

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»

Исполнитель
студент группы 372-об1 А.А. Меньшикова

Руководитель
доцент, кандидат
экономических наук Г.А. Заломская

Консультант
по экономической части,
доцент кандидат
экономических наук Г.А. Заломская

Нормоконтроль
ассистент Е.О. Матеишена

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет: Экономический
Кафедра: Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки: 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации
УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

«__» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Меньшикова Алена Александровна
Тема бакалаврской работы: Разработка стратегии роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»

(утверждено приказом от _____ № _____)

Срок сдачи студентом законченной работы: 16 июня 2017 г.

Исходные данные к бакалаврской работе: Бухгалтерская отчетность ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства» за 2014-2016 гг. и годовые отчеты за 2014-2016 гг.

Содержание бакалаврской работы: Теоретические основы разработки стратегии роста, анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства», разработка стратегии роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства».

Перечень материалов приложения: Бухгалтерский баланс ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства» за 31 декабря 2016 г., Пояснительная записка ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства» за 2016г., организационная структура ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства», ассортимент выпускаемой продукции ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства».

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Заломская Галина Алексеевна

Дата выдачи задания: 30 января 2017 г.

Руководитель бакалаврской работы: Заломская Галина Алексеевна доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата) 30 января 2017 г. _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 94 с., 6 рисунков, 40 таблиц, 50 источников, 4 приложения.

СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИИ РОСТА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, АНАЛИЗ МАКРО- И МИКРООКРУЖЕНИЯ, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Объектом исследования в бакалаврской работе является ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства», предметом исследования является разработка стратегии роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства».

Целью бакалаврской работы является изучение теоретических аспектов стратегии роста предприятия, разработка и выбор стратегической цели, и направление роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства».

Для достижения цели бакалаврской работы были поставлены и решены следующие задачи:

- обобщение теоретических знаний по стратегии роста предприятия;
- анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»;
- разработка стратегии роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства».

Для написания бакалаврской работы были использованы данные годовых отчетов ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства» за 2014 – 2016годы, законодательные и нормативные документы, Устав предприятия, учредительные документы, внутренние стандарты организации, данные бухгалтерских отчетов и т.д.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы разработки стратегии роста организации	8
1.1 Классификация и базовые стратегии	8
1.2 Современные подходы к стратегии роста организации	13
1.3 Особенности стратегии роста крупных организаций	17
2 Анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»	22
2.1 Краткая характеристика ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»	22
2.2 Анализ внешней среды организации	24
2.3 Анализ мезосреды организации	30
2.4 Анализ внутренней среды организации	35
2.5 Матрица возможностей и матрица угроз, матрица SWOT-анализа	48
2.6 Анализ стратегии роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»	53
3 Разработка стратегии роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства» на 2018-2022 гг.	56
3.1 Разработка стратегии роста за счет приобретения более современного и производительного оборудования	56
3.2 Разработка стратегии роста за счет производства новой продукции	67
3.3 Расчет экономической эффективности и выбор разработанных стратегий	72
Заключение	79
Библиографический список	82
Приложение А – Бухгалтерский баланс ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства» за 2016 г.	87
Приложение Б – Пояснительная записка ЗАО «Управление карьеро-	

бетонного хозяйства» за 2016 г.

89

Приложение В – Ассортимент выпускаемой продукции ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»⁹¹

Приложение Г – Организационная структура ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»⁹⁴

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия резко возросло значение стратегического поведения. Долгосрочная стратегия позволяет компании выживать в конкурентной борьбе. Руководители фирм в условиях жесткой конкуренции и бы-

стро меняющейся ситуации должны уметь не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в организации, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им быстро реагировать на изменения, происходящие в их окружении. И если в недавнем прошлом компании могли успешно существовать концентрируясь, в основном, на каждодневной работе, на внутренних проблемах организации, повышали эффективность использования ресурсов текущей деятельности, то в настоящем времени этого оказалось недостаточно. Не только рациональное использование потенциала в текущей деятельности, но и долгосрочное планирование. Исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Необходимо использовать возможности, предоставляемые рынком. Стратегическое планирование нацелено на их полноценное использование. Работа со старым продуктом на старом рынке не требует новых знаний и умений ни в области маркетинга, ни в области технологий. Поэтому стратегия, направленная на расширение объемов продаж давно выпускаемого продукта на уже задействованных рынках подвержена минимальному риску.

В то же время стратегию роста проблематично реализовывать на уже освоенных устоявшихся рынках. Это связано с тем, что расширение объемов продаж на зрелых рынках повлечет отток покупателей у конкурентов. А завоевание преданных конкурентам покупателей потребует значительных финансовых затрат.

Менее рискованным является выход с уже выпускаемым продуктом на новые рынки. Но такой выход требует дополнительных финансовых вложений в проведение маркетинговых кампаний и адаптации товара под новые требования. Выход на новые рынки требует также значительных маркетинговых исследований, выявляющих новые требования и вкусы потребителей.

Разработка новых товаров требует помимо значительных финансовых вложений еще и ресурсов на приобретения лицензий, разрешений на произ-

водство и различные виды деятельности. И здесь возникают новые риски. Это, во-первых, дополнительные требования к финансовым ресурсам, во-вторых, неизвестная реакция потребителей (покупателей) на новую продукцию. Диверсификация (выход на новые рынки с новыми продуктами) является наиболее рискованным мероприятием при реализации стратегии роста, поскольку здесь риск освоения новой продукции сочетается с риском выхода на новые рынки.

Для успешного развития фирме важно стать компанией, продукция которой востребована на рынке. Компанией, клиентами и партнерами которой стремятся стать. А этого невозможно достичь без грамотно разработанной и применяемой стратегии роста.

Таким образом, для организации эффективной работы крайне актуальной является необходимость разработки и анализа долгосрочных стратегий. Основной целью бакалаврской работы является изучение теоретических аспектов стратегии роста предприятия, выбор стратегической цели и направление роста ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Классификация и базовые стратегии

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям¹.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей².

Разнообразие общих стратегий организации, которые устанавливаются с целью ее развития, может быть сведено к трем основным видам: стратегии стабильности; стратегии роста; стратегии сокращения.

1) стратегия стабильности – сконцентрирована в имеющихся направлениях деятельности организации и сохранении конкурентоспособной позиции на рынке. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут быть: защита положения на рынке, рационализация рынка, организация рынка.

2) стратегия роста – предусматривает превышение уровня развития организации над предшествующим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера организации и т. п.

Любая организация имеет два принципиальных варианта стратегии роста – внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост.

¹Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент. – М., 2012. С. 9

²Хангер Д. Основы стратегического менеджмента. – М. 2012. С. 12

Интенсивный рост подразумевает достижение организацией наиболее высоких результатов в существующих сферах ее деятельности в пределах базового рынка. Здесь подразумевается превышение результатов деятельности посредством совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, если организация еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

Внешний рост предполагает развитие организации путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (интеграционный рост), а кроме того, освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (диверсификационный рост). Это оправдано, если возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами. Следовательно, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной организации.

3) Стратегия сокращения – это, по сути, стратегия отступления, которая учитывает формирование уровня целей организации ниже достигнутого в прошлом. К разнообразным вариантам стратегии сокращения прибегают чаще всего если, показатели деятельности организации имеют тенденцию к ухудшению, при экономическом спаде или просто для выживания организации. В то же время для многих организаций сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации производства, способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности организации в целом.

Сформулированная стратегия обязана применяться для разработки стратегических проектов способом поиска. Значимость стратегии в поиске заключается в том, чтобы, во-первых, помочь сконцентрировать внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией концентрированного роста.

Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

В ходе формулирования стратегии невозможно предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

Как только в ходе процесса поиска открываются определенные альтернативы, появляется и более детальная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Потому как для выбора проектов используются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Однако это совершенно разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь организация, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

В коечном итоге, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить организации ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Так как, ориентиры и стратегии формируются внутри организации, возникает стандартная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры. Множество организаций разрабатывает не один стратегический план, а несколько объединенных общей целью стратегий для различных уровней управления, образуя тем самым иерархию стратегий концентрированного роста.

В диверсифицированной организации, которая в тоже время ориентирована на несколько видов бизнес-деятельности, обычно выделяют четыре

уровня стратегий³: корпоративную; деловую; функциональную; операционную.

Специализированные организации ограничиваются тремя уровнями. В таком случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается для одной сферы бизнес(стратегия интегрированного роста).

Корпоративная стратегия – это единый план управления диверсифицированной организации. Корпоративная стратегия охватывает все направления деятельности организации. Единый стратегический план разбивается на промежутки времени, как правило, до пяти лет и отражает позицию, которую организация желает занять в ближайшие годы. В сущности, определение корпоративной стратегии – это принятие решения по выбору обобщенного направления развития организации.

Определение области деятельности в рамках корпоративной миссии – это проблема выявления набора видов деятельности, т. е. проблема диверсификации. В частности определяется, в каких отраслях будет функционировать организация, какой уровень интеграции выберет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями или распространится на многие, будет ли организация ориентироваться на стратегические соответствия между различными видами деятельности или нет.

Другими словами, требуется установить:

- каким должен быть набор видов деятельности на длительную перспективу, в том числе какие рынки (сегменты, ниши) фирма будет стремиться освоить или покинуть;
- какого рода взаимозависимость и сходство будут поддерживаться между различными видами деятельности фирмы;
- как можно защититься от воздействия неожиданных событий.

³Панов А. И. Стратегический менеджмент. М., 2012. С. 16

Набор видов деятельности (хозяйственный портфель организации) обязан удовлетворять конкретным стратегическим ориентирам: краткосрочные и долгосрочные перспективы роста и рентабельности, стратегическая гибкость и синергизм.

Деловая стратегия – это стратегия бизнес-единиц (СБЕ), которая устанавливает направленность действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации. В то время как корпоративный план определяет общее направление развития компании, план СБЕ детально определяет, каким образом будут достигнуты устойчивые преимущества перед конкурентами, и в чем будет заключаться вклад каждого стратегического подразделения в решение задач, стоящих перед компанией в целом. Такой план содержит: цели и установки, раскрываемые в терминах «прибыль», «оборот», «доля рынка»; обновление продукции; анализ собственной позиции на рынке и конкурентные отношения; альтернативные стратегии и их возможные последствия; разработку выбранной стратегии.

Функциональная стратегия – это третий уровень планирования стратегии диверсифицированной организации. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности фирмы, а также в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей компании. Она устанавливает направление деятельности той или иной функциональной службы (или отдела) внутри одной сферы бизнеса.

Стратегически единство и координирование действий различных функциональных направлений усиливают деловую стратегию.

Между деловой стратегией и функциональной осуществляется двустороннее взаимодействие. С одной стороны, осуществляется координирование функциональных стратегий, для того, чтобы не допускать ориентации только на свои достаточно узкие цели. В то же время более узкая и сравнению с деловой, функциональная стратегия, позволяет конкретизировать отдельные положения деловой стратегии.

Разработка функциональной стратегии предполагает поиск рационального поведения, в основном ориентированного на оптимальное использование человеческих и материальных ресурсов в рамках заданной функции.

Операционная стратегия, несмотря на меньший масштаб по сравнению

со стратегиями более высокого уровня (корпоративной, деловой, функциональной), дополняет их и обеспечивает завершенность системы стратегического планирования.

Операционная стратегия относится к еще более конкретной деятельности в рамках определенного функционального направления. Она связана с деятельностью ключевых оперативных единиц (заводы, региональные подразделения, отделы и службы внутри функциональных направлений), которые решают ежедневные оперативные задачи, имеющие стратегическое значение (реклама, управление запасами, закупка сырья, транспортировка, набор персонала, производственные операции и т.п.).

Подводя итоги, можно сказать, что стратегический план организации представляет собой взаимосвязанную систему стратегий различных уровней организационной иерархии. Чем масштабнее деятельность организации, тем больше источников формирования стратегии. При таком системном подходе к разработке стратегии все ее части составляют единое целое. Благодаря этому может быть создана идеальная взаимоусиливаемая структура⁴.

1.2 Современные подходы к стратегии роста организации

В настоящее время, стремительно меняющиеся рыночные условия заставляют предприятия постоянно корректировать свою деятельность путем увеличения или уменьшения темпов роста продаж продукции либо предоставляемых услуг с целью дальнейшего роста. То есть, маркетинговые отделы предприятий ориентируются на интенсификацию реализации стратегий роста.

Понятие «стратегия роста» связано с ассортиментом производимых предприятием товаров и рынков их сбыта.

Стратегии роста современного предприятия, функционирующего в рыночных условиях, как правило, обеспечиваются путем:

1) экспансии рынка – создания либо захватывания нового сегмента рынка, развитие рынка и (либо) производственного потенциала;

⁴Панов А. И. Стратегический менеджмент. М., 2012. С. 33

2) диверсификации – проникновения в новые сферы деятельности. При этом выделяют следующие стратегии диверсификации:

а) стратегии вхождения в новую отрасль, что возможно:

- путем поглощения уже существующей фирмы;
- путем завоевания отраслевого рынка «с нуля»;
- посредством создания совместного предприятия;

б) стратегии диверсификации в родственные отрасли (диверсификация проводится между родственными предприятиями, фирмами, имеющими родственное производство и преследующие подобные стратегические цели);

в) стратегии диверсификации в неродственные отрасли (диверсификация проводится между непрофильными предприятиями, фирмами, предлагающими возможности для получения быстрой финансовой отдачи, то есть быстрого достижения финансовых целей);

г) стратегии реструктурирования, восстановления и экономии (применимы для ситуаций, когда руководству предприятия с ухудшающимися показателями требуется изменить положение на рынке в лучшую сторону);

д) стратегии многонациональной диверсификации (использование данного вида стратегий имеет целью максимизацию использования ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке).

3) интеграции:

а) вертикальная интеграция – стратегия интеграции предприятия с другими организационными формированиями («вперед» – с системой распределения конечной продукции предприятия; «назад» – с потребителями);

б) горизонтальная интеграция – это интеграция с партнерами, состоящая в выборе системы решений касательно необходимости установления связей.

4) дифференциации рынка – одна из общих конкурентных стратегий организации, которая заключается в ориентировании деятельности организации на создание уникальных в любом аспекте продуктов, которые признают-

ся важнейшими достаточным количеством потребителей; чем сильнее заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество организации. Успешная дифференциация позволяет фирме: установить повышенную цену на товар/услугу; увеличить объем продаж; завоевать преданность потребителей к своей торговой марке;

5) глобализации деятельности – при реализации глобальной стратегии следует уделить внимание следующим факторам: изменению курсов валют, стоимости рабочей силы, производительности, локальных возможностей, цен, что играет существенное значение при решении проблемы размещения производств; объемы продаж на определенных рынках и оптимальный размер предприятий, работающих на эти рынки, увеличиваются; развитие коммуникации, информационного поля, каналов доставки создают предпосылки для быстрого и более дешевого процесса поставок в любую точку мира; качество продукции и т.д.

Базовые стратегии роста организации определяют и основные виды стратегии стратегических хозяйственных подразделений, из которых можно выделить три основных вида.

1) Стратегия наступления (атакующая) – стратегия завоевания и расширения рыночной доли.

2) Стратегия обороны – стратегия удержания существующей рыночной доли.

3) Стратегия отступления – стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

Применение фирмой того или иного вида стратегии определяется положением фирмы на рынке, которое характеризуется его рыночной долей (в процентах). В зависимости от доли рынка различают следующие положения

фирмы и ее стратегии⁵:

1) Лидер (доля на рынке – 40%) чувствует себя уверенно, первым проявляет инициативу в области цен на новые товары. В защиту лидер прибегает к различным действиям:

– «оборона позиции» – лидер создает барьеры (ценовые, лицензионные) на основных направлениях атак конкурентов;

– «фланговая оборона» – лидер выделяет ключевые зоны, выдвинутые укрепленные точки, как для активной обороны, так и для контратаки;

– «упреждающая оборона» – лидер организует опережение соперника с использованием особых сигналов, нейтрализующих атаку, например, распространяет сведения о предстоящем снижении цен;

– «контрнаступление» – после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, например, показывает надежность своего товара и ненадежные узлы продукции конкурента;

– «мобильная оборона» – лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;

– «сжимающая оборона» – лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.

2) Претендент на лидерство (доля рынка – 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым. Возможны различные варианты атак:

– «фронтальная атака» ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), требует значительных ресурсов;

– «окружение» – попытка атаковать всю или значительную долю рыночной территории лидера;

– «обход» – переход к производству принципиально новых товаров, освоение новых рынков или осуществление скачка в технологии;

– «партизанская атака» – небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами для деморализации соперника.

⁵Парахина В. Н. Стратегический менеджмент. – М., 2012. С. 196

3) Последователь или ведомый (доля на рынке – 20 %) – эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

4) Новичок, «окопавшийся» в рыночной нише (доля на рынке – 10 %) – с этой роли начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности.

Стратегии роста могут быть реализованы при помощи:

–расширения объема продаж продукции с целью более полного использования потенциала рынка;

–выхода с новыми продуктами на уже освоенные рынки;

–выхода с уже производимыми продуктами на новые, еще не освоенные рынки;

–диверсификации;

–приобретения новых предприятий;

– выхода с новыми продуктами на новые рынки.

Следует отметить, что наименее рискованным является увеличение объема продаж уже производимых товаров. После идет выход с новыми продуктами на старые рынки и выход со старыми продуктами на новые рынки. Наиболее рискованным является выход с новой продукцией на новый рынок.

1.3 Особенности стратегии роста крупных организаций

Крупные организации, в отличие от малых, имеют возможность проводить более агрессивную политику с целью увеличения доли рынка на существующем направлении деятельности либо распространить свою деятельность на несколько отраслей, т. е. осуществить диверсификацию. В последнем случае организация может диверсифицироваться как в смежные (родственные) отрасли, так и совершенно новые; как в незначительных масштабах, так и в больших.

Особенности стратегического планирования деятельности крупной организации связаны с ее достоинством – снижением предельных и удельных

издержек – и недостатком – снижением ее гибкости пропорционально росту фирмы.

Стратегия крупной организации основана на диверсификации производства, т.е. процессе расширения организации, которое выражается в увеличении ассортимента выпускаемой продукции (которые могут быть никак не связаны) или числа обслуживаемых рынков. В первом случае речь идет о портфельном планировании, а именно о планировании совокупности товаров и услуг, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Основная задача такого планирования – формирование рационального продуктового портфеля. Рациональность этой стратегии заключается во включении в портфель таких продуктов, чтобы в любой момент времени тех из них, которые находятся на стадиях внедрения, роста и зрелости было бы значительно больше, чем находящихся на стадии спада.

Стратегия специализации, т. е. концентрации на одном виде бизнеса может дать хорошие результаты и позволить функционировать долгие годы, пока не исчерпаны все возможности, связанные с одной отраслью. Такой подход имеет ряд достоинств и неизбежных недостатков. Основные стратегические преимущества специализации:

- масштаб производства может привести к высоким темпам роста организации;
- исключается неопределенность миссии;
- внимание концентрируется на достижении соответствия изменениям отрасли, технологий, потребностей клиентов;
- упрощается процесс обучения персонала, менеджеры проходят все ступени карьерного роста;
- относительно легко выявляются конкурентные преимущества.

Минусы специализации заключаются в том, что все без исключения действия и ресурсы организации сконцентрированы на единственном виде деятельности («яйца сложены в одну корзину»), а изменения потребностей, технологические изменения могут создать значительные и труднопреодо-

лимые проблемы. Таким образом, организация сконцентрирована на одной сфере деятельности связанной с повышенным уровнем предпринимательского риска.

Стратегия роста через диверсификацию оправдана, если производственная цепочка, в которой находится организация, представляет ей мало возможностей для дальнейшего развития. В первую очередь реализацией диверсификации должны быть обеспокоены крупные организации с сильными конкурентными позициями в медленно растущих отраслях.

Диверсификация может быть реализована в несвязанных между собой отраслях (чистая диверсификация), родственных отраслях (связанная диверсификация). Выбор пути осуществления данной стратегии во многом определяется характером стратегической цели.

Связанная диверсификация ориентируется на стратегические соответствия родственных отраслей, создающие предпосылки для конкурентоспособного преимущества.

Чистая диверсификация преследует преимущественно достижение финансовых целей за счет подбора входящих в портфель производств и использования возникающих конкурентных преимуществ для извлечения прибыли из групп организаций.

Из выше описанного очевидно, что предприятия, организация, компании при условии грамотной разработки и реализации стратегий роста имеют преимущества в плане развития и становятся более гибкими в постоянно изменяющихся рыночных условиях.

Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив. По результатам стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям и направлениям деятельности.

Можно выделить стратегии внешнего и внутреннего роста. Стратегии

внешнего роста обычно реализуются посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий или может включать приобретения или договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце с точки зрения существующей цепочки создания ценности данной компании - от производителей сырья до конечных потребителей. Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа внешней среды: в ней обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны организации и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании.

Выделяются следующие стратегии внешнего роста:

1) Горизонтальная интеграция. Стратегия означает, что компания приобретает или сливается с основным конкурентом или с какой-либо другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности.

2) Вертикальная интеграция. Стратегия обычно включает приобретение компании, которая снабжает организацию сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг (установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо конкурентами);

3) Концентрическая диверсификация. Включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т.е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности.

4) Конгломератная диверсификация. Стратегия включает вход компании в сферы товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками.

Стратегия интенсивного роста может использоваться предприятием, если в ходе анализа рынка выясняется, что организация еще не полностью исчерпала возможности роста в рамках существующих позиций "товар/рынок".

Стратегии интегрированного роста. Интеграция может проходить в двух направлениях: горизонтальном и вертикальном. Соответственно выделяются два типа стратегии.

Наиболее типичным образом стратегия горизонтальной интеграции осуществляется, когда организация приобретает или сливается с основным конкурентом или компанией, действующей на схожей стадии в цепочке создания стоимости. Однако при этом две организации могут обладать различными сегментами рынка. Объединение сегментов рынка вследствие слияния придает организации конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе сулит существенное увеличение дохода. Можно привести ряд характерных причин, которые способствуют избранию стратегии горизонтальной интеграции, среди них отметим следующие:

- горизонтальная интеграция может быть связана с характеристиками роста в отрасли производства (например, быстрый рост);
- увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;
- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;
- объединение может быть средством устранения товара, являющегося близким заменителем;
- конкурент, которого хотят купить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАО «УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРО-БЕТОННОГО ХОЗЯЙСТВА»

2.1 Краткая характеристика ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства»

Закрытое акционерное общество «Управление карьеро-бетонного хозяйства» (далее именуемое ЗАО «УКБХ») создано 21 июня 2001 г. на базе одного из структур подразделений АО «Бурейгэсстрой» на строительстве Бурейской ГЭС.

ЗАО «УКБХ» – это современный комплекс, способный воспроизводить высококачественные гидротехнические промышленные бетоны всех марок. Он включает в себя бетоно-смесительное производство, асфальтобетонный завод, песчаные, песчано-гранитные и скальные карьеры, дробильно-сортировочное хозяйство и ремонтные службы.

История становления коллектива и развития бетонных производств на Талаканской площадке начало в 1985 г. с вводом первого бетонного завода на пионерной базе АРБЗ и выдачей первого куба бетона. Одновременно строилось бетонно-обогащительное хозяйство (БОХ), и в 1995 г. с первой очереди БОХ началась выдача бетона в основные сооружения Бурейской ГЭС.

Основу коллектива завода составили бывшие работники АРБЗ. На предприятии были проведены мероприятия по реконструкции и модернизации, что стабилизировало работу бетонного завода и обеспечило рост темпов укладки бетона на основных сооружениях.

Совместно с АО «Бурягэсстрой» велись работы по внедрению новых технологий на основе введения новых добавок для бетонов, растворов и асфальтобетонов. Так же АО «Бурягэсстрой» оказывало огромную помощь в работе предприятия.

За 2001-2002 гг. на предприятии были проведены мероприятия по реконструкции и модернизации, что стабилизировало работу бетонного завода и обеспечило рост темпов укладки бетона на основных сооружениях.

С августа 2008 г. по апрель 2010 г. в Приморском крае был открыт и успешно работал филиал «Бетонный завод Козьино» ЗАО «УКБХ» на строительстве сооружений нефтяной промышленности.

С октября 2012 г. по декабрь 2013 г. было открыто обособленное подразделение ЗАО «УКБХ» «Новобурейский бетонный завод» для выпуска бетонов и глиноцементобетона на строительство «Нижнебурейской ГЭС».

В 2008 г. на строительстве сухого хранилища ядерных отходов в г. Железногорске Красноярского края – филиал «Бетонный завод г. Железногорск»

В 2009 г. в Амурской области – «Благовещенский бетонный завод» (на строительстве и реконструкции набережной г. Благовещенска), куда со временем перевели основную часть производства.

Предприятие является компанией, деятельность которой разнообразна и ориентирована на качественное выполнение работ, рациональное пользование природными ресурсами, минимальное воздействие на окружающую среду и охрану здоровья и обеспечения безопасности труда.

ЗАО «УКБХ» успешно прошло аттестацию по Международной системе стандартов качества ИСО 9001-2008, которая является для всех производителей основным документом, подтверждающим деятельность предприятия и его возможность выпускать высококачественную продукцию.

Так же ЗАО «УКБХ» является действительным членом Некоммерческого партнерства «Саморегулируемая организация «Объединение строителей Приамурья» и имеет Свидетельство № 0187.01-2012-2813005337-С-116 от 30.05.2012 г. о допуске к определенному виду или видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства.

ЗАО «УКБХ» имеет в своем составе бетонно-смесительное производство (БСУ), карьеры камня, песка и песчано-гравийных смесей, асфальтобетонный завод, цех по производству тротуарной плитки.

Коллектив предприятия стабилен, постоянно повышает свое мастерство и квалификацию.

ЗАО «УКБХ» выпускает гидротехнические и промышленные бетоны, растворы и сухие смеси, а также асфальтобетон и тротуарную плитку. Основа производственных мощностей – бетоносмесительные установки СБ-145, цех химических добавок, цементный склад, модернизированный асфальтобетонный завод (приложение В).

Производство полностью автоматизировано. В целях обеспечения интенсивности выдачи бетона введена автоматизированная система управления приготовлением, отгрузкой и учета выданной бетонной смеси. Система в автоматизированном режиме позволяет производить оформление заказов, корректировку составов, дозирование и приготовление бетонов, растворов, сухих смесей, предусматривает выдачу в автоматизированном режиме товарно-транспортных накладных по техническим перевозкам ЗАО «УКБХ», содержащих сводную информацию о работе автотранспорта в течение всей рабочей смены. За бесперебойной работой автоматизированной системы управления технологическим процессом следит начальник отдела программного обеспечения.

Основным видом деятельности ЗАО «УКБХ» по ОКВЭД является Производство товарного бетона. Остальные виды деятельности организации являются дополнительными.

2.2 Анализ внешней среды организации

Для того, чтобы достичь собственных задач и процветать, организации недостаточно просто «мониторить» внешнее окружение, существенно уметь «увидеть» и применить возможные альтернативы. На пути компании всегда присутствуют опасности и препятствия, которые надо обходить. Решение данных задач осуществляется при пристальном изучении окружающих фирму элементов.

Анализ внешней среды организации – это исследование оказывающих действие на компанию факторов для подготовки перспективного перечня, раскрывающего все существующие и предполагаемые элементы возможностей, угроз. Для исследования внешней среды проведем PEST-анализ.

Основное назначение анализа внешней среды – выявить и эффективно использовать при разработке стратегии возможности и угрозы, которые существуют в настоящее время и которые могут возникнуть в будущем.

Одним из методов окружения внешней среды является PEST – анализ.

Для определения влияния внешних факторов на организацию, применим метод PEST – анализа, для выявления воздействия четырех факторов: политических, экономических, технологических, социальных, внешней среды на организацию.

На первом этапе составляется список факторов, которые могут воздействовать на рост организации в долгосрочной перспективе(5 лет). Группировка PEST-факторов для ЗАО «УКБХ» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Группировка PEST-факторов

Факторы влияния политической среды на рынок (P)	Факторы влияния экономической среды на рынок (E)
– Действующая система налогообложения предприятий;	– Темпы роста экономики; – Влияние инфляции;

<ul style="list-style-type: none"> – Политическая ситуация в России; – Будущие изменения в законодательстве; – Текущее законодательство на рынке строительства; – Политика государства в области строительства; – Устойчивость политической власти и существующего правительства. 	<ul style="list-style-type: none"> – Уровень экономического развития в стране; – Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара; – Сокращение специалистов рабочих профессий на рынке труда; – Высокий уровень безработицы.
Факторы влияния социальной среды на рынок (S)	Факторы влияния технологической среды на рынок (Т)
<ul style="list-style-type: none"> – Модели поведения потребителей; – Представления СМИ; – Демографическая ситуация; – Тенденции образа жизни; – Мнения и отношения потребителей; – Требования к качеству предоставляемой продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие высоких технологий строительного бизнеса; – Законодательство в области технологического развития отрасли; – Влияние информационных технологий; – Степень использования технологий; – Развитие конкурентных технологий; – Высокий уровень производственной емкости.

После того, как все факторы влияющие на рост организации выбраны и сгруппированы, необходимо оценить влияние каждого фактора.

Влияние фактора оценим по шкале от 1 до 3, где: 1 – слабое влияние фактора, изменение фактора практически не влияет на деятельность организации; 2 – умеренное влияние, только значимые изменения влияют на деятельность организации; 3 – большое влияние фактора, любое изменение фактора влияет на деятельность организации.

Далее проводится оценка вероятности изменения фактора, вероятность колебаний оценим по шкале от 1 до 5, где 5 – максимальная вероятность изменения фактора внешней среды, а 1 – минимальная вероятность изменения фактора внешней среды.

После того, как все оценки выставлены, в отдельном столбце рассчитываем среднее арифметическое.

Далее рассчитываем реальную значимость каждого фактора, с помощью оценки реальной значимости можно будет увидеть, на сколько организации следует обращать внимание и отслеживать изменения фактора внешней среды. Чем выше реальная значимость фактора (Оценка с поправкой на

вес), тем больше внимания следует уделять для снижения негативного влияния фактора на внешнюю среду организации.

В качестве экспертов, для оценки вероятности влияния фактора на внешнюю среду организации выступают: главный инженер – Дегтярев Олег Геннадиевич, главный бухгалтер – Бубенец Надежда Викторовна, начальник производства – Семенов Михаил Викторович, начальник планово-экономического отдела (ПЭО) – Закирова Екатерина Мансуровна.

Результаты PEST-анализа факторов внешней среды ЗАО «УКБХ» приведены в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ факторов внешней среды ЗАО «УКБХ»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка				Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		Гл. инженер	Начальник производства	ПЭО	главный бухгалтер		
Политические факторы							
Действующая система налогообложения предприятий	2	2	3	2	3	2,5	0,11
Политическая ситуация в России	1	2	2	3	3	2,5	0,05
Будущие изменения в законодательстве	2	3	4	3	2	3	0,13
Текущее законодательство на рынке строительства	3	3	4	4	3	3,5	0,22
Политика государства в области строительства	2	3	4	4	4	3,75	0,16
Устойчивость политической власти и существующего правительства	2	1	2	3	3	2,25	0,09
Экономические факторы							
Темпы роста экономики	1	2	1	1	3	1,75	0,04
Влияние инфляции	2	1	2	1	1	1,25	0,05
Уровень экономического развития в стране	2	3	3	4	3	3,25	0,14
Снижение курса рубля по отношению	3	3	4	4	4	3,75	0,24

к курсу доллара							
Сокращение специалистов рабочих профессий на рынке труда	3	2	3	3	4	3	0,19
Высокий уровень безработицы	3	4	3	4	2	3,25	0,21
Социальные факторы							
Модели поведения потребителей	1	2	3	3	3	2,75	0,06
Представления СМИ	2	4	3	5	3	3,75	0,16
Демографическая ситуация	2	2	2	3	4	2,75	0,12
Тенденции образа жизни	1	2	3	2	3	2,5	0,05
Мнения и отношения потребителей	3	4	4	5	4	4,25	0,27
Требования к качеству предоставляемой продукции	3	4	5	5	4	4,5	0,29
Технологические факторы							
Развитие высоких технологий строительного бизнеса	2	1	4	2	3	2,5	0,11
Законодательство в области технологического развития отрасли	1	2	3	3	2	2,5	0,05
Влияние информационных технологий	1	1	1	2	3	1,75	0,04
Степень использования технологий	2	3	4	3	5	3,75	0,24
Развитие конкурентных технологий	2	5	4	4	3	4	0,17
Высокий уровень производственной емкости	1	3	4	4	4	3,75	0,08
Итого:	47	-	-	-	-	72,5	-

На завершающем этапе PEST-анализа приведем все расчеты в матричный вид. Разместим факторы в порядке убывания своей важности. Данные приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Сводная таблица PEST-анализа

Политические факторы		Экономические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Текущее законодательство на рынке строительства	0,22	Темпы роста экономики	0,04
Политика государства в области строительства	0,16	Влияние инфляции	0,05
Будущие изменения в законодательстве	0,13	Уровень экономического развития в стране	0,14
Действующая система налогообложения предприятий	0,11	Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	0,24
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,09	Сокращение специалистов рабочих профессий на рынке труда	0,19
Политическая ситуация в России	0,05	Высокий уровень безработицы	0,21
Социальные факторы		Технологические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству предоставляемой продукции	0,29	Степень использования технологий	0,24

Мнения и отношения потребителей	0,27	Развитие конкурентных технологий	0,17
Представления СМИ	0,16	Развитие высоких технологий строительного бизнеса	0,11
Демографическая ситуация	0,12	Высокий уровень производственной емкости	0,08
Модели поведения потребителей	0,06	Законодательство в области технологического развития отрасли	0,05
Тенденции образа жизни	0,05	Влияние информационных технологий	0,04

В результате проведенного PEST-анализа были выявлены следующие факторы, которые в наибольшей степени влияют на производство строительных материалов организации ЗАО «УКБХ», к ним относятся: текущее законодательство на рынке строительства, политика государства в области строительства, будущие изменения в законодательстве и действующая система налогообложения предприятий, снижение курса рубля по отношению к курсу доллара, Высокий уровень безработицы, сокращение специалистов рабочих профессий на рынке труда и уровень экономического развития в стране, требования к качеству предоставляемой продукции, мнения и отношения потребителей, представления СМИ, демографическая ситуация и модели поведения потребителей, степень использования технологий, развитие конкурентных технологий и развитие высоких технологий.

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы макросреды. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Возможности и угрозы макросреды.

Фактор	Возможности	Угрозы
Политические факторы		
Текущее законодательство на рынке строительства	Облегчение получения лицензий, разрешений	–
Политика государства в области строительства	Появление новых строительных объектов, возможностей для сбыта продукции	–
Будущие изменения в законодательстве	–	Высокая степень контроля производства со стороны государства
Действующая система налогообложения предприятий	Введение налоговых каникул для предприятий	–
Экономические факторы		

Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	–	Не выгодные обмены курсов валют
Высокий уровень безработицы	Появление предложений инвесторов в летний период	–
Сокращение специалистов рабочих профессий на рынке труда	–	Дефицит трудовых ресурсов
Уровень экономического развития в стране	–	Неблагоприятная экономическая ситуация
Социальные факторы		
Требования к качеству выпускаемой продукции	Увеличение доверия потребителей	–
Мнения и отношения потребителей	–	Потеря потенциального потребителя
Представления СМИ	Продвижение продукта	–
Демографическая ситуация	–	Снижение покупательского спроса населения
Технологические факторы		
Степень использования технологий	Рост спроса на продукцию	–
Развитие конкурентных технологий	–	Непредвиденное повышение цен на сырье от поставщика
Развитие высоких технологий производства строительных материалов	Увеличение объемов производства и выход на новые рынки	–

Оценка влияния макросреды на предприятие проводится с помощью построения профиля среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. Метод составления профиля среды состоит в следующем, в таблицу профиля среды (таблица 5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- Важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая.
- Влияние на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния.
- Направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Таблица 5 – Профиль макросреды

Фактор среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D $D=A*B*C$
--------------	-------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------------

Политические	2	1	+1	+2
Экономические	3	3	-1	-9
Социальные	3	2	-1	-6
Технологические	2	2	+1	+4

Полученная интегральная оценка свидетельствует о высоком негативном влиянии экономических и социальных факторов, поэтому они заслуживают большего внимания руководства ЗАО «УКБХ». Политические факторы имеют низкую положительную оценку, поэтому заслуживают минимального внимания руководства ЗАО «УКБХ».

2.3 Анализ мезосреды организации

Анализ мезосреды предприятия проведен по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера. Отрасль, в которой работает предприятие – производство строительных материалов.

1) Конкуренция внутри строительной отрасли

У организации ЗАО «УКБХ» достаточно большое количество конкурентов. Ключевые конкуренты/игроки рынка строительных материалов Амурской области: «АвторитетБетон»; ООО «Бетон-М»; ООО «Амур-Бетон»; ООО «СТРОЙКОМ»; ООО «Монолит Строй».

Наибольшая доля рынка у ЗАО «УКБХ» и «АвторитетБетон» т.к. у этих компаний большой опыт работы в Амурской области.

Все компании стремятся достичь уровня лидера, что возможно лишь при снижении издержек при неизменном качестве, расширении ассортимента.

2) Конкуренция со стороны товаров-заменителей

Основным видом деятельности ЗАО «УКБХ» является производство строительных материалов, бетонных смесей, а также производство тротуарной плитки. Товаро-заменителем бетонной смеси является – заменитель бетона «Hilst».

«Hilst» завоевал особую популярность и получил многочисленные положительные отзывы покупателей. Его применяют для фиксации опор вертикального вида (столбы для усадки заборов, дорожные знаки, указатели, наве-

сы) и горизонтальных оснований (например, для труб и водопроводов). Система «Hilst» позволяет осуществить надежную установку таких конструкций в местах, где использование бетона весьма затруднено (в горах, тайге и местах вечной мерзлоты).

При строительстве заборов или установке опор необходимо прочно закрепить столбы или трубы в земле. Для этого давно существует технология, где монтаж проводится при помощи бетона. Такая технология хорошо себя зарекомендовала. Но и у нее есть свои минусы, самым главным из которых считается долгий срок затвердевания. Чтобы раствор набрался прочности, должно пройти минимум 28 дней. К тому же и сами работы по изготовлению бетонной смеси довольно трудоемки и влекут за собой появление большого количества пыли и грязи. Система монтажа «Hilst» позволяет легко, без лишней грязи и пыли устанавливать опорные стержни и столбы в кратчайшие сроки. А прочность получаемых конструкций будет даже выше, чем в случае с бетоном.

Основные преимущества заменителя бетонного раствора:

- материал быстро затвердевает (в течение 5 минут);
- благодаря своей прочности заменитель бетонной смеси расходуется почти в 40 раз меньше;
- композитный состав выпускается в удобных упаковках, их легко перевозить на любом транспорте;
- в отличие от бетона продукция «Hilst» абсолютно безопасна, не подвергается гниению и коррозии опоры и основания из дерева.

3) Угроза появления новых конкурентов

В настоящее время рынок строительных материалов в области достаточно насыщен, имеющиеся в регионе мощности по производству бетонов и растворов превышают реальную потребность в данном материале. Но в то же время ассортимент продукции не полностью удовлетворяет потребности современного строительства, главным образом, в связи с низким техническим уровнем предприятий, износом парка технологического оборудова-

ния. Возможность появления новых конкурентов в отрасли невысока. Но в случае применения фирмами-конкурентами новых технологий производства, более современных материалов для производства продукции, при выпуске новой продукции, не имеющей аналогов в Амурской области, для ЗАО «УКБХ» существует риск потери существующего и потенциального потребителя.

4) Влияние поставщиков

ЗАО «УКБХ» имеет несколько поставщиков, которые обеспечивают предприятие сырьем и материалами.

Работа с поставщиками имеет важное значение для эффективной работы организации в целом, так как от качества поставляемой продукции, от сроков выполнения текущих и экстренных заказов зависят качество готовой продукции, и качество выполненных работ.

Поставщиками ЗАО «УКБХ» являются:

- ООО «ДВ-Цемент»;
- АО «Асфальт»;
- ООО Благовещенский бутощебеночный завод (ББЦЗ).

«ДВ-Цемент» – Высокий кадровый потенциал, современная техника и современные технологии позволяют успешно в минимальные сроки выполнять подрядные работы и заказы по производству строительных материалов и поставки сырья. Уставный капитал компании по состоянию на 07.05.2016 – 5000000 руб.

Таблица 6 – Основные финансовые показатели «ДВ-Цемент»

	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка (тыс.руб.)	100826	189464	194833	155205	136689
Чистая прибыль (тыс.руб.)	8864	5956	6272	279	19731

АО «Асфальт» – Основным видом деятельности является: Строительство автомобильных дорог и автомагистралей, производство битумнозольных смесей на основе природного асфальта или битума, нефтяного битума, минеральных смол или их пеков. Уставный капитал компании по со-

стоянию на 28.01.2016 – 15115200 руб.

Таблица 7 – Основные финансовые показатели АО «Асфальт»

	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка (тыс.руб.)	3340846	2771550	4850654	4081247	2704575
Чистая прибыль(тыс.руб.)	97002	62211	70298	104039	26693

ООО «ББЦЗ» – Основным видом деятельности компании является: разработка каменных карьеров, добыча камня для строительства, Добыча известняка, гипсового камня и мела. Уставный капитал компании по состоянию на 27.02.2016– 100000 руб.

Таблица 8 – Основные финансовые показатели ООО «Благовещенский бутощепеночный завод» (ББЦЗ)

	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка (тыс.руб.)	59257	60256	72328	69347	104065
Чистая прибыль (тыс.руб.)	-123	2031	-3574	-3763	-2100

5) Влияние покупателей

Потребителями строительных материалов ЗАО «УКБХ» являются строительные компании, а так же частные лица.

Поскольку во время кризиса на рынке недвижимости наблюдается спад, строительство временно приостанавливается, поэтому спрос на строительные материалы начинает существенно снижаться. Многие строительные компании банкротятся, падает покупательская способность и частных лиц.

Основная доля потребления производимых ЗАО «УКБХ» строительных материалов долгое время приходилась на крупную строительную компанию АО «Бурягэсстрой». В связи с банкротством АО «Бурягэсстрой» компания потеряла основного покупателя.

Анализ модели пяти сил М.Портера свидетельствует о наличие возможностей и угроз, определяемых мезосредой предприятия, перечень которых приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Возможности и угрозы мезосреды

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3

Влияние конкурентов	Увеличение основного вида деятельности в результате выхода на новые рынки	Уход с рынка в результате увеличения доли рынка конкурентов
Влияние поставщиков	Появление предложений от новых поставщиков	Уход с рынка в результате ужесточения сотрудничества с поставщиками
Влияние потребителей	Привлечение потребителей за счет расширения ассортимента выполняемых работ	Уход с рынка в результате сокращения спроса

Проведя анализ мезосреды ЗАО «УКБХ» целесообразно перечислить все возможности и угрозы для организации, таблица 10.

Таблица 10 – Возможности и угрозы ЗАО «УКБХ»

Возможности	Угрозы
1	2
Облегчение получения лицензий, разрешений	Высокая степень контроля со стороны государства
Появление новых строительных объектов, возможностей для сбыта продукции	Не выгодные обмены курсов валют
Введение налоговых каникул для предприятий	Дефицит трудовых ресурсов
Появление предложений инвесторов в летний период	Неблагоприятная экономическая ситуация
Увеличение доверия потребителей	Потеря потенциального потребителя
Продвижение продукта	Снижение покупательского спроса населения
Рост спроса на продукцию	Непредвиденное повышение цен на сырье от поставщика
Увеличение объемов производства и	Уход с рынка в результате увеличения доли

Продолжение таблицы 10

1	2
выход на новые рынки	рынка конкурентов
Увеличение основного вида деятельности в результате выхода на новые рынки	Уход с рынка в результате ужесточения сотрудничества с поставщиками, потребителями
Появление предложений от новых поставщиков, потребителей	Уход с рынка в результате сокращения спроса
Привлечение потребителей за счет расширения ассортимента выполняемых работ	

Анализ мезосреды ЗАО «УКБХ» выявил возможности и угрозы со стороны ближнего окружения организации, влияние которых нужно оценить в совокупности с теми возможностями и угрозами, которые представил анализ макросреды. При этом для комплексной стратегической оценки предприятия

необходимо проанализировать микросреду.

2.4 Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений. Организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности. Это необходимо потому, что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов, состояние которых определяет потенциал и возможности организации.

При анализе внутренней среды ЗАО «УКБХ» проведены кадровый, организационный, производственный и финансовый срезы.

1) Организационный срез

Организационный срез позволяет выявить сильные и слабые стороны организационной структуры ЗАО «УКБХ».

ЗАО «УКБХ» – закрытое акционерное общество. ЗАО «УКБХ» производит строительные материалы.

ЗАО «УКБХ» имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде. Предприятие имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения, регистрационный номер; штампы, бланки и другие реквизиты.

Основные характеристики предприятия представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Основные характеристики ЗАО «УКБХ»

Наименование показателя	Значение показателя
-------------------------	---------------------

Тип	Закрытое акционерное общество
Вид собственности	Частная собственность
ИНН	2813005337
Регион	Амурская область
Вид организации по классификации ОКОГУ	Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно
Дата регистрации компании	25 июня 2001 г.
Регистратор	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 2 по Амурской области
Вид деятельности	Производство строительных материалов

Стиль управления ЗАО «УКБХ» – командно-административный.

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется Генеральным директором.

Общее распоряжение ресурсами входят в полномочия директора, а управление процессами возлагается на руководителей функциональных отделов.

В ЗАО «УКБХ» используется классическая иерархическая структура управления, которая позволяет добиться специализированного разделения труда руководителей различного уровня и делегирования полномочий (Приложение Г).

Генеральный директор не в состоянии принимать решения по всем вопросам, касающимся деятельности предприятия. Поэтому часть своих полномочий он передал начальникам структурных подразделений предприятия, которые решают вопросы по производству, коммерческие и финансовые вопросы, инженерно-технические и т.д.

Рассмотрев организационную структуру можно сделать вывод, что структура линейная. Такая структура управления имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии. Эта структура характеризуется четким единоначалием. Каждый работник или руководитель подчиняется непосредственно только одному вышестоящему лицу и через него связан с более высокими уровнями управления. Таким образом, в аппа-

рате управления создается иерархическая лестница по подчиненности и ответственности.

Преимущества данной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель.

Такая организация управления обеспечивает оперативность принятия и реализации управленческих решений, единство и четкость распорядительства и исключает дублирование полномочий и противоречивость распоряжений. Все обязанности и полномочия четко распределены, что обеспечивает все необходимые условия для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. Кроме этого, обеспечивается повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченными ресурсами и личная ответственность за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Линейная организационная структура обеспечивает минимальные издержки производства и минимальную себестоимость эксплуатационных мероприятий.

К недостаткам этого типа структур относятся разобщенность горизонтальных связей, возможность излишней жесткости.

При эксплуатации современных объектов, оснащенных большим количеством разнообразного оборудования и выполненных с применением неординарных материалов от руководителя требуется высокий уровень универсальной подготовки, что в свою очередь ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им. Кроме того, большая перегрузка информацией, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями приводит к тому, что основное время

руководителя уходит на решение оперативных задач, а перспективным вопросам не уделяется достаточного внимания.

Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому. Ее негибкость является причиной ограничения инициативы у работников низших уровней управления.

Для достижения целей организации применяется стратегическое планирование.

Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием – выработкой стратегии с помощью комплекса формализованных процедур. Функции разработки стратегии развития на данном предприятии возложены на директора по производству.

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития компании условно разбит на следующие крупные блоки:

- анализ инвестиционной привлекательности;
- разработка сценарного прогноза развития. Прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на рынке;
- оценку конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
- финансовую оценку стратегических альтернатив;
- формирование образа будущего компании;
- разработка стратегических целей и задач;
- комплекс работ по внедрению стратегии.

В ЗАО «УКБХ» были проведены маркетинговые исследования, в ходе которых проанализированы:

- товарные стратегии конкурентов;
- ценовые стратегии конкурентов;
- потребности и возможности потребителей.

Благодаря этому анализу, предприятие сможет всегда находиться в курсе всех изменений конъюнктуры рынка, адекватно реагировать на эти изменения и соответствовать быстроменяющимся требованиям рынка. Для любого предприятия главной ценностью является наиболее полное удовлетворение потребителя.

Стратегия ЗАО «УКБХ»

Маркетинговые задачи в 2015-2018 гг.

- удержание ценовой политики на рыночном уровне;
- к 2018 году увеличить объемы продаж за счет выхода на новые рынки;
- увеличение объемов продаж высокодоходной продукции;
- противостояние конкурентам из других регионов;
- занять лидирующие позиции среди компаний-конкурентов.

Инструмент решения задачи:

- ценовое позиционирование;
- участие в ежегодном АмурЭкспоФоруме.

Организации необходимо более широкое и глубокое маркетинговое воздействие.

2) Кадровый срез

Кадровая политика ЗАО «УКБХ» направлена на обеспечение персоналом, способным реализовать стратегические цели и задачи организации, которая также определяет требования и принципы в области управления персоналом, его основные направления, формы и методы работы.

Реализация корпоративных задач осуществляется через систему управления персоналом, направленную на решение главных целей кадровой политики:

- развитие корпоративной культуры Общества и мотивацию работников к эффективному труду;
- оптимизации численности и улучшение качественного состава персонала;

- прогнозирование и планирование потребности в персонале, формирование эффективного кадрового резерва;
- удержание квалифицированных специалистов и привлечение работников дефицитных для Общества специальностей;
- повышение квалификации, обучение персонала новым направлениям деятельности;
- совершенствование организации оплаты труда и стимулирования работников;
- обеспечение профессионального и карьерного роста персонала.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, действующая в ЗАО «УКБХ» осуществляется на основании Положения «Об обучении персонала». Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, формирования у работников организации высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях.

Образовательный процесс ЗАО «УКБХ» осуществляется, в основном, через ООО «Бурягэсстрой» Учебно-курсовой комбинат, который проводит подготовку и переподготовку рабочих; обучение рабочих вторым профессиям; повышение квалификации специалистов и руководителей.

Руководство организации уделяет большое внимание подготовке кадров в современных условиях. Это оказывает положительный результат на деятельность компании, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счет повышения квалификации.

На конец 2016 года в ЗАО «УКБХ» числится 169 человек.

Динамика численности персонала в 2015 – 2016 годах приведена в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика численности персонала

Персонал	Численность за предыду-	Численность	Численность	Фактически, %	
				к плану	к преды-

	ший год (2015г.)	по плану (2016г.)	по факту (2016г.)	(зада- нию)	дущему году
Всего, чел	192	169	169	100	88
Из них:					
Руководители, специалисты и служащие	64	57	57	100	89
Рабочие основного производ- ства	124	100	100	100	81
Рабочие вспомогательного производства	4	2	2	100	50

По данным таблицы 12 можно проследить изменение фактической численности различных категорий персонала по отношению к запланированной численности и численности предыдущего года: запланированная численность и фактическая полностью соответствуют, это свидетельствует о том, что предприятие обеспечено трудовыми ресурсами. А численность в 2016 г. по сравнению с 2015 г. уменьшилась в среднем на 12 %.

3) Производственный срез

ЗАО «УКБХ» – это современный комплекс, способный воспроизводить высококачественные гидротехнические промышленные бетоны всех марок, асфальтобетоны, тротуарную плитку, полистеролбетон. Включает в себя бетоно-смесительное производство, асфальтобетонный завод, песчаные, песчано-гранитные и скальные карьеры, завод тротуарной плитки и ремонтные службы.

Таблица 13 – Динамика реализации продукции.

в тыс.руб.

Наименование	Ед.изм.	2015 г.		2016 г.	
		Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма
Бетон и раствор	тыс. м.куб.	130,6	605 875	80,1	346 070
ПГС карьера Николаевский	тыс. м.куб.	6,5	2 276	0,90	290
ПГС Сухановский	тыс. м.куб.	–	–	0,10	16
Полистеролбетон	тыс.	2,1	9 977	0,8	3 744

	м.куб.				
Асфальтобетон (в т.ч. битум с разогревом)	тыс. тн	11,2	40 369	–	–
Тротуарная плитка	тыс.шт.	450,0	13 245	180,5	3 382
Элементы ограждения	тыс.шт.	–	–	51	380
Выполнение земляных работ	тыс.тн.	2 266	134 413	84,4	5 342
Камень бетонный стеновой	тыс.шт.	213,2	4 293	–	–
Услуги по приготовлению бетона	тыс. м.куб.	–	–	2,3	2 089
Итого:			810 448		361 313

В 2016 году в сравнении с 2015 годом реализация продукции снизилась почти в два с половиной раза. Продажа бетонов и растворов упала более чем в полтора раза. Производство асфальтобетона в 2016 году не осуществлялось.

Производство в ЗАО «УКБХ» полностью автоматизировано. В целях обеспечения интенсивности выдачи бетона введена автоматизированная система управления приготовлением, отгрузкой и учета выданной бетонной смеси. Система в автоматизированном режиме позволяет производить оформление заказов, корректировку составов, дозирование и приготовление бетонов, растворов, сухих смесей, предусматривает выдачу в автоматизированном режиме товарно-транспортных накладных по техническим перевозкам ЗАО «УКБХ», содержащих сводную информацию о работе автотранспорта в течение всей рабочей смены. За бесперебойной работой автоматизированной системы управления технологическим процессом следит начальник отдела программного обеспечения.

Основной целью финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «УКБХ» является получение прибыли от производства строительных материалов и бетонных смесей.

Чистая прибыль от финансово-хозяйственной деятельности организации за 2016 год составила 5336 тыс. руб.

Таблица 14 – Финансовые результаты деятельности ЗАО «УКБХ»

в тыс. руб.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год
Выручка	813179	810 448	361 312
Себестоимость продаж	730556	778 841	340 257
Валовая прибыль	82623	31 607	21 055

Как видно из таблицы 14 выручка от продаж в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизилась более чем на 55 %. Это связано с тем, что предприятие потеряло главного потребителя своей продукции – АО «Бурягэсстрой», и находится в завоевании нового географического рынка.

Предприятие в процессе производственно-хозяйственной деятельности затрачивает различные виды ресурсов. Целью анализа и планирования затрат предприятия является оптимизация текущих затрат, обеспечивающая необходимые темпы роста прибыли и рентабельности на основе рационализации денежных, трудовых и материальных ресурсов.

Таблица 15 – Затраты на производство и реализацию продукции за 2016 год.

в тыс. руб.

Наименование	Ед.изм.	2015 г.	2016 г.
		Сумма	Сумма
Затраты на производство и реализацию продукции, всего	Тыс.руб.	628 563	353 854
Материальные затраты	Тыс.руб.	486 840	260 638
Затраты на оплату труда	Тыс.руб.	74 024	46 365
Отчисления на социальные нужды	Тыс.руб.	23 207	14 670
Амортизация основных средств	Тыс.руб.	7 806	5 842
Прочие затраты	Тыс.руб.	36 686	26 339

Затраты на производство и реализацию продукции в 2016 году в сравнении с 2015 годом сократились более чем в полтора раза, что связано со снижением в 2016 году производства основной продукции и выполнения земляных работ, прекращением производства асфальтобетона.

Таблица 16 – Виды экономической деятельности ЗАО «УКБХ»

Код по ОКВЭД	Тип	Наименование вида деятельности
23.63	Основной вид деятельности	Производство товарного бетона
08.12	Дополнительный вид деятельности	Разработка гравийных и песчаных карьеров, добыча глины и каолина
20.11	Дополнительный вид деятельности	Производство промышленных газов
23.6	Дополнительный	Производство изделий из бетона, цемента и гипса

	вид деятельности	
23.64	Дополнительный вид деятельности	Производство сухих бетонных смесей
23.69	Дополнительный вид деятельности	Производство прочих изделий из гипса, бетона или цемента
23.99.3	Дополнительный вид деятельности	Производство битуминозных смесей на основе природного асфальта или битума, нефтяного битума, минеральных смол или их пеков
41.20	Дополнительный вид деятельности	Строительство жилых и нежилых зданий
43.12	Дополнительный вид деятельности	Подготовка строительной площадки
43.12.3	Дополнительный вид деятельности	Производство земляных работ
43.99	Дополнительный вид деятельности	Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки
43.99.9	Дополнительный вид деятельности	Работы строительные специализированные, не включенные в другие группировки
46.69.9	Дополнительный вид деятельности	Торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения
46.90	Дополнительный вид деятельности	Торговля оптовая неспециализированная
52.24.2	Дополнительный вид деятельности	Транспортная обработка прочих грузов

Основным видом деятельности ЗАО «УКБХ» по ОКВЭД является Производство товарного бетона. Остальные виды деятельности организации являются дополнительными.

4) Финансовый срез

Финансы торгового предприятия – экономические отношения, возникающие в связи с образованием и использованием необходимых денежных фондов в целях осуществления бесперебойного процесса продажи товаров.

Эффективное использование финансов и планомерное управление ими позволяет выявить пути максимизации прибылей при одновременном снижении затрат.

Основные экономические и финансовые показатели деятельности организации в динамике представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Основные экономические и финансовые показатели деятельности ЗАО «УКБХ»

в тыс. руб.

Наименование показателей	Факт по годам	Откло-	% к
--------------------------	---------------	--------	-----

	2014	2015	2016	нение	факту 2016
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг – всего (тыс. руб.) в том числе:	813179	810448	361312	-449136	56
Себестоимость продаж	730556	778841	340257	-438584	56
Валовая прибыль (-убыток)	82623	31607	21055	-10552	33
Управленческие расходы	50260	53335	22147	-31188	58
Прибыль (-убыток) от продаж	32363	-21728	-1092	-20636	95
Проценты к получению	6664	3563	2454	-1109	31
Прочие доходы	115511	191162	80020	-111142	58
Прочие расходы	143088	157889	76046	-81843	52
Чистая прибыль (убыток)	7071	10848	5336	-5512	51
Совокупный финансовый результат периода	7071	10848	5336	-5512	51

Выручка от проданных товаров, продукции, работ, услуг в 2016 году составила 361 миллион 312 тысяч рублей при плане 682 898 тыс. руб. План работ был рассчитан на потребности основного заказчика продукции и услуг – АО «Бурягэсстрой». Чистая прибыль – 5 миллионов 336 тысяч рублей, что ниже чистой прибыли 2015 года на 49 %.

В приведенной ниже таблице 18 обобщены основные финансовые результаты деятельности организации.

Таблица 18 – основные финансовые результаты деятельности ЗАО «УКБХ»

в тыс. руб.

Наименование показателей	31.12.14	31.12.15	31.12.16	Отклонение факт 31.12.16/факт 31.12.15
	Коэффициенты			
1	2	3	4	5
Чистые активы	602739	603587	608923	5336
Выручка	813179	810448	361312	-449136
Себестоимость	730556	778841	340257	-438584
Чистая прибыль	7071	10848	5336	-5512

Средняя величина дебиторской задолженности	414585	435779	134002	-301777
Оборачиваемость кредиторской задолженности	159493	338051	222872	-115179
Средняя величина запасов	140407	132375	104876	-27499

Уставный капитал организации по состоянию на 1 января 2016 года составил 20 тыс. руб. и на конец 2016 года не изменился. Резервный капитал – 7 100 тыс.руб., на конец 2016 не изменился.

По итогам работы за 2016 год организацией получена чистая прибыль, которая составила 5 336 тыс. рублей. Полученная за год чистая прибыль соответствует изменению показателя «Нераспределенная прибыль» бухгалтерской отчетности, это значит, что организация в 2016 году не использовало чистую прибыль.

Чистые активы организации на 31.12.2016 года намного превышают уставный капитал, это положительно характеризует финансовое положение организации. Но в 2016 году произошел спад производства товаров, снизилась выручка. Необходимо принятие управленческого решения и разработка новой стратегии организации.

Динамика основных показателей формы № 2 «Отчет о финансовых результатах» представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Динамика основных показателей финансовых результатов деятельности ЗАО «УКБХ»

Наименование показателя	Ед. изм.	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение 2016г./ 2015г.	% к 2016г.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг	тыс. руб.	813179	810448	361312	-449136	56
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ,	тыс. руб.	730556	778841	340257	-438584	56

услуг						
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	32363	-21728	-1 092	-20 636	95
Прочие доходы	тыс. руб.	115511	191162	80 020	-111 142	58
Прочие расходы	тыс. руб.	143088	157 889	76046	-81 843	52
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	10100	14384	(4341)	-10043	70
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода)	тыс. руб.	7071	10848	5336	-5512	51
Рентабельность продаж	%	3,98	2,68	0,30	-2,38	89

Отмечается уменьшение прибыли от продаж относительно 2015 г. на 95%. Рентабельность продаж за 2016 год составила 0,30 %.

Таблица 20 – Динамика изменения чистых активов ЗАО «УКБХ»

	2014г.	Уд.вес %	2015г.	Уд. Вес %	2016г.	Уд. Вес %	2016/2015 Рост(+), Сниж.(-)
Чистые активы	602739	100	603587	100	608923	100	5336
в том числе: Уставный капитал	20	0,003	20	0,003	20	0,003	0,0
Резервный капитал	7100	1,178	7100	1,157	7100	1,166	0,00
Нераспределенная прибыль	595619	98,82	596467	98,84	601803	98,83	5336

Чистые активы организации составили на конец отчетного года 608 923 тыс. руб. и увеличились по сравнению с 2015 г. на 5 млн. 336 тыс. руб.

Наибольшую долю в структуре чистых активов составляет нераспределенная прибыль – 98,82 %.

Таким образом, анализ внутренней среды выявил сильные и слабые стороны ЗАО «УКБХ». Далее необходимо провести SWOT-анализ предприятия, который определит общие направления формирования деятельности предприятия по разработке стратегии роста.

2.5 Матрица возможностей и матрица угроз, матрица SWOT-анализа

С помощью SWOT-анализа выявляются и систематизируются сильные и слабые стороны предприятия, потенциал и угрозы.

Исходными данными для построения SWOT-матрицы являются ре-

результаты анализа матрицы возможностей и матрицы угроз, а также резюме стратегических факторов анализа внутренней среды.

Для определения уровня влияния внешних факторов на предприятие, проведен EFAS-анализ, т.е. оценена вероятность осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по пятибалльной шкале («5» – сильное влияние, «1» – слабое влияние). Экспертом выступает автор данной работы. Результаты представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Оценка уровня влияния факторов внешней среды

Стратегические факторы макросреды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
<i>Угрозы</i>			
Высокая степень контроля со стороны государства	0,065	4	0,221
Не выгодные обмены курсов валют	0,066	4	0,245
Дефицит трудовых ресурсов	0,071	4	0,243
Неблагоприятная экономическая ситуация	0,064	3	0,213
Потеря потенциального потребителя	0,071	4	0,241
Снижение покупательского спроса населения	0,065	3	0,255
Непредвиденное повышение цен на сырье от поставщика	0,064	3	0,247
<i>Возможности</i>			
Облегчение получения лицензий, разрешений	0,063	3	0,193
Появление новых строительных объектов, возможностей для сбыта продукции	0,068	5	0,219
Введение налоговых каникул для предприятий	0,064	3	0,231
Появление предложений инвесторов	0,069	4	0,187
Увеличение доверия потребителей	0,071	5	0,258
Продвижение продукта	0,068	4	0,245
Рост спроса на продукцию	0,066	4	0,268

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4
Увеличение объемов производства и выход на новые рынки	0,065	4	0,262
Сумма	1		3,741

Из анализа данных таблицы 21 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится на хорошем уровне, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 3,741.

Определив вероятность осуществления и степень влияния стратегических факторов макросреды, выявлена степень важности возможностей и угроз для предприятия путем построения матрицы возможностей таблица 22 и матрицы угроз таблица 23.

Таблица 22 – Матрица возможностей ЗАО «УКБХ»

Влияние \ Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	Увеличение объемов производства и выход на новые рынки	Увеличение доверия потребителей	Появление предложений инвесторов
Средняя	Появление новых строительных объектов, возможностей для сбыта продукции	Продвижение продукта	Облегчение получения лицензий, разрешений
Низкая	Рост спроса на продукцию	Введение налоговых каникул для предприятий	–

Анализ матрицы позиционирования возможностей свидетельствует о том, что наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

- увеличение объемов производства и выход на новые рынки;
- увеличение доверия потребителей;

Появление новых строительных объектов, возможностей для сбыта продукции.

Появление предложений инвесторов, продвижение продукта, рост спроса на продукцию – должны использоваться в случае, если предприятие имеет соответствующие ресурсы.

При этом возможности введение налоговых каникул для предприятий; облегчение получения лицензий, разрешений не заслуживают внимания предприятия.

Таблица 23 – Матрица угроз ЗАО «УКБХ»

Последствия \ Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	Потеря потенциального потребителя	Снижение покупательского спроса населения	Высокая степень контроля со стороны государства	Не выгодные обмены курсов валют
Средняя	–	Непредвиденное повышение цен на сырье от поставщика	–	–

Низкая	Неблагоприятная экономическая ситуация	–	Дефицит трудовых ресурсов	–
--------	--	---	---------------------------	---

Потеря потенциального потребителя, снижение покупательского спроса населения – угрозы, которые должны немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятию.

Высокая степень контроля со стороны государства, непредвиденное повышение цен на сырье от поставщика, неблагоприятная экономическая ситуация – также должны находиться в поле зрения высшего руководства, и устраняться в первую очередь.

В таблице 24 представлена оценка влияния факторов внутренней среды путем оценки значимости каждого фактора с помощью IFAS-анализа: суммирование произведений определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния фактора на стратегию предприятия по 5-ти бальной шкале («5» – выдающееся влияние, «4» – выше среднего, «3» – среднее, «2» – ниже среднего и «1» – незначительное влияние). Экспертом выступил автор данной работы.

Таблица 24 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Сильные:			
Высокий профессионализм функциональных руководителей	0,12	2	0,31
Большой опыт работы в сфере производства товарного бетона	0,15	3	0,62
Высокое доверие потребителей (заказчиков)	0,08	3	0,24
Наличие собственной сырьевой базы (карьеров)	0,10	2	0,16
Наличие всех необходимых разрешений на производственных материалов	0,08	2	0,18

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4
Слабые:			
Устаревшее оборудование	0,13	4	0,28
Неспособность финансировать необходимые изменения	0,14	5	0,58
Слабая ответственность и мотивация менеджеров направленная на результаты производства	0,11	3	0,54
Недостаток финансов, необходимых для изменения стратегии	0,09	5	0,58
Итого	1,0	–	3,49

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности ЗАО «УКБХ» являются: большой опыт работы в сфере производства товарного бетона, высокий профессионализм функциональных руководителей, наличие собственной сырьевой базы (карьеров).

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются: неспособность финансировать необходимые изменения, устаревшее оборудование, слабая ответственность и мотивация менеджеров направленная на результаты производства.

Матрица SWOT-анализа для ЗАО «УКБХ» представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Матрица SWOT-анализа.

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	1. Облегчение получения лицензий, разрешений; 2. Появление новых строительных объектов, возможностей для сбыта продукции; 3. Введение налоговых каникул для предприятий; 4. Появление предложений инвесторов; 5. Увеличение доверия потребителей; 6. Продвижение продукта; 7. Рост спроса на продукцию; 8. Увеличение объемов производства и выход на новые рынки.	1. Высокая степень контроля производства со стороны государства; 2. Не выгодные обмены курсов валют; 3. Дефицит трудовых ресурсов; 4. Неблагоприятная экономическая ситуация; 5. Потеря потенциального потребителя; 6. Снижение покупательского спроса населения; 7. Непредвиденное повышение цен на сырье от поставщика.
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
1. Высокий профессионализм	1.8 Выйти на новые рынки в	4.7 Минимизация риска

Продолжение таблицы 25

1	2	3
функциональных руководителей; 2. Большой опыт работы в сфере производства товарного бетона; 3. Высокое доверие потребителей (заказчиков);	сфере производства строительных материалов за счет профессионализма функциональных руководителей; 2.4 Попытаться привлечь новых инвесторов сделав	повышения цен на производство продукции за счет наличия собственной сырьевой базы; 3.5 Удержать наших потребителей от перехода к кон-

<p>4. Наличие собственной сырьевой базы;</p> <p>5. Наличие всех необходимых разрешений на производство строительных материалов.</p>	<p>акцент на большом опыте работы в сфере производства строительных материалов.</p>	<p>куренту, поддерживая высокий уровень доверия потребителей.</p>
<p>Слабые стороны</p>	<p>Поле СлВ</p>	<p>Поле СлУ</p>
<p>1. Устаревшее оборудование;</p> <p>2. Неспособность финансировать необходимые изменения;</p> <p>3. Слабая ответственность и мотивация менеджеров направленная на результаты производства;</p> <p>4. Недостаток финансов, необходимых для изменения стратегии.</p>	<p>1.8 Устаревшее оборудование может помешать увеличить объемы производства и выйти на новые рынки;</p> <p>2.2 Неспособность финансировать новые изменения может воспрепятствовать возможностям для сбыта продукции.</p>	<p>2.5 Потеря потенциального потребителя из-за неспособности финансировать необходимые изменения;</p> <p>3.5 Слабая ответственность менеджеров на фоне потери потенциальных потребителей может привести к уменьшению объема продаж.</p>

На поле «сильные стороны – возможности» разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития).

Поле «слабые стороны – возможности» применяется для внутренних преобразований. Стратегия построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

На поле «сильные стороны – угрозы» используется как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия предполагает использование сил организации для устранения угроз.

Поле «слабые стороны – угрозы» рассматривается как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для данной бакалаврской работы выбрано поле «сильные стороны – возможности», так как оно может использоваться как ориентир стратегии роста.

Таким образом, SWOT-анализ определил основное направление развития организации ЗАО «УКБХ», путем сопоставления сильных сторон и возможностей организации.

2.6 Анализ стратегии роста ЗАО «УКБХ»

Первой стадией процесса стратегического менеджмента является оценка руководителями компании её текущего положения, анализ её миссии, целей. Все это необходимо для формулирования стратегии роста.

ЗАО «УКБХ» не имеет четко сформулированной и отраженной в документах стратегии роста предприятия. Для разработки стратегии необходимо знать или сформировать видение, миссию, цели предприятия.

Видение: ЗАО «УКБХ» намерено достичь конкурентного преимущества и занять лидирующие позиции среди компаний, производящих строительные

материалы, города Благовещенск. Заказчик должен получить продукцию в полном соответствии с техническими требованиями, стандартами, действующими нормативными документами и своими пожеланиями, не ухудшающими качество производимой продукции.

Миссия: ЗАО «УКБХ» –Производство строительных материалов с качеством мирового уровня на территории г. Благовещенска и Амурской области, а так же за ее пределами, используя передовые технологии и новейшие производственные технологии, без ущерба для здоровья персонала, с рациональным использованием природных ресурсов и минимальным воздействием на окружающую среду.

Миссия не содержит конкретных указаний относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Такие сведения получаются при формулировании целей организации.

У предприятия имеются следующие стратегические цели:

- обеспечить выпуск конкурентоспособных высококачественных материалов и изделий;
- повысить производительность труда за счет максимальной механизации и автоматизации производственных процессов;
- обеспечить требования логистики при доставке строительных материалов;
- привлечь частные инвестиции и кредиты коммерческих банков на основе комплексного программного подхода к организации инвестиций и внедрению инноваций для организации новых производств стройматериалов;
- обеспечить рациональное использование природных ресурсов и вовлечение в производство отходов различных отраслей промышленности (зола ТЭЦ).

Также стоит отметить несколько задач:

- развитие корпоративной культуры организации и мотивацию работников к эффективному труду;

–оптимизация численности и улучшение качественного состава персонала;

–максимально способствовать сокращению сроков и снижению себестоимости производства при неизменно высоком качестве;

–обеспечение профессионального и карьерного роста персонала.

В соответствие с данными задачами, руководство каждого подразделения занимается планированием необходимых показателей.

Формируется план объемов продаж на каждый год по месяцам, в соответствие с планом продаж формируется план закупок с учетом возможных изменений. В конце каждого года составленные планы согласовываются с отчетом о прибылях и убытках и формируются новые планы на будущий год. Таким образом, формируется система оперативного планирования.

В результате анализа внешней среды были выявлены угрозы и возможности организации, а так же определена степень их влияния на организацию и уровень реакции организации на факторы внешней среды.

Выявлены сильные и слабые стороны организации. Посредством SWOT-анализа были сформулированы поля, позволяющие использовать имеющиеся возможности предприятия, а так же поля, способствующие защите от угроз. Определено, что предприятию необходимо разработать стратегию роста, используя поле «сильные стороны – возможности».

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РОСТА ЗАО «УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРО-БЕТОННОГО ХОЗЯЙСТВА» НА 2018-2022 ГГ.

3.1 Разработка стратегии роста за счет приобретения более современного и производительного оборудования

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, руководству организации целесообразно приступить к выбору вида стратегии. Выбор стратегии – центральный момент стратегического управления.

При разработке стратегии роста, учитываем имеющиеся видение и миссию организации.

Видение – ЗАО «УКБХ» намерено достичь конкурентного преимущества и занять лидирующие позиции среди компаний, производящих строительные материалы, города Благовещенск. Заказчик должен получить продукцию в полном соответствии с техническими требованиями, стандартами,

действующими нормативными документами и своими пожеланиями, не ухудшающими качество производимой продукции.

Миссия ЗАО «УКБХ» – производство строительных материалов с качеством мирового уровня на территории г. Благовещенска и Амурской области, а так же за ее пределами, используя передовые технологии и новейшие производственные технологии, без ущерба для здоровья персонала, с рациональным использованием природных ресурсов и минимальным воздействием на окружающую среду.

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор – центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии.

Разработаем стратегию роста на 2018-2022 гг.

Для ЗАО «УКБХ» наилучшей стратегией является рост и увеличение доли рынка.

Устойчивый рост предприятия происходит за счет приобретения более производительного строительного оборудования. От оборудования зависит качество выполняемых работ.

Основной вид деятельности организации – производство бетонов и растворов. Бетоны и растворы различных марок приготавливаются на бетонном заводе СБ-145. Бетоносмесительная установка СБ 145 предназначена для производства бетонных смесей на плотных заполнителях и цементных вяжущих при температуре окружающего воздуха от -40°С до +40°С. Производительность бетоносмесительной установки (БСУ) СБ 145 составляет 40 кубических метров в час. Бетонная установка автоматизирована, однако не находится на современном уровне и требует переоснащения новым оборудованием и средствами автоматизации.

Строительное оборудование на данный момент находящееся на балансе организации уже устарело, имеет высокий износ, нуждается в частичном ремонте. Как следствие, из-за этого возникают простои в работе, а также не

выполнение планов в установленные сроки.

Технология производства бетонных смесей зависит от разных сезонов. Производство бетона зимой несколько отличается от технологии производства бетона летом. При низких температурах окружающей среды от -5°C и ниже возникает несколько дополнительных проблем:

- температура инертных материалов (песка, щебня) такова, что возникают условия для замерзания воды при затворении (перемешивании), и смесь не получается;

- в помещениях бетонного завода требуется отопление для комфортной работы персонала и агрегатов;

- готовую бетонную смесь необходимо доставлять на строительную площадку с температурой не ниже 15°C . Миксеры, перевозящие бетон, также заправляются водой с температурой не ниже 40°C .

Первая проблема при слабых морозах частично решается использованием противоморозных добавок и разогретой водой. Вторая, применением электронагревателей. Третья проблема не решается без применения специальных средств.

Требования для производства бетона зимой:

- подогрев инертных заполнителей (песка и щебня) до температуры от 5°C до 20°C ;

- подогрев воды до температуры от 40°C до 70°C ;

- использование экономичной системы отопления помещений.

Сформулируем задачу:

- работа при низких температурах;

- отсутствие центральной системы теплоснабжения;

- снижение использования электроэнергии.

Для решения поставленных задач рекомендуем покупку дизельного парогенератора. Использование парогенератора при производстве бетонов в зимнее время года позволит прогревать инертные материалы и обогревать помещения бетонного завода.

Наиболее эффективными являются современные динамические системы прогрева заполнителей, которые работают по принципу прямой передачи тепловой энергии песку или щебню. Такой вид прогрева инертных материалов имеет множество технологических преимуществ по сравнению с традиционными способами. Применяя горячий воздух для прогрева инертных материалов, обеспечивается не только прогрев щебня и песка, но и подсушка материала, что значительно упрощает корректировку содержания воды по влажности заполнителей при задании рецептуры бетона на БСУ. Следовательно, обеспечивается оптимальное водоцементное соотношение бетонной смеси. Время прогрева заполнителей во много раз меньше времени прогрева в статических системах. Автономные системы могут работать периодически, и при достижении заданного режима обогрева автоматически отключаются, экономя топливо. Переход на современные энергоэффективные системы прогрева горячим воздухом позволяют значительно уменьшить стоимость одной Гкал тепла.

Бетонные смеси заданных составов получают при точном дозировании (отмеривании) компонентов (цемент, заполнители, вода и добавки) перед поступлением в бетоносмеситель.

Циклическое или непрерывное дозирование осуществляют с помощью дозаторов для заполнителей, цемента, воды и добавок.

В условиях бетоносмесительной установки (БСУ) точность дозирования компонентов для приготовления бетона или строительных растворов является решающей для обеспечения высокого качества готовой продукции и ее соответствия требованиям ГОСТ. В связи с этим замена дозаторов, входящих в состав оборудования для производства бетона, на более современные является важным этапом модернизации и автоматизации оборудования для бетонных заводов. Дозаторы, входящие в состав оборудования бетонного завода, как неотъемлемый элемент АСУ БСУ (автоматической системы управления), позволяют отслеживать в динамике процессы, которые происходят на БСУ.

В целях повышения качества выпускаемой бетонной смеси за счет высокой точности дозирования компонентов, автоматического контроля подвижности и однородности бетонной смеси, соблюдения технологического регламента за счет максимально возможного исключения человеческого фактора предлагаем заменить морально устаревшую систему дозирования.

Модернизация дозаторно-смесительного отделения бетоносмесительной установки обеспечит:

- реальное повышение производительности на 10-15%;
- возможностью документального подтверждения качества каждой выпущенной партии бетона;
- снижение издержек на 5-10 % за счет рационального использования сырья;
- автоматизированный учет расхода цемента, песка, щебня, воды и химических добавок, а также произведенного бетона.

Для доставки готовой бетонной смеси потребителям с сохранением её свойств в пути следования и выгрузки в место укладки или бетонотранспортные устройства рекомендуем покупку автобетоносмесителя. Приобретение миксера позволит привлечь покупателей малого объема бетона.

В процессе изготовления изделий из бетона используется металлическая арматура, изогнутая для придания ей нужной формы. Использование станков длягибки арматуры существенно ускорит процесс и позволит получать элементы необходимой кривизны.

Ручные станки не требуют подключения к электричеству, весь процесс работы контролируется оператором. Преимуществом использования этих станков является их небольшие размеры и мобильность. К основным преимуществам использования оборудования для изгибания арматуры можно отнести также высокую точность изгиба, практичность и хорошую производительность.

Предлагается закупить станки для гибки арматуры. Их использование в несколько раз ускорит производственный процесс, что приведет к снижению расходов.

В процессе производства тротуарной плитки их формование осуществляется в автоматическом режиме на вибропрессах. Для изготовления обширной номенклатуры тротуарной плитки методом полусухого вибропрессования предлагаем обновить вибропрессующий комплекс. Его использование позволит выпускать расширенный ассортимент тротуарной плитки, брусчатки, отделочного камня.

Приобретение строительного оборудования позволит организации занять лидирующие позиции на рынке строительства в Амурской области, а так же увеличить конкурентоспособность, способность удовлетворять заказчиков производством строительных материалов точно в сроки.

Характеристика приобретаемого оборудования:



Рисунок 1 – Дозаторы для бетонных заводов

Блок дозаторов цемента, воды и химии для заводов производительностью 30-36 кубов в час. Максимальная доза: заполнителя 500кг, вяжущего 115кг; Точность дозирования: заполнителя + 2,0 %, вяжущего + 1,0 %; Тип дозатора: заполнителя весовой, вяжущего весовой; Масса 185 кг. Габаритные размеры, мм.: Высота 860; Ширина 1235; Длина 1350.



Рисунок 2 – Обогрев инертных материалов паром (парогенератор)

Позволяет выпускать бетонные смеси при отрицательных температурах. Топливо: дизельное; высокий КПД; высокая эффективность прогрева инертных материалов; быстрый разогрев инертных материалов (10-20 минут); средняя стоимость; можно греть воду; малые габариты; электрическая мощность до 2 кВт.



Рисунок 3 – Автобетоносмеситель Туймазы (АБС-5)

Вместимость смесительного барабана по выходу готовой смеси 5.0 (куб. м). Автобетоносмеситель Туймазы объемом 5 м.куб. (АБС-5) на шасси КАМАЗ-53605 с дизельным двигателем и предназначен для перемешивания, перевозки и выгрузки бетонной смеси на строительных площадках. Оптимизированная конструкция смесительного барабана и системы лопастей позволяет

максимально эффективно и равномерно перемешивать бетонную смесь и при этом уменьшает общий вес АБС.



Рисунок 4 – Станок для гибки арматуры TCCGW50A

Простота в обслуживании и эксплуатации; точность гибки угла благодаря доводчику; повышенная работоспособность и износостойкость; управление – возможно при помощи педали или вручную; надежность – детали станка хорошо закреплены и защищены; Максимально допустимый диаметр арматуры 45 мм; Мощность 4 кВт; Оптимальное соотношение цены и качества.



Рисунок 5 – Вибропрессующий комплекс

Производительность комплекса: Плита тротуарная «Прямоугольная» 200*100 мм – 400 м. кв. в смену.

Объем бетоносмесителя по загрузке, м³ – 0,75; Количество бункеров для заполнителя, шт. – 2; Объем бункеров для заполнителя общий, м³ – 15; Установленная мощность комплекса, кВт – 54,7; Режим работы – ручной;

Обслуживающий персонал, чел. – 5; Зона формования вибропресса, мм – 1000*500; Высота формируемых изделий, мм – 50-240; Цикл формования, сек – 30-50.

Далее в таблице 26 указаны цены на приобретаемое оборудование.

Таблица 26 – Стоимость приобретаемого оборудования в 2018-2022 гг.

в тыс. руб.

Наименование	Количество, ед.	Стоимость, тыс.руб. за ед.	Итого, тыс. руб.
1	2	3	4
Дозаторы для бетонных заводов (Блок дозаторов БД-30)	1	980	980
Обогрев инертных материалов паром (парогенератор)	1	897	897
Автобетоносмеситель Туймазы (АБС-5)	2	2 300	4 600
Станок для гибки арматуры ТССGW50А	2	122	244
Вибропрессующий комплекс	1	2 700	2 700
Итого			9 421

В стоимость оборудования уже включена доставка железнодорожным транспортом.

По предварительной оценке, использование нового строительного оборудования позволит увеличить производительность труда, а значит и начнет-ся рост организации.

Для четкой и более грамотной работы на новом строительном оборудовании рекомендуем повысить квалификацию персонала.

Необходимо провести обучение мастера по обслуживанию вибропрессующего комплекса и трех рабочих по работе на станке для гибки арматуры и вибропрессующем комплексе.

Повысить квалификацию персонала предлагаем в Учебно-курсовом комбинате (УКК)ООО «Бурягэсстрой», это существенно позволит уменьшить стоимость обучения, т.к. ЗАО «УКБХ» является постоянным получателем услуг УКК и имеет льготы на стоимость обучения.

Численность персонала для переобучения составляет 4 человека (1 специалист, 3 рабочих).

Затраты на обучение персонала согласно стоимости обучения учебного комбината в общем за весь период реализации составят 36,5 тыс. руб. таблица 27.

Таблица 27 – Затраты на повышение квалификации персонала в 2018-2021 гг.

Наименование показателя	Значение показателя	Средняя стоимость обучения, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Специалисты	1	14	14
Рабочие	3	7,5	22,5
Итого			36,5

Несмотря на высокие преимущества данной стратегии, у нее есть и слабые стороны. В данном случае слабой стороной является высокие цены на приобретаемое оборудование, что обусловлено низким курсом рубля.

Новое строительное оборудование рекомендуем приобрести в компании ООО«220-Вольт» находящейся в г. Хабаровск, ул. Шабадина, 19а.

Проанализировав рынок асфальтобетонных смесей, а также отсутствие спроса на асфальтобетон в 2016 году в ЗАО «УКБХ», делаем вывод о том, что на рынке производства асфальтных смесей прочно заняли лидирующие позиции крупные фирмы по производству и укладке асфальтобетонных смесей, такие как АО «Асфальт», ООО «Амуравтодор», ООО «Благовещенский бетонощебеночный завод» и др. Также асфальтобетонный завод ЗАО «УКБХ» находится в черте города, из-за чего возникают сложности в прохождении экологической экспертизы.

На основании вышеизложенного предлагаем продать асфальтосмесительную установку ДС 117-2Е, находящуюся на балансе предприятия. И на вырученные деньги приобрести новое строительное оборудование.

Асфальтосмесительные (АС) установки предназначены для приготовления асфальтобетонных смесей. На них осуществляются следующие операции: сушка и нагрев минеральных материалов, сортирование, дозирование их и битума, подача материалов из дозаторов в смеситель и их перемешивание.

Нагрев битума осуществляется вне смесителя – в битумохранилищах и нагревателях битума.

Таблица 28 – Технические характеристики асфальтосмесительной установки ДС 117-2Е

Параметры	ДС-117-2Е
1	2
Тип установки	Автоматизированная непрерывного действия
Производительность, т/ч	25
число бункеров	3
емкость одного бункера, м ³	3,3
Сушильный барабан диаметр, м	1,4
мощность, кВт	11
удельная производительность, т/(м ³ * ч)	2,9
Смеситель:	
емкость, кг	600
длина L, мм	1418
ширина В, мм	1020
частота вращения лопастных валов, об/мин.	75,5
Мощность электродвигателей, кВт (л.с.)	150 (204)
Общая установленная мощность, кВт	286
Удельная мощность, кВт/(т * ч)	11,44
Масса, т	70

Для повышения производительности и получения асфальтобетонной смеси, соответствующей современным стандартам асфальтосмесительные установка в 2010 году была модернизирована. После модернизации повысилась производительность установки до 50 т/час. На асфальтобетонной установке установлена система электронного управления, заменены сушильный и топочный агрегаты, изготовленные по итальянской лицензии. Установлена итальянская система пылеудаления и очистки воздуха.

Модернизация, кроме повышения производительности, позволила использовать 4 фракции каменных материалов и повысить точность дозирования до 1 %. Модернизация сушильного барабана позволила экономить до 20 % топлива. Установка пылеулавливания и очистки воздуха позволила улучшить экологические показатели. Эффективность пылеулавливания после проведения модернизации повысилась до 99 %.

Асфальтосмесительная установка продается с парком битумных резервуаров на 160 тонн с системой прогрева битума.

Информация о продаже размещена на сайте <https://www.stroyteh.ru>. Планируемая выручка (9млн.) не полностью покрывает затраты на покупку нового оборудования. Поэтому планируемая закупка оборудования разделена на 5 лет. Остаток средств, вырученных за продажу асфальтосмесительной установки, предлагается разместить в банк под проценты.

Приобрести строительное оборудование и технику рекомендуем в течении 2018-2022 г.г., по мере приобретения нового оборудования рекомендуем повышать квалификацию персонала.

В 2018 году организации предлагается закупить систему обогрева инертных материалов паром, станок длягибки арматуры и повысить квалификацию одного рабочего для работы на станке.

В 2019 году– электронную дозирующую систему для бетонных заводов, еще один станок длягибки арматуры и повысить квалификацию одного рабочего.

В 2020 году – вибропрессующий комплекс и повысить квалификацию одного специалиста и одного рабочего.

В 2021 году– автобетоносмеситель.

В 2022 году – автобетоносмеситель.

По предварительной оценке использование новой техники позволит увеличить производительность труда, таким образом, выручка организации также увеличится.

3.2Разработка стратегии диверсификацииза счет производства новой продукции

Стратегия диверсификации направлена на поиск возможностей роста на старом рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии очень актуальна система «новый товар – старый рынок».

Поскольку основным потребителем продукции ЗАО «УКБХ» длитель-

ное время являлось АО «Бурягэсстрой» политика предприятия была направлена на удовлетворение потребностей основного заказчика. С банкротством АО «Бурягэсстрой» компании необходим поиск новых клиентов.

Для разработки стратегии роста организации предлагается использовать ранее сформулированные видение, миссию и цели организации.

Видение – ЗАО «УКБХ» намерено достичь конкурентного преимущества и занять лидирующие позиции среди компаний, производящих строительные материалы, города Благовещенск. Заказчик должен получить продукцию в полном соответствии с техническими требованиями, стандартами, действующими нормативными документами и своими пожеланиями, не ухудшающими качество производимой продукции.

Миссия ЗАО «УКБХ» – производство строительных материалов с качеством мирового уровня на территории г. Благовещенска и Амурской области, а так же за ее пределами, используя передовые технологии и новейшие производственные технологии, без ущерба для здоровья персонала, с рациональным использованием природных ресурсов и минимальным воздействием на окружающую среду.

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор – центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии.

Для ЗАО «УКБХ» наилучшей стратегией является рост и диверсификация рынка.

В целях исполнения миссии и видения организации предлагаем применить стратегию диверсификации на ближайшие пять лет.

Рост предприятия за счет выпуска новой продукции и выхода на новые рынки в 2018-2022 гг.

Стратегия диверсификации предполагает выход на старый рынок с новым товаром, таким товаром для ЗАО «УКБХ» являются газобетонные блоки.

Газобетон (газобетонные блоки) – это один из видов ячеистых бетонов (наряду с пенобетоном и газопенобетоном). По своей структуре напоминает бетонную «губку», так как весь объем блока состоит из ячеек (пузырьков диаметром 1-3 мм). Благодаря этому имеет небольшой вес при большом размере, легко режется и хорошо сохраняет тепло.

Основными компонентами этого материала являются цемент, кварцевый песок и алюминиевая пудра, также возможно добавление гипса и извести. Сырье смешивается с водой, заливается в форму и происходит реакция воды и алюминиевой пудры, приводящая к выделению водорода, который и образует поры, смесь поднимается как тесто. После первичного затвердевания разрезается на блоки, плиты и панели. После этого изделия подвергаются закалке паром в автоклаве, где они приобретают необходимую жёсткость, либо высушиваются в условиях электроподогрева.

Самыми важными характеристиками этого материала являются плотность, обеспечивающая высокие теплоизоляционные свойства, легкость и прочность, обеспечивающая высокую несущую способность. Один газобетонный блок, занимающий в кладке место 30 кирпичей, весит меньше 30 кг.

Таблица 29 – Стоимость реализации этапов запуска завода по производству газобетонана 2018-2022 гг.

в тыс.руб.

Вид расходов	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Разработка проекта производства работ	800	–	–	–	–	800
Подготовка площадки – проектирование завода	230	–	–	–	–	230
Покупка оборудования	–	3 400	–	–	–	3 400
Доставка и монтаж оборудования	–	150	350	–	–	500
Создание запаса сырья для производства	–	–	800	500	500	1 800
Расходы на обучение персонала	–	–	–	58	–	58
Начало производства газобетона	–	–	–	Запуск производства	–	

Налаживание сбыта и организационные расходы	–	95	95	250	250	690
Итого	1 030	3 645	1 245	808	750	7 478

Разработка проекта производства работ и подготовка площадки включает в себя:

- составление строительного генерального плана;
- технологических карт на выполнение отдельных видов работ;
- схемы размещения геодезических знаков;
- пояснительную записку, содержащую основные решения, природоохранные мероприятия, мероприятия по охране труда и безопасности;
- составление схем подключения завода к электросетям и подведение канализации;
- план размещения производственных и вспомогательных помещений;
- подготовка площадок.

Создание запасов сырья для производства включает в себя: покупку и лабораторные исследования, цемента или извести, газообразователя, дополнительных добавок – пластификатора.

Налаживание сбыта и организационные расходы включают в себя:

- логистические решения (аренда транспорта, продажа под самовывоз);
- маркетинговые мероприятия – реклама;
- продвижение товара на рынок;
- складирование готовых газоблоков с учетом сезонности спроса.

В таблице 29 был произведен расчет стоимости этапов подготовительных работ, запуска производства и налаживания сбыта. Наиболее затратными являются 2019 и 2020 года.

Затраты на реализацию данной стратегии рекомендуем осуществлять из собственного капитала организации.

Проведя маркетинговые исследования на рынке производителей строительных материалов в городе Благовещенске и области, сделан вывод о том, что рынок такого вида выпускаемой продукции недостаточно насыщен.

Выход на рынок с новым товаром сопровождается определенными затратами и занимает некоторое время. Поэтому необходимо задать порядок и сроки выполнения процесса введения нового товара.

Таблица 30 – Сроки реализации этапов проекта по запуску производства газобетонана 2018-2022 гг.

Наименование этапа	Описание действий	Продолжительность этапа
1	2	3
Проведение анализа предложений	Анализ рынка предложений	30 дней
Оценка и выбор поставщика	Оценка рисков, логистика. Выбор поставщика	30 дней
Определение местоположения цеха	Поиск места для цеха по производству газобетона, складских помещений. Анализ возможности использования имеющихся площадей	30 дней
Проектирование производства	Заказ проекта производства. Проектирование производства	210 дней
Подготовка площадки	Проведение подготовительных работ в соответствии с проектом	300 дней

Продолжение таблицы 30

1	2	3
Покупка оборудования	Заключение договора, оплата	30 дней
Доставка оборудования	Транспортировка	60 дней
Монтаж и подключение оборудования	Сборка и установка оборудования, подключение к сетям	360 дней
Приобретение сырья	Покупка и доставка извести, газообразователя, дополнительных добавок – пластификаторов	За 15 дней до начала производства
Обучение производственного персонала	Обучение в УКК	15 дней (непосредственно перед началом производства)
Запуск производственного процесса	При условии выполнения всех предыдущих этапов	После получения регистрационных документов
Поиск клиентов и налаживание сбыта	Расчет себестоимости и создание прайс-листа, подготовка и рассылка коммерческих предложений и объ-	30 дней до начала производства

	явлений	
Реализация готовой продукции	Логистические решения (аренда транспорта, продажа под самовывоз), организационные мероприятия – проведение бухгалтерских операций и подготовка документации	30 дней до начала производства Далее – в течение всего срока работы
Создание запаса сырья и готовой продукции	Закуп сырья и складирование готовыхгазоблоков с учетом сезонности спроса	За 15 до начала производства. Далее – в течение всего срока работы

Проанализировав данные о порядке и сроках выполнения процесса внедрения нового товара в производствожможно выделить основные плюсы и минусы данной стратегии.

Из плюсов даннойстратегии роста можно выделить:

- высокий спрос в данном сегменте рынка и востребованность продукции;
- небольшие затраты на производство и высокая рентабельность;
- высокий уровень доходности и быстрая окупаемость.

Недостатки данной стратегии роста:

- долгосрочность подготовительного этапа;
- необходимость в регулярном привлечении новых клиентов.

3.3 Расчет экономической эффективности разработанных стратегий и выбор одной из альтернатив

Для внедрения стратегии роста – совершенствования деятельностиза счет приобретения более современного и производительного оборудованияЗАО «УКБХ» требуется привлечение дополнительных финансов (9 млн.руб.), для этого предлагаем продать не используемый, но требующий постоянного обслуживания асфальтобетонный завод.

Внедрение нового более производительного оборудования позволит организации реализовать следующие задачи:

- снижение простоев в производстве строительно-монтажных работ;
- повышение эффективности деятельности организации;

– увеличение производительности труда и т.д.

Основной задачей реализации данной стратегии роста в организации, является увеличение объемов производства, повышение эффективности деятельности ЗАО «УКБХ» и увеличение производительности труда.

Представим график реализации стратегии роста, таблица 31.

Таблица 31 – График реализации стратегии роста в организации ЗАО «УКБХ» на 2018-2022 гг.

в тыс. руб.

Вид расходов	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Итого
Расходы на приобретение оборудования, всего	1 019	1 102	2 700	2 300	2 300	9 421
В том числе:						
Дозаторы для бетонных заводов	–	980	–	–	–	980
Обогрев инертных материалов паром (парогенератор)	897	–	–	–	–	897
Станок для гибки арматуры ТССGW50А	122	122	–	–	–	244
Вибропрессующий комплекс	–	–	2 700	–	–	2 700
Автобетоносмеситель Туймазы (АБС-5)	–	–	–	2 300	2 300	4 600
Расходы на обучение персонала	7,5	7,5	–	21,5	–	36,5
Итого	1 026,5	1 109,5	2 700	2 321,5	2 300	9 457,5

Исходя из данных таблицы 31, общая величина расходов на реализацию стратегии роста ЗАО «УКБХ» составят 9 457,5тыс. руб.

Представим на рисунке 6 динамику расходов ЗАО «УКБХ» на реализацию стратегии роста.

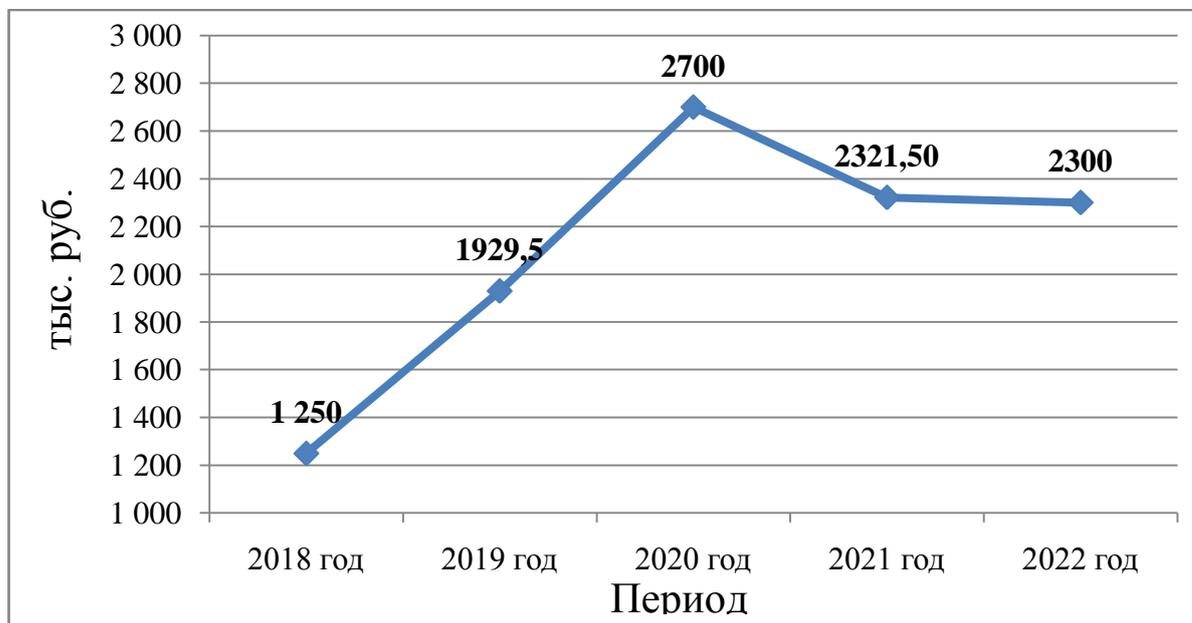


Рисунок 6 – Динамика расходов ЗАО «УКБХ» на реализацию предложенной стратегии, тыс. руб.

Как говорилось ранее, по предварительным оценкам, внедрение данной стратегии позволит увеличить производительность труда, то есть так же произойдет увеличение выручки.

Поскольку по результатам проведенного анализа за три года в ЗАО «УКБХ» наблюдается снижение выручки, рассчитаем планируемую выручку от работ при спаде ежегодно на 3 %, Планируемая выручка от работ, выполненных собственными силами, на период 2018-2022 гг. представлена в таблице 32.

Таблица 32 – Планируемая выручка от работ и услуг на 2018-2022 гг.

	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
тыс. руб.	350 473	339 958	329 778	319 884	310 288

Таким образом планируемая выручка организации без применения стратегии роста составляет в 2018 году – 350 473 тыс. руб., в 2019 году –

339 958 тыс. руб., в 2020 году – 329 778 тыс. руб., в 2021 году – 319 884 тыс. руб., в 2022 году – 310 288 тыс.руб.

По результатам анализа профильных компаний выручка от работ при приобретении более современного и производительного оборудования и строительных механизмовувеличивается в среднем на 7 %. Рассчитаем планируемую выручку.

Таблица 33 – Выручка от работ (услуг) при покупке новой техники и оборудования

	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
тыс. руб.	386 604	413 666	442 623	473 606	506 759

По предварительным расчетам видим, что выручка с применением альтернативы роста составляет: в 2018 году – 379 378 тыс. руб., в 2019 году – 390 759 тыс. руб., в 2020 году – 410 297 тыс. руб., в 2021 году – 430 812 тыс. руб., в 2022 году – 452 352 тыс. руб.

Поскольку мы планируем продажу асфальтосмесительной установки по ее балансовой стоимости, налог с продажи не высчитывается. Планируемая закупка нового оборудования разбита на пять лет, поэтому остаток от приобретенного оборудования рекомендуем положить в банк под проценты.Партнером ЗАО «УКБХ» является ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (АТБ). Размещаем вклад в АТБ на депозит под 7 % годовых, расчеты представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Расчет процентов по депозиту на 2019-2021 года.

Год	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Проценты	567,9	488,9	296,6

Из данных таблицы 34 видно, что процент по депозиту за три года составит 1 353,4 тыс. руб.

Таблица 35 – Экономический эффект от реализации предложенной стратегии роста ЗАО «УКБХ»

в тыс.руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Расходы	1 026,5	1 109,5	2 700	2 321,5	2 300	9 457,5
Доходы от продажи АСУ	1 026,5	1 109,5	2 700	2 321,5	1 842,5	9 000
Банковские проценты	–	567,9	488,9	296,6	–	1353,4
Доход от выполненных работ	–	386	413	442	473	1 714
Экономический эффект	0	953,9	901,9	718,6	15,5	2 589,9

Таким образом, экономический эффект от реализации стратегии роста совершенствования деятельности ЗАО «УКБХ» составит на конец 2022 года 2 589,9 тыс. руб.

Для внедрения стратегии роста–диверсификации в ЗАО «УКБХ» не требуется привлечения дополнительного финансирования, все расходы для реализации стратегии рекомендуем осуществлять из собственных средств организации.

Для оценки эффективности стратегии роста используется метод экстраполяции, таким образом, без введения стратегии прибыль на 2020 год составит 310 288 тысяч рублей.

Поскольку по результатам проведенного анализа за три года в ЗАО «УКБХ» наблюдается снижение выручки, рассчитаем планируемую выручку от работ (услуг) при спаде ежегодно на 3 %, Планируемая выручка от работ, выполненных собственными силами, на период 2018-2022 гг. представлена в таблице 36.

Таблица 36 – Планируемая выручка от работ и услуг на 2018-2022 гг.

	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
тыс. руб.	350 473	339 958	329 778	319 884	310 288

Таким образом, планируемая выручка организации без применения

стратегии роста составляет в 2018 году – 350 473 тыс. руб., в 2019 году – 339 958 тыс. руб., в 2020 году – 329 778 тыс. руб., в 2021 году – 319 884 тыс. руб., в 2022 году – 310 288 тыс.руб.

Сумма затрат на реализацию стратегии за 1 год представлена в таблице 37, необходимо составить график выполнения работ на 2018-2022 год и подсчитать сумму затрат на 5 лет.

Таблица 37 – График работ на 2018-2022 год.

Наименование	Стоимость, тыс. руб.					Итого:
	2018	2019	2020	2021	2022	
Подготовительный этап	1 030	95	95	–	–	1 220
Запуск производства	–	3 550	1150	558	500	5 758
Продвижение товара на рынок	–	–	–	250	250	500
Итого:	1 030	3 645	1 245	808	750	7 478

Общая сумма затрат на 5 лет составит 7 478 тысяч рублей.

На этапе подготовки и запуска производства газобетона предприятие не получает прибыли, т.е. первые два года проекта, организация инвестирует будущую прибыль.

Таблица 38 – Расчет рентабельности на 2020-2022 гг.

	2020 г.	2021г.	2022г.
Дневной объем производства, м3	95	105	115
Количество смен в месяц	21	21	21
Месячный объем, м3	95 * 21 = 1 995	105 * 21 = 2 205	115 * 21 = 2 415
Цена за единицу продукции, в руб.	3000	3 000	3 000
Выручка, в руб.	1 995 * 3 000 = 5 985 000	2 205 * 3 000 =6 615 000	2 415 * 3 000 =7 245 000

Исходя из данных таблицы 38 видно, что выручка от реализации проекта покрывает затраты на строительство газобетонного завода в течение последующих лет после начала производства.

Таблица 39 – Экономический эффект от реализации предложенной стратегии роста ЗАО «УКБХ»

в тыс.руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1	2	3	4	5	6

Расходы	1 030	3 645	1 245	808	750
Доходы (от производ-	–	–	5 985	6 615	7 245

Продолжение таблицы 39

1	2	3	4	5	6
ствагазобетона)					
Экономический эффект	–	–	4 740	5 807	6 495

В таблице 39 рассчитан экономический эффект от реализации предложенной стратегии роста ЗАО «УКБХ» без учета доходов от основного производства, учитывается только производство газобетона. Не смотря на то, что первые два года организация будет работать на инвестирование будущей прибыли, экономический эффект от реализации стратегии роста составит на конец 2022 года 6 495 тысяч рублей.

Проведем оценку альтернатив экспертным методом.

Экспертами выступили: директор по производству, главный инженер и директор по экономике.

Основными критериями выбора стратегии роста ЗАО «УКБХ» являются:

- 1) увеличение прибыли;
- 2) затраты на реализацию;
- 3) сроки окупаемости;
- 4) эффективность.

Для оценки альтернатив экспертам была предложена шкала от 1 до 10, где наиболее высокая оценка – 10.

Альтернативы:

А – Разработка стратегии совершенствования деятельности за счет приобретения более современного и производительного оборудования;

В – Разработка стратегии диверсификации за счет производства новой продукции.

Представим выбор оптимальной стратегии роста для ЗАО «УКБХ» в Таблице 40.

Таблица 40 – Выбор оптимальной стратегии роста для ЗАО «УКБХ».

№	Критерий	Вес	Оценки альтернативных вариантов	
			А	В
1	Увеличение прибыли	0,35	4/ 1,4	9/ 3,15
2	Затраты на реализацию	0,15	8/ 1,2	8/ 1,2
3	Сроки окупаемости	0,16	7/ 1,12	6/ 0,96
4	Эффективность	0,34	5/ 1,7	9/ 3,06
Итого:		1	5,42	8,37

После проведения оценки альтернатив по критериям выбора, наибольший балл набрала стратегия диверсификации за счет производства новой продукции в 2018-2022 годах.

Исходя из данных полученных ранее, предложенных стратегических целей, а также анализа стратегических альтернатив стратегии роста ЗАО «УКБХ» на 2018-2022 гг. является стратегия диверсифицированного роста, которая заключается в строительстве газобетонного завода и выпуске газобетонных блоков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики компании недостаточно иметь хорошо зарекомендовавший себя продукт, грамотный руководитель должен следить за появлением новых технологий и инициировать их применение в своей фирме, чтобы удерживать позиции на рынке и стремиться выбиться в лидеры. Но, даже заняв лидирующие позиции, нет времени почитать на лаврах. Всегда нужно помнить о том, что внешняя и внутренняя среда постоянно меняются, и для того, чтобы удерживать своего потребителя и привлекать нового, необходимо не только соответствовать требованиям реалий рынка, но и, воплощая миссию компании, планировать ее развитие на перспективу.

Стратегия роста предоставляет широкий спектр организации деятельности компании на определенный промежуток времени, оценки ее эффективности, контроля исполнения. Компания имеет возможность в соответствии со сложившимися внутренними и внешними условиями, видением и перспективами выбрать для себя возможности с наиболее подходящими характеристиками для стратегического планирования своей деятельности.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое будущее состояние.

Основные типы стратегий, которые могут быть разработаны и реализованы в зависимости от выбранного объекта управления, это: корпоративная стратегия – стратегия предприятия в целом; бизнес-стратегия – стратегия отдельного бизнеса компании, направленная на удовлетворенность потребителей; функциональную стратегию – стратегию, направленную на деятельность функциональной зоны хозяйствования в рамках общей стратегии.

Процесс выработки стратегии не завершается немедленным действием, он нацелен на перспективы развития компании. Это установление общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятия.

Разработка стратегии является одной из основных функций управления любой компанией. Разработка долгосрочной стратегии в значительной степени влияет на рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности, развитие эффективных стратегических действий и бизнес-подходов. Выполнение стратегии планируется таким образом, чтобы достичь намеченных результатов. Грамотно разработанная стратегия и правильная реализация – это те признаки совершенного управления, которым стоит доверять.

Реализация запланированной стратегии зачастую происходит болезненно для фирмы, однако необходимо четко осознавать, что в условиях адаптации и совершенствования компании проблем невозможно избежать.

Стратегия предприятия невозможна без взаимосвязанного комплекса действий в конкретной сложившейся конъюнктурной ситуации.

Стратегия роста должна быть объединена с процессом принятия управленческих решений. Ставятся цели (объекты стратегии), средства, с помощью которых достигаются поставленные цели и четко разработанные и экономически обоснованные мероприятия, направленные на достижение целей. Четко сформулированная стратегия важна для продвижения товаров и новшеств на целевой рынок.

Оценка эффективности выбранной стратегии является важнейшей составной частью процесса стратегического управления.

Различают следующие виды эффективности стратегии компании:

– внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей компании или с точки зрения управления внутренними ресурсами;

– внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей компании;

– общая эффективность – комплексная совокупность внутренней и внешней эффективности;

– рыночная эффективность – насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;

– целевая эффективность – отражает меру достижения целей организации.

Выбор стратегии является залогом успеха как инновационной, так и обычной операционной деятельности любого предприятия. Фирма может оказаться в кризисе, если не сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и отреагировать на них вовремя. Выбор стратегии является важнейшей составляющей цикла инновационного менеджмента.

Изменения в обществе и на рынке диктуют свои условия, и нам следует их учитывать.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Айвазян, С.А. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / С.А. Айвазян, О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина. – М.: КОНСЭКО, 2013. – 353 с.
- 2 Андреев, М. И. «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» Российский журнал менеджмента. – 2014. – № 4. – С. 25-30.
- 3 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика. 2012. – 344 с.
- 4 Ахтямов, М.К. Современные проблемы развития предпринимательства в России / М.К. Ахтямов, Е.А. Гончар // Вестник Южно-Уральского государственного университета: Экономика и менеджмент. – 2013. – 171 с.
- 5 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 327 с.
- 6 Башин, Ю.Б., Борисова, К.Б. Процедуры выбора и реализации стратегии реструктуризации предприятия. Журнал «Управление экономическими системами». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/index.php> – 02.05.17.
- 7 Викторова, Т.С. Экономика и современный менеджмент: теория и практика / Т.С. Викторова, Мушкатова М.С. // Влияние организации инновационной деятельности на экономическую эффективность работы предприятия / Ново-сибирск: СибАК, 2012. – 231 с.
- 8 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.:

Гардарика. 2013. – 292 с.

9 Вишнякова, А.Б. Совершенствование инструментария разработки стратегии развития промышленного предприятия / А.Б. Вишнякова // Вестник Оренбург.гос. ун-та. – 2015. – № 5. – С. 53-59.

10 Вишнякова, А.Б. Вопросы разработки стратегии развития предприятий промышленности / А.Б. Вишнякова // Экономическое и социальное развитие регионов России: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза: МНИЦ ПГСХА. – 2015. – С. 63-69.

11 Всемирный экономический форум: рейтинг глобальной конкурентоспособности 2016-2017/ Гуманитарное развитие в России и за рубежом. Экспертно-аналитический портал. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info/>– 29.03.17.

12 Вяцкова, Н.А. Необходимость учета рискообразующих факторов предприятиями строительного комплекса / Н.А. Вяцкова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления: Материалы III международной заочной научно-практической конференции. – М: Международный центр науки и образования. – 2012. – С. 40-46.

13 Гапоненко, Н. Инновации и инновационная политика на этапе перехода к новому технологическому порядку / Н. Гапоненко // Вопросы экономики. – 2012. – №9. – С. 84.

14 Долгов, А. И. Стратегический менеджмент. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/83145/> 6.03.17

15 Джеффри, Г. «Стратегический менеджмент в условиях враждебной и благоприятной внешней среды» / Г. Джеффри, П. Слевин // «Российский журнал менеджмента». – 2014. – № 3. – С. 10.

16 Егунова, Н.В. Классификация факторов роста и развития предприятий на основе естественной и рациональной моделей: Журнал «Менеджмент в России и за рубежом №1. – 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2011/1/6420.html> – 21.04.17.

17 Жемчугов, А.М. Разработка и реализация эффективной стратегии /

А.М. Жемчугов, Жемчугов М.К. // Журнал «Проблемы экономики и менеджмента». – 2014. – №11. – С. 19-24.

18 Журнал «Управление экономическими системами: электронный научный журнал» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/index.php> – 04.06.17.

19 Звонников, В. И. Современные модели разработки и совершенствования систем менеджмента: монография / В. И. Звонников, В. А. Нефедов, А. А. Сафонов, кол.авт. М-во образования и науки РФ, кол. авт. ГУУ – М.: – 2014. – 216 с.

20 Знаменский, В.В. Концепция экономического движения, кризиса и антикризисного управления / В.В. Знаменский // «Управление риском». – 2014. – № 6. С. 70.

21 Комаров, В. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. / В. Комаров, В. Репин // ЭКО. – 2013. – № 8. – С. 48-49.

22 Кохно, П.А. Управление бизнесом: монография / П.А. Кохно, Н.В. Серов. – Армавир: РИО АЛСИ, 2017. – 456 с.

23 Кохно П.А. Модели и показатели определения синергетического эффекта промышленных компаний/ П.А. Кохно // Общество и экономика. – 2017. – №1. – С. 5-26.

24 Кохно, П.А. Позиция фирмы в конкурентоспособной отрасли, определяющая высокие показатели прибыли / П.А. Кохно, Е.С. Тарасевич // Конкурентная среда компаний: монография. – Тверь: ЦНиОТ. – 2017. – 278 с.

25 Кочестков А.В., Ратушняк Е.С. Показатели оценки эффективности управления. Журнал «Управление экономическими системами: электронный научный журнал». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/index.php> – 18.04.17.

26 Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/117473> – 16.05.17.

27 Магомедова, М. О. Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия. Журнал «Управление экономическими системами: электрон-

ный научный журнал». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/index.php>– 13.04.17.

28 Мансуров, Р. Как спасти свой бизнес? / Р. Мансуров. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 96 с.

29 Мерзликин, Г.С. Производственные аллокации в кризисном управлении промышленным предприятием / Г.С Мерзликин // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2014. – № 3. – С. 7-16.

30 Николаева, Н.В. Развитие проектного инструментария стратегического менеджмента: автореферат / Н.В. Николаева – М.: ЮНИТИ, 2015. – 23 с.

31 Николаева, Н. В. Процесс анализа и контроля реализации стратегического плана. / Николаева Н. В., Крючков В.Г. // Экономические и гуманитарные науки. Научно-практический журнал. Известия ОрелГТУ. – 2015. – №6. С. 49 – 57.

32 Официальный сайт ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zao-ukbh.ru/>– 30.05.17.

33 Официальный сайт АО «Асфальт». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.asfalt-amur.ru/> – 15.03.17.

34 Официальный сайт «АвторитетБетон». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.avtoritetbeton.ru/> – 15.03.17.

35 Официальный сайт ООО «Благовещенский бутощебеночный завод». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bbhzamur.ru/> – 15.03.17.

36 Официальный сайт ДВ-Цемент». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vostokcement.ru/> – 13.03.17.

37 Панов, А. И. Стратегический менеджмент. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/117341/> 22.03.17.

38 Пфецер Д. И., Лазутина Д. В., Влияние инноваций на конкурентоспособность. Журнал «Управление экономическими системами: электронный научный журнал». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.uecs.ru/index.php> – 6.05.17 – 6.06.17.

39 Раис И.А., Буткова, Д.А., Петрулев, Д.С. / Факторы, влияющие на конкурентоспособность строительной продукции. Журнал «Управление экономическими системами: электронный научный журнал». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/index.php> – 12.04.17.

40 Сайфуллина, Ф.М. Направления инновационного развития строительной отрасли/ Ф.М. Сайфуллина, В. Рахимова // «Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления». Сборник статей международной научно-практической конференции: в 3-х частях. – 2016. – № 1. – С. 91-94.

41 Сергеенко, Н. П. Стратегический менеджмент. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/89726/> 11.03.17.

42 Сироткин, Д. Разработка стратегии развития компании. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10379> – 17.05.17.

43 Тарануха, Ю.В. Экономическая природа и сущность конкуренции / Ю.В. Тарануха // «Маркетинг в России и за рубежом». – 2012. – № 1. – С. 4-17.

44 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 576 с.

45 Фасхиев, Х.А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х.А. Фасхиев // «Маркетинг в России и за рубежом». – 2012. – № 6. – С. 107-124.

46 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2015. – 448 с.

47 Хангер, Д. Основы стратегического менеджмента. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/116763/> 9.04.17.

48 Хвостенко, П. В. Стратегия развития компании: инструкция по разработке. Журнал коммерческий директор. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/983-strategiya-razvitiya-kompanii->

21.04.17.

49 Шафронов, А.Д. Экономический рост и эффективность производства / А.Д. Шафронов // «Вестник Брянского государственного университета». – 2015. – №1. – С. 48-56.

50 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2015. – 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс за 31 декабря 2016 г.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2016 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2016
		52917943		
		2813005337		
		23.63		
		67	16	
		384		
		Форма по ОКУД		
		Дата (число, месяц, год)		
Организация <u>Закрытое акционерное общество "Управление карьеро-бетонного хозяйства"</u>		по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности <u>Производство товарного бетона</u>		по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Закрытые акционерные общества / Частная</u>		по ОКОПФ / ОКФС		
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес): <u>676730, Амурская обл, Бурейский р-н</u>				

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	25 918	49 692	52 989
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	7	7	7
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	490 267	473 515	330 443
	Итого по разделу I	1100	516 192	523 213	383 439
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	130 380	104 876	132 375
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	717	191
	Дебиторская задолженность	1230	194 166	134 002	435 779
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	13 652	27 557
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	-	35 004	100
	Прочие оборотные активы	1260	54 656	65 489	19 507
	Итого по разделу II	1200	379 202	353 741	615 509
	БАЛАНС	1600	895 393	876 955	998 947

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	20
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	7 100	7 100	7 100
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	599 806	601 803	606 487
	Итого по разделу III	1300	599 926	608 923	613 587
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	46 685	45 160	47 309
	Кредиторская задолженность	1520	251 782	222 872	338 051
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	298 467	268 032	385 360
	БАЛАНС	1700	895 393	876 955	998 947

Руководитель _____
(подпись)

Монахов Евгений
Владимирович
(расшифровка подписи)

29 марта 2017 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Пояснительная записка ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства» за 2016 г.

ЗАО «УКБХ» – закрытое акционерное общество «Управление карьеро-бетонного хозяйства» зарегистрировано Постановлением Главы Администрации Бурейского района № 263 от 20.06.2001 г., является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет, круглую печать со своим наименованием, зарегистрировано: Амурская область, Бурейский район, п. Талакан. В состав Общества входят филиалы, в том числе: «Бетонный завод Железногорск» ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства», местонахождения филиала: Красноярский край, ЗАТО Железногорск, ул. Ленина, дом 25, строение А, офис 222, постановка на учет 07.10.2008 г., «Благовещенский бетонный завод» ЗАО «Управление карьеро-бетонного хозяйства», местонахождения: г. Благовещенск, Западный промузел, постановка на учет 20.01.2009 г.

Основным видом деятельности ЗАО «УКБХ» является выпуск товарного бетона и раствора.

Предприятие в своей структуре имеет:

- карьерное хозяйство;
- асфальтобетонное хозяйство;
- передвижную дробильно-сортировочную установку;
- цех по изготовлению тротуарной плитки;
- цех по изготовлению полистиролбетона;
- бетоносмесительные узлы;
- строительную лабораторию.

Таблица Б.1 – Среднесписочная численность работников предприятия

Наименование	Ед. измерения	2016 г.
Всего	чел.	149
В том числе:		
Рабочие	чел.	100
Инженерно-технические работники	чел.	49

Таблица Б.2 – Реализация продукции (услуг) за 2016 г.

Наименование	Ед. измерения	Кол-во	Сумма тыс.руб.
Объем отгруженной продукции в том числе:			
Бетон и раствор	тыс. м ³	80,1	346 070
ПГС карьер Николаевский	тыс. м ³	0,90	290
ПГС карьер Сухановский	тыс. м ³	0,10	16
Полистеролбетон	тыс. м ³	0,8	3 744
Тротуарная плитка	тыс.шт	180,5	3 382
Элементы ограждения	тыс.шт	0,0	0
Выполнение земляных работ	тыс.тн	84,4	5 342
Услуги по приготовлению бетона	тыс. м ³	2,3	2 089
Всего:			361 313

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.3 – Смета затрат на производство и реализацию продукции (услуг) за 2016 г.

№ п/п	Наименование	Ед. измерения	Сумма
	Затраты на производство и реализацию продукции (услуг), всего	тыс.руб.	353 854
1	Материальные затраты	тыс.руб.	260 638
2	Затраты на оплату труда	тыс.руб.	46 365
3	Отчисление на социальные нужды	тыс.руб.	14 670
4	Амортизация основных средств	тыс.руб.	5 842
5	Прочие затраты	тыс.руб.	26 339

Таблица Б.4 – Финансовые результаты за 2016 г.

№ п/п	Наименование	Ед. измерения	Сумма
1	Выручка от реализации продукции (услуг), всего	тыс.руб.	361 312
2	Себестоимость продукции услуг, всего	тыс.руб.	340 257
3	Валовая прибыль, всего	тыс.руб.	21 055
4	Управленческие расходы	тыс.руб.	22 147
5	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.руб.	-1 109
6	Прочие доходы	тыс.руб.	80 020
7	Прочие расходы	тыс.руб.	76 046
8	Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	5 336

Директор по финансам

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Ассортимент выпускаемой продукции ЗАО «УКБХ»

Бетон

ЗАО «УКБХ» предлагает широкий выбор товарного, гидротехнического бетона для любых строительных работ. Вы можете заказать у нас товарный бетон класса по прочности на сжатие от В7,5 до В25, с подвижностью от П1 до П5, с морозостойкостью от F50 до F300 и водонепроницаемостью от W4 до W8.

Организация производит также строительный раствор марок от М75 до М400. При производстве используется цемент ПЦ500Д0 и сульфатостойкий цемент ССПЦ400Д0.

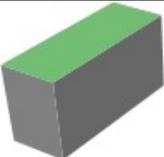
Таблица В.1 – Марки бетонов и растворов

Наименование	Ед. изм.
Бетоны	
Бетон В7,5 (М 100)	м ³
Бетон В10 (М 150)	м ³
Бетон В15 (М 200)	м ³
Бетон В20 (М 250)	м ³
Бетон В22,5 (М 300)	м ³
Бетон В25 (М 350)	м ³
Бетон В35 (М 450)	м ³
Растворы	
Раствор М 50	м ³
Раствор М 75	м ³
Раствор М 100	м ³
Раствор М 150	м ³
Раствор М 200	м ³

Все бетоны изготавливаются с использованием щебня. По требованию заказчика, в бетонах до марки М200 включительно, возможно применение речного гравия до 20 мм. Качество продукции подтверждается аттестованной строительной лабораторией.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Таблица В.2 – Тротуарная плитка

Внешний вид изделия	Наименование изделия	Габариты (длина, ширина, высота)	Площадь одного изделия, м ² (длина для бордюра, м)	Ед. изм.	Количество штук на поддоне
1	2	3	4	5	6
	Бордюрный камень	500x150x300	0,5	пог.м	28
	Тротуарный камень	500x80x200	0,5	пог.м	60
	Волна красная	245x132,5x60	0,025	м ²	600
	Волна серая	245x132,5x60	0,025	м ²	600
	Клевер большой красный	295x295x70	0,058	м ²	160
	Клевер большой серый	295x295x70	0,058	м ²	160
	Клевер малый красный	217x217x70	0,029	м ²	300
	Клевер малый серый	217x217x70	0,029	м ²	300
	Квадрат серый	250x250x73	0,0625	м ²	
	Квадрат красный	250x250x73	0,0625	м ²	
	Камень бетонный стеновой	250x100x72	0,025	шт	
	Камень бетонный стеновой (красный, оранжевый, желтый)	250x100x72	0,025	шт	
	Камень бетонный стеновой (зеленый)	250x100x72	0,025	шт	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

– Толщина поверхностного слоя не менее 5 мм.

– Вся продукция проходит лабораторные испытания и соответствует техническим условиям, государственным и отраслевым стандартам.

– Изделия серого цвета могут быть изготовлены без поверхностного слоя по согласованию с заказчиком. При этом предусмотрена скидка.

Таблица В.3 – Полистиролбетон

Наименование продукции	Ед.изм.
Полистиролбетон	
Полистиролбетон D 150	м ³
Полистиролбетон D 350	м ³
Полистиролбетон D 450	м ³
Полистиролбетон D 500	м ³
Полистиролбетон D 600	м ³
Полистиролбетонные блоки	
Блоки полистиролбетон D 150	м ³
Блоки полистиролбетон D 350	м ³
Блоки полистиролбетон D 450	м ³
Блоки полистиролбетон D 500	м ³
Блоки полистиролбетон D 600	м ³

- Блок 100х300х600 мм – 56 шт. в 1 м³;
- Блок 120х300х600 мм – 46 шт. в 1 м³;
- Блок 150х300х600 мм – 37 шт. в 1 м³;
- Блок 200х300х600 мм – 28 шт. в 1 м³;

Таблица В.4 – Асфальт

Наименование продукции	Ед.изм.	Примечание
Щебеночная мелкозернистая пористая марки II	тн	Состав № 4-15-П, 2-15-3
Песчаная плотная марки II тип Г	тн	Состав № 7-15-П, 6-15-3
Щебеночная мелкозернистая плотная марки II типа Б	тн	Состав № 3-15-П, 1-15-3
Щебеночная мелкозернистая плотная марки II типа В	тн	Состав № 5-15-П, 5-13-3

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

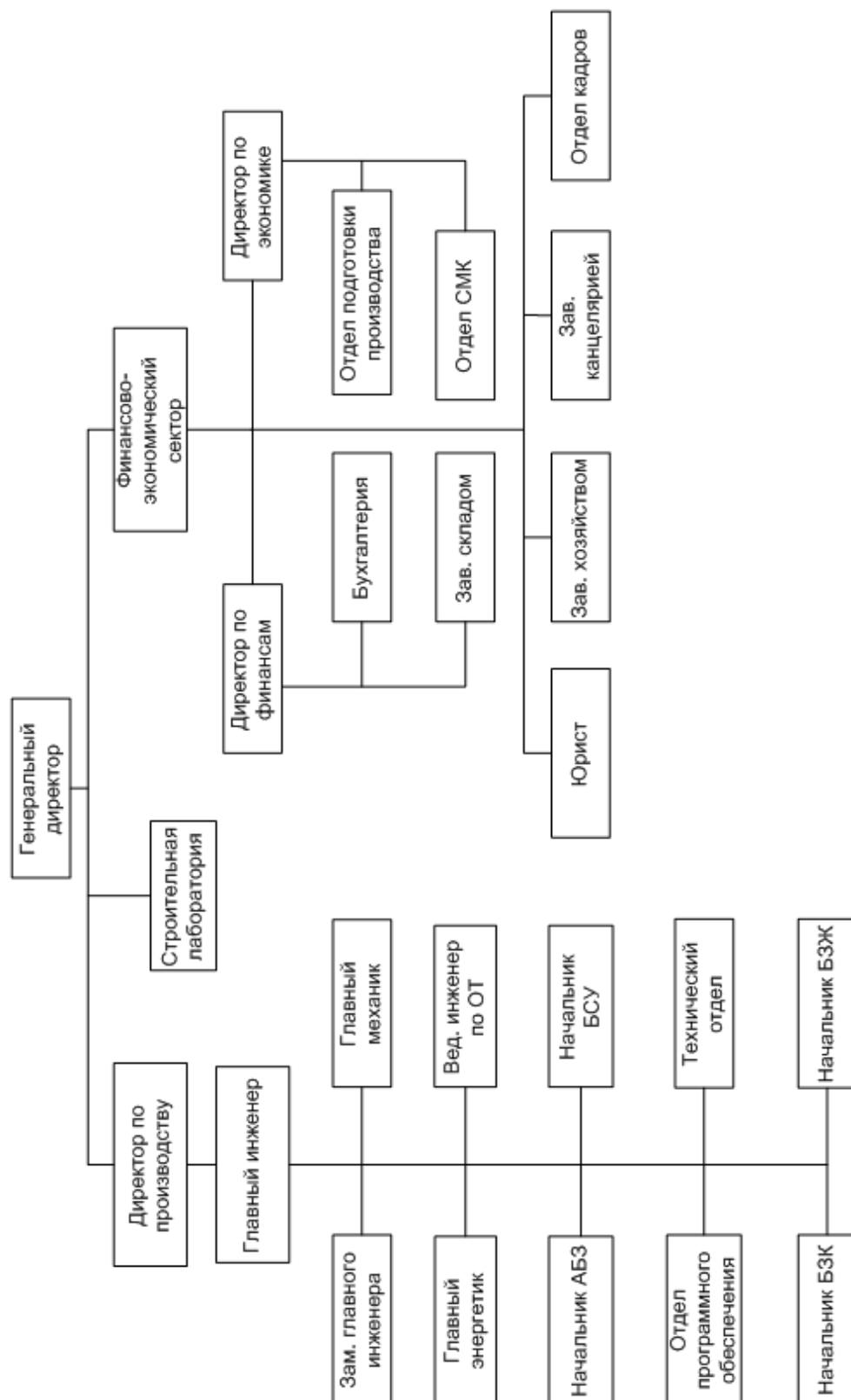


Рисунок Г.1 – Организационная структура ЗАО «УКБХ»