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания | Собственный капитал | Темп прироста, % |
| 2023 | 2024 |
| ГК «Самолет Девелопмент» | 4 289 | 6 261 | 45,99 |
| ДСК №1 | 4 825 | 8 163 | 69,19 |
| ПАО «Группа Компаний ПИК» | 64 702 | 64 840 | 0,21 |
| ПАО «Группа ЛСР» | 42 874 | 42 504 | -0,86 |
| ГК «Эталон» (ЛенСпецСМУ) | 36 550 | 33 677 | -7,86 |
| ООО «А101» | 9 138 | 9 007 | -1,43 |
| Ingrad | 91 433 | 92 452 | 1,11 |
| ФСК «Лидер» | 0,611 | 0,607 | -0,65 |
| Итого: | 253 810 | 256 905 | 1,22 |

На основании приведенных данных видно, что наибольший прирост у компании ГК «Самолет Девелопмент» его величина составила 45,99 %, а наименьший у ГК «Эталон» (ЛенСпецСМУ), у данной компании снижение величины собственного капитала на 7,86 %, более того снижение есть и у иных компаний таких как ПАО «Группа ЛСР», ООО «А101» и ФСК «Лидер».

В таблице 11 приведен удельный вес собственного капитала и удельного веса за 2023-2024 гг.

Таблица 11 – Анализ удельного веса собственного капитала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания | Величина активов | Удельный вес, % | Темп прироста, % |
| 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| ГК «Самолет Девелопмент» | 48 667 | 62 929 | 8,81 | 9,95 | 1,14 |
| ДСК №1 | 94 401 | 86 419 | 5,11 | 9,45 | 4,33 |
| ПАО «Группа Компаний ПИК» | 219 135 | 246 192 | 29,53 | 26,34 | -3,19 |
| ПАО «Группа ЛСР» | 94 401 | 86 419 | 45,42 | 49,18 | 3,77 |
| ГК «Эталон» (ЛенСпецСМУ) | 113 730 | 99 184 | 32,14 | 33,95 | 1,82 |
| ООО «А101» | 109 483 | 74 465 | 8,35 | 12,09 | 3,75 |
| Ingrad | 144 366 | 119 334 | 63,33 | 77,47 | 14,14 |
| ФСК «Лидер» | 1,175 | 1,645 | 52,00 | 36,90 | -15,10 |
| Итого: | 824 183 | 774 944 | 30,80 | 33,15 | 2,36 |

На основании приведенных данных можно заключить, что снижение собственного капитала наблюдается только у ПАО «Группа Компаний ПИК» и ФСК «Лидер».

В результате для установления рейтинга исследуемой компании среди конкурентов предлагается следующая методика, с 3-х балльной оценочной шкалой и следующими критериями для оценки.

Для доли компании:

1. Если более 20 % – присвоить 1;

2. Если в пределах 1-20% – присвоить 0;

3. Если менее 1 % – присвоить -1.

Для темпа выручки:

1. Если более 10 % (как для матрицы БКГ) – присвоить 1;
2. Если в пределах 0-10 % – присвоить 0;
3. Если менее 0 % – присвоить -1 %.

Для прибыли:

1. Если прибыль более 100 млн. руб. – присвоить 1;
2. Если в пределах 0-100 млн. руб. – присвоить 0;
3. Если отрицательная величина – присвоить -1.

Для темпа прироста прибыли:

1. Если темп прироста выше 10 % – присвоить 1;
2. Если в пределах 0-10% – присвоить 0;
3. Если менее 0 – присвоить -1.

Упоминание в прессе:

1. Упоминание в списке лучшего девелопера – присвоить 1;
2. Упоминание в прессе – присвоить 0 (обычно сама компания материал размещает);
3. Отсутствие материал о компании в прессе – присвоить -1.

Темп прироста собственного капитала:

1. Если выше среднего показателя – присвоить 1;
2. Если в пределах от 0 – до среднего показателя – присвоить 0;
3. Если менее 0 – присвоить -1.

Снижение доли собственного капитала:

1. Если выше среднего показателя – присвоить 1;

2. Если в пределах от 0 – до среднего показателя – присвоить 0;

3. Если менее 0 – присвоить -1.

На основании предложенной методики в таблице 12 отражены баллы и место компании.

Таблица 12 – Баллы и место компании среди конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Доля | Темп вы-руч-ки | Чис-тая при-быль | Темп при-роста чис-той при-были | Упо-мина-ние как лучшего деве-лопера | Темп при-роста СК | Сни-жение доли собст-венного капи-тала | Балл | Мес-то |
| ГК «Самолет Девелопмент» | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | 1 |
| ДСК №1 | 1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| ПАО «Группа Компаний ПИК» | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | -1 | 2 | 4 |
| ПАО «Группа ЛСР» | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | -1 | 1 | 3 | 3 |
| ГК «Эталон» (ЛенСпецСМУ) | 0 | -1 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 | 6 |
| ООО «А101» | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 4 | 2 |
| Ingrad | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 0 | 1 | -2 | 7 |
| ФСК «Лидер» | -1 | 0 | -1 | -1 | 1 | -1 | -1 | -4 | 8 |

В результате на основании проведенного анализа ПАО «Группа Компаний ПИК» занимает 4-е место среди исследуемых.

Таким образом, на основании анализа матрицы БКГ можно заключить, что ПАО «Группа Компаний ПИК» является компанией типа «дойная корова», для такой компании уже исходя из её типа важно сохранить долю рынка. В результате дополнительно проведенной аналитики с учетом конкурентов было выявлено, что среди 8 компаний занимает 4-е место, т.к. у неё небольшая величина выручки относительно в то же время наблюдается снижение удельного веса собственного капитала и в целом его незначительный прирост в абсолютных величинах, что ведет к росту рискованности бизнеса.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Определение конкретных стратегий устанавливается особенностями конкретной организации, а именно, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями начальства или собственников. Сегодня известны различные подходы к установлению стратегий организации и методы, которые призваны облегчить определение конкретных стратегий организации. Но необходимо указать, что никакие методы стратегического планирования сами по себе не устанавливают выбор стратегии: они становятся лишь ориентирами и источниками данных для тех, кто занимается принятием решений.

Стратегический анализ и определение стратегии имеют несущественное значение для предприятия, до тех пор, пока не будет использоваться новая стратегия. Именно в «Стратегическом плане» устанавливаются определенные меры по применению стратегии компании.

Основная цель разработки стратегического плана заключается в определении нужд предприятия в ресурсах, которые необходимы для реализации стратегических мер, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между разными сферами работы или между отделениями организации.

После того как будет разработана стратегия предприятия и закреплена в стратегическом плане (а иногда и параллельно с данными стадиями) осуществляется воплощение определенных мер, которые направлены на достижение стратегических целей предприятия. Как и для любого иного процесса, для эффективной реализации стратегии следует выполнить основные управленческие функции: планирование, организация, стимулирование, контроль.

После проведения контроля необходимы корректировки, т. е. вносят изменения в ту стадию процесса стратегического управления, на которой допустили ошибки, либо, которые требуют изменения из-за изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс производится снова – процесс стратегического управления – это постоянный процесс, как и любой управленческий процесс.

Использование отдельных звеньев стратегического управления дает конкретную пользу, но не дает возможности применять весь потенциал каждого определенного метода, который можно реализовать лишь вместе с другими мерами стратегического управления. Применение 1-2-ух методов в отрыве от других дает лишь местный эффект и, как правило, вызывает разочарование в стратегическом управлении в целом. Для эффективной работы предприятия в современных условиях должно быть не изолированное, а общее использование звеньев стратегического управления, т. е. необходимо образование формализованной системы стратегического управления.

Осуществление организационных изменений становится важным условием формирования системы стратегического управления, т. к. требует осмысления работы предприятия всеми, кто на нем работает. В связи с этим недостаточное осмысление руководством и работниками предприятия необходимости и отсутствие конкретных мероприятий для ведения организационных изменений может сделать неэффективными любые намерения по улучшению управления организацией.

Участие «основных работников» при разработке стратегии становится важным условием для формирования реалистичных планов, эффективного осуществления любых изменений системы управления предприятия и, в итоге, для эффективной реализации стратегии предприятия.

Незнание работниками стратегии предприятия может привести к ряду проблем (отсутствию ориентиров для определения приоритетов, исполнению второстепенных действий в ущерб главным и др.). Принимая в расчет тот факт, что реализация стратегии связана с усилиями всех заинтересованных групп (работников предприятия, важных клиентов, инвесторов и пр.), желательно, чтобы после формирования стратегии с ней ознакомили представителей всех главных заинтересованных лиц. Как минимум, весьма желательно знакомить со стратегией всех работников предприятия, в т. ч. тех, кто не принимал непосредственного участия в ее формировании. При этом распространяется лишь информация о миссии предприятия и параметры основных стратегий, но не детали стратегического плана (главным образом, информация об определенных мерах, их стоимости и пр.). Распространение данных о стратегии предприятия среди любых заинтересованных лиц (работников предприятия, важных клиентов, инвесторов и пр.) может значительно облегчить ее реализацию и не привести к утечке конфиденциальных данных, если сформированная стратегия является уникальной.

Необходимость уникальности стратегии устанавливается тем, что ее воплощение должно гарантировать организации достижение устойчивых конкурентных преимуществ. В связи с этим весьма важно, чтобы сформированная стратегия организации была уникальной, т. е. единственной в своем роде, которая подходит лишь для конкретной организации и ни для какой другой. Такую стратегию можно скопировать с большой сложностью (большие затраты времени, средств и пр.). Это означает, что при ее формировании учитываются факторы, которые являются важными именно для данной организации, и воплощение именно данной стратегии гарантирует приобретение организацией устойчивых конкурентных преимуществ. В связи с этим критерий уникальности является основным при анализе разных альтернатив стратегий.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2023. – 496 с.

# Баринов В. А. Стратегическое управление: учебное пособие [Текст] / В. А. Баринов. – М.: Инфра-М, 2020. – 285 с.

# Веснин В. Основы менеджмента: учебник [Текст] / В. Веснин. – М.: Проспект, 2022. – 320 с.

# Зуб А. Стратегическое управление: учебник и практикум [Текст] / А. Зуб. – М.: Юрайт, 2022. – 376 с.

# Казакова Н. Современный стратегический анализ: учебник и практикум [Текст] / Н. Казакова. – М.: Юрайт, 2024. – 500 с.

# Казакова Н. Стратегическое управление [Текст] / Н. Казакова. – М.: Инфра-М, 2021. – 320 с.

# Лапыгин Ю. Стратегическое управление: учебное пособие [Текст] / Ю. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2019. – 208 с.

# Ларионов И. Стратегическое управление: учебник [Текст] / И. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 236 с.

# Литвак Б. Стратегическое управление: учебник [Текст] / Б. Литвак. – М.: Юрайт, 2021. – 512 с.

# Ляско А. Стратегическое управление. Современный учебник [Текст] / А. Ляско. – М.: Дело, 2021. – 488 с.

# Парахина В. Стратегическое управление [Текст] / В. Парахина. – М.: КноРус, 2020. – 496 стр.

# Просветов Г. Стратегия и тактика ведения бизнеса [Текст] / Г. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2021. – 176 с.

# Пугина Л. И. Современные аспекты стратегического управления на предприятии / Л. И. Пугина // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2024. – № 2. – С. 32-39.

# Шелкоплясов А. Д. Разработка стратегии корпоративного управления / А. Д. Шелкоплясов // Бизнес в законе. – 2024. – № 4. – С. 85-92.

# Официальный сайт: Группы Компании «ПИК» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pik.ru