

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

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭУБП
_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 Менеджмент организации

Совершенствование системы стратегического управления предприятием (на
примере ООО СК «Аскент»)

Руководитель	_____	В.В. Бородкина
Выпускник	_____	Е.В. Табунова
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

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

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой ЭУБП
_____ И.Р. Руйга
«25» ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Табуновой Екатерине Васильевне.

Группа ЗУБ13-05.

Направление (специальность): 38.03.02.01 «Менеджмент организации».

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование системы стратегического управления предприятием (на примере ООО СК «Аскент»).

Утверждена приказом по университету – №5218/с от 11 апреля 2018 г.

Руководитель ВКР: В.В. Бородкина, старший преподаватель кафедры ЭУБП.

Исходные данные для ВКР: материалы официальной статистики России, ведомственные доклады, научные работы, статьи и печатные издания, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО СК «Аскент».

Перечень разделов ВКР:

- 1 Особенности стратегического управления строительными предприятиями.
- 2 Система стратегического управления ООО СК «Аскент».
- 3 Совершенствование системы стратегического управления ООО СК «Аскент».

Перечень презентационного материала:

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Тенденции и перспективы развития строительной отрасли РФ;
- Показатели деятельности организации ООО СК «Аскент»;
- Структура активов и пассивов организации;
- Оценка существующей системы стратегического управления;
- Мероприятия для совершенствования стратегического управления;
- Затраты на реализацию мероприятий;
- Оценка эффективности реализуемых мероприятий.

Руководитель ВКР _____

В.В. Бородкина

Задание принял к исполнению _____

Е.В. Табунова

« ____ » _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование системы стратегического управления предприятием (на примере ООО СК «Аскент»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений общим объемом 116 страниц. Содержит 40 рисунков, 48 таблиц, 8 приложений, 71 использованный источник.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления ООО СК «Аскент».

Задачи:

- проанализировать тенденции развития строительной отрасли в России и Красноярском крае;
- проанализировать особенности стратегического управления в строительной отрасли;
- оценить организационно-экономическое состояние ООО СК «Аскент»;
- оценить существующую систему стратегического управления предприятием;
- разработать мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления предприятием и оценить их эффективность.

В ходе работы был выполнен анализ тенденций развития строительного рынка в России в общем и в Красноярском крае в частности, исследованы теоретические аспекты к подходам и особенностям стратегического управления, дана оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО СК «Аскент» и его существующей системы стратегического управления. В итоге было выявлено, что на предприятии отсутствует система стратегического управления.

В качестве мероприятия по формированию эффективной системы стратегического управления на предприятии была предложена оптимизация функционирования бизнес-процессов в системе стратегического управления, которая возможна через воздействие на следующие организационные подсистемы: организационная подсистема управления, подсистема управления персоналом, подсистема управления маркетингом. В результате реализации указанных мероприятий ожидается рост рентабельности к 2020 году до уровня 18,6% (рост составит 16,91 процентных пункта). Прибыль же увеличится на 3 364,4 тыс. руб. за два года.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Особенности стратегического управления строительными предприятиями	6
1.1 Тенденции развития строительной отрасли в России.....	6
1.2 Перспективы развития строительной отрасли в Красноярском крае.....	15
1.3 Подходы и особенности стратегического управления строительными предприятиями.....	22
2 Система стратегического управления ООО СК «Аскент».....	32
2.1 Организационно-экономическое состояние предприятия.....	32
2.2 Оценка существующей системы стратегического управления предприятием.....	45
3 Совершенствование системы стратегического управления ООО СК «Аскент».....	73
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления предприятием.....	73
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	87
Заключение.....	93
Список использованных источников.....	95
Приложения.....	103

ВВЕДЕНИЕ

Перед любой организацией, в широком смысле, стоит задача выбора системы управления, которая лучше всего отвечала бы ее целям и задачам, а также внутренним и внешним факторам, воздействующим на нее.

Когда на рынке в дополнение к жесткой конкурентной борьбе налицо быстро меняющаяся ситуация, компании должны не только концентрировать внимание на внутренние дела, но и заниматься выработкой долгосрочной стратегии поведения, которая позволила бы им осуществлять оперативную реакцию на изменения в их окружении.

В настоящее время крайне важно осуществлять управление, обеспечивающее адаптацию компании к быстро изменяющимся бизнес-условиям. Быстрые изменения окружающей среды, изменяющаяся позиция потребителя и его новые запросы, интернационализация бизнеса, появляющиеся для него новые возможности, благодаря достижениям науки и техники, возрастающая конкуренция за ресурсы, развивающиеся информационные сети, меняющаяся роль человеческих ресурсов, а также другие причины ведут к резкому возрастанию роли стратегического управления.

Анализ деятельности предприятий различных отраслей показывает, что, не смотря на обилие опубликованной информации, литературы практически ни одна организация не может продемонстрировать более или менее удачный пример организации стратегического управления. Недооценка роли стратегического управления – одна из основных причин большинства проблем, с которыми сталкиваются сегодня российские руководители на всех уровнях. Продуманная стратегия – надежный компас, позволяющий ориентироваться и двигаться вперед. Грамотная стратегия – основной способ экономии ресурсов и сил, улучшении климата в коллективе и финансовых результатов. Хорошая, нестандартная стратегия – главное, если не единственное оружие в борьбе с конкурентами. Именно поэтому от того насколько качественно организовано

стратегическое управление на предприятии зависит эффективность его деятельности и конкурентоспособность [53].

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления ООО СК «Аскент».

Задачи исследования:

- проанализировать тенденции развития строительной отрасли в России и Красноярском крае;

- проанализировать особенности стратегического управления в строительной отрасли;

- оценить организационно-экономическое состояние ООО СК «Аскент»;

- оценить существующую систему стратегического управления предприятием;

- разработать мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления предприятием и оценить их эффективность.

Объект исследования: ООО СК «Аскент».

Предмет исследования: система стратегического управления строительной компании.

Информационной базой для написания работы послужили нормативно-правовые акты РФ, издания периодической печати, научно-исследовательские статьи, а также данные документации и финансовой отчетности ООО СК «Аскент».

1 Особенности стратегического управления строительными предприятиями

1.1 Тенденции развития строительной отрасли в России

В рамках настоящего раздела дается оценка развития строительной отрасли России с целью выявления ее основных проблем и тенденций развития.

По результатам анализа официальных данных статистики было установлено, что по мере циклического развития Российской экономики отрасль строительства также испытывала подъемы и спады.

В настоящее время в Российской Федерации строительная отрасль является одной из стратегических и перспективных отраслей экономики, благодаря своей роли в ней. С одной стороны, строительство предоставляет большое количество рабочих мест для населения Российской Федерации. С другой, следует отметить, что именно строительство позволяет удовлетворить потребности населения в жилье, дорогах, инфраструктуре, а также интересы предприятий, функционирующих в стране, в части обеспечения производственными объектами [29].

Следует отметить, что к строительным организациям относятся все общестроительные и специализированные организации, включая ремонтно-строительные организации, тресты (управления) механизации и домостроительные комбинаты, буровые организации, осуществляющие строительство разведочных скважин на нефть и газ, и другие организации, зарегистрированные кодом ОКВЭД входящим в раздел F «Строительство». В число строительных организаций включаются юридические лица всех форм собственности, филиалы, структурные подразделения, субъекты малого предпринимательства, выполняющие работы по договорам строительного подряда и (или) государственным контрактам, заключаемым с заказчиком [13].

Изменение количества строительных организаций в Российской Федерации с 2010 года по май 2017 года представлено на рисунке 1.1 [66].

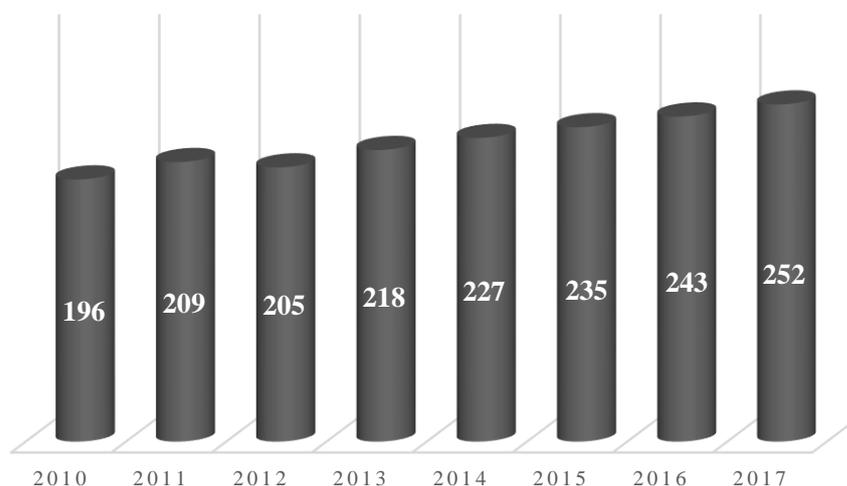


Рисунок 1.1 – Количество строительных организаций Российской Федерации с 2010 года по май 2017 г., тыс. шт.

Анализируя рисунок 1.1 можно сделать вывод о том, что лишь в 2012 году наблюдалось снижение количества строительных организаций, что, помимо всего прочего, обусловлено тяжелой на тот момент времени экономической ситуацией и кризисом в Российской Федерации.

Объем работ, выполненный по виду экономической деятельности «строительство» представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Объем работ, выполненный по виду экономической деятельности «строительство»

Год	Объем работ, млн. руб.	Темп роста к предыдущему году, %
2010	4 454 156	105,0
2011	5 140 310	105,1
2012	5 714 109	102,5
2013	6 019 465	100,1
2014	6 125 191	97,7
2015	6 148 371	95,2
2016	6 319 221	98,4

По данным Росстата, в первом полугодии 2017 года доля строительной отрасли составила 5,32% в общем объеме ВВП (рисунок 1.2) [66].

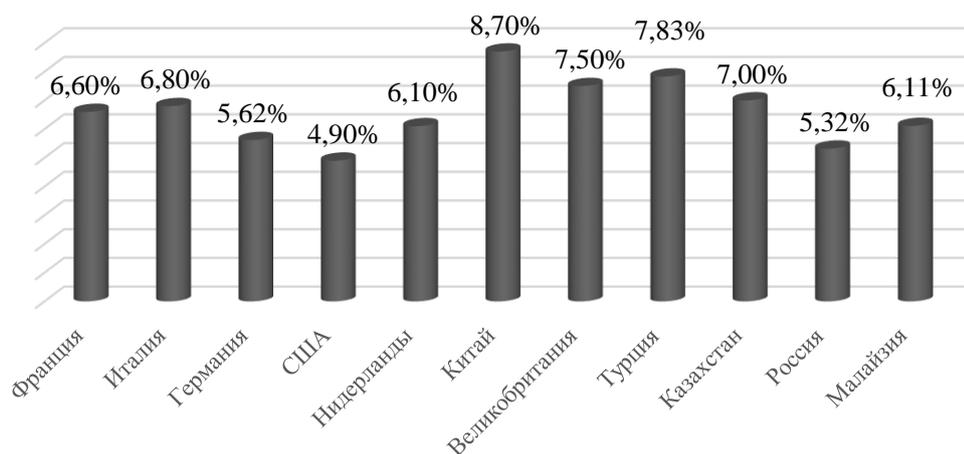


Рисунок 1.2 – Доля строительного сектора в ВВП стран мира в мае 2017 г., %

Если учесть, что в этом году наблюдался отток иностранного капитала и сокращение инвестиционных программ по строительству, этот показатель, по сравнению с ведущими странами в мире в этой области, относительно высокий [26]. Динамика доли строительства в ВВП России за период 2013-2017 гг. представлена на рисунке 1.3 [66].

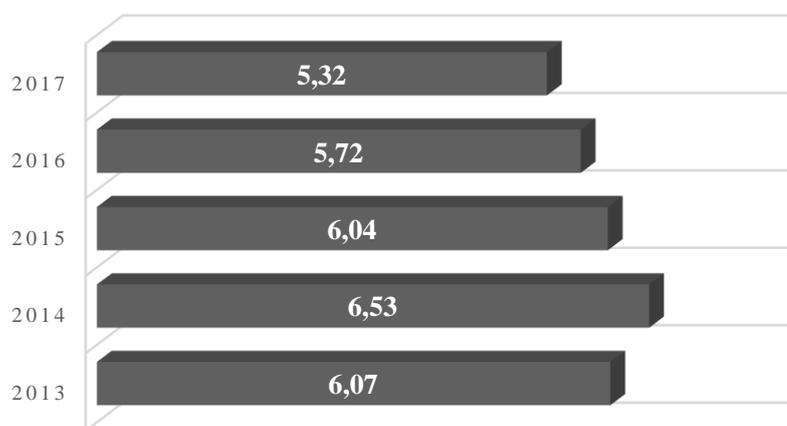


Рисунок 1.3 – Динамика доли строительства в ВВП Российской Федерации, %

Стоит отметить, что, по данным официальной статистики строительство является одной из наиболее привлекательных сфер для инвесторов. Так, в качестве примера можно привести данные Росстата, согласно которым в России инвестирование в строительство составляет $\frac{2}{3}$ от всех инвестиций в основной

капитал. Причем, следует отметить, что особенностью этой отрасли является тот факт, что в периоды кризиса количество вложений в строительство не уменьшается, а, наоборот, растет [13].

Динамика инвестиций в основной капитал строительных организаций представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Динамика инвестиций в основной капитал строительных организаций Российской Федерации

Показатель	2005	2013	2014	2015	2016
Инвестиции в основной капитал строительных организаций, млрд. руб.	172,7	941,1	949,2	920,0	934,5
Доля в общем объеме инвестиций, %	6,0	9,3	9,1	8,8	9,2

Чтобы оценить тенденции развития рынка строительных услуг используется индекс предпринимательской уверенности в строительстве. Этот показатель отражает текущее состояние, а также ожидания строительных организаций относительно портфеля заказов и численности занятых. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве в динамике с 2014 по 2016 год поквартально представлен на рисунке 1.4 [66].

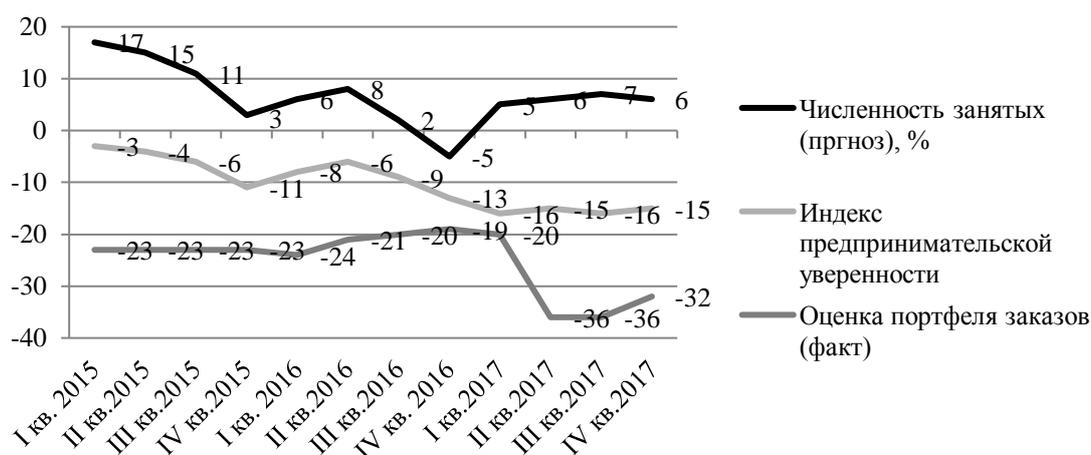


Рисунок 1.4 – Индекс предпринимательской уверенности в строительстве, %

Индекс предпринимательской уверенности в строительстве,

характеризующий текущее состояние делового климата в отрасли, снизился в 4 квартале на 1% по сравнению с предыдущим кварталом и составил минус 15%. Отрицательная динамика наблюдается на протяжении последних 3-х лет. Столь низкого значения индекса предпринимательской уверенности по мнению экспертов не наблюдалось последние девять лет, со времени эпицентра предыдущего кризиса во 2-м квартале 2009 г. – минус 21% [56].

Главной компонентой, повлиявшей на падение композитного индекса предпринимательской деятельности в 2017 году, стали оценки портфеля заказов организаций. Так специалисты констатируют факт, что в 2017 году портфель заказов на подрядную деятельность находился на уровне «ниже нормального» и составил на конец года минус 32%. Подобных негативных оценок не наблюдалось с 2004 г. [56].

По данным опроса, проведенного в рамках исследования Росстата, существует ряд факторов, ограничивающих производственную деятельность строительных организаций (рисунок 1.5) [66].



Рисунок 1.5 – Факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций в 2016 г., % от числа опрошенных

С учетом вышеуказанного рисунка главными факторами, которые тормозят развитие строительных организаций, являются экономические факторы. При этом, производственные и технические отходят на второй план и являются менее существенными.

Нельзя не отметить также влияние такого фактора как сезонность. По данным Росстата из года в год в летний период наблюдается увеличение заказов на строительные работы, а, значит, и увеличение объемов строительных работ, что приносит прибыль организациям, функционирующим в этой области. Объем строительных работ в Российской Федерации с 2015 по 2016 год по месяцам представлены на рисунке 1.6.

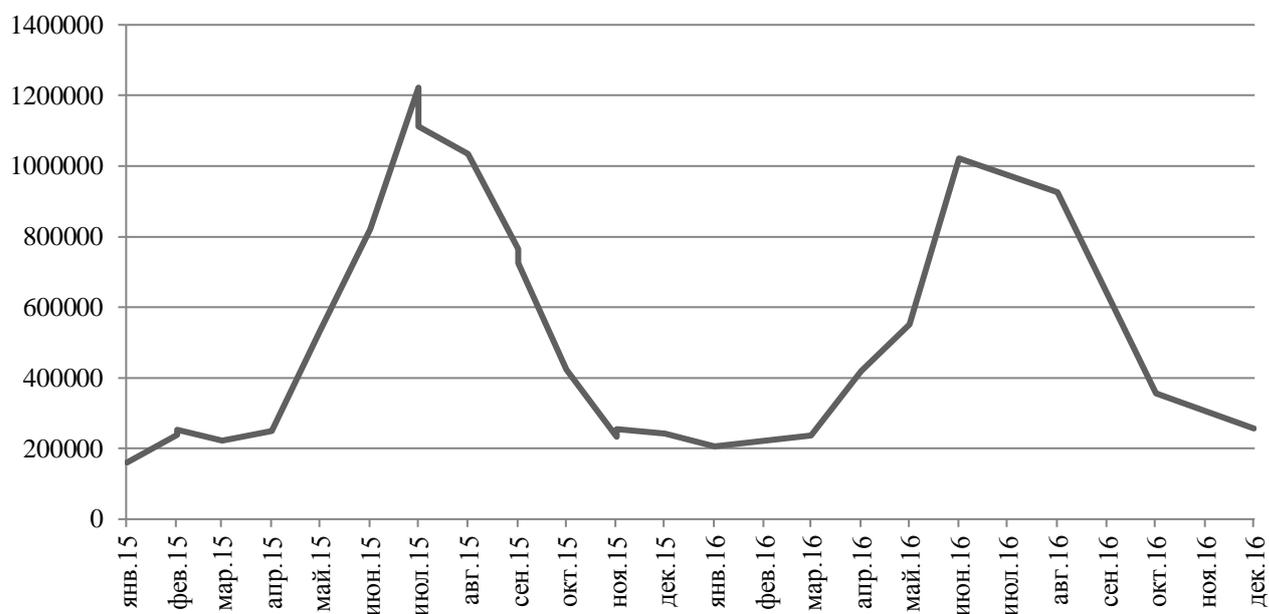


Рисунок 1.6 – Объем строительных работ в Российской Федерации за 2015-2016 гг. по месяцам, млн. руб.

За последние годы площадь и строительный объем зданий увеличивался прямо пропорционально количеству сданных в эксплуатацию зданий [65]. Ввод в эксплуатацию зданий жилого и нежилого назначения (общая площадь зданий) в Российской Федерации с 2012 года по июнь 2017 года представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Ввод в эксплуатацию зданий жилого и нежилого назначения (общая площадь зданий) в Российской Федерации с 2012 г. по июнь 2017 г., млн. кв. м.

Следует отметить, что общая площадь жилых помещений, приходящаяся на одного жителя, в течение последних лет росла и на конец 2017 года, составила 24,7 кв. м. (рисунок 1.8).

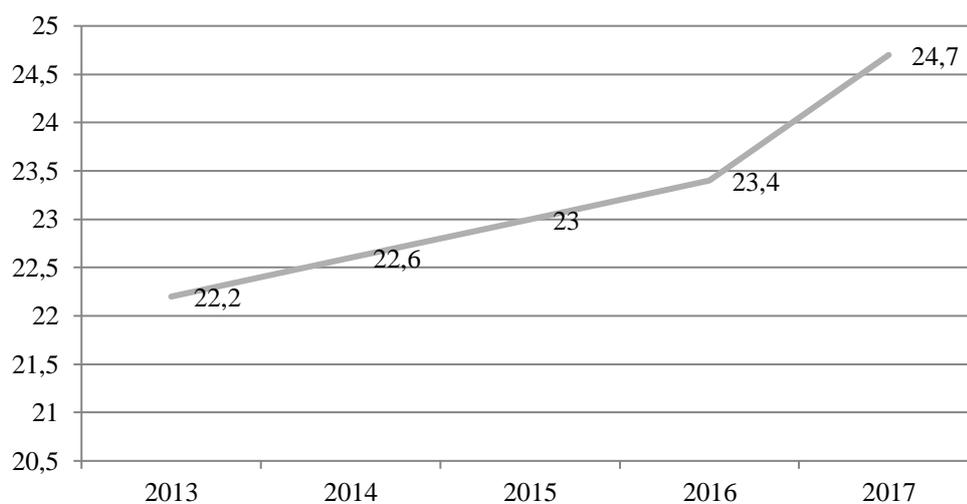


Рисунок 1.8 – Общая площадь жилых помещений, приходящаяся на одного жителя России, кв. м.

При этом по России этот показатель значительно ниже, чем даже в Восточной Европе (таблица 1.3)

Таблица 1.3 – Обеспеченность жильем в Европе, США и России на конец 2016 г.

Страна	Обеспеченность жильем, кв. м./ чел.
Россия	23,7
Норвегия	74,0
Германия	45
Дания	50,6
Великобритания	62
Финляндия	38,9
Чехия	38,8
Швеция	60
США	75

Если взять за средний восточноевропейский уровень обеспеченности жильем 40 кв. м. на человека, то в России необходимо построить еще 2,4 млрд. кв. м (весь жилой фонд сейчас составляет 3,37 млрд. кв. м.). И это без учета вывода из эксплуатации ветхого и аварийного жилья [58].

На рынке строительных услуг имеется ряд проблем как для потребителей, так и для строительных организаций. Естественно, что проблемы самих поставщиков услуг в корне отличаются от проблем потребителей, хотя имеют одну и ту же природу происхождения. Укрупнено проблемы поставщиков и потребителей услуг строительного рынка представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Проблемы поставщиков и потребителей услуг строительного рынка [58, 59, 61, 66]

Проблемы поставщиков	Проблемы потребителей
Отсутствие постоянных клиентов Проблемы поиска клиентов Высокий риск ответственности за работу Отсутствие контролирующего и надзорного органа Неравномерность заказов Сезонность работы Комплектация и компетенция персонала Зависимость от контрагентов	Большое количество поставщиков услуг Неорганизованность и «нецивилизованность» рынка Трудно сделать выбор производителя Недоверие к поставщикам услуг Отсутствие гарантий на качество работ

На строительном рынке, как и на любом другом рынке, потенциал его дальнейшего развития напрямую связан со спросом. При этом по мнению различных исследователей и представителей экономического сообщества (некоторых членов правления Банка Жилищного Финансирования, Банка России, руководителя аналитического центра АИЖК и генерального директора компании Русипотека) на спрос потребителей на строительном рынке значительное влияние оказывает политика кредитования, в частности ипотечного. На сегодняшний день в отношении ипотечного кредитования эксперты Агентства ипотечного жилищного кредитования отмечают, что ставки по ипотечному кредитованию снижаются и стремятся к величине 7% к 2020 году [63]. При этом, ожидается увеличение спроса на жилье такого плана на 10-15% [60, 63]. Однако, и эксперты Агентства ипотечного жилищного кредитования, и Президент Владимир Путин в своем ежегодном послании Федеральному собранию отметили, что именно в России, одна из самых высоких ставок на ипотечное жилье. В сложившихся условиях рынка для строительных компаний актуальным остается поиск баланса между получением выгоды и обеспечением потребителей доступным и качественным жильем [60, 62].

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что строительство играет важную роль в экономике страны. Строительство как отрасль экономики участвует в создании основных фондов для всех отраслей национального хозяйства. Являясь одной из ведущих отраслей народного хозяйства России, строительство позволяет решить жизненно важные задачи структурной перестройки материальной базы всего производственного потенциала государства и развития непромышленной сферы. Однако, следует отметить, что, при этом, существует ряд проблем на рынке строительных услуг как для потребителей, так и для поставщиков, которые в целом мешают нормальному функционированию и развитию отрасли в целом. В связи с этим возникает необходимость для каждого отдельного предприятия повышать свою эффективность и конкурентоспособность в том числе

посредством совершенствования стратегического управления.

1.2 Перспективы развития строительной отрасли в Красноярском крае

В рамках данного раздела дается оценка перспектив развития строительной отрасли в Красноярском крае

Вклад строительной отрасли в формирование ВВП России и ВРП Красноярского края представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Валовая добавленная стоимость строительной отрасли в ВВП России и ВРП Красноярского края [69]

Год	Россия, тыс. руб.	Красноярский край, тыс. руб.
2009	2 137 952 989	67 867 147
2010	2 597 682 601,1	74 604 089
2011	3 187 739 201,5	90 434 607,6
2012	3 610 968 972,4	95 571 801,3
2013	3 822 374 179,5	78 410 170,5
2014	4 289 392 716,1	94 321 993,9
2015	4 498 816 443,9	108 107 085,2

Анализируя таблицу 1.5 можно сделать вывод о том, что в целом динамика валовой добавленной стоимости, приходящейся на строительство, в Красноярском крае носит положительный характер. Лишь во время нестабильной экономической обстановки и кризиса в 2013 году наблюдалось уменьшение этого показателя.

Доля строительства в составе ВРП Красноярского края представлена на рисунке 1.9.

Анализируя рисунок 1.9 можно сделать вывод о том, что во время экономического кризиса в 2013 году доля строительной отрасли в составе валового регионального продукта уменьшилась до 6,2%. Это является отрицательной тенденцией. Затем, по мере выхода из кризиса и стабилизации экономической обстановки в Российской Федерации, этот показатель стал

увеличиваться. Однако, следует отметить, что только к 2016 году он достиг докризисного состояния и составил 7,9%.

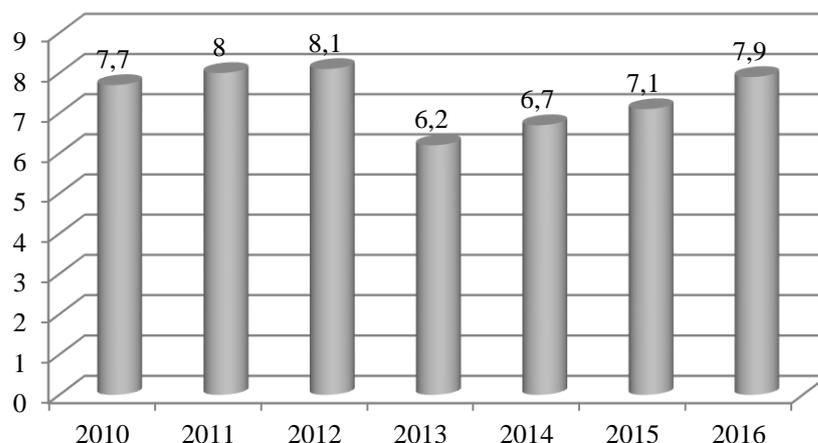


Рисунок 1.9 – Доля строительства в ВРП Красноярского края, %

Динамика строительства жилой и коммерческой недвижимости в Красноярском крае представлена на рисунке 1.10.

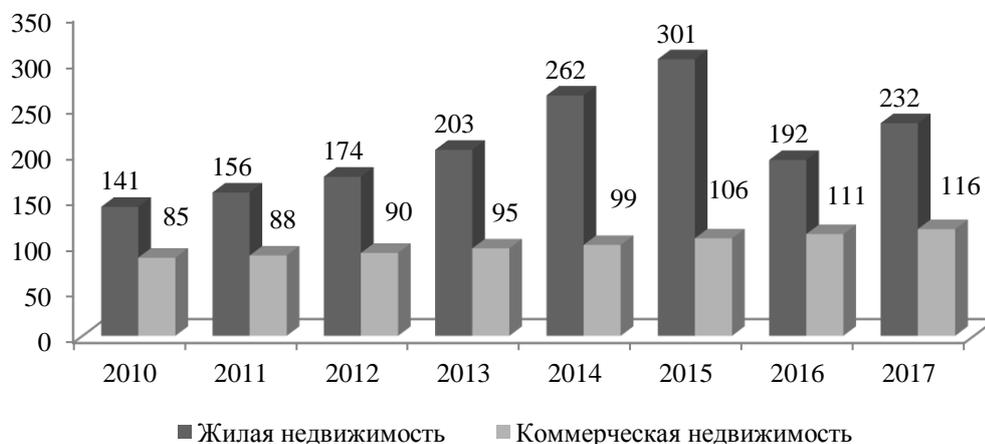


Рисунок 1.10 – Динамика строительства жилой и коммерческой недвижимости в Красноярском Крае, тыс. кв. м.

Следует отметить, что на графике заметно, как стремительно растет количество жилой недвижимости при том, что количество коммерческой недвижимости увеличивается незначительно [54].

По состоянию на 2017 год строительная отрасль Красноярского края в

большей степени ориентирована на жилое строительство. В 2012-2014 году именно этот сегмент отрасли был в упадке, поскольку спрос на жилые дома напрямую зависит от покупательской способности населения, а она в моменты кризиса в экономике находится на низком уровне [54].

Динамика ввода в действие жилых домов в Красноярском крае представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Динамика ввода в действие жилых домов в Красноярском крае, тыс. кв. метров

Год	Ввод в действие общей площади жилых домов - всего	Ввод в действие общей площади жилых домов населением
2009	184,8	108,7
2010	140,6	76,7
2011	156,2	66,0
2012	173,5	81,9
2013	202,7	80,4
2014	261,9	159,7
2015	301,3	120,4
2016	191,6	59,9
2017	231,7	85,2

Динамика изменения спроса и предложения на рынке строительных услуг Красноярского края представлена на рисунке 1.11.

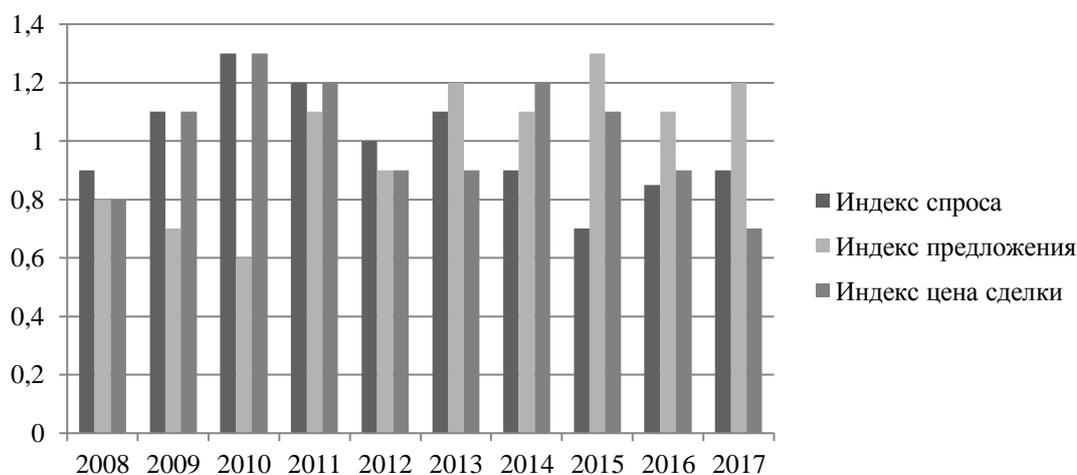


Рисунок 1.11 – Динамика изменения спроса и предложения на рынке строительных услуг Красноярского края

Как уже говорилось ранее, чтобы оценить тенденции развития рынка строительных услуг используется индекс предпринимательской уверенности в строительстве. Этот показатель отражает текущее состояние, а также ожидания строительных организаций относительно портфеля заказов и численности занятых в данной отрасли. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве в динамике по Красноярскому краю представлен на рисунке 1.12.

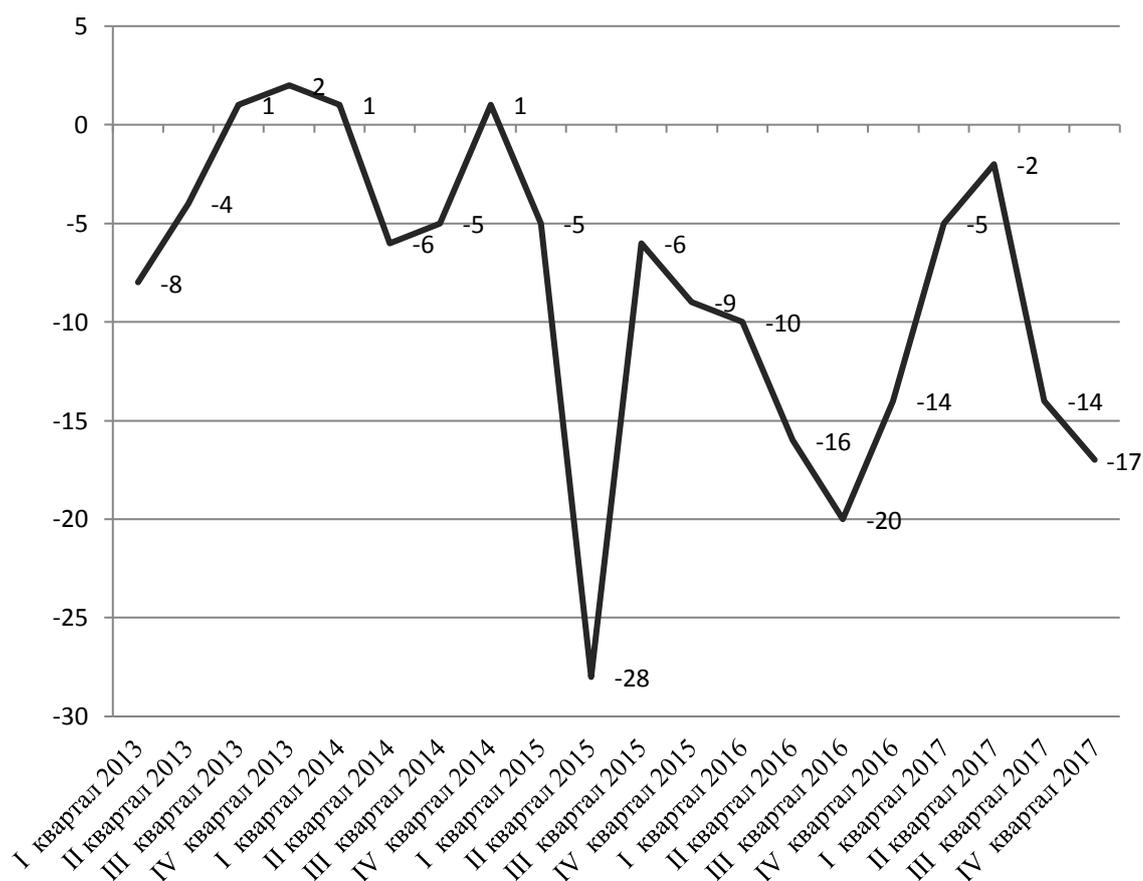


Рисунок 1.12 – Индекс предпринимательской уверенности в строительстве в динамике по Красноярскому краю

Согласно опросу, проведенному ВШЭ, в Красноярском крае, как и в любом регионе Российской Федерации, существует ряд факторов, оказывающих влияние на деятельность строительных организаций. Результаты данного опроса представлены на рисунке 1.13 [66].

По аналогии с другими регионами в Красноярском крае строительство жилой недвижимости доминирует над строительством коммерческой

недвижимости. Эта тенденция обусловлена рядом причин:

- падение стоимости нефти
- спад платежеспособного спроса и рост предложения
- высокий уровень инфляции
- высокая процентная ставка по кредитам
- снижение ставки по ипотечному кредитованию и так далее. [54]



Рисунок 1.13 – Факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций в Красноярском крае, % от числа опрошенных

Отрасль строительства является достаточно капиталоемкой и дает региону большое количество рабочих мест. По данным Красстата, количество людей, работающих в строительной сфере, достаточно велико и уменьшилось лишь в 2013 году в период кризиса в связи с ростом безработицы в регионе (рисунок 1.14). В 2017 году количество занятых в строительной отрасли составило 36,1 тыс. человек.

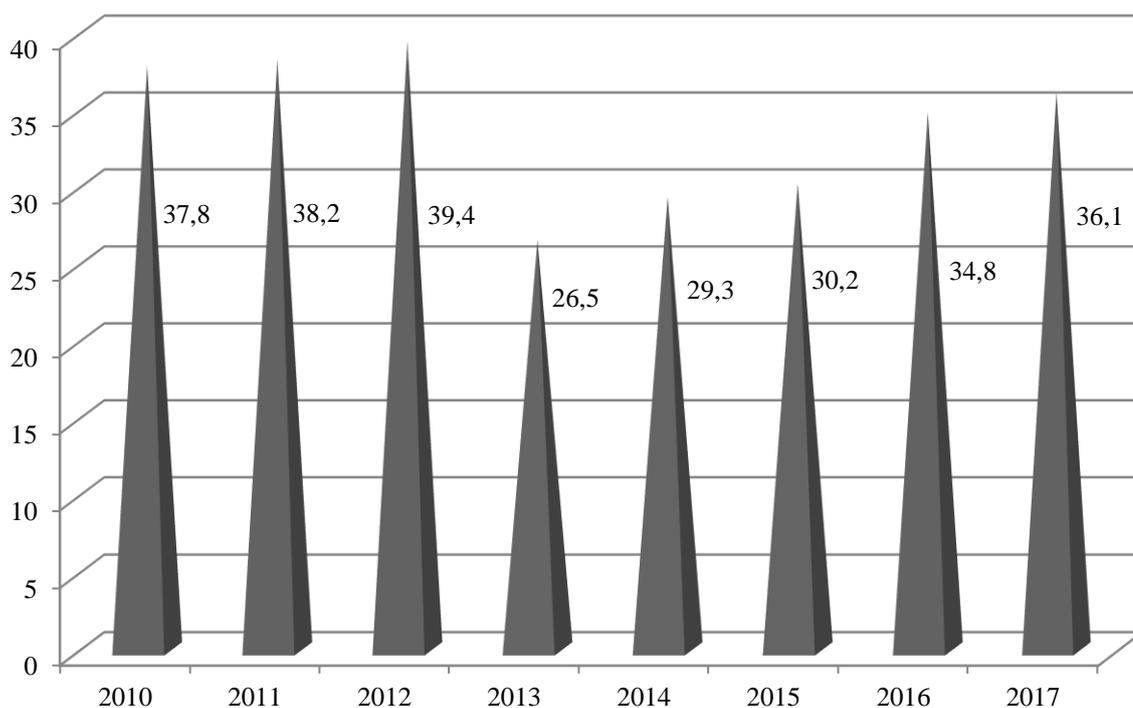


Рисунок 1.14 – Количество занятых в строительной отрасли Красноярского края, тыс. чел.

Однако следует отметить, что данные официальной статистики далеки от реальности. Это связано с тем, что 60% рабочей силы в строительной отрасли Красноярского края является нелегальным. По данным миграционной службы, большую часть нелегалов составляют жители Средней Азии. Из общего числа задержанных УФМС в 2017 году в строительной отрасли около 27% приходится на граждан Таджикистана, 21% – выходцы из Узбекистана, и 19% – киргизы. На долю азербайджанцев и армян приходится по 7% и 5% соответственно [68].

Объем работ, выполненных по ВЭД «Строительство» в Красноярском крае в 2016 году, составил 176,3 млрд. руб., по данному показателю край с 2012 года сохраняет 1 место в Сибирском федеральном округе (рисунок 1.15) [54].

Однако, следует отметить, что существуют ограничения для развития строительного комплекса края в целом [2]:

- недостаточный поток инвестиций в строительную отрасль (всего 4%– от общего объема инвестиций);

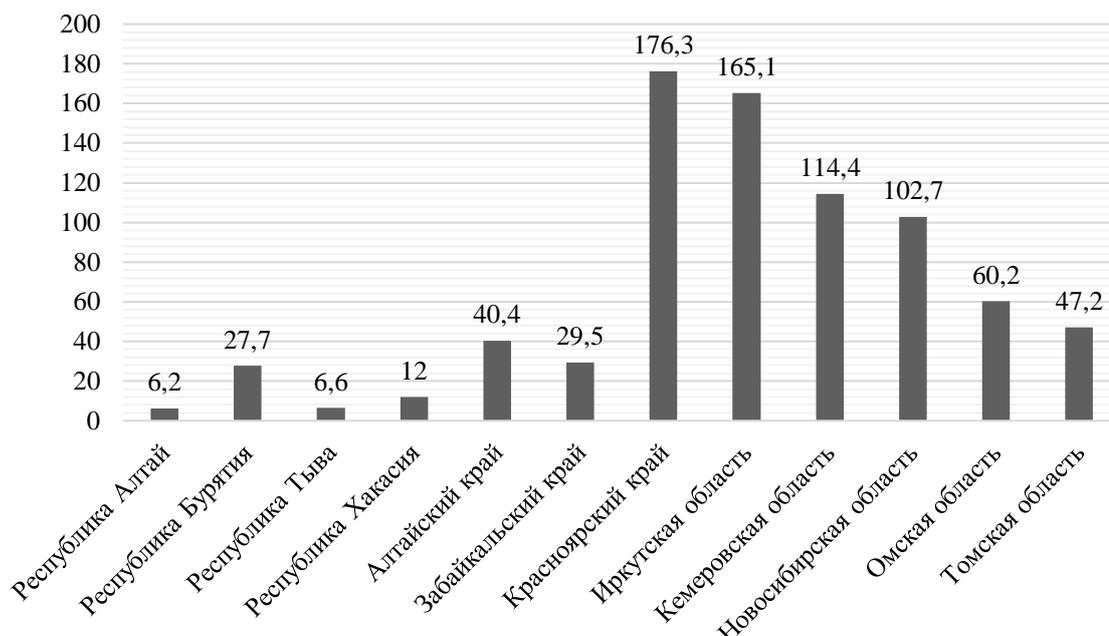


Рисунок 1.15 – Объем выполненных работ по строительству в СФО в 2017 г., млрд. руб.

- слабая загрузка производственных мощностей строительных подразделений; низкий технический уровень производственной базы строительства;

- недостаточный уровень финансирования строительства социально значимых объектов (так, доля жилья, построенного за счет бюджетных средств, составляет в последние годы 0,3-0,5%);

- отставание темпов перестройки производственной базы индустриального домостроения на выпуск изделий и конструкций для современных, экономичных, энергосберегающих архитектурно-строительных систем от темпов роста потребностей в материалах строительных предприятий.

Для решения существующих проблем министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Красноярского края была разработана отраслевая программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2017 - 2019 годы», целью которой является увеличение объемов строительства и развитие производства строительных материалов в Красноярском крае. К основным задачам программы отнесено:

1. Создание условий для развития строительной отрасли на территории Красноярского края.

2. Обеспечение потребностей строительной отрасли Красноярского края в строительных материалах.

3. Внедрение в строительство композиционных материалов (композитов), конструкций и изделий из них на территории Красноярского края.

Среди основных целевых показателей программы, которые ожидается достигнуть к 2019 году по строительной отрасли, можно отметить следующие:

- объем выполненных строительных работ – 179 331,6 млн. руб.;
- ввод в эксплуатацию жилых домов за счет всех источников финансирования – 1 400 тыс. м²;
- объем инвестиций в основной капитал – 2 700 млн. руб.;
- среднесписочная численность работников – 67 300 чел.

Таким образом, строительная отрасль – важнейшая составляющая экономики региона. Проведенный анализ тенденций развития строительной отрасли в Красноярском крае позволяет отметить наличие потенциала дальнейшего развития строительной отрасли в регионе, но вместе с тем присутствуют проблемы, аналогичные проблемам в целом по России. В связи с этим стоит отметить важность стратегического управления на предприятии, позволяющего оптимизировать его бизнес-процессы, в ходе которых достигаются цели предприятия, и повысить конкурентоспособность.

1.3 Подходы и особенности стратегического управления строительными предприятиями

В настоящее время для того, чтобы эффективно функционировать и получать позитивные результаты деятельности в долгосрочном периоде времени, предприятия должны разрабатывать определенные стратегии развития, так как в современных условиях традиционные принципы и опыт управления хозяйствующими субъектами уже малоэффективны.

Необходимость стратегического управления обусловлена необходимостью принятия управленческих решений для решения различных проблем его развития, в том числе следующих:

- снижение конкурентоспособности строительных организаций;
- снижение эффективности деятельности строительных организаций;
- высокая степень риска кризисных ситуаций и банкротства.

Следует понимать, что невозможно при организации процесса стратегического управления разработать рекомендации для всех без исключения предприятий, занимающихся данной деятельностью. Это обусловлено тем, что все организации отличаются друг от друга рядом характеристик:

- масштабом производства;
- размером;
- маркетинговой политикой;
- кадровой политикой;
- спецификой деятельности и другое.

Учет вышеперечисленных факторов крайне необходим при разработке стратегического плана развития предприятия, поскольку именно они являются его главными определяющими. Стратегический план развития строительного предприятия должен быть направлен на достижение заданной результативности деятельности хозяйствующего субъекта, для которого он разработан. Также стратегический план должен способствовать организационно-правовым структурам своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды, сохраняя при этом темпы экономического роста и занимаемое место на рынке услуг, определять ту степень перспективного состояния функционирования объекта управления, при которой социально-экономическая система может сохранить обеспечение определенной результативности хозяйственной деятельности.

Каждому предприятию необходимо выработать свою стратегию развития на долгосрочный период с учетом особенностей функционирования всей

отрасли, применяя при этом те виды стратегий, которые наиболее уместны для хозяйствующих субъектов данной отраслевой составляющей.

Стратегическое управление призвано обеспечить предприятию устойчивое положение на рынке даже в условиях жесткой конкуренции и динамично меняющейся внешней среды. Причины, по которым стратегическое управление предприятием, занимающимся строительной деятельностью, является одним из важнейших аспектов его деятельности, представлены на рисунке 1.16.

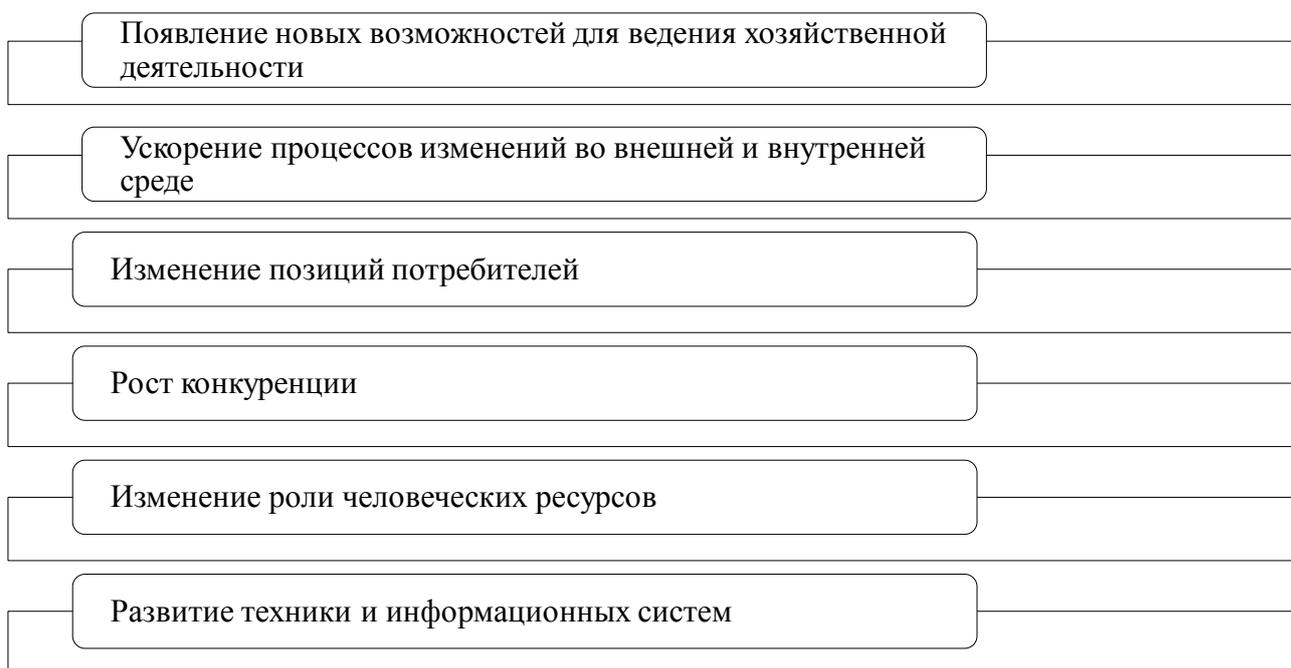


Рисунок 1.16 – Причины, по которым стратегическое управление предприятием является одним из важнейших аспектов его деятельности

Существует несколько подходов к стратегическому управлению строительной организацией.

Система стратегического управления строительной организации, ориентированная на бизнес-процессы, формируется на основе диверсификации, то есть с учетом новых видов производств. Предположение модели стратегического управления строительной организации с усиленным подходом на бизнес-процессы повысит экономическую выгоду ее деятельности. Это обусловлено тем, что экономическая выгода не всегда приводит к развитию

строительной организации, но является двигателем ее роста (рисунок 1.17).



Рисунок 1.17 – Стратегическое управление строительной организацией

Согласно данной модели стратегического управления существует пять фактора роста:

1. Стремление улучшения существующих или создание новых услуг и товара.
2. Лидерство и качество товара и услуг.
3. Использование передовых технологий.
4. Наличие уникальной продукции, конструкторской разработки.
5. Инвестиция для повышения квалификации сотрудников.

Непосредственно факторы роста осуществляются по стратегическому плану, разработанному менеджерами строительной организации с учетом динамики внешней среды. При максимизации спроса оптимизируется продажа квартир и коммерческие проекты, а также инвестиции для повышения квалификации сотрудников.

Другая модель стратегического управления строительной организацией

подразумевает наличие 2 подходов:

1. Системный
2. Ситуационный.

Системный подход применяется в случае необходимости оценить реальные возможности внутренней среды организации, рассматривая ее как сложную совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов.

Ситуационный подход применяется в случае необходимости оценить реальные возможности внутренней внешней среде организации, помогает ей к ней адаптироваться, и нацелен на принятие эффективных управленческих решений [13].

Строительная отрасль, как и любая другая, при оценке перспектив своего развития должна учитывать возможные риски (рисунок 1.18).

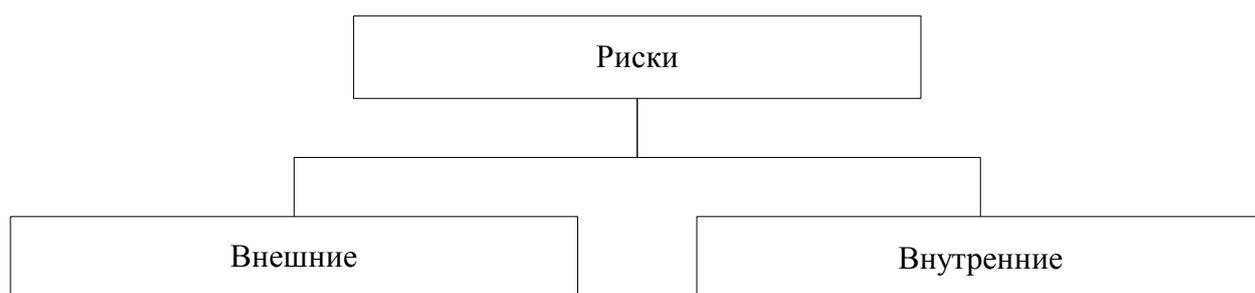


Рисунок 1.18 – Риски, сопровождающие развитие строительной отрасли

К внешним рискам можно отнести:

- недостаточный уровень финансирования со стороны инвесторов в рамках государственно-частного партнерства;
- неблагоприятная рыночная конъюнктура с товарами и услугами (на энергоносители, стройматериалы).

К внутренним рискам:

- низкие темпы развития инфраструктуры для жилищно-гражданского и промышленного строительства (дорог, объектов инженерной инфраструктуры);
- запаздывание с подготовкой кадров;
- институциональные риски, связанные с процедурами оформления

земельных участков под строительство [40].

Следующая модель стратегического управления строительной организацией определяется государственными приоритетами в инвестиционной, социальной и промышленной политиках (рисунок 1.19).



Рисунок 1.19 – Стратегические направления развития строительной отрасли

Основополагающим фактором для освоения, удержания и завоевания позиций на рынке строительных услуг является правильное определение маркетинговой стратегии и разработка стратегического плана развития строительного предприятия. Процесс разработки этого плана включает в себя следующие этапы:

- определение особенностей стратегической ориентации хозяйствующего субъекта
- анализ внешней и внутренней среды;
- разработка комплекса стратегий с последующей детализацией каждой стратегии до уровня «цель – задачи – мероприятия»;
- оценка выбранных стратегий, детализация стратегий и входящих в них мероприятий;

- финансовое обоснование выбранных стратегий;
- контроль над реализацией стратегий и оценка ее результативности и эффективности [3].

Формулирование и принятие стратегии строительной организации представляет собой сложную процедуру, представленную на рисунке 1.20.

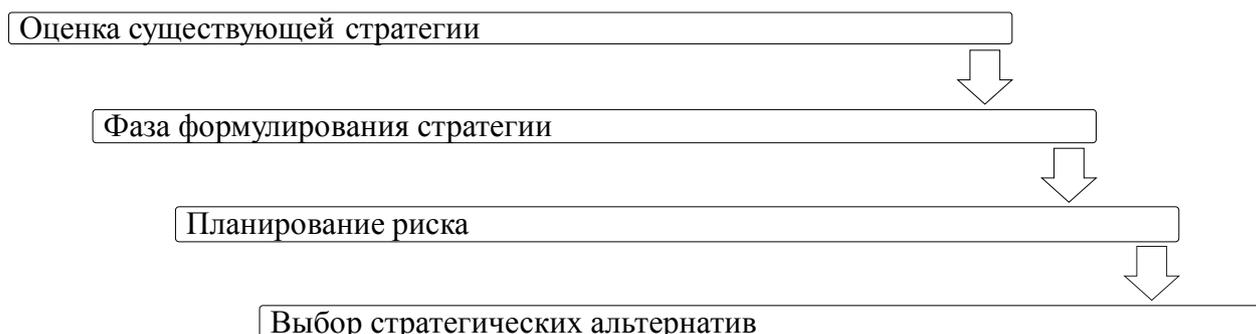


Рисунок 1.20 – Этапы формулирования и принятия стратегии

Стратегия, которая на настоящий момент времени действует на предприятии строительной отрасли, оценивается с точки зрения ее соответствия постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды и обеспечения заданной результативности деятельности предприятия. Необходимость в формулировании новой стратегии возникает в том случае, если принятая стратегия не обеспечивает заданной эффективности деятельности строительной организации [3].

Сформулированная новая стратегия развития может быть использована для разработки стратегических проектов. Таким образом, перед строительными организациями открывается в общем виде ряд альтернатив (рисунок 1.21).

Стратегию роста обычно используют только появившиеся в отрасли строительства организации, которые нуждаются в постоянном увеличении своего капитала, чтоб занять стойкую нишу и быть конкурентоспособными.

Стратегию ограниченного роста применяют подавляющее большинство строительных организаций, которые прочно держатся на плаву и имеют наработанную клиентуру.

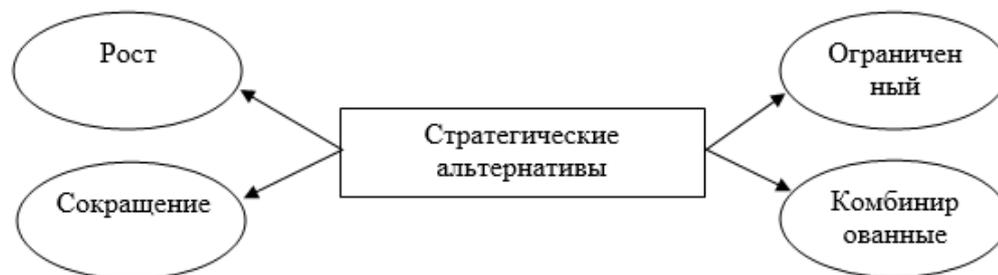


Рисунок 1.21 – Стратегические альтернативы для строительных организаций

Стратегию сокращения применяют строительные организации, показатели экономической эффективности которых находятся в упадке. Обычно, данная стратегия выступает в качестве спасения предприятия от банкротства.

Комбинированные стратегии применяют крупные строительные организации, которые функционируют сразу в нескольких отраслях экономики.

Также строительное предприятие может выработать стратегию с учетом специфических характеристик своего товара. С данной точки зрения различают такие рыночные стратегии, как:

- стратегия низких издержек;
- стратегия дифференциации;
- стратегия специализации.

Стратегия низких издержек принимается тогда, когда строительное предприятие обладает превосходством перед большинством ведущих конкурентов по уровню низких издержек строительства объектов, что позволяет ей реализовать объекты капитального строительства по пониженным ценам. Соответственно, предприятие предлагает всему отраслевому рынку объекты капитального строительства, не отличающиеся по своим характеристикам от аналогичных предложений конкурентов, за исключением одного фактора – более низкой цены. Известно, что сокращение срока строительства капитальных сооружений всего на несколько месяцев ведет к существенному снижению затрат (примерно на треть от стоимости самого

объекта) и уменьшает срок окупаемости капитальных вложений.

Стратегии дифференциации целесообразно придерживаться, когда строительное предприятие обладает общеотраслевыми ключевыми факторами успеха и благодаря им занимает лидирующее положение среди других компаний. Предпочитая стратегию дифференциации, хозяйствующий субъект решает выделить предполагаемый на рынке тип объекта капитального строительства из совокупности других. При этом предприятие, как и при стратегии низких издержек, ориентируется на сбыт в масштабе всего отраслевого рынка. К числу факторов дифференциации могут относиться не только характеристики объекта, но и условия сбыта, при этом дифференциация может производиться по любому ключевому фактору успеха или по нескольким сразу, среди которых можно отметить уникальные технологии сооружения объекта, способы организации и планирования производственного процесса, значительную мощность предприятия, специфическую конструкцию продукции или изделия, сроки выполнения заказов, качество строительства. При оптимальном использовании стратегий дифференциации у хозяйствующих субъектов расходы ниже, чем при реализации стратегий лидерства по издержкам в связи с тем, что любое снижение цен означает немедленное уменьшение прибыли. При хорошо спланированном комплексе мероприятий и использовании стратегий дифференциации эффективность и результативность будут зависеть не от уровня затрат, а от способности донести до клиентов предложения комплекса услуг, от идеи и формы подачи обращения, и, таким образом, повышение конкурентоспособности будет достигнуто без существенных дополнительных издержек.

Стратегия специализации принимается в случаях, когда строительная организационно-правовая структура не обладает преимуществом перед конкурентами ни в одном из ключевых факторов успеха или имеет преимущество в одном-двух ключевых факторах, но существенно отстает от конкурентов по другим факторам. Успех стратегии специализации зависит от большого числа факторов, поэтому компания, проводящая такую стратегию,

должна особенно тщательно прогнозировать возможность проникновения на рынок конкурирующих фирм, обладающих теми же факторами успеха, но предлагающих к сооружению более совершенные объекты. Следует отметить, что стратегия узкой специализации во многом рассчитана на сравнительно короткое время, так как отставание по другим факторам может перекрыть преимущества, которые компания получает по одному из них.

Стратегия рыночной специализации характеризуется тем, что из возможных сегментов рынка компания выбирает только один, достаточно узкий, состоящий из потребителей со специфическими запросами. Таким образом, не существует единых универсальных рекомендаций для выбора стратегии для предприятий строительной отрасли. Хозяйственная деятельность каждой строительной фирмы обладает уникальными характеристиками и особенностями, поэтому и процесс выработки стратегического плана развития для каждого хозяйствующего субъекта индивидуален и зависит от внутренней корпоративной философии, позиции предприятия на рынке, рыночного потенциала, поведения ближайших конкурентов, характеристик оказываемых строительных услуг и ряда других факторов [3].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегическое управление строительными организациями имеет свои особенности и напрямую зависит от ряда факторов:

- экономическая ситуация в стране;
- финансовое положение организации;
- конкурентные преимущества;
- масштабы производства;
- востребованность на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной целью исследования являлась разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления ООО СК «Аскент».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- проанализированы тенденции развития строительной отрасли в России и Красноярском крае;

- проанализированы особенности стратегического управления в строительной отрасли;

- дана организационно-экономическая характеристика ООО СК «Аскент»;

- дана оценка существующей системы стратегического управления предприятием;

- разработаны мероприятия по совершенствованию системы стратегического управления предприятием и оценена их эффективность.

В рамках проведения анализа эффективности системы стратегического управления в каждой организационной подсистеме были выявлены недостатки, к которым можно отнести:

1. Анализ организационной подсистемы управления.

Из представленных данных можно сделать вывод, что главным недостатком организационной структуры управления ООО СК «Аскент» является неупорядоченность распределения управленческих функций между иерархическими уровнями управленческой деятельности, что является следствием отсутствия четкой регламентации должностных обязанностей руководителей по всей управленческой цепи с акцентом на высокий уровень разделения управленческого труда.

Вторым по значимости недостатком является неэффективное соотношение уровня централизации и децентрализации.

2. Анализ подсистемы управления финансами.

Обобщая результат проведенного анализа можно сказать, что компания

не является абсолютно ликвидной. Кроме того, финансовая устойчивость снижается, и присутствует риск получения убытков. Рентабельность компании снизилась в сравнении с предыдущими периодами.

3. Анализ подсистемы управления персоналом.

На основе полученных результатов и анализа можно выделить следующие проблемы: отсутствие четко организованных мероприятий по повышению квалификации и обучению персонала; напряженный социально-психологический климат.

4. Анализ подсистемы управления маркетингом.

В рейтинге компаний строительной отрасли по основным конкурентам ООО СК «Аскент» занимает всего лишь третье место, по полученной оценке, в 3,75 баллов. Для усиления конкурентоспособности требуется активизация маркетинговой деятельности по таким направлениям как активизация рекламы с целью привлечения новых клиентов и расширения узнаваемости на строительном рынке.

Таким образом, в связи с полным отсутствием стратегического управления на компании с целью повышения рентабельности деятельности ООО СК «Аскент» необходимо разработать и реализовать мероприятия, которые способствовали бы формированию эффективной системы стратегического управления обществом.

Разработанная программа по совершенствованию системы стратегического управления включает в себя разработку тактических мероприятий в каждой организационной подсистеме, где было выявлено несоответствие. Разработка системы мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления ООО СК «Аскент» целесообразна, суммарные затраты на проведение предложенных мероприятий составят – 849,9 тыс. руб. в первый год, и 418,7 тыс. руб. во второй год реализации проекта.

Анализ показал, что рентабельность от деятельности увеличилась к 2020 году до 18,6% (рост составил 16,91 процентных пункта). Прибыль же увеличилась на 3 364,4 тыс. руб. за два года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 276 с.
2. Анисимов, А.А. Макроэкономика : учебник / А.А. Анисимов, Н.В. Артемьев, О.Б. Тихонова. – Москва : Юнити-Дана, 2013. – 600 с.
3. Артамонов, В. С. Экономическая теория : учебное пособие / В.С. Артамонов В.С., А.И. Попов, С.А. Иванов. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 528 с.
4. Ачаповская, М.З. Экономическая теория : учебное пособие / М.З. Ачаповская. – Минск : ФУАинформ, 2015. – 431 с.
5. Беспалов, М.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) : учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 320 с.
6. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 290 с.
7. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами : учебное пособие / Г. Керцнер. – Изд. 2-е. – Москва : МИСИ-МГСУ, 2018. – 321 с.
8. Портных, В.В. Стратегия бизнеса : учебное пособие / В.В. Портных. – Москва : Дашков и К, 2017. – 276 с.
9. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. – Изд. 3-е, испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. – 106 с.
10. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – Изд. 6-е, испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 378 с.
11. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности

предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – Изд. 7-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 608 с.

12. Ульянова, А.В. Стратегическое планирование и управление на предприятиях строительного комплекса : учебное пособие / Р.К. Горшков, А.В. Ульянова. – Изд. 2-е. – Москва : МИСИ-МГСУ, 2017. – 186 с.

13. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2016. – 468 с.

14. Шакланова, Р.И. Экономика торговой отрасли : учебник для бакалавров / Р.И. Шакланова, В.В. Юсова. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 468 с.

15. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д.С. Ажаханова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 19. – С. 16-18.

16. Айдинова, А.Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / А.Т. Айдинова, Е.С. Головки // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 371-373.

17. Алшинбаев, Е. К. Методологические подходы к управлению стратегическими преобразованиями компании / Е.К. Алшинбаев // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – № 8-2 (27). – С. 5-7.

18. Андреева, Т.А. Инновационный подход к стратегическому управлению / Т.А. Андреева // Инновационная деятельность. – 2014. – № 2 (29). – С. 5-13.

19. Бердников, А.А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А.А. Бердников // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 327-330.

20. Бугров, О.Б. Жилищная политика и инновационное развитие жилищно-строительной сферы / О.Б. Бугров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 8. – С. 20-23.

21. Велиев, Э. Ф. Особенности маркетинга в строительстве / Э.Ф. Велиев // Молодой ученый. – 2018. – №10. – С. 92-94.

22. Виноградова, О.А. Разработка системы классификации рисков с учётом особенностей строительной отрасли / О.А. Виноградова // Вопросы современной науки и практики, университет им. В. И. Вернадского. – 2014. – № 3. – С. 33–36.

23. Гурниковский, А.И. Оперативное управление предприятием, его сущность и связь со стратегическим и тактическим управлением / А.И. Гурниковский // Экономика, управление, право и общество : материалы I Межрегиональной научно-практической конференции. – 2016. – С. 35-38.

24. Дегтерева, А.Ю. Государственное регулирование деятельности и особенности анализа конкурентоспособности компаний строительной сферы: поиск новых рынков / А.Ю. Дегтерева // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах : сборник научных трудов 4-й международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 103-105.

25. Довлатян, Г.П. Управление стратегическими решениями при управлении внутренней средой предприятий / Г.П. Довлатян, Е.И. Макеева, Д.В. Макаришина // Международное научное издание – Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2014. – № 2 (13). – С. 63-67.

26. Евсеева, Е.И. Современные проблемы развития жилищного строительства в России / Е.И. Евсеева // Приволжский научный вестник. – 2015. – С. 73-78.

27. Ильина, О.Ю. Возможности применения сетевой модели для управления проектами в стратегическом управлении и в других областях / О.Ю. Ильина, А.Н. Бурмистров // Неделя науки СПбГПУ : материалы научно-практической конференции с международным участием. – Инженерно-экономический институт СПбГПУ. – 2014. – С. 345-347.

28. Кадырова О.Н. Состояние и тенденции развития строительной отрасли Юга России / О.Н. Кадырова, А.Д. Мурзин, Н.А. Осадчая // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 8 (73). – С.25-27.

29. Кан, Д. Некоторые тенденции и перспективы развития

строительной отрасли в России / Д. Кан // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 2.

30. Картузова, А.А. Связь приростного и предпринимательского стилей организационного поведения с оперативным и стратегическим управлением / А.А. Картузова, Е.Г. Жулина // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд : материалы III международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 64-67.

31. Категорская, Т.П. Анализ рынка строительных материалов Красноярского края / Т.П. Категорская, Л.Н. Гермогенова, В.А. Кулик // Вопросы технических наук: новые подходы в решении актуальных проблем : сборник материалов конференций. – Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2017. – 25 с.

32. Ким, Л.В. Стратегические подходы к управлению инновациями и обеспечению эффективности бизнеса в предпринимательской среде / Л.В. Ким, Н.Н. Максимюк, Г.В. Мещеряков // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – С. 287.

33. Киселев, А.А. Стратегическое управление и стратегический менеджмент: их диалектическая взаимосвязь в отечественной науке управления / А.А. Киселев // Теоретические и прикладные вопросы науки и образования : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 16 частях. – 2015. – С. 61-63.

34. Кокура, Е.В. Рефлексивный подход к управлению стратегическими изменениями на предприятии / Е.В. Кокура // Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2014. – № 4 (15). – С. 79-83.

35. Колмыкова, М.А. К вопросу об особенностях предприятий строительной отрасли / М.А. Колмыкова // Инновационное развитие общества: Условия, противоречия, приоритеты : материалы X научной конференции: в 3-х частях. – 2014.

36. Лагута, И.В. Специфика маркетинга в строительстве. Внедрение

маркетинговых мероприятий / И.В. Лагута, И.О. Коротыч // Региональное развитие. – 2017. – № 6.

37. Мылахова, С.А. Стратегическое управление строительной организацией в современных условиях / С.А. Мылахова, А.А. Петров // Молодой ученый. – 2017. – №19. – С. 146-149.

38. Налобина, Ю.И. Оптимальная система стратегического управления предприятием / Ю.И. Налобина // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 629-632.

39. Никитина, Е.С. Исследование рынка строительной индустрии в Красноярском крае / Е.С. Никитина, Т.Б. Коняхина // Молодой ученый. – 2018. – №16. – С. 161-163.

40. Рохманова, Д.А. Особенности инвестирования строительства в современных условиях / Д.А. Рохманова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 3-3 (34). – С. 86-87.

41. Селютина, Л.Г. Развитие некоммерческого жилищного фонда как способ формирования доступного и комфортного жилья в Санкт-Петербурге / Л.Г. Селютина, К.О. Булгакова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 1. – С. 374-376.

42. Смирнов, В.П. Предпринимательский подход к стратегическому управлению коммерческой организацией / В.П. Смирнов, Н.Е. Зверева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 5 (32). – С. 27.

43. Старостина, Е.А. Стратегическое управление организациями как актуальное направление практической деятельности менеджмента: направления повышения эффективности стратегического управления организацией / Е.А. Старостина // Аллея науки. – 2017. – Т. 5. № 16. – С. 218-225.

44. Суетин, С.Н. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления / С.Н. Суетин, С.А. Титов // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-2 (46-2). – С. 509-515.

45. Тихонов, А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления / А.А. Тихонов //

Перспективы науки. – 2013. – № 7 (46). – С. 98-103.

46. Федорова, Е.А. Инновационный подход к стратегическому управлению предприятиями / Е.А. Федорова, Р.Ю. Болдырева // Стратегии бизнеса. – 2013. – № 1. – С. 22-26.

47. Харченко, В.А. Системный подход к стратегическому управлению предприятием / В.А. Харченко // Экономический вестник Донбасса. – 2013. – Т. 31. № 1. – С. 157-161.

48. Хлопин, С.А. Особенности построения стратегической карты как системы управления предприятием / С.А. Хлопин // Молодой ученый. – 2017. – №43. – С. 176-178.

49. Шумский, А.Д. Подходы и методы изучения внутренней среды / А.Д. Шумский // Молодой ученый. – 2017. – №24. – С. 326-329.

50. Эсетова, А.М. Совершенствование методов оценки и анализа рынка строительной продукции / А.М. Эсетова, Ф.М. Рамазанова // Фундаментальные и прикладные вопросы науки и образования : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. – 2016. – С. 146-149.

51. Юрьева, Т.Б. Эффективность системы управления строительным предприятием на основе концепции контроллинга / Т.Б. Юрьева // Молодой ученый. – 2011. – №6. Т.1. – С. 176-177.

52. Об утверждении Стратегии инновационного развития Красноярского края на период до 2020 года «Инновационный край – 2020» [Электронный ресурс] : указ Губернатора Красноярского края от 24 ноября 2011 г. №218-уг. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

53. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kartaslov.ru/книги/Анцупов_А_Я_Стратегическое_управление/2.

54. Аналитический обзор рынка жилой недвижимости г. Красноярска за 2016 год. Прогноз на 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.arevera.ru/analytics/krasnoyarsk/5597-analiticheskii-obzor-rynka-zhiloi-nedvizhimosti-g.-krasnoyarska-za-2016-god->.

55. Государственная программа «Обеспечение доступным и комфортным жильём и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru>.

56. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве РФ упал до минимума с 2009 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.investing.com/news/Общие-Новости/Индекс-предпринимательской-уверенности-в-строительстве-РФ-упал-до-минимума-с-2009-года-500432>.

57. Исследование динамики стоимости строительных материалов и услуг в Москве апрель-июнь 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/publications/PriceTracker_2Q2017_russian.pdf.

58. Кадыров, Р.Р. Перспективы строительной отрасли в 2017-2018 гг. [Электронный ресурс] / Р.Р. Кадыров, Н.А. Осадчая // Донской государственный технический университет Академия строительства и архитектуры. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2017/pdf/40338.pdf>.

59. Конкин, А.Н. Современное состояние и перспективы развития рынка строительно-ремонтных услуг [Электронный ресурс] / А.Н. Конкин, В.Н. Горбунов // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 6. ч. 3. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/53113>.

60. План России: платить меньше, а строить больше [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/business/realty/2018/03/01_a_11667415.shtml.

61. Программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2017-2019 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minstroy.krskstate.ru/stroitelstvo/programmarzhs2015/0/print/yes>.

62. Путин призвал снизить ставку по ипотеке до семи процентов [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/economy/20180301/1515515255.html>.

63. Ставки по ипотеке будут снижаться еще три года [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pravda.ru/news/economics/realty/27-03-2018/1377721-ipoteka-0/>.

64. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края на период до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econ.krskstate.ru/dat/File/11/Strategiya-15%2011%202012%20dlya%20publikatsii.pdf>.

65. Сухова, И.А. Отраслевое исследование рынка строительства в Волгоградской области [Электронный ресурс] / И.А. Сухова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 8 (август). – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/174001.htm>.

66. Федеральная служба государственной статистики. Строительство в России 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/stroit_2016.pdf.

67. Что мешает строить одноэтажную Россию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.realprice.ru>.

68. Информационное агентство России Islam News [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.islamnews.ru.

69. Красноярский край официальный портал Красстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.

70. Рейтинговое агентство строительного комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: rask.ru.

71. Strategy Analytics Analysts [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/strategy-analytics-analysts#.Wx1B96v4mM8>