

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

Разработка стратегии развития предприятия строительной отрасли  
на примере ООО СИТЦ «Сибкран»

Руководитель \_\_\_\_\_

В.В. Лунев

Выпускник \_\_\_\_\_

М.С. Дроздецкий

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Т.А. Бурменко

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

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

Студенту Дроздецкому Михаилу Сергеевичу

Группа УБ 14-12

Направление 38.03.02.01.07

«Управление малым бизнесом (реальный сектор экономики)»

**Тема выпускной квалификационной работы** «Разработка стратегии развития предприятия строительной отрасли на примере ООО СИТЦ «Сибкран»

**Утверждена приказом по университету № 5438/с от 13.04.2018 г.**

**Руководитель ВКР** В. В. Лунев, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:** научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность ООО СИТЦ «Сибкран» за 2015-2017 гг.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Теоретические основы стратегического менеджмента;
- 2 Стратегический анализ ООО СИТЦ «Сибкран»;
- 3 Стратегия развития ООО СИТЦ «Сибкран».

**Перечень графического материала:**

- 1 Тема работы;
- 2 Актуальность работы;
- 3 Цель и задачи;
- 4 Характеристика предприятия ООО СИТЦ «Сибкран»;
- 5 Анализ внутренней среды предприятия;
- 6 Анализ внешней среды предприятия;
- 7 Выбор стратегических альтернатив;
- 8 Общее описание стратегии;
- 9 План реализации стратегии;
- 10 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Руководитель ВКР  
Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

В. В. Лунев  
М. С. Дроздецкий  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка стратегии развития предприятия строительной отрасли на примере ООО СИТЦ «Сибкран» содержит 80 страниц текстового документа, 4 иллюстрации, 19 таблиц, 4 приложения, 32 использованных источников.

СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, СТРОИТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ, СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АЛЬТЕРНАТИВА, МОНТАЖ ПОДЪЕМНО-ТРАНСПОРТНОГО ОБОРУДОВАНИЯ.

Объектом исследования является система управления ООО СИТЦ «Сибкран».

Цель работы – разработка стратегии развития предприятия строительной отрасли, на примере ООО СИТЦ «Сибкран».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теорию стратегического управления компанией;
- провести стратегический анализ ООО «Сибкран»;
- разработать стратегию развития ООО «Сибкран»;
- экономически обосновать предложенные мероприятия.

В результате был проведен стратегический анализ предприятия, что позволило обозначить направления дальнейшего развития предприятия и выбрать стратегические альтернативы, наиболее подходящие для нынешней ситуации.

В итоге был разработан ряд стратегических мероприятий для реализации стратегии развития предприятия строительной отрасли ООО СИТЦ «Сибкран».

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы стратегического менеджмента.....	8
1.1 Методологические подходы к разработке стратегии.....	8
2.2 Процесс разработки стратегии.....	18
2 Стратегический анализ ООО СИТЦ «Сибкран».....	24
2.1 Общая характеристика бизнеса.....	24
2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	33
2.3 Анализ внешней среды предприятия.....	42
2.4 Выбор стратегических альтернатив.....	51
3 Стратегия развития ООО СИТЦ «Сибкран».....	58
3.1 Общее описание стратегии.....	58
3.2 План реализации стратегии.....	62
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	65
Заключение.....	72
Список использованных источников.....	74
Приложения А – Г.....	77-80

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития рынка, любое предприятие взаимодействует с различными его элементами для того чтобы получать какой-либо необходимый отклик. Это могут быть поставщики, потребители, государство, конкуренты и другие.

Также предприятие само по себе представляет механизм, в котором взаимодействуют различные элементы, будь то субъект и объект управления, контакты внутри рабочих групп и отделов или какие-либо другие.

В идеальных условиях, все эти взаимодействия должны верными шагами приводить предприятие к решению различных задач и в последствие, к достижению более глобальных целей.

Однако, учитывая постоянное изменение рыночных условий, которое включает в себя изменения, которым рынок может подвергаться со стороны государства, появления большого числа конкурентов, какие-либо изменения в отношениях с поставщиками и потребителями, предприятие должно всегда контролировать направления своего развития на текущий момент.

Именно для этого предприятию необходима стратегия, которая актуальна в текущий момент времени и скорректирована с учетом всех изменений, происходящих на рынке.

Фактически стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности.

Объектом исследования является система управления ООО СИТЦ «Сибкран».

Предмет исследования – методы, инструменты, принципы стратегического развития ООО СИТЦ «Сибкран».

Цель написания бакалаврской работы — разработка стратегии развития предприятия строительной отрасли, на примере ООО СИТЦ «Сибкран».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теорию стратегического управления компанией;
- провести стратегический анализ ООО «Сибкран»;
- разработать стратегию развития ООО «Сибкран»;
- экономически обосновать предложенные мероприятия.

В ходе работы для решения вышеприведенных задач применялся целый ряд учебных пособий, публикаций, статей, электронных ресурсов, в которых рассматриваются особенности разработки стратегий развития промышленных предприятий, а также тенденции рынка монтажа подъемно-транспортного оборудования и металлоконструкций.

# **1 Теоретические основы стратегического менеджмента**

## **1.1 Методологические подходы к разработке стратегии**

Такой термин, как стратегия, довольно сложно четко сформулировать, так как на него существует множество взглядов, что позволяет давать различные определения данного термина. Можно выделить один, наиболее ясно раскрывающий суть данного понятия: стратегия — это модель действий, направленных на достижение целей предприятия, данная модель включает в себя набор решений и действий, для оперативной реакции на изменения ситуации.

В общем смысле стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций в долгосрочной перспективе, осуществление миссии организации и достижение поставленных целей.

Рассматривая множественные формулировки понятия стратегия, которые эволюционировали с течением времени, можно сказать, что они выявляют основные принципы, методы и способы формирования и реализации стратегии, как технологии управления предприятием, обеспечивающей его эффективную деятельность и устойчивое развитие в условиях постоянно изменяющейся внешней деловой среды и внутренней организации.

Разработка стратегии может проводиться с помощью различных подходов. Выбор какого-либо из подходов зависит от состава лиц, привлекаемых к разработке стратегии, также зависит от ситуации, в которой организация находится на данный момент.

Можно выделить четыре основных подхода к разработке стратегии: стратегический, подход делегирования полномочий, совместный подход, инициативный подход.



Главный стратегический подход представляет собой подход, при котором управляющий разрабатывает стратеги самостоятельно. В данном случае главный менеджер выступает в роли главного стратега. В случае, если он не выполняет всех функций по разработке стратегии, он все равно является руководителем этой разработки.

Подход делегирования полномочий основан на том, что управляющий передает разработку стратегии другим работникам, в данном случае проявляется принцип иерархии. Руководитель следит за процессом разработки и находится в курсе дела. Преимуществом такого подхода является привлечение к разработке стратегии менеджеров разного уровня.

Недостатки такого подхода заключаются, прежде всего, в том, что невыполнение принципа «первого руководителя», связанное с тем, что руководство отделено от процесса разработки, делает стратегическое планирование в глазах персонала чем-то второстепенным. В итоге происходит реальное отсутствие стратегического руководства, ориентация преимущественно не на перспективные, а на текущие цели, на решение каждодневных проблем.

Совместный подход является промежуточным вариантом между основными способами выработки стратегии. Он заключается в том, что управляющий привлекает своих непосредственных подчиненных для разработки стратегии. В таком случае возрастает степень согласованности стратегических решений.

Инициативный подход отличается тем, что подчиненные сами вырабатывают и реализовывают стратегию, данный подход побуждает менеджеров нижних уровней к проявлению инициативы. Плюсом данного подхода является то, что в процессе разработки стратегии могут появляться новые решения, которые не применялись ранее.

Существуют четыре базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды:

1) Ограниченный рост – применяется большинством организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели устанавливаются «от достигнутого» и корректируются исходя из изменяющихся условий. Если руководство удовлетворено положением организации, в перспективе, возможно, оно будет придерживаться той же стратегии при минимуме риска;

2) Технологически поддерживаемый рост, возможный, как правило, в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для него характерно превентивное задание на систематическое (ежегодное) повышение уровневых показателей развития;

3) Нулевой рост (отсутствие роста), при котором ориентиры смещаются по вектору «сжатия» производственной деятельности с целью сбережения ресурсов и сохранения ядра бизнес-системы. Эта ситуация в литературе называется «сокращение, или стратегия последнего средства», отличительным признаком которой является установление количественных целей для планируемого периода ниже уровня прошлого периода. К ней прибегают тогда, когда показатели деятельности приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры ее не изменяют;

4) Комбинированная стратегия – любое сочетание элементов предыдущих стратегий, применяется предприятиями, деятельность которых имеет диверсифицированный характер.

Данные базовые стратегии объединяются учеными в четыре группы эталонных стратегий.

В нынешних рыночных условиях может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий, являющихся актуальными для реализации на предприятиях:

1) Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2) Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3) Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4) Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов [2].

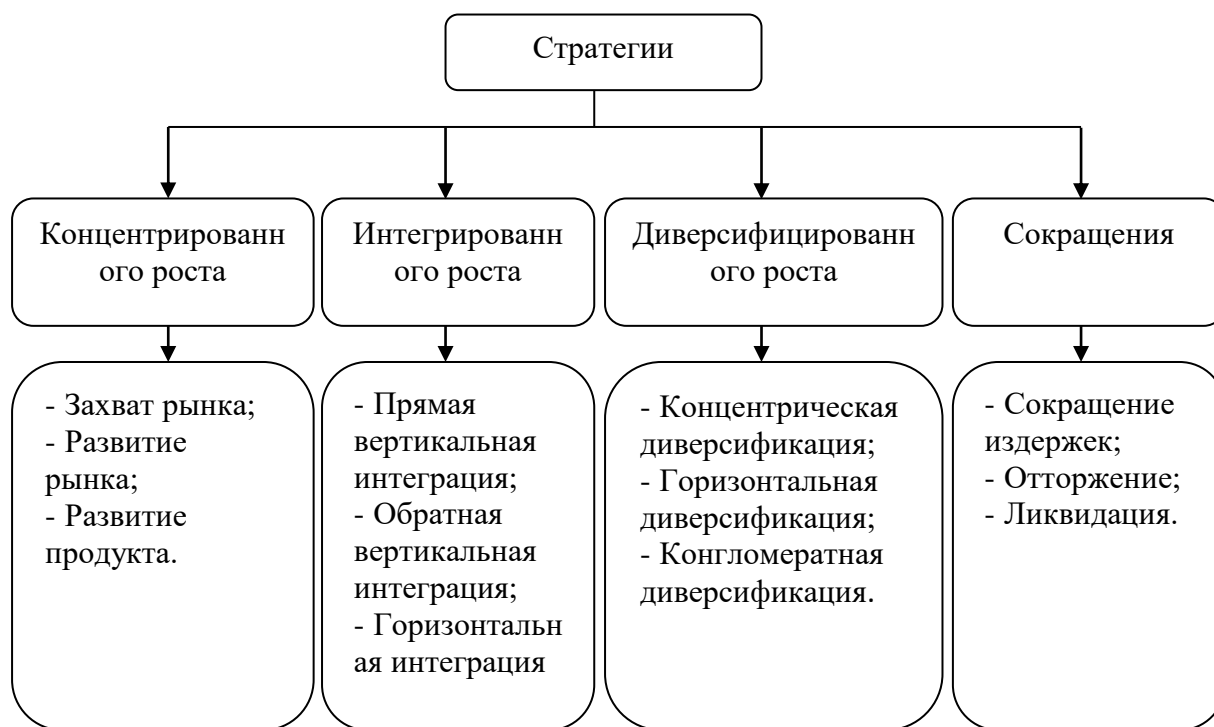


Рисунок 1 — Основные типы стратегий

Стратегии концентрированного (ограниченного) роста - это стратегии, связанные с изменениями продукта и (или) рынка. Например, фирма пытается улучшить свой продукт, модифицировать его, не меняя при этом отрасли, или фирма ищет возможности улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий концентрированного рынка являются захват рынка (усиление позиций на рынке), развитие рынка и развитие продукта.

Эти стратегии характеризуются ограниченным ростом хозяйствующих субъектов, которому свойственно установление целей от достигнутого. Они

применяются в зрелых отраслях со статичной технологией, когда фирмы в основном удовлетворены своим положением. Эти стратегии привлекательны тем, что содержат наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

Подобные стратегии используют менеджеры, не любящие перемен.

Стратегии интегрированного роста осуществляются путем ежегодного значительного повышения темпов роста по сравнению с предшествующим периодом. Эти стратегии выбираются в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющейся технологией. При этом предполагается расширение фирмы путем добавления новых структур. Фирма может прибегать к таким стратегиям, если находится в сильном бизнесе и не может осуществлять стратегии концентрированного роста.

Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом обязательно происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяют три типа стратегий интегрированного роста:

- прямая вертикальная интеграция;
- обратная вертикальная интеграция;
- горизонтальная интеграция.

Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом и данной отрасли. Стратегиями данного типа являются стратегии концентрической диверсификации, горизонтальной диверсификации, конгломератной диверсификации и совместное предприятие.

К стратегиям сокращения фирма прибегает тогда, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. В этих случаях возникает необходимость целенаправленного и планомерного сокращения.

Иногда это бывает единственный путь к сохранению и развитию в перспективе бизнеса.

Типичные стратегии сокращения - это стратегия сокращения издержек, стратегия отторжения и стратегия ликвидации.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий либо осуществлять их в определенной последовательности, т. е. применять комбинированную стратегию. Сущность каждой из стратегий представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Целевое назначение типовых стратегий

Стратегия	Содержание
Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или установить над ними полный контроль
Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или установить над ними полный контроль
Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
Развитие рынка	Введение своего продукта на рынок в новых географических районах
Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение модификации своего продукта
Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
Конгломератная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с профилем организации
Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения совместных работ над проектом
Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
Отторжение	Продажа отделения или целой организации
Ликвидация	Продажа всех активов организации
Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типов бизнес-стратегий

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей

в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1) Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2) Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3) Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4) Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Процесс выработки стратегии не может завершиться каким-то конкретным действием или единственным путем, его плюс в том, что он задает направления, следуя которым, фирма развивается и достигает целей.

На этапе формулирования стратегии нельзя предусмотреть все возможности, которые могут открыться перед организацией в ходе конкретных действий, поэтому приходится пользоваться более обобщенной информацией о различных альтернативах.

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

1) Первый уровень (корпоративный) – присутствует в компаниях, которые работают в нескольких сферах бизнеса. На данном уровне принимаются важные решения, касающиеся продаж, закупок у поставщиков, каких-либо изменений в различных сферах бизнеса, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

2) Второй уровень (сферы бизнеса) – это уровень руководителей организаций, которые отвечают за разработку и реализацию стратегии. На этом

уровне разрабатывается и внедряется стратегия, основывающаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и её конкурентного потенциала.

3) Третий уровень (функциональный) – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

4) Четвертый уровень (линейный) – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов [11].

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (может быть включена в функциональную) .

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Факторы, влияющие на выбор стратегии, представлены на рисунке 2.

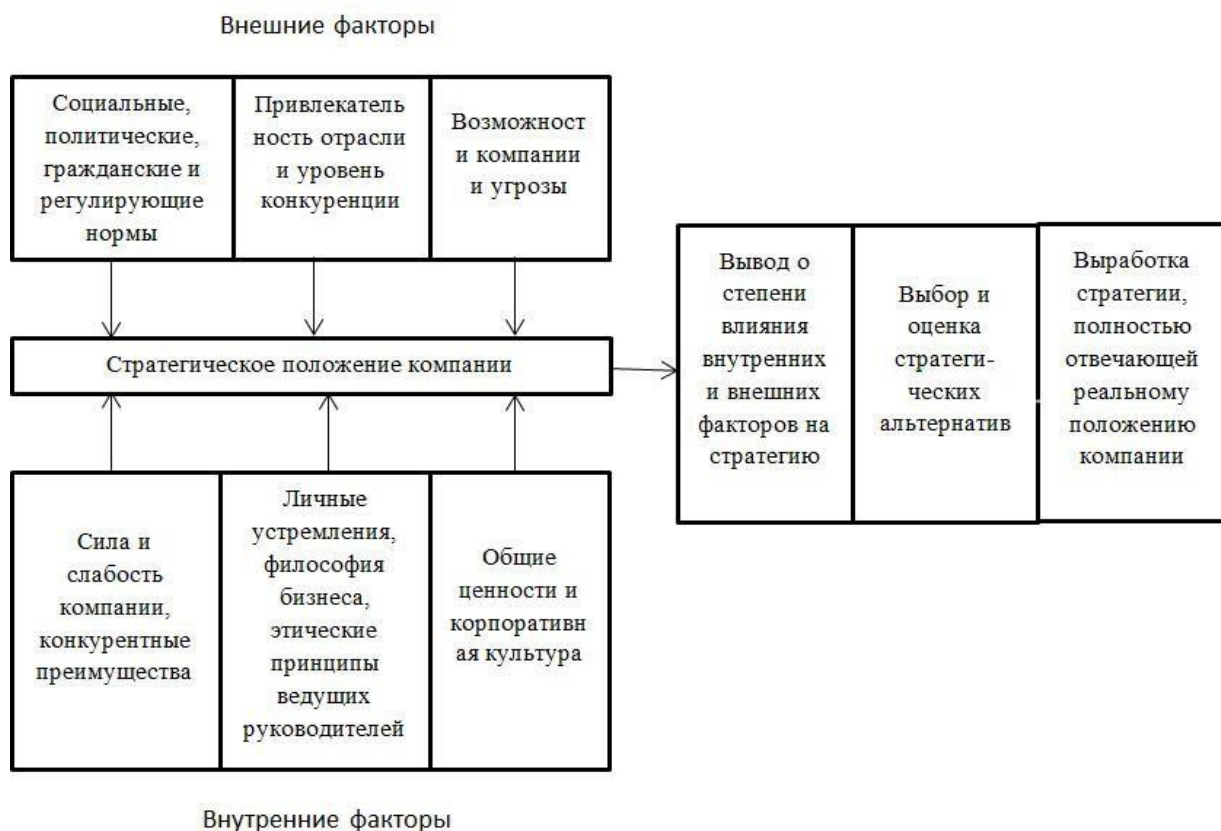


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на выбор стратегии организации

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;



- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии.

Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которые детализируют и реализовывают стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних факторов – необходимая процедура. Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, предприятие само должно подобрать и откорректировать его под свои отличительные особенности [24].

## 1.2 Процесс разработки стратегии

В зависимости от масштаба деятельности компании, размера бизнеса формат разработки и размер описания стратегии могут варьироваться.

Например, стратегия развития компании сферы малого бизнеса часто вырабатывается в рамках однодневной или двухдневной стратегической сессии.

А стратегия крупной корпорации обычно разрабатывается несколько месяцев с активным привлечением стратегических консультантов.

Ключевые этапы разработки стратегии, как правило, всегда одни и те же.

На первом этапе формулируются цели, которые должны задавать приоритеты в стратегических действиях компании. Как правило, цели формулируются руководством компании.

Цели обладают различными характеристиками, которые необходимо учитывать при формулировке целей:

1. Конфликтность целей: в такой ситуации достижение одной цели может создать затруднения для достижения другой цели.

2. Комплиментарность: в данном случае достижение одной цели облегчает достижение другой, что является противоположной стороной конфликтности целей.

3. Индифферентность: свойство, при котором цели не оказывают друг на друга влияние.

4. Иерархия целей: зависимость одних целей от других. В основном, для достижения предприятием больших целей, необходимо сначала пройти ряд маленьких, позволяющих выйти на новый уровень в каком-либо направлении.

При обнаружении проблем, например, конфликтности целей, их необходимо переформулировать. Ресурсы, которыми обладает предприятие, и рыночные условия не всегда позволяют достичь всех целей. Стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных целей.

Наиболее важными предпосылками для формулирования целей часто оказываются стратегические вопросы, в основном они касаются возможностей

компании, ответ на них должен выявить цель, которая позволит компании достичь какого-то нового уровня.

Далее следует стратегический анализ. Стратегический анализ включает в себя ряд пунктов, которые необходимо проработать: анализ внутренней среды предприятия, внешней среды, прогноз развития рынка.

Анализ внешней среды можно проводить различными методами.

Одним из методов является коллекционерский метод, в котором преобладает сбор общей информации о рынке и конкурентах из различных источников.

Также существует формально-систематический метод, в котором информация о рынке анализируется более системно, оценивается емкость рынка, а также присутствует описание конкурентов, потребителей и оценка степени их влияния на компанию.

Наиболее подходящим является целевой подход, так как он позволяет углубленно проработать наиболее стратегически значимые для компании вопросы. Важным аспектом является четкая формулировка задачи руководителем, чтобы обеспечить определенность в нужных аспектах анализа внешней среды организации.

В анализе внутренней среды предприятия необходимо рассмотреть различные сферы:

1) Управление. Для целей разработки стратегии необходимо оценить управление по следующим параметрам: скорость реагирования на ситуацию и принятие важных решений, обоснованность данных решений, степень делегирования полномочий в организации, качество передачи информации как «вниз» так и «вверх», а также кадровая политика.

2) Финансы. Финансы часто оказываются ограничивающим фактором при разработке стратегии, поэтому данную сферу необходимо проанализировать, чтобы оценить реальную ситуацию.

Для разработки стратегии необходимо рассмотреть различные финансовые показатели: финансовые резервы компании, возможность

привлечения дополнительных инвестиций, стабильность финансового потока, оперативность управления финансами.

3) Производство. В производственной сфере необходимо оценить качество продукции, технологический уровень производства. Для организаций, которые занимаются торговлей, необходимо оценить качество закупаемой продукции, которое включает в себя следующие характеристики: возможность закупать продукцию в нужном количестве и в нужное время, наличие надежных поставщиков, уровень управления запасами.

Для организаций, выполняющих какие-либо работы или предоставляющих услуги, необходимо оценить: уровень квалификации основных работников, объемы работ, качество выполняемых работ, сроки сдачи работ, возможность стороннего привлечения квалифицированных специалистов.

4) Сбыт. В данном направлении нужно оценить используемую сбытовую сеть, пропускную способность каналов распределения, которые использует организация.

5) Маркетинг. В маркетинге оцениваются следующие факторы: наличие исследований, а также степень изучения рынка посредством этих исследований, методы привлечения клиентов и продвижения продукции, работ, услуг.

Без исследования рынка сложно разработать стратегию, так как невозможно прогнозировать то, как рынок отреагирует на какие-либо действия со стороны компании.

Наличие широкого круга методов привлечения клиентов за счет различных инструментов существенно расширяет возможности для выбора и внедрения новых стратегий.

6) Кадры. На данную сферу необходимо обратить пристальное внимание, так как наличие квалифицированных кадров в организации способно дать возможность для принятия решения о реализации той или иной стратегии [9].

Следующим этапом происходит формирование стратегических альтернатив и выбор наилучшей из них для развития предприятия в

соответствии со сформулированными целями. Для этого используются различные инструменты, позволяющие разработать сценарий будущего развития (SWOT-анализ, матрица Ансоффа и др.).

Стратегические альтернативы обычно описывают различные варианты развития компании. В основу стратегической альтернативы зачастую закладывается одна из масштабных идей развития компании, таких идей не может быть много, поэтому чаще всего, получается выработать около двух или трех стратегических альтернатив.

При проработке альтернатив происходит раскрытие сути реализации идеи развития до конкретных стратегических вопросов (во что необходимо инвестировать, как мы себя позиционируем на рынке, какую потребность потребителей мы удовлетворяем и т.д.).

Далее необходимо сравнить альтернативы, чтобы сделать наиболее рациональный выбор. Для этого нужно хотя бы приблизительно посчитать в цифрах по ряду определенных показателей, какая стратегическая альтернатива будет наиболее приемлема. Обычно сравнение происходит по таким показателям как выручка, прибыль, необходимый объем инвестиций и т.д.

Однако не всегда нужно выбирать ту альтернативу, которая убедительно выглядит исходя из цифр. Это связано с тем, что существуют риски, связанные с реализацией стратегии, иногда они могут быть слишком высоки, например: отсутствие требуемых компетенций, жесткие сроки реализации.

Правильным решением является выбор той стратегической альтернативы, которая наиболее близка компании, является реализуемой и более надежной.

После выбора стратегической альтернативы пишется стратегический план, который включает в себя стратегическую концепцию развития и программу действий по реализации стратегии.

На этапе выбора альтернативы, некоторые идеи и шаги формулируются в общем виде, стратегический план позволяет более детально проработать проекты развития и идеи.

Для выполнения этой задачи можно сформировать рабочие группы для проработки каждого из проектов развития. Плюс данного подхода заключается в экономии времени, а также он позволяет привлечь к данному процессу менеджеров различного уровня и сотрудников, их вовлеченность в процесс может увеличить их мотивацию, а также дать им более ясное представление о том, в каком направлении компания движется и какие компетенции необходимо развивать самим сотрудникам, чтобы обеспечить конкурентоспособность организации и быть частью этого развития. Также, во время этого процесса, может возникнуть положительный эффект, связанный с позитивным отношением сотрудников к новым задачам, возникающим на пути реализации выбранной стратегии.

После подготовки стратегического плана можно переходить к реализации стратегии.

Реализация стратегии является очень важным процессом, в случае успешного завершения и осуществления всех аспектов разработанной стратегии, предприятие имеет возможность выйти на новый уровень развития, могут открыться новые направления. Все это зависит от целей, которые были сформулированы и успешности осуществления процесса реализации стратегии.

Для того чтобы стратегия успешно внедрялась, необходимо, чтобы присутствовали некоторые обязательные этапы:

- до работников доводятся цели, планы и перспективы, чтобы работники имели понимание и были вовлечены в процесс реализации стратегии;
- во время реализации стратегии необходимо обеспечивать данный процесс всеми необходимыми ресурсами;
- процесс выполнения действий, которые закреплены в стратегическом плане, должен контролироваться.

Контролировать процесс реализации стратегии можно по разным направлениям. Это может быть отслеживание финансовых результатов, а может быть заострение внимание на ключевых действиях.

Необходимо отслеживать количественные и временные показатели, такие как сроки выполнения каких-либо пунктов плана или количество введенных в эксплуатацию, а также финансовые показатели.

Прежде всего, нужно контролировать ключевые нефинансовые показатели реализации стратегии [4].

Для того чтобы реализация стратегии была эффективной, она должна быть разделена на конкретные задачи, представляющие собой стратегические мероприятия, за каждое из которых должен отвечать определенный человек из организации, входящий в состав группы по реализации стратегии.

Чтобы осуществить данные мероприятия необходимо сформировать команду проекта и назначить ответственных лиц, каждое из которых будет нести определенную функцию в рамках проведения стратегических мероприятий в организации.

Для того чтобы определить ответственных лиц за каждое из конкретных действий можно использовать такой инструмент как матрица ответственности.

К сожалению, не всегда те действия, которые по плану необходимы, способны дать экономический эффект в силу различных факторов. Если команда выполнила все действия верно, но финансовые показатели не отражают данные действия так, как это планировалось, нужно детально анализировать, с чем это связано.

## **2 Стратегический анализ ООО СИТЦ «Сибкран»**

### **2.1 Общая характеристика бизнеса**

Общество с ограниченной ответственностью Сибирский инженерно-технический центр «Сибкран», сокращенное фирменное наименование: ООО СИТЦ «Сибкран», находится в городе Красноярске, юридический адрес: 660001, Красноярский кр, город Красноярск, улица Ленина, 221 А. Компания была учреждена в 2002 году.

Сибирский инженерно-технический центр «Сибкран» образован на базе ИТЦ «Сибинтехкран» в 1996 г. в качестве самостоятельного ремонтно-монтажного участка. В 2002 г. ремонтно-монтажный участок выделился в самостоятельное подразделение ООО Сибирский инженерно-технический центр «Сибкран». Свидетельство о государственной регистрации № 32186 серия 5-Б.

Регионом основной деятельности центра является Красноярский край, Республики Хакасия и Тува, а также Иркутская область.

СИТЦ «Сибкран» обладает достаточным научно-техническим, организационно-техническим и кадровым потенциалом для эффективного выполнения работ по ремонту, монтажу, экспертному обследованию и техническому диагностированию ГПМ, проектированию и реконструкции подъемных сооружений. Свою деятельность СИТЦ «Сибкран» осуществляет совместно с ЗАО «Сибтяжмаш». Все специалисты, осуществляющие работы по ремонту и монтажу ПТМ, имеют большой опыт проведения таких работ и прошли соответствующую аттестацию в установленном порядке.

Миссия данного предприятия заключается в следующем: «Мы стремимся обеспечить максимальное качество, надежность и безопасность, а также увеличивать свои лидерские позиции на рынке строительно-монтажных работ».

Более конкретно можно охарактеризовать направления работы и стремления компании так:



— быть всегда в авангарде предприятий данной отрасли: постоянно поддерживать и повышать уровень качества услуг, совершенствовать технологические процессы и системы управления;

— полное удовлетворение потребностей предприятий различных форм собственности в производственных работах по монтажу подъемно-транспортного оборудования и других видах работ.

Предметом деятельности общества являются:

– предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию подъемно-транспортного оборудования;

– монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций;

– монтаж металлических строительных конструкций [7].

Некоторые работы, проведенные ООО СИТЦ «Сибкран»:

– монтаж 2-х мостовых кранов и ремонт кабельного крана на Красноярском ЦБК;

– монтаж и пуско-наладка 2-х мостовых кранов на ОАО «Алюком-Тайшет»;

– монтаж перегружателей на Кузнецкой и Ангарской ТЭЦ;

– модернизация перегружателей на Яйвинской ГРЭС-16;

– монтаж 6-ти козловых кранов на Красноярской железной дороге;

– демонтаж 9-ти мостовых кранов г/п 10-80 тн на Красноярском заводе тяжелых экскаваторов.

Из последних работ можно выделить взаимодействие с ЗАО «БоАЗ» Красноярский край, Богучанский район, промплощадка Богучанского алюминиевого завода, было выполнено:

– монтаж мостовых кранов, кран-балок г/п 5 – 80т – 80 шт.;

– монтаж электроталей – 32 шт.;

– демонтаж козлового крана г/п 32т;

– монтаж лифтов – 2 шт.;

– монтаж козлового крана г/п 32/5т ;

– монтаж крана катодного г/п 130+130т.































– ООО СИТЦ «Сибкран» выполняет все работы на высоком уровне качества, что обусловлено большим опытом в данной сфере.

Слабые стороны:

- предприятие не использует все свои производственные возможности, это заключается в отсутствии сотрудничества с малым бизнесом;
- на предприятии присутствует спецтехника, которая взята в аренду, использование других механизмов могло бы снизить затраты на использование спецтехники.

4) Персонал.

Сильные стороны:

- квалифицированный руководящий состав. Руководство организации имеет большой опыт работы в данной сфере, а также высшее образование;
- персонал имеет высокую квалификацию;
- обучение специалистов и повышение квалификации проходят очень часто, а также специалисты проходят ежегодную аттестацию;
- большинство работников компании работают в ней более 5 лет, что говорит о низкой текучести кадров.

Отрасль строительно-монтажных работ, например монтаж кранов, в которой работает ООО СИТЦ «Сибкран» обладает определением, как «работы повышенной опасности». Исходя из этого, работники организации постоянно проходят аттестацию. Предприятие очень тщательно следит за охраной труда и его условиями.

Часто заказчики ставят перед предприятием нестандартные задачи, так как ООО СИТЦ «Сибкран» также занимается реконструкцией и пусконаладочными работами, работникам необходимо иметь навыки поиска нестандартных решений для выхода из различных сложных ситуаций, чтобы выполнить условия заказчика качественно, поэтому высокая квалификация персонала в данной области необходима.



Таблица 7 – Сильные и слабые стороны функциональных зон компании ООО СИТЦ «Сибкран»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1) Маркетинг	1 высокое качество выполняемых работ; 2 отличная деловая репутация; 3 широкий спектр предоставляемых работ и производственных возможностей	1 отсутствие рекламной компании; 2 отсутствие регулярных маркетинговых исследований; 3 отсутствие сайта с информацией о предприятии
2) Финансы	1 снижение кредиторской задолженности; 2 избавление от краткосрочных заемных средств	1 снижение выручки; 2 уменьшение чистой прибыли, за счет увеличения уровня расходов по обычным видам деятельности
3) Производство	1 высокий уровень качества; 2 широкий спектр производственных возможностей для клиентов различного уровня	1 предприятие не использует все свои производственные возможности; 2 увеличение себестоимости из-за дорогой аренды спецтехники
4) Персонал	1 квалифицированный руководящий состав; 2 персонал имеет высокую квалификацию; 3 обучение специалистов и повышение квалификации; 4 низкая текучесть кадров	

Исходя из результатов анализа предприятия с разных сторон, можно сделать некоторые выводы. Предприятие является платежеспособным, ликвидным, но имеются проблемы с финансовой устойчивостью, что вызвано большим объемом кредиторской задолженности и краткосрочных заемных средств.

### **2.3 Анализ внешней среды предприятия ООО СИТЦ «Сибкран»**

Учитывая современные тенденции развития мирового хозяйства, для экономики каждой страны жизненно важно иметь конкурентные преимущества, благодаря которым она будет развиваться, как на национальном уровне, так и на международной арене.

Строительная отрасль задает темп экономического развития, является весьма весомым сектором в экономике многих стран мира. Актуальность данной темы обусловлена динамичным развитием строительных услуг в последние несколько десятилетий в мировой экономике. Вместе с тем, эта отрасль весьма болезненно реагирует даже на незначительные изменения конъюнктуры мирового рынка.

В России доля строительства составляет менее 3% ВВП. Российская экономика в целом сегодня характеризуется снижением инвестиционной активности за счет оттока иностранного капитала, а также сокращения инвестиционных программ отечественных финансовых организаций.

Высокий уровень инфляции привел к росту процента за кредит, который превысил уровень рентабельности по возводимым объектам. В такой ситуации многим России стало невыгодно возводить объекты.

Строительная отрасль по праву считается одной из стратегических отраслей экономики России. Строительная сфера играет особую роль в экономике государства. По своим характеристикам данная отрасль является достаточно капиталоемкой, позволяет предоставлять значительное количество рабочих мест, а производимый ею продукт служит для удовлетворения основных запросов общества, таких как жилье, городская инфраструктура, дороги и т.д. Наличие научно-технического и производственного потенциала, способствует формированию заказа на поиск оптимальных технологических решений, инновационных технических разработок, что влияет на эффективность всей экономики в целом [14].

В статье «Особенности разработки стратегии развития строительной отрасли» О. Ю. Ворожбит пишет, что «на современном этапе строительный комплекс по форме — это достаточно раздробленное множество самостоятельно функционирующих хозяйствующих субъектов, обладающих своими специфическими особенностями. По экономическому содержанию строительный комплекс обладает разнородностью, представляет собой систему живого и овеществленного труда организаций и предприятий, обеспечивающих создание новых и модернизацию действующих основных фондов производственного и непроизводственного назначения, и выражается в присутствии набора признаков. Выделенная раздробленность не способствует эффективному развитию отрасли в целом. В настоящее время основным инструментом развития строительной отрасли в современном государстве является стратегическое планирование, ключевым элементом, которого является стратегия» [10].

Также необходимо отметить влияние политической ситуации в мире.

ООО СИТЦ «Сибкран» на протяжении 12 лет сотрудничало с таким крупным заказчиком как ОК «РУСАЛ». Данная компания является вторым в мире производителем алюминия и имеет множество различных заводов и проектов, на которых ООО СИТЦ «Сибкран» выступал в качестве подрядчика по монтажу, ремонту, реконструкции и производству кранов и других металлоконструкций. Однако на данный момент, ОК «РУСАЛ» испытывает очень сильные негативные последствия в связи со сложившейся внешнеполитической ситуацией, так как компания ориентирована на внешние рынки, но оказалась «отрезана» с помощью санкций от возможности использования американской валюты. Из-за этих событий, ряд крупных проектов, на которых ООО СИТЦ «Сибкран» должен был быть привлечен в качестве подрядчика, оказались заморожены, что также негативно отразилось на работе «Сибкрана».

Это еще раз подтверждает то, что российская строительная отрасль имеет ряд серьезных проблем, которые существенно тормозят развитие данного рынка.

К ограничивающим факторам также можно отнести следующие:

- нехватка квалифицированных кадров;
- низкое качество отечественных строительных материалов;
- неудовлетворительный уровень технического оснащения строительных предприятий;
- слабая инфраструктура в инженерной сфере;
- нехватка инвестиций, финансовых вложений в отрасль;
- высокий уровень инфляции в стране;
- недоступность кредитных займов для населения
- высокие цены на жильё;
- отсутствие достаточных гарантий со стороны государства;
- высокое налогообложение.

Анализ внешней среды позволяет выявить критические факторы, влияющие на развитие предприятия, а также возможности и угрозы. К угрозам следует отнести неблагоприятные для организации факторы, которые могут нанести вред организации и замедлить темпы его развития.

Необходимо проанализировать влияние различных групп факторов на предприятие: политических, экономических, социальных и технологических.

СТЕР-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании [13].

Политика изучается, потому что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду существования компании, а также получение ключевых ресурсов для её деятельности.

Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.

Экономическая ситуация затрагивает все сферы бизнеса, строительная отрасль не исключение, следовательно, она оказывает влияние на нашу организацию.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента STEP-анализа.

Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Традиционно STEP-анализ касается изучения исключительно макросреды, которая включает в себя достаточно большое количество факторов, поэтому из общего их числа принято рассматривать только четыре узловых направления, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организации:

1) Политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?

2) Состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

3) Социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

4) Научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия [3].

Выявленные аспекты оцениваются и отражают интуитивно понятную фигуру, обращающую внимание руководителя на самые неприятные моменты.

На основе STEP-анализа определим какие факторы и в какой степени оказывают влияние на ООО СИТЦ «Сибкран» и отразим в таблице 8.

Таблица 8 – STEP-анализ ООО СИТЦ «Сибкран»

Политические факторы	Экономические факторы
1)Тенденция государственной политики к поддержке малого бизнеса; 2) Стабильность политической ситуации; 3) Государственное регулирование конкуренции в отрасли; 4) Налоговая политика	1)Повышение уровня конкуренции; 2)Величина заработной платы; 3) общая характеристика; экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 4)Снижение курса рубля по отношению к ключевым мировым валютам; 5) Повышение тарифов на энергоресурсы, рост налоговых и банковских процентных ставок; 6) Рост уровня инфляции.
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
1)Дефицит высококвалифицированных технических специалистов. На данный момент большая часть молодёжи стремится получить гуманитарное образование (юридическое, экономическое), а не техническое, т.к. это намного престижнее, и работа не представляет особого физического труда. 2) Активность потребителей (в данном случае активность предпринимательского сектора)	1) НТП в области производства способствует появлению новых материалов, оборудования, технологий. сокращению сроков амортизации и как следствие повышению производительности труда; 2)Доступность новых технологий и лицензирования; 3)Развитие информационно-коммуникационных технологий.

Для анализа внешней среды составим матрицу профиля внешней среды.

Метод составления профиля внешней среды заключается в следующем: в матрицу (таблица 9) заносятся факторы внешней среды. Каждому фактору присваивается оценка важности для отрасли и влияние на организацию, где 4 – большая важность для отрасли, 2 – умеренная и 1 – слабая; направленность влияния, где +1 – это позитивная направленность и, соответственно, -1 –

негативная. Степень важности определяется путем перемножения трех показателей.

Таблица 9 — Матрица профиля внешней среды ООО СИТЦ «Сибкран»

Факторы	Важность в отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
<b>Политические факторы</b>	–	–	–	<b>+9</b>
Тенденция государственной политики к поддержке малого бизнеса	2	3	+1	+6
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	3	2	+1	+6
Политическая нестабильность	3	-1	-1	-3
<b>Социально-культурные факторы</b>	-	-	-	<b>+3</b>
Дефицит высококвалифицированных технических специалистов	3	2	-1	-6
Активность потребителей (в данном случае активность предпринимательского сектора)	3	3	+1	+9
<b>Экономические факторы</b>	-	-	-	<b>-28</b>
Ослабевание курса национальной валюты	3	2	-1	-6
Общая экономическая ситуация	3	1	-1	-3
Повышение тарифов на энергоресурсы, рост налоговых и банковских процентных ставок	3	3	-1	-9
Рост уровня инфляции	3	2	-1	-6
Повышение уровня конкуренции	2	2	-1	-4
<b>Технологические факторы</b>	-	-	-	<b>+24</b>
Научно-технический прогресс в области производства	3	3	+1	+9
Развитие информационно-коммуникационных технологий	3	2	+1	+6
Доступность новых технологий и лицензирования	3	3	+1	+9

На основании матрицы профиля внешней среды составим профиль предприятия ООО СИТЦ «Сибкран», таблица 10.

Таблица 10 — Профиль ООО СИТЦ «Сибкран»

Факторы	Степень важности	Влияние	Действия
<b>Политические факторы</b>	<b>+5</b>		
Тенденция государственной политики к поддержке малого бизнеса	+6	Возможность получения дополнительных средств на развитие	Использовать все возможности, которые могут быть полезны для развития предприятия
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	+5	Стимулирование государством спроса на строительные объекты	Осуществление основной деятельности
Политическая нестабильность	-6	Отсутствие политических потрясений, прогнозируемость позволяет осуществлять максимально возможную интенсивность деятельности	Осуществление основной деятельности
<b>Социально-культурные факторы</b>	<b>+6</b>		
Дефицит высококвалифицированных технических специалистов	-6	Недостаток кадров создается за счет того, что большинство молодежи стремится получить экономическое либо юридическое образование	Привлечение квалифицированных специалистов, обучение персонала на базе своего предприятия под конкретные цели и
Активность потребителей (в данном случае активность предпринимательского сектора)	+9	Оказывает прямое влияние на реализацию строительных площадей, получение подрядов на промышленные объекты	Осуществление основной деятельности



Продолжение таблицы 10

<b>Экономические факторы</b>	<b>-36</b>		
Ослабевание курса национальной валюты	-9	Снижение курса рубля ведет к росту стоимости импортных стройматериалов и росту стоимости отечественных как реакция на условия конъюнктуры рынка	Максимизация усилий на качественное выполнение имеющихся работ, а также расширение сфер деятельности, активная маркетинговая компания для привлечения новых сегментов рынка
Общая экономическая ситуация	-5	От стабильности экономической ситуации зависят объемы строительства согласно спросу корпоративных и индивидуальных потребителей	Осуществление основной деятельности
Повышение тарифов на энергоресурсы, рост налоговых и банковских процентных ставок	-9	Приводит к удорожанию производства, возможно снижение уровня качества в погоне за снижением себестоимости	Следить за тем, чтобы уровень качества не снижался
Рост уровня инфляции	-7	Рост уровня инфляции может привести к повышению цен на все стройматериалы и росту расходов на оплату труда	Осуществление основной деятельности
Повышение уровня конкуренции	-5	Количество объектов, на которых можно работать снижается, более сложно выиграть конкурс для ведения работ на объекте	Сохранение высокого качества позволит выделяться среди конкурентов
<b>Технологические факторы</b>	<b>+24</b>		

## Окончание таблицы 10

Научно-технический прогресс в области производства	+8	Способствует совершенствованию технологий строительства в соответствии с прогрессивными разработками	Внедрение новых технологий в процесс производства
Развитие информационно-коммуникационных технологий	+6	Переход на цифровые технологии проектирования и документирования	Повышение эффективности проектно-конструкторских и документальных работ
Доступность новых технологий и лицензирования	+8	Возможность предоставления новых видов работ и новые производственные возможности	Расширение своих производственных возможностей

Наиболее сильно влияют на отрасль технологический и экономический факторы. Это подчеркивает важность обновления технологий в строительной отрасли. На базе данных обновлений возможны и экономические сдвиги в сторону снижения себестоимости возводимых объектов, позволит им быть более доступными, в нашем случае относительно спроса на промышленные объекты, также это позволит получать больше прибыли при завершении строительства промышленных объектов.

Политико-регуляторные факторы также являются достаточно значимыми для строительной отрасли. Данная отрасль имеет изначально достаточно свободный характер конкуренции, но строгие нормативно-технологические ограничения, поэтому строительство всегда находится под влиянием государственного регулятора.

Социальные факторы являются наименее значимыми, поскольку недвижимость (как жилая, так и промышленная или коммерческая) – объект первой необходимости, как для производства, так и для частных потребителей.

## 2.4 Выбор стратегических альтернатив

Для выбора направления развития предприятия и разработки стратегических альтернатив ООО СИТЦ «Сибкран», необходимо провести исследование сильных и слабых сторон предприятия с помощью SWOT-анализа [27].

Данный инструмент позволяет проанализировать деятельность компании с различных сторон, увидеть слабые стороны, понять, над чем нужно работать, какие преимущества предприятие уже имеет и их нужно развивать и так далее (Таблица 11).

Таблица 11 – SWOT анализ ООО СИТЦ «Сибкран»

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Внешняя среда</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых технологий в строительстве</li> <li>2. Поддержка СРО при получении строительных объектов</li> <li>3. Перспектива работы на новых промышленных объектах</li> <li>4. Освоение других направлений деятельности</li> <li>5. Привлечение новых сегментов рынка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток финансовых ресурсов</li> <li>2. Высокая конкуренция</li> <li>3. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства</li> <li>4. Дефицит специалистов квалифицированных специалистов</li> <li>5. Кризис, негативно влияющий на крупных заказчиков</li> </ol>
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Многолетний опыт работы</li> <li>2. Золото в национальном бизнес рейтинге предприятий строительной отрасли</li> <li>3. Один из лидеров края в сфере монтажа, ремонта и технического обслуживания подъемно-транспортного оборудования</li> <li>4. Штат высококвалифицированных сотрудников</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие издержки производства</li> <li>2. Слабая маркетинговая политика</li> <li>3. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности</li> <li>4. Отсутствие взаимодействия с рыночными сегментами, которым могут быть необходимы наши производственные возможности, кроме крупных предприятий</li> </ol>

Для того чтобы на основе выявленных сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды разработать направления дальнейшего развития предприятия, можно воспользоваться матрицей четырехпольного SWOT-анализа.

Данный инструмент позволяет сформулировать направления дальнейшего развития предприятия исходя из текущей ситуации, как во внешней среде предприятия, так и во внутренней.

Рассмотрим данную матрицу четырехпольного в таблице 12.

Таблица 12 — матрица четырехпольного SWOT-анализа

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых технологий в строительстве</li> <li>2. Поддержка СРО при получении строительных объектов</li> <li>3. Перспектива работы на новых промышленных объектах</li> <li>4. Освоение других направлений деятельности</li> <li>5. Привлечение новых сегментов рынка</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток финансовых ресурсов</li> <li>2. Высокая конкуренция</li> <li>3. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства</li> <li>4. Дефицит квалифицированных специалистов</li> <li>5. Кризис, негативно влияющий на крупных заказчиков</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Многолетний опыт работы</li> <li>2. Высокий уровень производства в целом;</li> <li>3. Золото в национальном бизнес рейтинге предприятий строительной отрасли</li> <li>4. Один из лидеров края в сфере монтажа, ремонта и технического обслуживания подъемно-транспортного оборудования</li> <li>5. Штат высококвалифицированных сотрудников</li> <li>6. Высокий уровень контроля качества</li> </ol>	<p>«Сила и возможности»</p> <p>- Привлечение новых рыночных сегментов, использование потенциала предприятия для успешной работы с новыми заказчиками</p>	<p>«Сила и угрозы»</p> <p>- Сохранение позиций на рынке за счет удержания высокого уровня производства и качества, за счет большого опыта работ и высокой квалификации сотрудников, а также управленческого персонала</p> <p>- Постоянное повышение квалификации персонала</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие издержки производства</li> <li>2. Слабая маркетинговая политика</li> <li>3. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности</li> <li>4. Отсутствие взаимодействия с рыночными сегментами, которым могут быть необходимы наши производственные возможности</li> </ol>	<p>«Слабость и возможность»</p> <p>- Необходимо запускать рекламную кампанию для информирования новых рыночных сегментов о возможностях и преимуществах привлечения ООО СИТЦ «Сибкран» в качестве подрядчика</p>	<p>«Слабость и угрозы»</p> <p>- Необходимо сокращать производственные издержки для того чтобы иметь возможность быть более гибкими в цене по сравнению с конкурентами</p>

Таблица 13 — Матрица четырехпольного бального SWOT-анализа

Внешняя среда	Внутренняя среда											Всего
	Слабые стороны (СлС)				Сильные стороны (СиС)						Итого	
	Высокие издержки производства	Слабая маркетинговая политика	Непостоянство денежного потока	Узкий круг рыночных сегментов	Итого	Многолетний опыт работы	Высокий уровень производства	Золото бизнес рейтинга (репутация)	Высокая квалификация сотрудников	Высокий уровень контроля качества работ		
<b>Возможности (Во)</b>												
Появление новых технологий в строительстве	-1	0	-1	-2	-4	3	3	2	3	2	13	<b>9</b>
Поддержка СРО при получении строительных объектов	-3	-1	-2	-1	-7	2	1	3	1	1	8	<b>1</b>
Привлечение новых сегментов рынка	-2	-3	-1	0	-6	3	3	3	3	3	15	<b>9</b>
<b>Итого</b>					-17						36	<b>19</b>
<b>Угрозы (Уг)</b>												
Недостаток финансовых ресурсов	-3	-3	-3	-1	-10	1	0	1	1	1	4	<b>-6</b>
Высокая конкуренция	-3	-3	-1	-2	-9	2	2	2	2	2	10	<b>1</b>
Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства	-2	-1	-2	0	-5	2	2	2	2	2	10	<b>5</b>
Дефицит квалифицированных специалистов	-3	-1	0	-2	-6	0	1	2	2	2	7	<b>1</b>
Кризис, негативно влияющий на крупных заказчиков	-3	-2	-1	-3	-9	1	1	2	2	2	8	<b>-1</b>
<b>Итого</b>					-39						39	<b>0</b>
<b>Всего</b>					<b>-56</b>						<b>75</b>	<b>19</b>

Данные варианты SWOT-анализа позволяют более детально проанализировать предприятие.

Первый вариант (таблица 11), имеет такой недостаток, как низкая информативность, однако он дает общую информацию о предприятии и является основой для более детального изучения различных направлений развития предприятия.

Второй вариант (таблица 12), позволяет увидеть, помимо слабых и сильных сторон предприятия, а также возможностей и угроз, возможные стратегии, направленные на дальнейшее развитие предприятия.

Третий вариант (таблица 13), дает возможность оценить силу влияния и важность фактора, для того чтобы более эффективно распределить ресурсы для достижения поставленных целей [27].

После проведения SWOT-анализа различных форм, можно сделать некоторые выводы.

Появление новых технологий в строительстве позволяет снижать издержки, выполнять работы более быстро и качественно, при их использовании. На данный момент предприятия сферы монтажа ремонта и технического обслуживания подъемно-транспортного оборудования зачастую объединены в СРО, что позволяет им пользоваться поддержкой.

Саморегулируемые организации — некоммерческие организации, объединяющие субъекты предпринимательской деятельности, работающие в определённой отрасли производства товаров (работ, услуг), либо объединяющие субъекты профессиональной деятельности определённого вида.

Данная сфера отличается тем, что предприятие может получить оплату только после сдачи объекта, на котором проводились работы, поэтому на этапе работ организация инвестирует свои денежные средства в закупку материалов, оплату техники и труда рабочих. Это является причиной непостоянного денежного потока, так как иногда до получения оплаты проходит довольно большой промежуток времени.

Организация ООО СИТЦ «Сибкран» имеет сильные преимущества, что обусловлено ее многолетним опытом работ в данной сфере, что неоднократно подтверждалось ее местами в различных номинациях национального бизнес рейтинга предприятий строительной отрасли.

Однако присутствует большой минус, который заключается в том, что ООО СИТЦ «Сибкран» не взаимодействует с различными рыночными сегментами иными методами, кроме как участием в конкурсах и тендерах, которые обычно проводят крупные предприятия.

Отсутствуют маркетинговые инструменты, которые позволили бы разным компаниям узнавать о предприятии и рассматривать его в качестве подрядчика.

Для того чтобы определить дальнейший путь развития компании можно воспользоваться таким инструментом как матрица Ансоффа.

Данная матрица включает в себя четыре стратегии развития предприятия, представленные в таблице 14:

- стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка;
- стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках;
- стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты;
- стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

Таблица 14 — Матрица Ансоффа

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации



На основе анализа компании с различных сторон, можно выделить типовые стратегии развития предприятия ООО СИТЦ «Сибкран»:

1. Стратегия развития рынка. Данная стратегия связана с изменением продукта или рынка. Например, фирма занимается модернизацией и улучшением своего продукта или ищет пути выхода на новый рынок.

В нашем случае, ООО СИТЦ «Сибкран» должна перейти на новый рынок, а продукт останется прежним, так как имеет все производственные возможности для этого.

Данные типы стратегий применяются в зрелых отраслях со статичной технологией, когда фирмы в основном удовлетворены своим положением.

Эти стратегии привлекательны тем, что содержат наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2. Сокращение издержек. На данный момент издержки компании в связи с ведением деятельности крайне высоки. Необходимо применить различные инструменты, связанные со снижением расходов по обычным видам деятельности, что позволит предприятию быть более гибким в цене, а также увеличить свою чистую прибыль.

Есть возможность снизить издержки за счет работы с другими поставщиками. При выполнении работ, которыми занимается ООО СИТЦ «Сибкран» необходимо использовать большое количество различных материалов, запчастей и инструментов, на данный момент на это уходит большое количество денежных ресурсов, что не позволяет предприятию быть гибким в цене. Поэтому необходимо найти более выгодных для нас поставщиков.

Таким образом, вышеперечисленные стратегии позволят ООО СИТЦ «Сибкран»:

1. Привлечь новые сегменты рынка;
2. Увеличить прибыль предприятия;
3. Сократить издержки и быть более гибкими в цене.





На данный момент наиболее оптимальным вариантом является создание сайта, на котором будет представлена информация о предприятии ООО СИТЦ «Сибкран», такая как:

- производственные возможности;
- список успешных проектов;
- информация о контроле качества;
- общая информация о предприятии.

Данная информация позволит потенциальным заказчикам ознакомиться с преимуществами выбора ООО СИТЦ «Сибкран» в качестве подрядчика.

Для того чтобы заказчики могли найти сайт компании по своему поисковому запросу, необходима настройка контекстной рекламы.

Контекстная реклама отображается посетителям веб-страницы, сфера интересов которых пересекается с тематикой рекламируемого товара или услуги, что повышает возможность отклика на рекламу.

Для определения соответствия рекламного материала странице интернет-сайта обычно используется принцип ключевых слов. На ключевые слова ориентируются и поисковые системы. Поэтому контекстная реклама с большей вероятностью будет продемонстрирована потребителю, который использует сеть Интернет для поиска интересующей информации о товарах или услугах.

Настройка данного вида рекламы также включена в список действий, которые ООО СИТЦ «Сибкран» запросит в маркетинговом агентстве, для реализации рекламной компании, так как это является необходимым условием привлечения новых рыночных сегментов.

Второе. Сокращение издержек. ООО СИТЦ «Сибкран» при выполнении различных строительных работ использует спецтехнику.

На данный момент компания использует кран, который берет в аренду.

Использование данного механизма является весьма дорогостоящим, поэтому необходимо рассмотреть другие варианты работы со спецтехникой, так как сейчас существуют механизмы, которые позволяют сделать это очень удобным способом, в частности — лизинг спецтехники. Это позволит

значительно снизить издержки предприятия, а также спустя несколько лет получить в свою собственность кран, что не окажет негативного влияния на финансы предприятия.

Данное мероприятие, позволит снизить издержки по использованию спецтехники, что позволит снизить себестоимость производства, а также оптимизировать расходы и даст возможность предложить более конкурентоспособную цену.

Есть возможность снизить издержки за счет работы с другими поставщиками. При выполнении работ, которыми занимается ООО СИТЦ «Сибкран» необходимо использовать большое количество различных материалов, запчастей и инструментов. На данный момент, цена, по которой поставщики предлагают данные материалы не является оптимальной для ООО СИТЦ «Сибкран». Работа с данными поставщиками ведется уже давно и во время производства работ на масштабных объектах крупных промышленных предприятий, вопрос цены данных материалов не был так важен, главным критерием было качество материалов.

С учетом выхода на новые сегменты рынка, необходимо оптимизировать себестоимость производимых работ, но также необходимо сохранить качество материалов, так как это имеет прямое влияние на качество производимых работ. Это связано с тем, что при работе с новыми рыночными сегментами, такими как: предприятия лесной промышленности, металлобазы, угольные разрезы, а также производственные предприятия различных сфер, важным аспектом является цена производимых работ. Данный критерий является одним из определяющих для таких типов предприятий при выборе подрядчика для производства каких-либо видов работ.

Поэтому необходимо найти поставщиков, готовых предложить более конкурентоспособную цену, с учетом сохранения качества материалов.

### **3.1 План реализации стратегии**

После определения направлений стратегического развития, необходимо разработать план реализации стратегических мероприятий, которые способствуют реализации стратегии.

Для того чтобы отразить план реализации стратегии, направления из которых состоит стратегия были детализированы и разделены на конкретные тактические мероприятия, каждое из которых является звеном в процессе реализации стратегии.

Перечислим данные мероприятия:

1. Поиск компании для создания сайта и настройки рекламы;
2. Создание сайта;
3. Настройка рекламы;
4. Поиск выгодного предложения по лизингу спецтехники;
5. Заключение договора лизинга спецтехники
6. Поиск новых поставщиков;
7. Заключение договоров с новыми поставщиками.

Чтобы осуществить данные мероприятия необходимо сформировать команду проекта и назначить ответственных лиц, каждое из которых будет нести определенную функцию в рамках проведения стратегических мероприятий в организации. Это позволит каждому члену команды иметь четкое понимание задач, которые необходимо выполнить в рамках проекта, а также понимать, в какие сроки необходимо выполнить какие-либо действия.

Для того чтобы определить ответственных лиц за каждое из конкретных действий можно использовать такой инструмент как матрица ответственности.

Матрица ответственности представляет собой модель, используемую для облегчения определения ролей и ответственностей в рамках какого-либо проекта.

По горизонтали, в верхней части таблицы указываются ответственные лица, составляющие команду проекта.

По вертикали, в первом столбце перечислены тактические мероприятия, которые необходимо выполнить для успешной реализации стратегии.

Также используются обозначения:

В – выполняет;

К – контролирует;

С – согласует;

У – утверждает.

Таблица 15 — Матрица ответственности

Работы		Ответственные (команда проекта)					Маркетинговое агентство
		Генеральный директор	Главный инженер	Главный бухгалтер	Инженерно-технический отдел	Производственно-технический отдел	
1	Поиск компании для создания сайта и настройки рекламы	У	К		В		
2	Создание сайта	У	К				В
3	Настройка рекламы	У	К				В
4	Поиск выгодного предложения по лизингу спецтехники	У	К	С	В		
5	Заключение договора лизинга спецтехники	У	К	С	В		
6	Поиск новых поставщиков	У	К			В	
7	Заключение договоров с новыми поставщиками	У	К	С		В	

Генеральный директор предприятия ООО СИТЦ «Сибкран» рассматривает и утверждает любое стратегическое мероприятие. В данной

матрице можно увидеть, что было привлечено маркетинговое агентство, которое должно создать сайт и настроить рекламу.

Главный инженер предприятия, имея высокую квалификацию в сфере технологий и производства, контролирует все этапы мероприятий.

Главный бухгалтер согласовывает все финансовые аспекты стратегических мероприятий, связанные с поиском выгодного предложения по лизингу спецтехники, а также заключением договоров с новыми поставщиками.

Инженерно-технический и производственно-технический отделы занимаются выполнением поиска новых поставщиков, выгодного предложения по лизингу, необходимой предприятию спецтехники, а также заключением договоров по обоим из данных направлений.

Для того чтобы отразить длительность проведения всех мероприятий используется диаграмма Ганта, представим ее на рисунке 4.

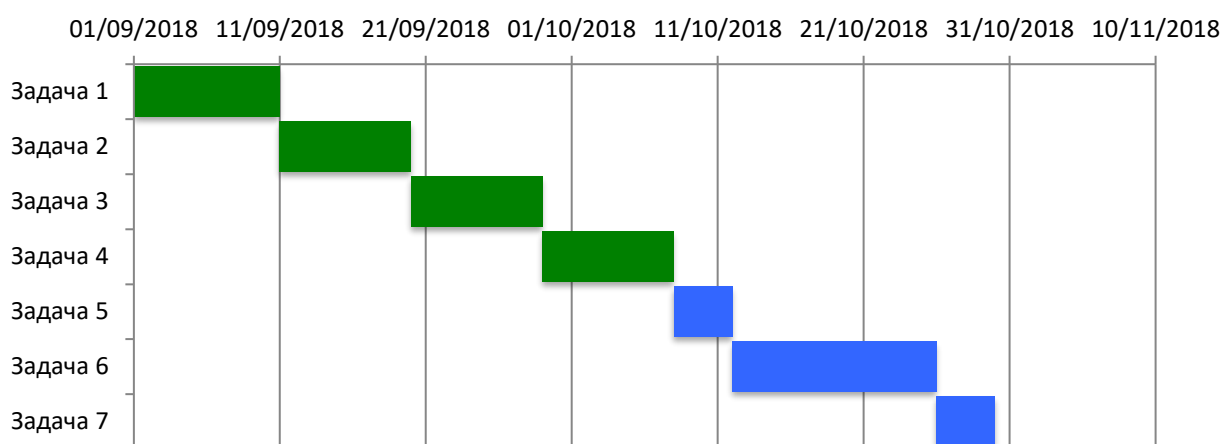


Рисунок 4 — Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта представляет собой метод планирования проектов, она состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), крайние точки полосы — моменты начала и завершения работы, её протяженность — длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач.



Исходя из диаграммы Ганта, можно сделать вывод, что проведение всех мероприятий займет около двух месяцев.

Однако, несмотря на довольно короткий срок проведения стратегических мероприятий, нельзя сказать, что данные мероприятия начнут быстро приносить ООО СИТЦ «Сибкран» прибыль, так как вложения довольно крупные, следовательно, срок окупаемости не может быть коротким.

Об этом также свидетельствует то, что лизинг спецтехники предполагает ежемесячные выплаты на протяжении трех лет.

После окончания выплат лизинговых платежей, предприятие будет иметь автокран, грузоподъемностью 25 тонн, что позволит избавиться как от арендных платежей, так и от лизинговых, поскольку они уже будут погашены.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для того чтобы понять, какой экономический эффект дадут мероприятия, которые входят в план реализации стратегии, необходимо отразить, какие затраты предприятие несет на данный момент.

Для начала отразим затраты на аренду спецтехники в таблице 16, чтобы иметь возможность проанализировать эффективность применения лизинга.

Таблица 16 — Затраты на аренду спецтехники

Стоимость аренды руб./ч.	Использование часов в день	Использование дней в месяц	Затраты в месяц руб.	Затраты в год руб.	Всего затрат за 3 года, руб.
2500	8	24	480 000	5 760 000	17 280 000

Теперь отразим затраты, которые предприятие понесет после того, как будет использован механизм лизинга спецтехники, а в частности крана грузоподъемностью 25 тонн в таблице 17.

Таблица 17 — Затраты на лизинг спецтехники

Стоимость крана руб.	Авансовый платеж 10%	Срок лизинга, мес.	Ежемесячный взнос, руб.	Всего к оплате за весь период лизинга, без учета аванса, руб	Всего затрат за 3 года, руб.
7 500 000	750 000	36	255 139	9 185 004	9 935 004

Исходя из таблиц 16 и 17, можно сделать вывод, что предложение по лизингу спецтехники является очень выгодным по ряду факторов.

Первым фактором является снижение ежемесячного платежа на 53%, что влечет за собой экономию 1 948 332 рублей за первый год и 2 698 332 в год за следующие два года.

Единственной весомой инвестицией в данное мероприятие является авансовый платеж 10% от стоимости техники, который составляет 750 тысяч рублей.

За 3 года, данное мероприятие приведет к экономии средств в 7 344 996 рублей, но плюсом к этому, предприятие уже закончит выплаты по договору лизинга и будет иметь автокран грузоподъемностью 25 тонн в своей собственности.

Также среди мероприятий по внедрению стратегии присутствует поиск поставщиков с более низкими ценами.

Необходимо оценить, насколько экономически эффективным будет поиск новых поставщиков и закупка у них материалов. Для этого нужно отразить список используемых материалов, цены у нынешних поставщиков, примерное количество, необходимо для работы на объектах на 1 год.

Для того чтобы рассчитать количество денежных средств, которые будут сэкономлены за счет изменения поставщиков, отразим используемые материалы, их количество и закупочные цены у разных поставщиков в таблице 18.



Исходя из данных таблицы 18, можно сделать некоторые выводы.

Металлические материалы закупались у фирмы ООО МПК «РусМет-Красноярск», а различные кабели и канаты у фирмы ООО ТК «Артель».

После поиска поставщиков были найдены две фирмы, которые предлагают более выгодные цены на материалы. ООО «МеталлСтройБизнес» имеет в своем ассортименте все необходимые металлические материалы, а ООО ТД «Электромонтажник» канаты и кабели. Учитывая закупки в больших объемах, данные фирмы готовы сотрудничать с ООО СИТЦ «Сибкран» на долгосрочной основе и гарантируют качество своей продукции.

Сотрудничество с данными поставщиками позволит снизить издержки на закупки материалов на 1 584 930 рублей в год.

Далее необходимо рассчитать NPV предлагаемых мероприятий, а также срок окупаемости DPBP.

Уточним данные для расчета:

- количество временных периодов будет равно 5 годам;
- первоначальный денежный отток (вложение денег) произошел в данный момент («нулевой год»);
- стоимость капитала (ставка дисконтирования) составляет 10%.

Доход предприятия исходя из снижения издержек за счет лизинга спецтехники, работы с новыми поставщиками, а также затрат на рекламу, составит примерно 270 тысяч рублей в месяц.

Таблица 19 — Расчет NPV

год	инвестиционные затраты	текущие затраты	доходы	денежный поток	коэффициент дисконтирования	дисконтированный денежный поток	кумулятивный денежный поток
0	820	-	-	- 820	1	820	-820
1	-	3420	3240	-180	0,909	163,62	-983,62
2	-	3420	3290	-130	0,826	107,38	-1091
3	-	3420	3340	-80	0,751	60,08	-1151,08
4	-	360	3390	3030	0,683	2069,49	918,41
5	-	360	3440	3080	0,621	1912,68	2831,1
						NPV = 2831,1	

Инвестиционными затратами являются затраты на создание сайта (70 тыс. руб.), а также авансовый платеж за лизинг спецтехники (750 тыс. руб.).

Текущие затраты включают в себя ежемесячный лизинговый платеж, который составляет 255 тысяч рублей, а также цену обслуживания сайта, включая ежемесячные затраты на контекстную рекламу, что составляет 30 тысяч рублей в месяц.

Произведем расчет срока окупаемости проекта.

Формула дисконтированного срока окупаемости проекта имеет вид:

$$DBPP = A+B/D \quad (5)$$

A (год, перед которым коммулятивный денежный поток становится положительным);

B (коммулятивный денежный поток года перед которым денежный поток становится положительным);

D (дисконтированный денежный поток следующего года после года A).

$$DBPP = 3 + 1151,08 / 2069,49 = 3,56.$$

Срок окупаемости проекта составит 3,56 года. Иными словами, с учетом дисконтирования денежных потоков вложенные в стратегические мероприятия инвестиции окупятся примерно через 3,56 года.

Рассчитаем индекс рентабельности инвестиций (PI).

Этот индекс демонстрирует отношение отдачи капитала к объему вложений в проект. Показывает, количество полученных денег на рубль вложенных инвестиций.

Рассчитывается как отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям.

$$PI = 2831,1 / 820 = 3,45.$$

Если данный показатель больше или равен единице, значит, данный проект рентабелен и его реализация имеет смысл. Исходя из значения данного индекса, можно сделать вывод, что данный проект стоит реализовывать, так как

рубль инвестиций в данный проект принесет 3,45 рубля по его завершению.

Исходя из таблицы 19, можно сделать вывод, что разработанная стратегия является целесообразной, так как NPV, на конец 5 периода составит 2831,1 тыс. рублей, что свидетельствует о том, что данная стратегия поможет предприятию ООО СИТЦ «Сибкран» улучшить свое финансовое положение и достигнуть увеличения прибыли.

Срок окупаемости проекта составит 3,56 года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия - генеральная программа действий компании, установление приоритета проблем, ресурсов и последовательности шагов для достижения стратегических целей.

Выделяют несколько типов стратегий: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии дифференцированного роста, а также стратегии сокращения.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий либо осуществлять их в определенной последовательности, то есть применять комбинированную стратегию.

Реализация стратегии является очень важным процессом, в случае успешного завершения и осуществления всех аспектов разработанной стратегии, предприятие имеет возможность выйти на новый уровень развития, могут открыться новые направления. Все это зависит от целей, которые были сформулированы и успешности осуществления процесса реализации стратегии.

В рамках разработки стратегии было необходимо погрузиться в различные процессы на предприятии, для того чтобы проанализировать их и сделать выводы, на основе которых можно понять, какие слабые и сильные стороны имеет компания.

После изучения теоретического материала из различных источников был проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, что позволило обозначить направления дальнейшего развития предприятия и выбрать стратегические альтернативы, наиболее подходящие для нынешней ситуации.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия выявил необходимость разработки стратегических альтернатив, которые позволили бы предприятию улучшить свое положение.

Данная необходимость связана с тем, что рынок, на котором ООО СИТЦ «Сибкран» ведет свою деятельность, сейчас претерпевает некоторые негативные изменения.

Особенностью ведения деятельности ООО СИТЦ «Сибкран» является работа с крупными заказчиками на долгосрочной основе, а механизмом для получения объемов работ является система тендеров и конкурсов. На данный момент некоторые из проектов, которые были в планах у предприятия заморожены в связи с кризисной ситуацией на рынке, вызванной политическими факторами. Данный факт выявил необходимость расширения рынка для ООО СИТЦ «Сибкран», что включает в себя привлечение новых рыночных сегментов.

Для этого предприятию необходима маркетинговая кампания, создание сайта, а также положительным преобразованием является возможность снижения издержек за счет различных механизмов.

Для реализации стратегии были определены лица, ответственные за реализацию стратегических мероприятий, спрогнозированы сроки их проведения, а также обоснована экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баженов О.В. Информационное обеспечение стратегического менеджмента: планирование и анализ. / О.В. Баженов — Библио-Глобус, 2013. — 216 с.
2. Баканов, М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности. / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2011.- 545 с.
3. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учебник для студенческих вузов / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2014. -360 с.
4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
5. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 215 с.
6. Блохина В.Г. Бизнес-анализ деятельности организации: учебник / В.Г. Блохина, Л.В., Гончарова, В.А. Гузей; под ред. проф. Л.Н. Усенко. М.: Альфа-М: ИНФРА-М. -2013.
7. Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] // За честный бизнес. – Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru/>
8. Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой
9. Грант, Р. Современный стратегический анализ: учебник / Р. Грант. - 7-е изд. СПб.: Питер, 2012.-544 с.
10. Д. Кан, Некоторые тенденции и перспективы развития строительной отрасли в России // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 2.
11. Ермошкин Н., Тарасов А. Стратегия развития предприятия: Интернет-решения для бизнеса – М.: МГУ, 2016
12. Ковалев В.В. Финансовый анализ управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности: учебное пособие. / В.В. Ковалев. – М.:

Финансы и статистика, 2009. – 486 с.

13. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012. -624 с
14. Л.И. Агеева, И.В. Безрукавая, А.В. Белюченко, Н.А. Власенко, Н.А. Демачева, И.А. Кириченко, Г.О. Куранов, Г.А. Любова, Г.Н. Ромашкина, Т.Н. Савостьянова, В.Е. Струков — Строительство в России. 2016: Стат. сб. / Росстат. -М., С863 2016. – 111 с.
15. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.
16. Ледванов М.Ю. Современные наукоемкие технологии: журнал / учредитель — Академия Естествознания; гл. ред. М.Ю. Ледванов.— 2014.— 246 с.
17. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 320 с.
18. Морозов А.С. Конкуренция и барьеры входа на рынок строительства: научная статья / А.С. Морозов, Г.Г. Бакулин. — Научный журнал «Вестник университета», 2014. — 144 с.
19. Некоммерческое партнерство инженеров [Электронный ресурс] // Лицензирование строительно-монтажных и проектных работ в Российской Федерации. — Режим доступа: <https://www.abok.ru/>
20. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с.
21. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 228 с.
22. Самарина В.П. Экономика организации: учебное пособие / В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Э.А. Карпов. – М.: КноРус, 2014. – 320 с.

23. Спирина А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии: Молодой ученый. / А.М. Спирина. — 2012. — №1. Т.1. — С. 144-150.
24. Стратегия предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>
25. Томпсон А.А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 360 с.
26. Тысячникова Н.А. Стратегическое планирование: учебное пособие / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. — М.: КНОРУС; ЦИПСиР, 2013. — 312 с.
- устойчивости предприятия / Л. Т. Гиляровская, А.А. Вехорева. – СПб, Питер, 2016. – 420 с.
27. Учитель Ю.Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации: учебное пособие / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. – М.: Либроком, 2010. – 328 с.
28. Фомченкова, Л.В. Экономический анализ в стратегическом менеджменте (процессный подход): текст. / Л.В. Фомченкова // Управленческий учет. 2012. - №5. - С. 34-39.
29. Фурсов С.В. Стратегическое управление промышленным предприятием // Основы экономики, управления и права. 2012. № 6 (6). 94-97 с.
30. Шаймиева Э.Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Э.Ш. Шаймиева — Казань, 2014.— 136 с
31. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.
32. Юсим, В.Н. Базовый вектор стратегии развития фирм: текст. / В.Н. Юсим, М.Н. Кулапов, Д.Г. Фиалковский // Экономический анализ: теория и практика. -2013.- №6. С. 17-21.







