

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Крестьянинов Даниил Александрович

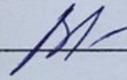
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СТРОИТЕЛЬНОЙ
СФЕРЕ**

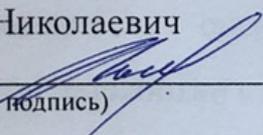
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
Менеджмент организации

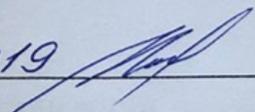
ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор
Владимирова Ольга Николаевна

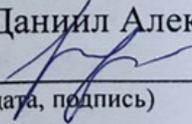
10.06.2019г. 
(дата, подпись)

Научный руководитель доцент
Москвин Сергей Николаевич

10.06.2019 
(дата, подпись)

Дата защиты 18.06.2019 

Обучающийся
Крестьянинов Даниил Александрович

10.06.19. 
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Понятие и сущность стратегического управления.....	6
1.2. Направление стратегического развития в строительном предприятии.....	13
1.3. Факторы, влияющие на выбор стратегии организации.....	17
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СМУ-95»	21
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации...21	
2.2. Анализ внешнего окружения предприятия ООО «СМУ-95».....	32
2.3. Анализ состояние ООО «СМУ-95» и основные проблемы.....	38
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СМУ-95»	41
3.1. Стратегия развития организации.....	41
3.2. План реализации и оценка эффективности выбранной стратегии.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	52
ПРИЛОЖЕНИЯ	56

ВВЕДЕНИЕ

Основополагающей целью организации является рост и поддержка позиций в мощнейших рыночных и общеполитических условиях в стране, а также развитие потенциала организации. Именно для этого должна быть разработана стратегия предприятия.

Стратегия как слово, имеет историю, если обратиться к греческому языку, оно означает «искусство военачальника». В наше время, когда мы видим возрастающие обороты процесса формирования рыночных институтов и рыночных взаимоотношений, большое количество лидеров российских предприятий стали осознавать всю серьезность работы по разработке стратегии. Поэтому большое внимание уделяется стратегии организации, которая позволит в будущем сохранять рост и устойчивые позиции на рынке. В нашей стране актуальность этой темы держится уже несколько десятков лет.

Организации, которые прибывают в условиях сильной конкуренции и постоянно меняющейся ситуации обязаны обратить внимание не только на внутренние дела организации, а также создавать стратегию, которая будет давать возможность быть готовым к изменениям в организации, рынке и в обстановке в целом.

Раньше считалось, что крупное предприятие имело больше возможностей в конкурентной борьбе наряду с небольшими организациями, опираясь на финансовое преимущество. Сейчас же малые предприятия доказывают, что конкурентную способность можно достичь за счет организационных способностей предприятия.

Увеличение изменений в экономике, появление новых потребностей, увеличение конкуренции за факторы производства, выход на иностранные рынки, новые инструменты и возможности для бизнеса, развитие информационных коммуникаций позволяют делиться, распространять и

получать информацию мгновенно, а также множество других обстоятельств, которые заставили задуматься о большом значении стратегического управления.

Стратегическое управление - это перспективное управление, ориентированное на план развития организации, которое позволяет увеличить конкурентоспособность и отстаивать свои позиции в будущем, находясь в условиях борьбы на внешнем и внутреннем рынке.

Планирование стратегии как один из элементов стратегического управления является одной из первостепенных задач для руководства организации. Основными пунктами стратегического управления являются:

- управление организации в длительной перспективе - представление его места, как в аспекте внутренней деятельности, так и в положении социальной, политической системе общества и самостоятельной бизнес – единицы;

- разработка развития организации, которая ориентирована на усиление конкурентных преимуществ и занятия главенствующего места в своем сегменте рынка;

- планирование, направленное на установку новых целей, разработку новой стратегии и корректировку прежней.

Стратегическое развитие организации – это выход на новые рынки, сохранение и укрепление конкурентоспособных качеств организации в будущем.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации можно расценивать как одно из важных инструментов управления и надзора за производственной частью организации с любой формой правления. На основе этих данных создается стратегия и тактика организации, утверждаются планы и управленческие решения, ведется наблюдение за их выполнением. Также производится повышение эффективности процессов и дается оценка результатам деятельности организации. Все обозначенные факторы обусловили актуальность выбранной темы.

Проблема разработки стратегии была исследована многими учеными. Наиболее значительный вклад внесли И.Ансоф, П.Друкер, Б.Карлофф, М.Портер, А.Томпсон. Среди отечественных авторов в первую очередь стоит упомянуть О.С.Виханского, Р.А.Фадхутдинова, А.П.Градова, Б.З.Мильнера. Современные подходы формирования конкурентных преимуществ разрабатывали: Г.Хамел, Д.Тис, Г.Пизано, Л.Сенге и другие.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование стратегии организации ООО «СМУ-95».

Объектом исследования выступает строительная организация ООО «СМУ-95»

Предметом исследования является стратегическое управление строительной организации ООО «СМУ-95».

Для достижения поставленной цели необходимо:

- Изучить теоретические аспекты разработки стратегии организации;
- Провести стратегический анализ ООО «СМУ-95»;
- Разработать стратегию и рассчитать реализации стратегии;

Методологическим аппаратом выпускной квалификационной работы являются системный и стратегический подход.

Используемые методы исследования:

- Системный анализ;
- Метод сравнения;
- Метод экспертных оценок;

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность стратегического управления

В наше время в условиях отечественной экономики фундаментом производительности строительной организации выступает в первую очередь стратегический менеджмент. Он открывает возможности для формирования задач в долгосрочной перспективе развития организации, а также с учетом сегодняшних условий в сегменте рынка и других факторов.

Продуктом стратегического управления является формирование потенциала организации для достижения результатов в системе производства, а также создания структуры внутри организации, которая способна адаптироваться под изменения внешней среды. В условиях того, что все элементы системы производства (процесс управления, структура управления и процесс производства) воздействует внешняя среда, ее изменения обязывают провести реструктуризацию в системе производства. С темпами изменения внешней среды, сильной конкуренции за факторы производства, появление новых угроз, а также возможностей со стороны новых технологий показывают важность роли стратегического управления в современных реалиях. Это и является своего рода ключом для успешного функционирования организации в жестких рыночных условиях.

Стратегическое управление организацией, направленное на долгосрочную перспективу, дает возможность организации быстро адаптироваться к условиям рынка, а также вовремя реагировать на требования изменений внешней и внутренней среды. Большинство российских предприятий реального сектора экономики функционирует в условиях сильной конкуренции, которая в свою очередь сказывается на эффективности производства, а также на саму экономику в целом.

Увеличение числа новых игроков на рынке, предлагающее инновационные решения, широкий ассортимент продукции, услуг и динамическое развитие рыночных отношений обязывает предприятие искать новые инструменты, пути и механизмы для успешного управления организации. Предыдущие методы управления, системы учета и анализа на сегодняшний день устарели и требуют срочной модернизации. Всё это определяет заинтересованность российских предприятий к решению проблем увеличения эффективности производства за счет стратегического управления задачей промышленного и финансового роста в будущем, повышения качества производимой продукции, переход к экологически чистым и ресурсосберегающим технологиям, а также использованию всего потенциала организации.

Как показало время, в современном развитии предприятия зачастую эффективность определяется за счет правильности выбора стратегии, которая способна показать высокие результаты всей деятельности организации, а также успешно приспособиться к быстро изменяющимся требованиям рынка, которые зачастую трудны для прогнозирования.

Термин стратегия пришло с греческого языка, и использовался исключительно, как наука о войне, как практика подготовки к военным действиям и их планированию. Всем известно, что правильно подобранная стратегия вела к достижению победы над противником, включала она в себя правильно расставленные цели и приоритеты, систематические меры по противодействию сопернику, а также быстрому реагированию на внезапные обстоятельства.

Стратегия, как система, стала важна для условий экономики в середине XX века, обусловлено это тем, что стали появляться резкие изменения внешней экономической среды.

В настоящее время большое количество книг, статей и материалов как отечественных, так и иностранных экономических деятелей посвятили теме определения стратегий организации.

Представим модель стратегического управления на рисунке 1.



Рисунок 1- Модель стратегического управления

Из иностранных экономистов и ученых, которые внесли вклад в разработку научных аспектов стратегического управления, можно подчеркнуть работу таких авторов, как Р. Акофф, И. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кинг, Д. Клиланд, Г. Минцберг, М. Мескон, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, А. Томпсон, Д. Хан, Ф. Хедоури и другие.

В отечественных работах теория стратегического менеджмента отражена в трудах О.С. Виханского, Г.Б. Клейнера, Б.Г. Литвак, Ю.А. Маленкова, А.И. Наумова, А.В. Тебекина, Р.А. Фатхутдинова, Л.С. Шеховцевой и другие.

Г. Минцберг, Б. Альстронд и Ж. Лампель считали, что стратегия - это набор из пяти «П»: стратегия как план развития, как принцип поведения, как позиция, как уловка (прием) и стратегия как перспектива развития [20].

А. Томпсон и А. Стрикленд определяли стратегию как план управления организацией, который направлен на удовлетворение потребностей клиентов, укрепление позиций и достижение поставленной задачи [29].

Похожую трактовку можно встретить у М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, которые утверждали, что стратегия – это большой комплекс и подробный план, предназначенный на осуществление миссии и цели организации [19].

А.В. Тебекин изучал стратегию как инструмент, направляющий на достижение долгосрочных задач и поставленных целей.

О.С. Виханский и А.И. Наумов трактовали понятие стратегии как долгосрочное направление развития предприятия, которое затрагивает деятельность и внутреннюю структуру предприятия [9].

Понятие «комплексная стратегия» внес Г.Б. Клейнер, которое на его взгляд охватывает все сферы организации, имея при этом сложную структуру из пирамид управления. Сама организация как процессор стратегии анализирует внешние данные и собственные доработки в конечной стратегии, которая выступает как план руководства. Само предприятие отчитывается перед руководством в пределах и формах, которые определены организацией. Такая стратегия и именуется как «Политика предприятия» [16].

Л.С. Шеховцева считала, что стратегия – это своего рода путь, траектория развития организации, направленная на осуществление ее целей.

Также экономическая стратегия представляет собой основу, дающую необходимые параметры экономической эффективности промышленной организации в рамках стратегического управления. Можно сказать, что стратегия вырабатывает своего рода правила и методику для достижения эффективного результата и поставленных задач организации [32].

На сегодняшний день главным направлением производственно-хозяйственной деятельности организации является вопрос устойчивости предприятия в длительной перспективе.

Повышение конкуренции вследствие денационализации, формирования привлекательности для инвестиционных средств, усовершенствование процессов производства и правильное использование материально-технической базы, то есть постоянный непрерывный процесс поступательного развития, а также разработка и создание конкурентных преимуществ организации.

Существуют определения, которые сосредотачиваются на определенных моментах и особенностях стратегического управления: параметры среды организации, будущие цели и пути их достижения.

Так Л.С. Шеховцева считает стратегическое управление отдельной областью деятельности организации для разработки цели и способа их решения. Это дает конкурентное преимущество в нестабильной внешней среде путем адаптации самого предприятия, так и самой внешней среды. Из этого следует, что стратегическое управление – это процесс по разработке стратегии и ее реализации непосредственно в конкурентной среде [32].

Б.Г. Литвак раскрывал понятие стратегического управления как процесс, который позволяет обеспечить развитие предприятия по отношению к утвержденной стратегии [17].

По мнению О.С. Виханского, в качестве стратегического управления выступает человеческий потенциал, который составляет основу организации и направляет производственные силы на потребности клиентов, гибко реагируя на современные изменения в организации. Также этот потенциал позволяет добиться конкурентоспособных преимуществ, что всё это в комплексе дает возможность организации выживать в будущем, при этом добиваться поставленных целей [9].

Доктор экономических наук Ю.А. Маленков подробно объясняет определения стратегического управления. Это наука и разработка внедрения

на основе общесистемного подхода к главным целям и направлениям развития предприятия, тактических и стратегических планов; обеспечение конкурентных преимуществ, уверенного развития, экономической эффективности и инновационного подхода в долгосрочной перспективе [18].

Стратегическое управление нацелено на выполнение определенных задач и целей для длительного развития организации на основе мотивирования сотрудников, подготовки и исполнения стратегии и плана реализации, а также систем управления стратегической подготовки и контроля за использование различного рода ресурсов.

Определенное количество ученых считает, что стратегическое управление является обязанностью руководства организации, состоящей из выделения наиболее перспективных и подходящих путей развития организации. Выделяют тот факт, что управление относится к формулированию цели и задач, а также к поддержке правильного взаимодействия между организацией и внешней средой, что позволяет достичь цели, которые соответствуют потенциалу организации и позволит остаться чувствительной к требованиям внешней среды.

С другой точки зрения, стратегическое управление можно изучить как процесс разработки и исполнения стратегических решений, главными элементами которых выступает стратегический выбор, основанный на соотношении ресурсного потенциала организации с теми возможностями и опасностями внешней среды, в которой ведет свою деятельность. Также стратегию можно непосредственно рассматривать как отношение между тем, чего организация пытается достичь и возможностью для достижения результата.

Стратегия является систематическим подходом, который дает сбалансированность и правильность направления роста. По сути, стратегия включает в себя ряд отличительных особенностей:

- процесс создания стратегии не может заканчиваться резко и безрезультативно, в основном, весь процесс заканчивается на создании

направлений, которые дают возможность роста и крепких позиций для организации;

- актуальность прежней стратегии пропадает, как только организация приходит к желаемым результатам;

- при разработке стратегии не всегда удастся рассмотреть все возможности, которые относятся к конкретным видам деятельности, поэтому организациям приходится использовать не всегда точную информацию об альтернативах;

- во время поиска альтернатив можно опираться на более точные данные, что может заставить задуматься о правильности первоначального стратегического выбора.

Поэтому для успеха использованной стратегии должно быть место для обратной связи.

Основой стратегического управления является связь стратегических решений и конкретных пунктов для моментального реагирования управленческого звена на вызовы внешней среды и вследствие внесений изменений в общие цели и направления процесса развития организации, как в рамках сегодняшних реалий, так и в будущем. Реализация функций управления основывается на разработке и принятии заключительных решений. Ко всему этому относятся принятые решения, которые влияют на деятельность организации и принятие решений в будущем. Получается, что суть стратегического управления сводится к формированию и выполнению стратегии развития предприятия на основе постоянного контроля, оценки результатов деятельности и стремления сохранения конкурентоспособности и выживания в нестабильной среде.

1.2. Направление стратегического развития в строительном предприятии

Стратегическое планирование предприятия в строительной отрасли заключается в применении ряда факторов, способствующих выполнению государственной стратегии развития строительных предприятий в целом. Необходимо осваивать принципиально новые модели строительных предприятий, направленных на эффективное производство, экономичность, инновационность и целесообразность развития с учетом региона и климатических условий. Рассмотрим несколько групп стратегий:

- прямая вертикальная интеграция - это снижение зависимости от поставщиков, путем открытия производства сырья, которое формирует цену конечного продукта (производство бетона);

- обратнo-вертикальная интеграция – устанавливается контроль над распределением продукта (продажа квартиры от застройщика);

- горизонтальная интеграция – занимается установлением рычагов влияния над конкурентами или слияния с ними.

Стратегия концентрированного роста:

- концентрация на сегменте (наращивание объемов производства);

- географическая экспансия (выходы на новые рынки);

- продуктовое расширение;

Стратегии диверсифицированного роста:

- концентрическая диверсификация (строительная организация открывает строительный магазин);

- горизонтальная диверсификация;

- конгломератная диверсификация (создание полностью нового бизнеса не связанного с деятельностью организации);

Стратегии сокращения:

- ликвидация (ликвидация одного из бизнеса не связанных с деятельностью)

- стратегия сбора урожая (организация остановилась в росте, но прибыль еще поступает);
- стратегия нового направления (развитие организации в полностью новой сфере);

Строительное предприятие должно планироваться, исходя из научной обоснованности целевой стратегии и с учетом долгосрочной капитализации. При этом производство современного строительного предприятия должно иметь замкнутый цикл, максимальную независимость от ресурсов и универсальность производства, способного быстро переходить на новый уровень работ.

При стратегическом планировании необходимо учитывать все факторы, влияющие на затратность производства и снижение рисков производства. Эффективная модель управления зависит от основных составляющих: оптимизированная структура развития строй комплекса, формирование независимых сетей производственных баз и их взаимодействие, удаленность и обеспеченность ресурсов, применение инновационных технологий и автоматизация производства, а также формирование резервных запасов мощностей производственных циклов. Развитие современных строительных предприятий определено выбором эффективных моделей управления, среди которых можно выделить системную, итоговую и реализующую модели как наиболее перспективные в строительной отрасли.

В частности, системная модель предполагает жесткое административное руководство, при котором принимается централизованное управление, направленное на развитие всего производственного комплекса с целью наращивания экономических показателей всех его элементов. В отличие от системной модели управления, итоговая модель направлена на получение конкретных результатов планирования. При этом в данной модели отсутствует жесткая вертикаль сверху, так как каждый отдел или

структурное звено отвечает за собственные результаты деятельности и несет персональную ответственность.

Данная модель наиболее приемлема на западном строительном рынке и отличилась своей эффективностью, однако, принимая ее модель в российских реалиях, следует применять дополнительные принципы управления, обеспечивающие взаимный контроль.

При успешной реализации модели строительное предприятие может достигнуть конечных целей, несмотря на структурные и кадровые изменения, в том числе при реновации привычных схем производства. Принцип реализующей модели производства строительных предприятий предполагает прозрачную систему руководства, личную заинтересованность и мотивированность участников производства, достижение общих целей и задач вследствие взаимозависимости связанных процессов. В данной модели каждое структурное звено обозначает объемы работы другого звена и двигает последующее для реализации основного производства по принципу «домино».

В целом, стратегические направления развития предприятий должны определяться потребностями новых экономических отношений в строительной сфере. В частности, необходимо инвестировать финансы в развитие инноваций и технологий строительных предприятий. Согласно статистическим данным по состоянию на 2017 год удельный вес предприятий, осуществляющих технологические инновации в строительной деятельности в, целом, по стране составляет очень низкий показатель - 0,7 % от общего количества строительных предприятий.

Например, в ОАЭ скачок промышленного производства в строительной отрасли обусловлен внедрением передовых инновационных технологий в строительстве, что позволило стране войти в десятку стран с развитыми инновационными технологиями в строительной сфере. Переход на качественно новый уровень производства сокращает стоимость

строительства и время выполнения задач за счет мобилизации трудовых и технологических ресурсов.

В свою очередь, строительные предприятия должны быть ориентированы на модернизацию производств, что требует капитализации данной сферы за счет привлечения инвестиционных капиталов. Применение в строительстве современных технологических материалов и высокий контроль за качеством производства позволит улучшить инвестиционную привлекательность строительного предприятия.

В свою очередь, согласно показаниям статистики РФ затраты, на технологические инновации в строительной сфере в целом по стране в 2014 году составили нулевой процент, а в 2015 – 0,4 %. В 2017 году показатели затрат составили рекордно низкую цифру - 6,1 млн. руб. Для сравнения, в сфере водоотведения, водоснабжения и утилизации отходов предприятия этой отрасли в 2017 году понесли затраты на технологические инновации в размере 9 млрд 247,9 млн. руб. [34].

Низкая инвестиционная привлекательность строительных предприятий существенно тормозит развитие государственной Стратегии инновационного развития строительной отрасли РФ до 2030 г. Поэтому при правильном подходе к системе модернизации основных средств строительных предприятий возможно повысить рентабельность строительных предприятий по принципу развития стран с инновационной экономикой. Направления развития предприятий строительной отрасли предполагают сочетание комплекса реноваций, направленных на выбор эффективной модели управления, а также изменение технологий производства путем внедрения инноваций в производственную сферу, модернизацию технологических процессов, применение современных материалов и инновационных средств управления производством. В результате повышения инвестиционной привлекательности строительных предприятий возможно перспективное развитие строительных технологий в России и рост капитализации объектов строительных комплексов. Стратегия развития строительных предприятий

требует применения новой организационной структуры управления и комплексного инвестиционного подхода в сочетании с основными государственными стратегиями развития будущих периодов.

1.3. Факторы, влияющие на выбор стратегии организации

Разработка правильной стратегии для развития строительной организации, рассчитанную на длительную перспективу, становится основополагающим фактором выживания в тяжелых условиях конкуренции и должна опираться на последние результаты деятельности производства, а также учитывать интересы рынка, определенных особенностей процесса производства, стиля и метода управления корпоративной культурой.

Рассмотрим факторы, которые могут оказать влияние на выбор стратегии организации:

1. Факторы косвенной среды:

- политические (законодательство, госпротекционизм в отрасли и т.д.);
- экономические (состояние экономики, инфляция, курс национальной валюты);
- социальные и др. (демографическая ситуация, миграция, мода, потребности, предпочтения);

2. Рыночные факторы:

- конкуренция;
- потребители;

3. Внутренние факторы:

- стейкхолдеры (лица принимающие решения);
- организационная структура предприятия;
- бизнес процессы;
- персонал организации, компетенции;

4. Ресурсные факторы:

- финансовые ресурсы;

- доступ к компетенциям;
- инфраструктурные факторы;

По нашему мнению, при разработке стратегии строительных организаций необходимо опираться на объективные факторы создания базовых стратегий, так как результат зависит не только от правильного процесса производства, сокращения издержек, рациональности использования факторов производства, роста производственных и прочих организационно – производственных факторов, но также и от способности ориентироваться к внешней среде. Внешняя среда включает в себя потребности клиентов, конкуренцию среди производителей, каналов сбыта и продвижение услуг, то есть непосредственно от маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия определяет конъюктуру развития организации на рынке товаров и услуг. Она дает возможность сформировать цель для каждой структуры предприятия, вследствие этого появляется потребность в постоянном оценивании различных сторон организации для выявления сильных и слабых аспектов, также задает поиск для новых возможностей использования ресурсов. Для формирования успешной маркетинговой стратегии строительной организации должно быть проведено комплексное изучение рационального рынка, которое включает в себя:

- изучение потребительского рынка, и каким требованиям должна отвечать продукция;
- определить уровень жизнеспособности продукции в условиях конкуренции;
- сегментация рынка для соответствия профилю организации;
- изучение рынка с точки зрения конкурентов, анализ сильных и слабых сторон;
- разработка методов сбыта для данного сегмента рынка, а также сотрудничество и посредничество с другими организациями;
- изучение социальных и психологических аспектов для мотивации потребителей.

В рамках данной темы мы рассмотрели несколько вариантов развития роста строительной организации, а именно:

- сильное углубление в рынок, где объем рынка для реализации товаров и услуг велик, а возможность организации в производстве почти безгранична;

- увеличение границ сегмента для выхода на ранее незнакомые рынки, вследствие этого потребуются масштабные маркетинговые усилия и прочные позиции организации для жесткой конкуренции;

- повышение качества и разработки новой продукции для увеличения сбыта на рынке (новое комфортное жилье, планировки и так далее).

Главная возможность для развития строительной организации является завоевание новых рынков при помощи новых продуктов, а также выполнение заказов, как от физических лиц, так и от юридических в лице государства (ГРЭС-2). В процессе бурного развития не стоит забывать о структуре капитала и уделять ему должное внимание для увеличения стоимости и для привлечения инвестиционных средств. Но зачастую малые и средние предприятия в регионах не в силах привлечь инвестиционный капитал. Это связано не только с отсутствием инвесторов, но и с разработкой стратегического управления, так как инвестор должен видеть и понимать, куда и зачем он инвестирует свои средства.

В моментах, когда у организации сильные позиции в своем регионе в угоду получения дополнительных расходов оно может в рамках своей деятельности выходить на новые рынки (регионы). Для этого могут подойти следующие стратегии:

- регрессивная интеграция - это снижение зависимости от поставщиков, путем открытия производства сырья, которое формирует цену конечного продукта (производство бетона);

- прогрессивная интеграция – устанавливается контроль над распределением продукта (продажа квартиры от застройщика);

- горизонтальная интеграция – занимается установлением рычагов влияния над конкурентами или слияния с ними.

В роли фактора эффективности стратегии организации является потенциал, представляющий собой силу развития организации в целом. В экономике это могут быть различные факторы: производственные, информационные, интеллектуальные и многие другие. С их помощью можно добиваться определенных результатов.

В первой главе выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические понятия и сущности стратегического управления, в которой были показаны различные трактовки понятия стратегии ученых экономистов. Так же были рассмотрены различные виды стратегий и факторы, которые влияют на выбор стратегического развития.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СМУ-95»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Полное юридическое наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Строительно-монтажное управление 95»

Сокращенное название: ООО «СМУ-95»

Юридический адрес: 663690, Красноярский край, г.Зеленогорск, ул. Майское шоссе, д.21.

Директор в лице Крестьянинова Александра Валерьевича.

Основной (по коду ОКВЭД ред.2): 41.2 – Строительство жилых и нежилых сооружений.

С момента отделения от завода организация главной своей задачей поставила поиск направления развития производства интеллектуального потенциала ООО «СМУ-95». Когда наступил сильный кризис в г.Зеленогорске, многие предприятия были закрыты и около 20% населения остались без работы и были вынуждены изменить своё место жительства, переехав в другие города. Именно в это время организация ООО «СМУ-95» смогла найти новые области для применения своих знаний и технологий в строительной сфере. С этого момента и началась отправная точка организации в успешное будущее.

Базовые принципы, установленные на этапе развития ООО «СМУ-95» позволили сохранить высококвалифицированную команду, которая за 9 лет с каждым годом оттачивала свои навыки. На данный момент организация может гордиться не только проделанной работой в нашем небольшом городе, но и профессиональным штатом специалистов.

Не каждая организация в строительной отрасли может предоставить тот комплекс работ, который предоставляет своим потребителям ООО

«СМУ-95». Однажды, правильно выбранный путь развития к комплексному подходу к строительству стал одним из главных элементов в развитии организации. Собственные ресурсы организации дают возможность возводить сооружения различной сложности и размеров.

Собственное производство позволяет выполнять работы в закрытом цикле и восстанавливать приемлемые цены. В настоящее время организация имеет большой опыт в строительстве комплексных жилых сооружений. На данном этапе мы разрабатываем новое для себя направление, заключающееся в строительстве частных малоэтажных домов.

Также, львиную долю дохода ООО «СМУ-95» получает от работы по обслуживанию промышленных объектов.

Мы оказываем профессиональные услуги и работы в строительстве, которые начинаются от оформления территории застройки до полной сдачи объекта в эксплуатацию, а также можем выполнять следующие функции:

- застройщика;
- генерального подрядчика;
- субподрядчика;
- заказчика;
- инвестора.

Свой опыт и ответственность мы можем подтвердить постоянными клиентами, наградами и благодарственными письмами от государственных промышленных предприятий. Целеустремленность и высокая квалификация штата, а также доверие потребителя – это та основа, на которой строится успешное будущее ООО «СМУ-95».

Структура управления состоит из комплекса связи между элементами организации и сотрудниками, решающими ежедневные управленческие задачи. Элементы – это сотрудники, службы, которые выполняют определенные задачи в соответствии со своими прямыми обязанностями.

Горизонтальную связь можно охарактеризовать как одноуровневую, а вот вертикальная связь – это уже взаимоотношения руководящего звена и

подчиненного, обусловлено это тем, что появляется определённое количество уровней управления (директор-инженер-бригадир). К тому же взаимодействия в структуре управления могут иметь линейный и функциональный характер. Линейная структура показывает – во главе каждого подразделения стоит свой руководитель, который напрямую отчитывается своему начальству, в этом случае нет прямой связи между подразделением и главным руководителем организации, а всё делается через посредника.

Функциональные связи двигаются по линиям информации или по иным функциям управления.

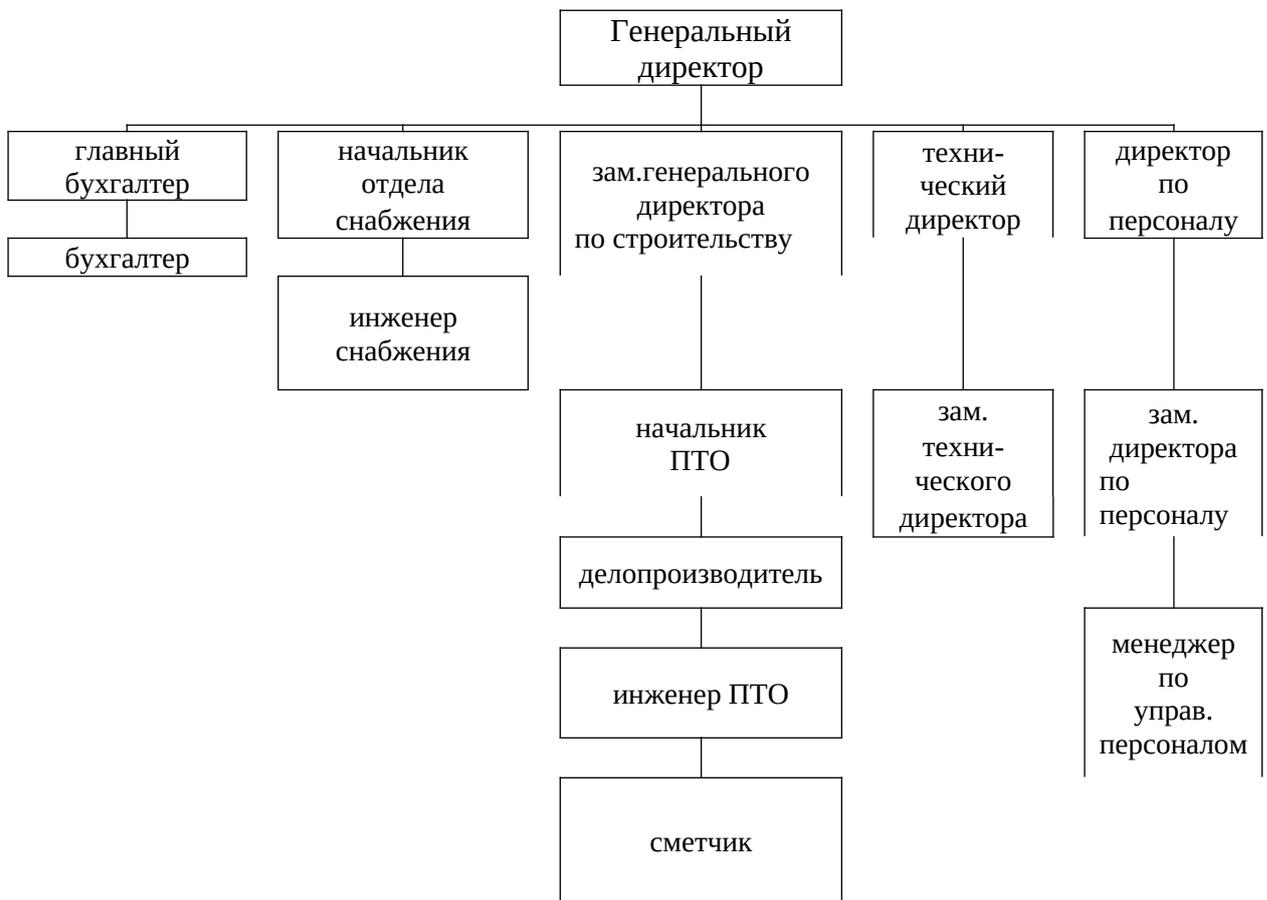


Рисунок 2 - Организационная структура системы управления ООО «СМУ-

95»

Генеральный директор Общества:

- без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки в пределах своих полномочий;

- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

- издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные настоящим Уставом и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» к компетенции собрания участников Общества.

Генеральный директор Общества, как должностное лицо предприятия, несет все виды ответственности, предусмотренные законодательством РФ.

Далее проведем анализ финансового состояния ООО «СМУ-95» выполнен за период с 01.01.2016 по 31.12.2017 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 2 года. Деятельность ООО «СМУ-95» отнесена к отрасли «Строительство зданий» (класс по ОКВЭД – 41), что было учтено при качественной оценке значений финансовых показателей.

Таблица 1 - Структура имущества и источники его формирования ООО «СМУ-95»

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	%
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1.Внеоборотные	44381	19367	7831	19,6	9,7	-36550	+82,

активы							4
в том числе: основные средства	44381	19367	7831	19,6	9,7	-36550	82,4
нематериальн ые активы	-	-	-	-	-	-	

Продолжение таблицы 1

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируем ый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4- гр.2)	% ((гр. 4- гр.2): гр.2)
	31.12.2015	31.12. 2016	31.12. 2017	на начало анализируемо го периода (31.12.2015)	на конец анализируемо го периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
2. Оборотные, всего	181925	104313	72705	80,4	90,3	-109220	60
в том числе: запасы	141738	8015	98	62,6	0,1	-141640	- 99,9
дебиторская задолжен- ность	29160	28456	38794	12,9	48,2	+9634	33
денежные средства и краткосрочны е финансовые вложения	11027	67842	33813	4,9	42	+22786	3,1 раза
Пассив							
1. Собственны й капитал	-	33	788	-	10,9	+8788	
2. Долгосрочн ые обязательства , всего	-	-	-	-	-	-	
в том числе: заемные средства	-	-	-	-	-	-	
3. Краткосроч ные обязательства	226306	123647	71748	100	89,1	-154558	68,3

*, всего							
в том числе: заемные средства	-	-	-	-	-	-	
Валюта баланса	226306	123680	80536	100	100	-145770	64,4

Структура активов организации на последний день анализируемого периода (31.12.2017) характеризуется большой долей (90,3%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь анализируемый период уменьшились на 145 770 тыс. руб. (на 64,4%).

На диаграмме ниже представлена структура активов организации в разрезе основных групп:

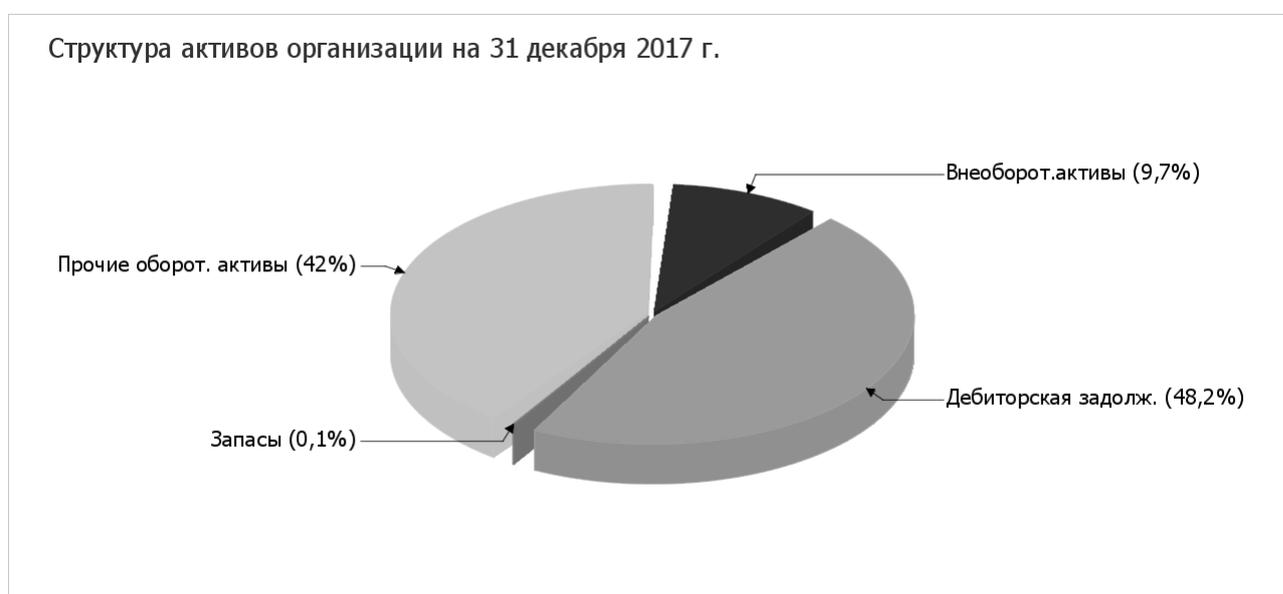


Рисунок 3 - Структура активов ООО «СМУ – 95» на 31 декабря 2017 г.

Снижение величины активов организации связано со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- запасы – 141 640 тыс. руб. (79,5%)
- основные средства – 36 550 тыс. руб. (20,5%)

Одновременно, в пассиве баланса снижение наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 97 128 тыс. руб. (62,8%)
- прочие краткосрочные обязательства – 57 430 тыс. руб. (37,2%)

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "денежные средства и денежные эквиваленты" в активе и "нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" в пассиве (+22 786 тыс. руб. и +6 288 тыс. руб. соответственно).

В течение анализируемого периода (с 31 декабря 2015 г. по 31 декабря 2017 г.) наблюдалось повышение собственного капитала до 8 788,0 тыс. руб. (на 8 788,0 тыс. руб.).

Таблица 2 - Оценка стоимости чистых активов ООО «СМУ-95»

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4- гр.2)	± % ((гр.4 -гр.2) : гр.2)
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистые активы	0	33	8788	–	10,9	+8788	–
2. Уставный капитал	–	12	2500	–	3,1	+2500	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	0	21	6288	–	7,8	+6288	–

Чистые активы организации на 31 декабря 2017 г. намного (в 3,5 раза) превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того,

определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов за весь анализируемый период. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Наглядное изменение чистых активов и уставного капитал представлено на следующем графике.

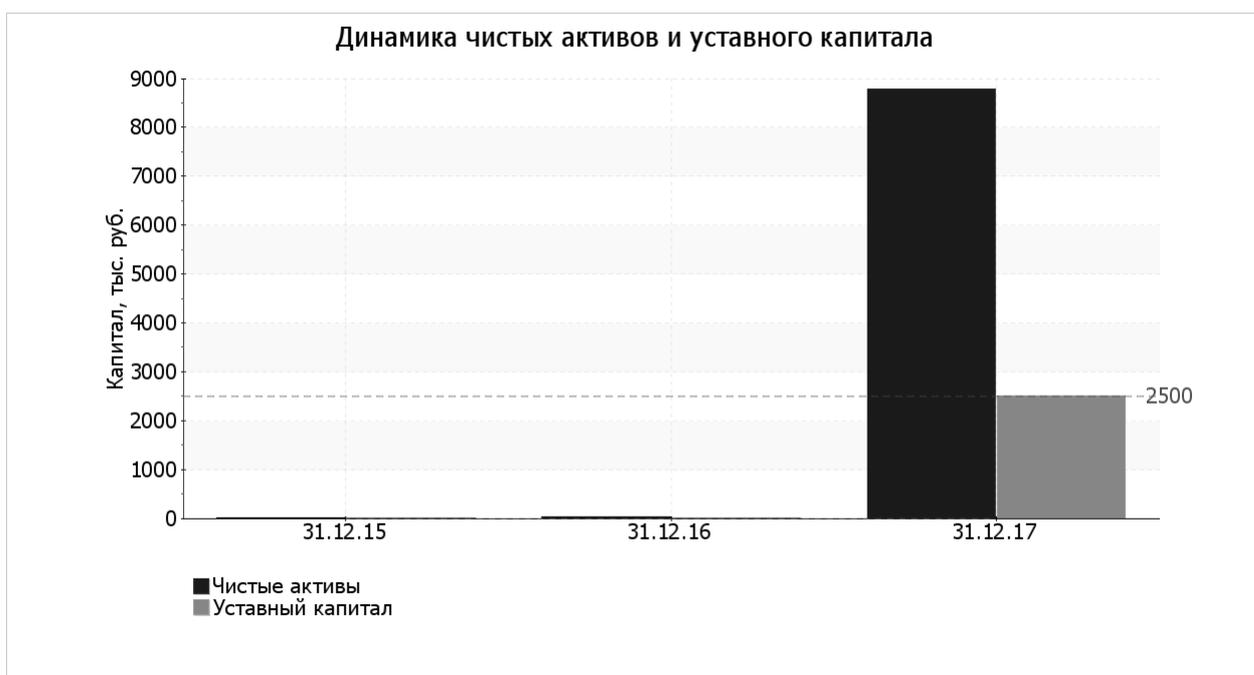


Рисунок 4 - Динамика чистых активов и уставного капитала ООО «СМУ-95»

Основные финансовые результаты деятельности ООО «СМУ-95» за весь анализируемый период приведены ниже в таблице.

Таблица 3 - Отчет о прибылях и убытках ООО «СМУ – 95»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2016г.	2017г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	393200	358668	-34532	-8,8	375934
2. Расходы по обычным видам	384424	344917	-39507	-10,3	364671

деятельности					
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	8776	13751	+4975	+56,7	11264
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-7236	-5165	+2071	↑	-6201
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	1540	8586	+7046	+5,6 раза	5063
6. Проценты к уплате	145	-	-145	-100	73
7. Изменение налоговых активов и обязательств,	-279	-2319	-2040	↓	-1299

Продолжение таблицы 3

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2016г.	2017г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
налог на прибыль и прочее					
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	1116	6267	+5151	+5,6 раза	3692
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	1116	6267	+5151	+5,6 раза	3692
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	21	6267	x	x	x

В течение анализируемого периода годовая выручка явно снизилась, уменьшившись до 358 668 тыс. руб. (-34 532 тыс. руб.).

Значение прибыли от продаж за последний год составило 13 751 тыс. руб. За два последних года произошло значительное повышение финансового результата от продаж (на 4 975 тыс. руб., или на 56,7%).

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Организация не применяет ПБУ 18/02 "Учет расчетов по налогу на прибыль", что допустимо в случае, если организация является субъектом малого предпринимательства и вправе применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике.

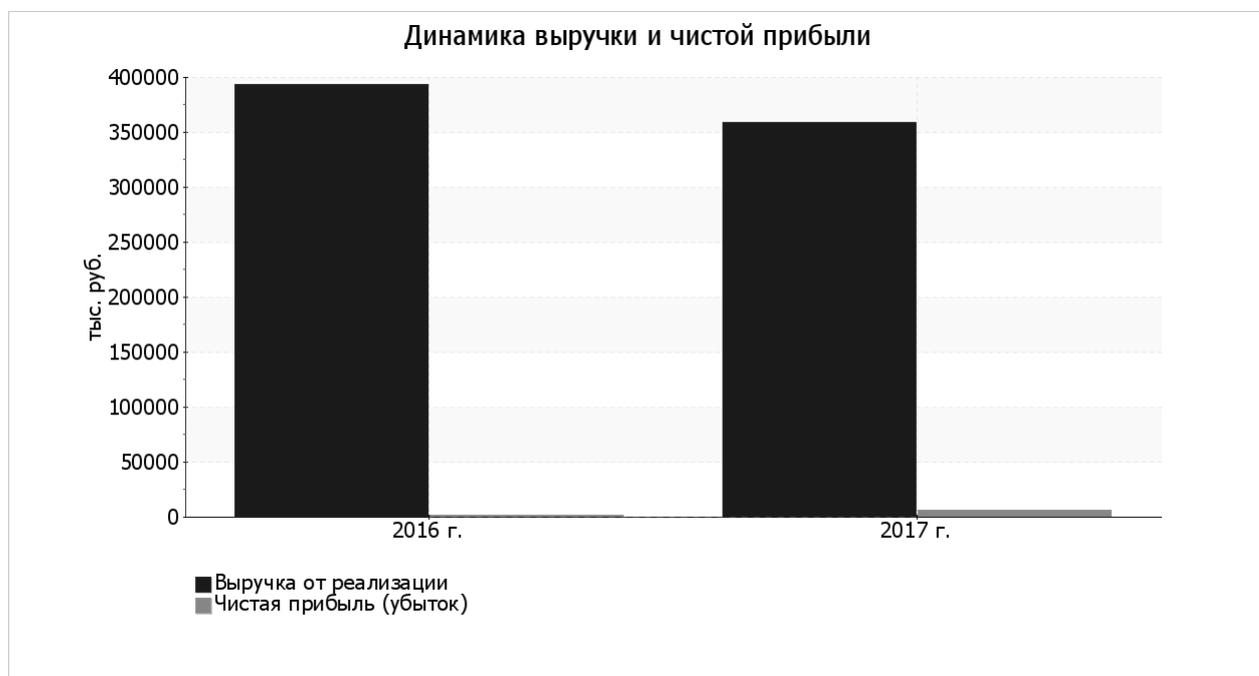


Рисунок 5 - Динамика выручки и чистой прибыли ООО «СМУ – 95»

Таблица 4 - Анализ рентабельности ООО «СМУ – 95»

Показатели рентабельности	Значения показателя в %		Изменение показателя	
	2016г.	2017г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % (((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное	2,2	3,8	+1,6	+71,8

значение для данной отрасли: 4% и более.				
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	0,4	2,4	+2	+6,1 раза
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	0,3	1,7	+1,4	+6,2 раза
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	2,3	4	+1,7	+74,6

Окончание таблицы 4

Показатели рентабельности	Значения показателя в %		Изменение показателя	
	2016г.	2017г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	10,6	–	-10,6	-100

Представленные в таблице показатели рентабельности за последний год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «СМУ-95».

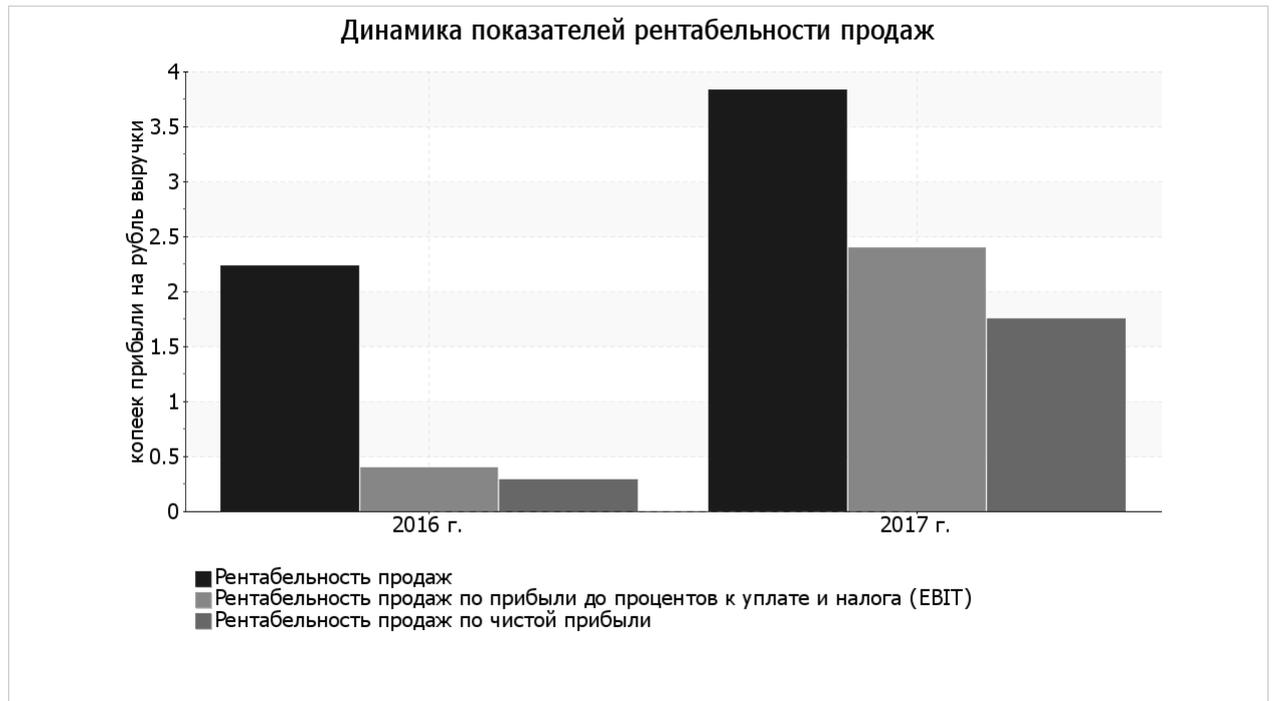


Рисунок 6 - Динамика показателей рентабельности продаж ООО «СМУ-95»

Можно сделать вывод что, данные финансового анализа свидетельствуют о стабильном положении компании и ее конкурентоспособности.

2.2. Анализ внешнего окружения предприятия ООО «СМУ-95»

Организация взаимосвязана с внешней средой таким образом, что как сама окружающая среда влияет на нее, так и организация оказывает воздействие на среду. Среда, в которой находится организация состоит из близкого и дальнего окружения.

В круг близкого окружения ООО «СМУ-95» можно отнести:

- потребители (как физические, так и юридические лица);
- поставщики – организации, предлагающие различные услуги и строительную продукцию (ООО «Материалы отделки», ООО «МеталСталь», ООО «РульАвто» и так далее);

- конкуренты – это организации, ведущие деятельность в такой же сфере и на одном рынке (ООО «Байкал», ООО «Лега», ООО «Уровень» и многие другие);

- бизнес-партнеры – организации, с которыми осуществляется работы на условиях генподряда и субподряда (ООО «Ламинар»);

- органы контроля – ИФНС, Фонд социального страхования РФ и другие;

- кредитные организации – банки, лизинг.

Также существует и дальнейшее окружение, которое дает возможность развития организации. На данный момент обстановка в стране с точки зрения политических и экономических ситуаций благоприятная, что говорит о росте покупательной способности. Клиенты готовы платить за комфортное жилье, красивые фасады своих домов и так далее).

Закон готов дать защиту и оказать помощь в борьбе с нечестной конкуренцией.

Не менее значимым элементом выступает демографическая обстановка, она связана с численностью роста населения в городах и открывает новые рынки для производства.

Целью анализа внешней среды организации выступает обнаружение различного рода угроз, а также в открытии новых возможностей, которые происходят независимо от организации.

Рассмотрим более детально на что нужно обращать внимание при анализе среды организации.

В различной литературе по управлению существует понятие PEST – анализ, он оценивает политические, экономические, социальные и технические факторы воздействия на ведение бизнеса.

В наши дни развитие науки и технологий дает возможность введения инновационных решений для задач, как глобального масштаба, так и повседневных проблем. Строительные организации также применяют новые технологии для работы на своем производстве с целью уменьшения издержек

и экономии факторов производства. С учетом вышесказанного стоит обращать внимание на науку и технологию при разработке стратегии предприятия.

Таблица 5 - PEST- анализ для ООО «СМУ-95»

<p>Р</p> <ul style="list-style-type: none"> - выборы президента России в 2018 году; - повышение пенсионного возраста; - государственный контроль; - разработка проектов по содействию малого среднего предпринимательства; <p>Сценарий: Прогноз в политической сфере в целом положителен: выборы президента России не должны повлиять на развитие отрасли; Государственные проекты окажут положительный эффект на развитие предприятия.</p>	<p>Е</p> <ul style="list-style-type: none"> - происходит стабилизация экономики России; - уровень безработицы заметно снизился (7,5% в 2010 году и 4,5 % в 2018 году); - уровень инфляции тоже заметно снизился в сравнении с 2010 годом (8,78%) по сравнению с 2018 годом (2,4 %); - мировые валюты по отношению к рублю приходят в стабильность по сравнению с 2014 годом; - развивается импортное замещение, которое благотворно влияет на экономику; - наряду с этим растут внешние издержки (бензин, электричество и т.д.); <p>Сценарий: В целом обстановка в экономике стабильна, должны увеличиваться объемы производства, возрастают возможности населения на покупку жилья, а следовательно, это развивает сегмент рынка. Но есть и неблагоприятные прогнозы, которые заключаются в увеличении цен на издержки, требующихся на производство.</p>
---	---

Продолжение таблицы 5

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - уровень благополучия жизни в России увеличивается, но определенный процент населения еще не может говорить о достатке; - с другой стороны остальной процент населения переходит от первоначальных потребностей к «качеству жизни»; - высшее образование становится более востребованным и доступным для основной массы людей; - прирост населения страны с каждым годом немного увеличивается по естественным причинам (рождаемость, уровень медицины). Миграция населения из ближних стран; 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> - технологические изменения, разработанные за последние годы, повышают качество и скорость работы производства;- обмен опытом с зарубежными партнерами по техническим аспектам производства; -разработка технических факторов заметна снизилась; - появление новых продуктов в сегменте рынка (модульные дома); - усовершенствование рынка используемых продуктов; <p>Сценарий: Обмен опытом с зарубежными партнерами благоприятно сказывается на отрасли,</p>
---	--

<p>Сценарий: Обстановка на ближайшее время по социальному анализу благоприятна: возрастает потребность изменения к «качественному жилью», растет уровень образования и уровень жизни.</p>	<p>развитие технологии движется с небольшой скоростью, но все равно оказывает влияние на рынок.</p>
---	---

Таблица 6 - Степень важности факторов среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A*B*C
1. Увеличение населения города Зеленогорска	3	2	+1	6
2. Непрерывный рост инфраструктуры	3	3	+1	9
3. Разработка новых технологий	3	2	+1	6
4. Необходимость населенного пункта в строительстве и модернизации	3	3	+1	9
5. Создание фирм такой же направленности	1	3	-1	-3

Окончание таблицы 6

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A*B*C
6. Повышение прироста населения	3	1	+1	3

Исходя из данных таблицы 6, сделаем выводы: некоторые параметры внешней среды, как непрерывный рост инфраструктуры и необходимость населенного пункта в строительстве и модернизации остаются не менее важными аспектами организации и, таким образом, завоёвывают в наибольшей степени внимания, но создание фирм той же направленности и

повышение прироста населения в стране имеют слабое значение для предприятия.

Рост инновационных технологий и изменение количества населения г. Зеленогорска не обладают такой значимостью, как непрерывное продвижение модернизации и нужда населенного пункта в строительстве и реставрации, но на этих факторах также стоит акцентировать внимание, как на весьма важные элементы, но просто в наименьшей мере действующие на работу организации и промышленности в целом.

Таблица 7 - Матрица SWOT анализа для компании ООО «СМУ-95»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение производства промышленных мощностей города; 2. Привлечение населения для работы в городе (завод); 3. Технология развития методов рекламы для привлечения. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большая конкуренция среды новых организаций; 2. Низкая оплата работы заказчиками; 3. Плохое образование и подготовка специалистов в городе.
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потребность города в обслуживании промышленных зон и реконструкции жилья населения; 	<p>Поле СиВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Увеличение производства промышленной части города будет сопровождаться 	<p>Поле СиУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Открытие новых организаций, но потребности в строительной сфере увеличивается;

Продолжение таблицы 7

2. Выполнение работ в срок;	финансированием со стороны государства, тем самым позволит открыть	1.2. Борьба за тендер зачастую снижает стоимость оплаты работы,
3. Взаимосвязь с организациями – партнерами в одном сегменте.	<p>новые рабочие места;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.2. Привлечение населения в город увеличит потребность строительства новых жилых сооружений; 1.3. Технология развития методов для рекламы поможет привлечь большое количество клиентов. 2.1. Население будет заинтересовано в сдаче 	<p>от чего зависит доход организации;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.3. Плохая подготовка специалистов в городе, несмотря на это люди-специалисты приезжают в город, тем самым компенсируя плохую подготовку; 2.1., 2.2., 2.3. Несмотря на низкую оплату (не в

	<p>объектов в срок; 2.2. Быстрое строительство также будет благоприятно сказываться на организации; 2.3. Реклама сможет показать наше преимущество перед конкурентами; 3.1. Организация будет выполнять работу более качественно и в кратчайшие сроки по сравнению с организациями-партнерами; 3.2., 3.3. Взаимная реклама организаций-партнеров примет взаимную выгоду и повысит имидж.</p>	<p>минус), готовы трудиться на благо города; 3.1., 3.2., 3.3. Несмотря на плохое образование в городе, готовы обучить специалистов за свой счет для работы в организации.</p>
<p>Слабые стороны: 1. Неудобное место расположения; 2. Ограниченная база клиентов; 3. Недостаточно сформированный имидж предприятия.</p>	<p>Поле СЛВ 1.1., 1.3. Увеличение численности населения имеет границы между районами, также будет увеличиваться инфраструктура; 1.2. Неудобное местоположение компенсируется связями с партнерами; 2.1., 2.2., 2.3. Увеличение численности населения и развитие методики рекламы будет способствовать формированию и клиентской базы;</p>	<p>Поле СЛУ 1.1., 2.1., 3.1. Такие факторы, как расположение организации, клиентская база, имидж и увеличение численности организаций – конкурентов, однозначно вызовут отток потребителей; 2.2., 2.3., 3.2., 3.3. Несформированная клиентская база и имидж, а также плохое образование в городе могут вызвать падение доходов организации.</p>

Окончание таблицы 7

	<p>3.1., 3.2., 3.3. Увеличение численности населения будет благоприятно</p>	
--	---	--

Вывод: на результаты, которые получились в зоне СиВ, обязательно нужно обращать внимание, так как они дают возможность повышения конкурентоспособности организации. Зона СЛВ указывает на сторону, за которой стоит усилить контроль, и не допускать использование конкурентами, так как это становится прямой угрозой для организации.

В зоне СиУ стратегия показывает преодоление угроз за счет сильных сторон, организация для успешной работы должна делать акцент на постоянном производстве, строительстве и модернизации промышленных предприятий, а также выполнять работу в установленные сроки. Для зоны СЛУ подходит стратегия избегания.

2.3. Анализ состояние ООО «СМУ-95» и основные проблемы

Чтобы выделить организацию ООО «СМУ-95» их внешней среды, употребим модель «черный ящик».

С точки зрения систематизированного анализа предприятие вовлечено в 3 этапа:

- выявление факторов производства из внешней среды (вход);
- трансформация факторов производства в конечный продукт (процесс производства);
- переход конечного продукта во внешнюю среду (выход).

Проанализируем каждый из этапов согласно принятого объекта.

К материальным факторам производства, применяемых в организации, относятся:

- стройматериалы;
- специальное техническое и строительное оборудование.

Трудовые ресурсы – сотрудники, квалификация которых дает возможность трудиться (инженеры – строители, кровельщики, плотники, столяры). Обязательным ресурсом для благополучных результатов в работе организации в сегодняшнем сегменте является информация. Данные о конкурентах, инновационных технологиях, созданных в области строительства, о меняющемся ассортименте материалов должны постоянно направляться в подходящие отделы.

Также неотъемлемой частью производства является применение новых технологий в работе предприятия. Разнообразные способы строительства и

новые технологии (изменение деревообработки новыми станками) могут понизить издержки и время на выполнение работ.

Под технологическим процессом в организации понимается основательное строительство и модернизация, возведение частного жилья и коттеджных домов и другие строительные работы, направленные на возведение полностью готового здания или объекта.

Таблица 8 - Качественная оценка стратегических позиций

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации		✓	
Бизнес-стратегии		✓	
Орг.структура		✓	
Финансы, как общее финансовое положение			✓
Продукт как конкурентоспособность в целом	✓		
Структура затрат			✓
Дистрибуция как система реализации продукции		✓	
Информационная технология	✓		
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов		✓	
Способность к лидерству в целом			✓
Уровень производства в целом			✓
Уровень маркетинга		✓	
Уровень менеджмента		✓	
Качество торговой марки	✓		

Продолжение таблицы 8

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Качество персонала	✓		
Репутация на рынке		✓	
Репутация как работодателя	✓		
Отношения с органами власти		✓	
Отношения с профсоюзами	✓		
Отношения со смежниками		✓	
Инновации как исследования и разработки			✓
Послепродажное обслуживание	✓		
Степень вертикальной интегрированности		✓	

Корпоративная культура	✓		
Стратегические альянсы			✓

Можно сделать вывод, что общий вид внутренней среды предприятия не совсем положительный. Но у организации чувствуется стремление к росту и совершенствованию. Сопоставление сильных и слабых элементов организации по своему уровню образуют стабильную картину роста и прогресса. Большая часть внутренних стратегических позиций выражены крепкой оценкой в ООО «СМУ-95» и, следовательно, это дает потенциал для развития внутренней среды организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СМУ-95»

3.1. Стратегия развития организации

Миссией строительной организации ООО «СМУ-95» является удовлетворение потребностей среднего класса г. Зеленогорска в комфортном, качественном, быстро возводимым жильем по современным технологиям. Именно поэтому, когда у жителей города Зеленогорска появилась потребность в собственном частном жилье мы выбрали наиболее подходящий план развития организации, который заключается в создании нового продукта (расширение ассортимента объектов строительства) для потребительского рынка.

Также в качестве альтернативы к стратегии ассортиментного расширения выступает стратегия концентрической диверсификации (открытие магазина строительных материалов для отделки). Эти две стратегические альтернативы наиболее приемлемы для организации в существующих условиях. Для наглядности мы сравним стратегии по основным критериям:

- экономический эффект (планируемая выручка, доход);
- объем затрат на реализацию стратегии (объем инвестиций);
- реализация стратегии (вероятные иски);
- размер потребительского сегмента рынка);
- компетентность организации в реализуемой стратегии;
- использование существующих каналов сбыта;

Сравнительная таблица представлена в таблице 9 по значимости в процентном соотношении. Возможность реализации критерия стратегии оценивается по 10-бальной шкале.

Таблица 9 - Сравнение стратегий по основным критериям

Критерии	Значимость	Ассортиментное расширение	Концентрическая диверсификация
1.Экономический эффект	20%	7 б.	3 б.
2.Объем затрат на реализацию стратегии	10%	3 б.	6 б.
3.Реализация стратегии	20%	5 б.	5 б.
4.Размер потребительского сегмента рынка	10%	8 б.	4 б.
5.Компетентность организации в реализуемой стратегии	20%	9 б.	2 б.
6.Использование существующих каналов сбыта	20%	8 б.	3 б.

Анализировать данные таблицы 9 мы будем по формуле ценности стратегии и на ее основе выделим наиболее подходящую альтернативу.

$$\text{Ценность стратегии} = \frac{\text{значимость} * \text{балл}}{10}; \quad (1)$$

$$\text{Ценность стратегии (продуктовое расширение)} = \frac{20*7}{10} + \frac{10*3}{10} + \frac{20*5}{10} + \frac{10*8}{10} + \frac{20*9}{10} + \frac{20*8}{10} = 71 \%$$

(2)

$$\text{Ценность стратегии (концентрическая диверсификация)} = \frac{20*3}{10} + \frac{10*6}{10} + \frac{20*5}{10} + \frac{10*4}{10} + \frac{20*2}{10} + \frac{20*3}{10} = 36\% \quad (3)$$

После проведенного анализа мы остановились на стратегии продуктового расширения ассортимента, так как по значениям расчетов она выглядит наиболее привлекательной, чем стратегия концентрической диверсификация.

Суть выбранной стратегии заключается в разработке и выводе на рынок нового типа продукции организации для удовлетворения потребностей рынка.

На сегодняшний день стратегия выглядит перспективно. Это обусловлено экономическим положением в городе и потребителями, которые стараются повысить уровень своей жизни. Одним из факторов повышения уровня жизни является собственное комфортное жилье, которое предлагает наша организация. Это будут дома в европейском стиле, в которых будут совмещаться природная красота дерева, а также долговечность и прочность кирпича. Для производства таких домов используются высококлассные и экологически чистые материалы, которые необходимы для комфортного пребывания в доме. Пространство между грунтом и полом по периметру будут состоять из кирпича, что будет служить прочным основанием для первого и второго этажа из дерева и снизит нагрузку на фундамент. Преимуществом такой модели является возможность существенно сэкономить бюджет строительства, а также привлекательность сохраненного архитектурного стиля. Использование новых технологий таких как модульное возведение обладающие такими преимуществами:

- Скорость производства и монтажа от четырех недель до не скольких месяцев, это обусловлено сложностью проекта.
- Не требует использование традиционного фундамента.
- Стоимость, которая зависит от используемых материалов и выбора клиента.
- расширение и достройка модулей при необходимости увеличения площади дома.

Основа будущего дома создается на предприятии за тем модули транспортируются и закрепляются на свайно-винтовой фундамент. Достоинствами винтового фундамента является:

- Данная конструкция может быть применена практически на любом грунте, а также в различных климатических условиях, что отлично подходит для нашего сурового климата.

- Винтовой фундамент подходит для установки даже на местности с сложным рельефом.

- Устанавливаться могут в любое время года, обусловлено это температурой, которая на глубине остается стабильной и никак не повлияет на прочность и качество фундамента.

- Такой вид фундамента не склонен к морозному пучению (увеличение объёма влажного грунта при промерзании).

- Монтаж свайно-винтового фундамента осуществляется в короткие сроки по отношению к другим видам фундамента.

- Простой способ установки требует базовых умений бригады.

- Такой вид фундамента не вытягивает капиллярную влагу из почвы, по причине этого пол и стены остаются сухими.

- Установка коммуникаций может производиться одновременно с установкой, а также после завершения работ с фундаментом.

- Утепление фундамента зависимости от климата региона, что существенно влияет на конечную цену дома.

- Цена на свайно-винтовой фундамента будет ниже на 30-40% по сравнению с другими видами.

Проект дома будет полностью согласован с клиентом, начиная с количества комнат и заканчивая благоустройством заднего двора и придомовой территории. Дома будут предлагаться с чистовой отделкой и сетями, а также черновой отделкой по желанию клиента. К Преимуществам чистовой отделки от ООО «СМУ-95» можно отнести:

- Не надо искать бригаду наёмных рабочих и вникать в технологические аспекты проведения работы.

- Своевременное заселение дома, актуально для людей, которые снимают жилье это существенное экономии средств и сил.

- Ремонт будет дешевле, так как мы закупаем отделочные материалы по оптовым ценам.

- Гарантия на выполненную работу
- Предоставление уже готовых работ от дизайнерских организаций.

В настоящий момент в городе Зеленогорске данная технология не предоставлена достаточно широко, это обеспечит конкурентоспособность нашей организации на данном сегменте рынка.

3.2 План реализации и оценка эффективности выбранной стратегии

Стратегическая цель: Разработка и вывод на рынок нового типа продукции «быстровозводимый модульный евродом» объемом 35 домов в год с планируемой выручкой \approx 70 млн.

Мы выделили основные мероприятия по реализации выбранной стратегии, которые будут представлены в таблице 10.

Таблица 10 – План мероприятий

№	Мероприятие	срок реализации	исполнители	по реализации стратегии
1	Создание рабочей группы по разработке стратегии	1 месяц	Ген.Директор	группа из 12 специалистов
2	Проведение маркетинговых исследований по изучению потребности нового продукта.	6 месяцев	привлечённая организация партнер	охват целевой аудитории не меньше 50%
3	Расчёт бизнес плана	4 месяца	Ген.Директор Зам.Директор	разработан бизнес план.

Продолжение таблицы 10

№	Мероприятие	срок реализации	исполнители	по реализации стратегии
---	-------------	-----------------	-------------	-------------------------

4	Поиск инвесторов и привлечение заемных средств	2 месяца	Ген.Директор	привлечены инвестиции.
5	Приобретение технологий строительства быстро возводимого фундамента и модульных жилых сооружений.	4 месяцев	технический директор, заместитель технического директора	покупка доп. оборудования для производства и выделение для производства
6	Создание производственной базы по производству нового вида зданий.	9 месяцев	технический директор	
7	Подбор рабочих и проведение обучения специалистов и руководителей.	3 месяца	привлеченная организация, директор по персоналу	сертифицированные специалисты производства модульных домов
8	Разработка архитектурно-планированных решений домов	2 месяца	Начальник ПТО Инженер ПТО	Разработанный проект.
9	Расстановка персонала и установление показателей бизнес процессов.	2 месяца	Менеджер по персоналу	Разработка последовательности деятельности.
10	Формирование договоров с поставщиками партнёрами и графиком доставки сырья.	4 месяца	зам. Директора главный бухгалтер	установка взаимовыгодных условия

Продолжение таблицы 10

№	Мероприятие	срок	исполнители	по реализации
---	-------------	------	-------------	---------------

		реализации		стратегии
11	Формирование каналов сбыта и организация продвижения нового типа продукции.	3 месяца	Ген.Директор	прямой канал сбыта (производитель – потребитель)
12	выпуск пробной партии из 4 домов	2 месяца	Начальник ПТО Инженер ПТО	строительство домов
13	Оценка отношения к товару потребителями, внесение корректировок в организацию производства.	1 месяца	Начальник ПТО Инженер ПТО привлечённая организация партнер	Анализ замечаний и пожеланий потребителей.
14	Выход на проектные мощности	3 месяца	Начальник ПТО	Производство домов.
15	Мониторинг реализации и осуществления совершенствования процесса.		ген. Директор	Совершенствование производства.

Анализ таблицы мероприятий показывает нам что общий срок запуска новой продукции будет составлять 3 года 3 месяца при этом будут задействованы многие структуры организации, а также привлечённые организации партнёры, которые будут помогать в создании имиджа организации и обучению специалистов новой технологии строительства жилых сооружений. Подробно о запуске новой продукции нам расскажет диаграмма Гантта на рисунке 7.

Кварталы	2019г.		2020г.				2021г.				2022г.			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Мероприятия														
1	■													
2		■	■	■										
3				■	■									
4						■	■							
5							■	■	■					
6								■	■	■	■			
7										■	■			
8										■	■			
9											■	■		
10											■	■		
11												■	■	
12													■	■
13														■
14														■

Рисунок 7 – Общий срок запуска продукта

Так же составлена стратегическая карта показывающая основное направление развития организации, которая представлена на рисунке 8.

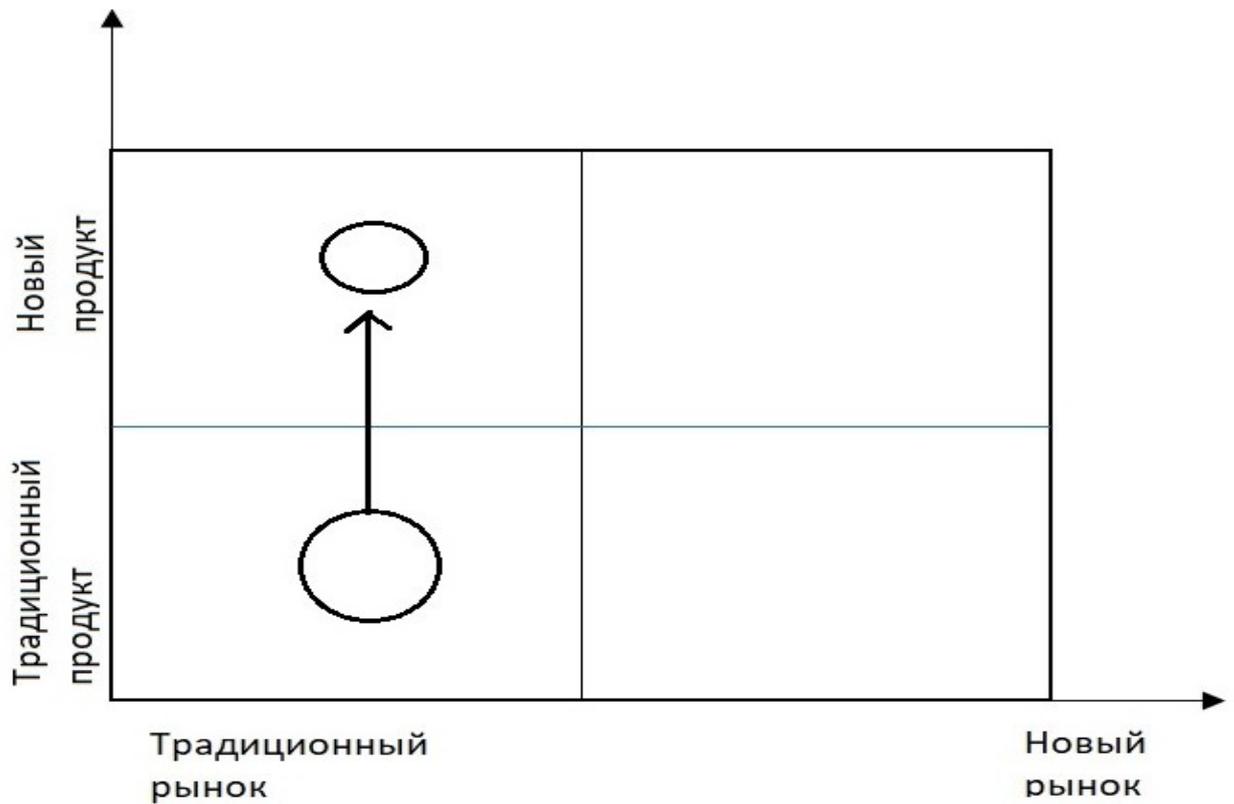


Рисунок 8 – Стратегическая карта развития организации

Оценка эффективности и контроль является последней стадией реализации стратегии. Прогнозируемым результатом реализации стратегии будет:

- рост выручки на 19,5%;
- создание новых рабочих мест, что положительно сказывается на экономике города в количестве 20 человек;
- Использование инновационных технологий для регионального рынка, что положительно сказывается на строительной отрасли, усиление позиций на рынке (организация развивает разные строительные отрасли)
- Увеличение доли рынка по строительству жилых сооружений (с 3% до прогнозируемых 10%);
- Улучшение имиджа организации;

Можно сделать вывод, что выбранная стратегия положительно скажется на развитии организации в целом, по прогнозам выручка должна увеличиться на 19,5%, так же становится известно, что запуск новой продукции будет по прогнозу будет составлять 3 года и 3 месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можно сказать о том, что цель поставленная в начале работы была достигнута, то есть разработана стратегия развития ООО «СМУ-95» основной деятельностью которой является строительство жилых и промышленных сооружений.

На начальном этапе были проанализированы теоретические аспекты и рассмотрены различные варианты стратегии из которых были выбраны две наиболее подходящих так как как концентрическая диверсификация и продуктивное расширение, которые в последствии были проанализированы. После проведенного анализа мы остановились на стратегии продуктового расширения ассортимента, так как по значениям расчетов она выглядит наиболее привлекательной, чем стратегия концентрической диверсификация.

Были проанализированы факторы внешней и внутренней среды, которые влияли на выбор стратегии в них входили факторы косвенной среды (политические, экономические, социальные), рыночные факторы (конкуренция, потребительский рынок) внутренние факторы (организационная структура организации, бизнес процессы), ресурсные факторы (финансовые ресурсы, доступ к компетенциям, инфраструктурные факторы).

Ознакомление с теоретической основой в начале дает возможность провести анализ деятельности организации и разработать стратегию для развития организации. Проведение SWOT анализа по результату, которого были выбраны стратегии, которые могут повысить финансовые показатели, а также конкурентоспособность организации.

Суть выбранной стратегии заключается в разработке нового ассортимента продукции организации для удовлетворения потребностей рынка.

На сегодняшний день стратегия выглядит перспективно. Это обусловлено экономическим положением в городе и потребителями, которые стараются повысить уровень своей жизни.

Так же был проведен анализ мероприятий, который нам показывает, что реализация стратегии будет проводиться минимум 9 месяцев при этом будут задействованы многие структуры организации, а также привлечённые организации партнёры, которые будут помогать в создании имиджа организации и обучению специалистов новой технологии строительства жилых сооружений.

Таким образом, можно сделать вывод, что возможности и необходимость реализации стратегии предопределена объективными предпосылками, а предлагаемая стратегия способствуют достижению цели – повышению конкурентоспособности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.
2. Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2017. - № 1. - С. 63 - 66.
3. Асаул А. Н., И. Е. Морозов, Н. И. Пасяда, В. И. Фролов. Стратегическое планирование развития строительной организации. СПб. :СПбГАСУ., 2009. – С. 106
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 254 с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Уч. / Л.Е. Басовский и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 80 с.
6. Безносова, А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2016. - № 4. - С. 121 - 124.
7. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. - М.: Юнити, 2019. - 606 с.
8. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2017. - 256 с.
9. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов по направлению и специальности «Менеджмент» / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 292 с.
10. Гапоненко, А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
11. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. — Люберцы: Юрайт, 2015. — 290 с.

12. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
13. Дерновая В.А. Модели эффективного управления организациями строительной сферы // Электронный источник: <https://creativeconomy.ru/lib/9326>
14. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: Уч. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.
15. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
16. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. - М.: Дело АНХ, 2008. -568 с.
17. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. – С. 5
18. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. -М.: Проспект, 2011. – С. 18
19. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. -М.: Дело, 1997. - 704 с.
20. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дбрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 367 с.
21. Морозов И.В. Повышение конкурентоспособности строительных организаций на основе стратегического планирования предпринимательской деятельности // Электронный источник: <http://www.dissercat.com/content/povyshenie-konkurentosposobnosti-stroitelnykhorganizatsii-na-osnove-strategicheskogo-planir>.
22. Налчаджи Т.А., Маломатова Л.А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями // Научный альманах. - 2017. - № 1. - С. 293 - 296.

23. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 382 с.
24. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
25. Спирина А. М. Оценка эффективности реализации текущих стратегий предприятия / А. М. Спирина // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – № 4. – С. 105-112.
26. Стороженко, В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. - С. 185 - 188.
27. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
28. Тихонов, А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. - 2017. - № 7. - С. 98 - 103.
29. Томпсон, А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А. Томпсон, А. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, 1998. - 576 с.
30. Фоломкина И. С. Методический подход к оценке эффективности реализации стратегий предприятия / И. С. Фоломкина // Экономика и эффективность организации производства. – 2015. – № 10. – С. 192-195.
31. Шептиева, О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2017. - № 1. - С. 255 - 259.
32. Шеховцева, Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.С. Шеховцева. - Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2016. - 153 с.
33. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

34. Государственный Комитет статистики РФ // Электронный источник:

www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/.

35. Инновационная деятельность в Российской Федерации. Инф.-стат. мат. – М.: ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, 2016 // Электронный источник:http://www.csrs.ru/archive/stat_2016_inno/innovation_2016.pdf.

36. Стратегия инновационного развития строительной отрасли Российской Федерации на период до 2030 года // Электронный источник:
<http://docs.cntd.ru/document/420358841>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.1 7	31.12.1 6	31.12.1 5	31.12.1 4	31.12.1 3	31.12.1 2	31.12.1 1
АКТИВ								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	1150	7 831	19 367	44 381	23 492	13 992	4 799	7 273
Финансовые вложения	1170	0	0	0	732	0	0	6
Итого по разделу I	1100	7 831	19 367	44 381	24 224	13 992	4 799	7 279
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	1210	98	8 015	141 738	170 268	193 248	169 328	116 537
Дебиторская задолженность	1230	38 794*	28 456	29 160	54 267	63 824	61 235	52 382
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	33 813	67 842*	11 027	4 337	34 830	43 897	35 801
Итого по разделу II	1200	72 705	104 313	181 925	228 872	291 902	274 460	204 720
БАЛАНС	1600	80 536	123 680	226 306	253 096	305 894	279 259	211 999
ПАССИВ								
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 500	12	0	0	0	12	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	6 288	21	0	0	0	6 157	0

Продолжение приложения 1

Итого по разделу III	1300	8 788	33	10 424	9 809	7 592	6 169	5 805
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Заемные средства	1410	0	0	0	0	34 980	0	2 000
Прочие обязательства	1450	0	0	0	0	0	0	2
Итого по разделу IV	1400	0	0	0	0	34 980	0	2 002
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Заемные средства	1510	0	0	0	7	10 454	1 670	1 670
Кредиторская задолженность	1520	71 748	123 647	168 876*	243 280	252 868	271 420	201 892
Прочие обязательства	1550	0	0	47 006	0	0	0	630
Итого по разделу V	1500	71 748	123 647	215 882*	243 287	263 322	273 090	204 192
БАЛАНС	1700	80 536	123 680	226 306	253 096	305 894	279 259	211 999

Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Выручка	2110	358 668	393 200	324 137	410 004	354 512	192 067	317 441
Себестоимость продаж	2120	(331 054)	(373 628)	(309 598)	(404 139)	(351 761)	(135 684)	(313 133)
Валовая прибыль (убыток)	2100	27 614	19 572	14 539	5 865	2 751	56 383	4 308
Управленческие расходы	2220	(13 863)	(10 796)	(0)	(0)	(0)	(55 056)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	13 751	8 776	14 539	5 865	2 751	1 327	4 308
Проценты к уплате	2330	(0)	(145)	(0)	(1 954)	(711)	(0)	(166)
Прочие доходы	2340	764	816	308	218	477	983	113
Прочие расходы	2350	(5 929)	(8 052)	(13 970)	(1 235)	(738)	(1 221)	(2 821)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 586	1 395	877	2 894	1 779	1 089	1 434
Текущий налог на прибыль	2410	(2 135)	(279)	(262)	(677)	(356)	(231)	(231)
Прочее	2460	(184)	0	0	0	0	(494)	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	6 267	1 116	615	2 217	1 423	364	1 203
СПРАВОЧНО								
Совокупный финансовый результат периода	2500	6 267	1 116	615*	2 217*	1 423*	364	1 203