

План

Глава 1 Анализ рынка строительных услуг, конкурентов и проблем, существующих на этом рынке

- 1.1. Анализ рынка строительных услуг в России
- 1.2. Конкуренты (субъекты) на рынке строительных услуг
- 1.3. Проблемы, существующие на рынке строительных услуг и их решение

Глава 2. Сущность и виды стратегий, процесс и методы разработки стратегий

- 2.1 Сущность и понятие стратегии
- 2.2 Стратегическое управление, отличие от оперативного и долгосрочного
- 2.3 Классификация стратегий по уровню иерархий
- 2.4 Базовые корпоративные стратегии: роста, стабилизации, выживания, сокращения
- 2.5 Конкурентные стратегии М. Портера
- 2.6 Стратегия разработки нового продукта и стратегия быстрого регулирования
- 2.7 Процесс стратегического управления
- 2.8 Методы разработки стратегий
- 2.9 Разработка собственной методики выбора стратегии на примере компаний**

Глава 3. Разработка стратегии для организации ООО «Спектрсервис-93»

- 3.1. Общая характеристика предприятия
- 3.2. Организационная структура управления предприятием
- 3.3. Экономическое и финансовое состояние предприятием
- 3.4. Выбор стратегии и развития и направления ее реализации

Заключение

Список литературы

Приложения

руководителя многократно возрастает, поскольку от него зависит дальнейшая судьба всего предприятия, жизнь и благосостояние его работников. Помочь руководителю в решении этих задач призван методологический потенциал стратегического менеджмента. Пользуясь его инструментарием, можно определиться с выбором направления поступательного движения организации, ее миссией и целями, определить перспективные направления деятельности и осуществлять движение к поставленной цели в кратчайшие сроки с минимальными затратами.

Без стратегии нет эффективного развития, нет взаимосвязи целей и способов их достижения, а следовательно, нет и возможности дать комплексную оценку эффективности организации. Твердая уверенность в своих действиях, как правило, обеспечивает достижение очень высоких производственных результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии в организации управления производством и, в особенности, в сфере строительства.

В нашей стране стратегическое управление используется недостаточно широко, в особенности в строительной отрасли. Сказывается отсутствие опыта и практических знаний в разработке стратегии, а также различного рода методических пособий и рекомендаций. Если говорить о зарубежных методиках, то они разрабатывались для условий западного рынка. Прямое их перенесение на нашу почву не дает желаемого эффекта. Необходимо рассматривать эти методики через призму современных российских условий, и, в особенности, учитывая специфические особенности менеджмента в строительстве.

Учитывая гигантские задачи, которые необходимо решать нашей стране в области строительства, легко сделать вывод, что разработка методических основ формирования стратегии развития строительных организаций становится одной из наиболее актуальных проблем, требующих своего решения в относительно сжатые сроки.

Глава 1 Анализ рынка строительных услуг и конкурентов на рынке

1.1. Анализ рынка строительных услуг в России

В России - строительный бум. За четыре года [с 2004 по 2007] ежегодный объем строительства жилья вырос в 1,5 раза. Строительный бум из столицы распространился и в регионы, где рынок жилья развивается по московскому сценарию: точечную застройку вытесняет массовая. В 2006 г. темпы строительства превысили показатели 2005 г. в 78 из 84 субъектов Федерации. В 2007 г. было сдано около 60 млн кв. м, из них 10-12 млн кв. м - в одном только Московском регионе. Такими темпами жилье в России не строилось со времен СССР, когда в лучшие годы вводили до 80 млн кв. м в год.

Увеличение объемов строительства связано с общим ростом экономики и с резким ростом покупательской способности во многих регионах страны. По данным Росстата, в мае 2007 г. реальные доходы на душу населения составили 12 744 руб. - плюс 25,1% к маю 2006 г. Россия затевает, в том числе, и дорогостоящую реконструкцию пришедшей в упадок советской инфраструктуры. На строительство дорог только в 2008-2009 гг. из федерального бюджета пойдет около \$20 млрд. Прибавьте к этому Инвестфонд, сфокусированный на многомиллиардных вложениях в инфраструктуру: только одобренные проекты тянут на \$7,1 млрд. Не поспуется и бизнес. По оценке Института региональной политики, общий объем заявленных инвестиций в транспортную систему превышает \$88,4 млрд.

Впрочем, на ценах на жилье, офисы и другие строительные объекты бум не отражается. В 2006 г. они стремительно росли по всей стране: по данным Росстата, цены на новые квартиры поднялись на 47,7%, на «вторичку» - на 54,4% (в 2005 г. - на 17,5% и 18% соответственно). Даже после коррекции цен на рынке в марте-апреле

ценовой рост на недвижимость. Цены на стройматериалы будут расти, пока дорожает жилье.

Объявленный национальный проект «Доступного жилья» сталкивается с еще одной проблемой в области строительных материалов. На текущий момент не существует конкретных задач по развитию базы стройиндустрии, не существует точного анализа потребностей, ни территориального размещения, ни прогнозных цифр, помимо директивно установленных объемов строительства по вводу жилья. Бизнес принимает решения, исходя из собственных потребностей и рентабельности, с другой стороны - существует интерес государства в увеличении объемов строительства.

Государство планирует увеличить количество новостроек - для этого требуется больше цемента и кирпича, предъявляются претензии производителям строительных материалов и естественным монополиям по поводу высоких тарифов и росте цен на материалы. Однако для увеличения мощности и объемов производства необходимо закупать новое оборудование в связи с износом, расширять цехи. Так как спрос на товар растет, и растут издержки производства - цены на материалы тоже растут. Если новостройки будут предназначены для программы доступного жилья, то государство должно решить вопрос с финансированием и поддержкой производителей строительных материалов в плане расширения и модернизации производства.

В реалиях сегодняшней действительности программа «Доступное жилье» может быть осуществлена за счет сокращения бюрократических процедур, осуществления гарантий на основе нормативно-правового регулирования, развития рынка производства строительных материалов, модернизации производственной инфраструктуры естественных монополий и экономии ресурсов, что позволит снизить себестоимость строительства. Это государственная политика.

покраска потолков (42,2% россиян и 49% москвичей), штукатурка и окраска стен (34% россиян и 62% москвичей). Менее популярны установка подвесных (натяжных) потолков, монтаж водяного отопления и систем вентиляции, перепланировка и возведение стен.

1.2. Конкуренты на рынке строительных услуг

Крупными конкурентами на рынке строительного-ремонтных услуг для компании «Спектрсервис-93» являются следующие игроки:

1. Главотделстрой
2. ПОР - поток отделочных работ
3. Специализированное управление № 213 ОАО ДСК-1.

Так же как и компания «Спектрсервис-93», входящая в состав холдинга «СУ-155», эти отделочные организации тоже входят в состав таких крупных холдингов как: Главмосстрой, Группа компаний ПИК, ДСК-1.

Более подробная информация о холдингах, в составе которых находятся отделочные организации:

1. "СУ-155" (входит «Спектрсервис-93») работает в сфере строительства уже более 50 лет. В 1954 году в системе Главмосстроя был создан "Строймонтажтрест №3", позже переименованный в "Строительное управление - 155". В 1993 году по решению трудового коллектива было зарегистрировано акционерное общество закрытого типа "СУ-155".

Став самостоятельной компанией, "СУ-155" довольно быстро приобрела масштабы крупной промышленно-строительной группы, способной собственными силами осуществлять весь цикл строительных работ.

"СУ-155" входит в тройку крупнейших строительных компаний России и занимает более 20% московского рынка жилищного

Современный Главмосстрой - это открытое акционерное общество - холдинг, представляющий собой сбалансированную систему организаций различного профиля, позволяющую реализовывать проекты от инвестирования и проектирования до строительства и эксплуатации построенных объектов. Являясь исполнителем программы правительства Москвы по строительству жилья и многих других объектов, Главмосстрой обладает всеми необходимыми ресурсами для осуществления архитектурных проектов любой сложности.

В структуре Главмосстроя, насчитывающего сегодня около 50 тыс. человек, - более 70 организаций: подразделения монолитного строительства, общестроительные и специализированные тресты, заводское производство, служба заказчика, проектные организации, тресты механизации, предприятия социально-бытового назначения и эксплуатации зданий, службы безопасности и страхования, Независимый коммерческий банк, Центральная ипотечная компания.

Спектр производственной программы Главмосстроя - это объекты массовой застройки микрорайонов столицы, элитные жилые дома и комплексы в Центральном и других округах Москвы, реконструкция уникальных исторических зданий и жилых домов, возведение детских дошкольных учреждений, школ, гимназий по типовым и индивидуальным проектам, объектов здравоохранения и др.

Принцип деятельности Главмосстроя - диктатура качества, стремление к постоянному совершенствованию своей продукции, закладка основ дальнейшего развития своего потенциала и имиджа.

3. На рынке недвижимости группа Компаний ПИК (входит в состав холдинга - отделочная организация ПОР) известна с 1994 года. Сегодня это один из ведущих участников инвестиционно-девелоперского рынка России.

Направления деятельности Группы довольно широки:

ДСК-1), основан в 1961 году и вот уже более 40 лет является крупнейшим в России предприятием, занимающейся строительством жилых домов. Сегодня компанией строится более 1 млн. кв. м. жилья в Москве. ДСК-1 является гарантом надежности и качества. ДСК-1 отличает то, что за многие годы работы комбинат не имел случая срыва сроков ввода дома в эксплуатацию. Визитной карточкой ДСК-1 является жилой комплекс на Рубцовской набережной.

"ДСК-1" это мощный единый комплекс по производству и строительству жилья. Это крупнейший городской инвестор, участвующий в программе замены пятиэтажного фонда столицы. Это рекордная производительность за счёт использования новейших технологий и чёткой организации труда.

Тенденции роста комбината таковы, что уже сегодня им обеспечивается строительство 80 квартир в день.

1.3. Проблемы, существующие на рынке строительных услуг

Проанализировав рынок строительных услуг, выделяются следующие проблемы, существующие на данном рынке:

1. Проблема нехватки площадей под строительство в Москве и, следовательно, сокращение объемов отделочных работ и поиск новых рынков.

В связи с сокращением площадок под строительство в городе Москве (площадок под строительство жилых домов), то строительные организации вынуждены искать новые площадки под строительство в Московской области и регионах с 2005 г.

Строительно-монтажным организациям, входящих в состав холдингов в 2005г. еще хватало объемов, которые им давали головные организации, а в 2006-2007г.г. объемы отделочных работ в Москве сократились,

В период 1993- 2000гг. уделялось недостаточное внимание обучению строительным специальностям в профессиональных училищах (сейчас - строительные лицеи). Ежегодно строительные организации недополучали профессионально - подготовленных кадров, поэтому сегодня строительные организации испытывают нехватку в квалифицированных кадрах (плиточники, штукатуры, маляры и т.д.). С 2001 г. отделочные организации заключают договора со строительными лицеями, которые готовят специалистов по их профилю. После окончания лицеев молодые специалисты идут работать именно в эти организации. Проблема заключается в том, что на данный момент средний возраст специалистов 45-50 лет, идет нехватка молодых специалистов.

5. Проблема строительных материалов.

Нельзя и не отметить проблемы качества строительных материалов.

До перестройки, когда существовал еще Советский союз, по всей стране работали огромные заводы по изготовлению строительных материалов. Когда началась перестройка 91-93 гг., о в эти тяжелые времена сократилось строительство (можно сказать его почти не было), то производственные мощности на заводах стали загружаться недостаточно, не требовалось много строительных материалов, следовательно много заводов перестало существовать или началась их продажа. В 95-96 гг., когда потихоньку успокоилась ситуация в стране, рынок строительства начал набирать обороты, то начали появляться маленькие заводы по изготовлению строительных материалов. Но их задача была на тот момент: получить максимум прибыли, они не смотрели на качество производства. Поэтому до сих пор существует проблема качества строительных материалов, много подделки. Сейчас

Глава 2. Сущность и виды стратегий, процесс и методики разработки стратегий

2.1. Сущность и понятие стратегии

Стратегия развития предприятия вырабатывается в ходе реализации процесса стратегического планирования, проводимого на предприятии. По существу это результирующий объект работ по стратегическому планированию. Вообще же понятию стратегии развития сопутствуют два этапа стратегической деятельности специализированной команды предприятия:

-работы по стратегическому планированию - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

-работы по стратегическому управлению - реализация определённой стратегии во времени, корректировка стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегия предприятия - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества. В качестве отличительных черт стратегии следует назвать такие:

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий.

Стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

- последовательность основных действий (или программы), направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких ключевых концепций и направлений, что придает им согласованность, сбалансированность и сфокусированность.

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но и с вовсе неизвестными факторами. *Следовательно, суть стратегии* состоит в том, чтобы выстроить позицию, достаточно сильную (и гибкую) для того, чтобы организация достигла поставленных целей.

В-четвертых, в организации должна быть иерархия поддерживающих друг друга стратегий.

2.2. Стратегическое управление, отличие от оперативного и долгосрочного.

Стратегическое управление (СУ) определяется как технология управления в условиях постоянной изменчивости параметров внешней среды и их неопределенности во времени.

К основным причинам неопределенности (кроме вышеуказанных) следует отнести научно-технический прогресс, приводящий к ускорению экономических процессов.

СУ как технология эффективного управления в условиях неопределенности факторов макросреды, становится наиболее актуальной для организаций, имеющих диверсифицированный портфель сфер бизнеса, т.е. производящих товары и услуги различного функционального назначения и/или действующих в условиях и сферах бизнеса.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Подходы к определению и формулированию стратегических и оперативных решений и методы их реализации существенно отличаются. Можно сформулировать следующие основные признаки, по которым различаются стратегический и оперативный менеджмент.

-- Временные горизонты.

Стратегии рассчитаны на долгий период времени. Оперативные решения охватывают более короткие отрезки времени.

-- Соподчинение.

Стратегические решения являются основой для принятия оперативных. Тактика формулируется в рамках принятых стратегий и реализуется для достижения стратегических целей.

-- Детализированность.

Стратегия формулируется широко и гораздо менее детализирована, чем оперативные решения.

-- Персонал, вовлеченный в процесс принятия решений.

Оперативные решения выработывает и реализует средний управленческий персонал, в то время как принятие стратегических решений - прерогатива высшего руководства.

-- Точность оценки.

Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее по сравнению с результатами реализации оперативных решений. Очень часто последствия стратегических решений проявляются только со временем, когда становится трудно, а иногда и невозможно выделить степень воздействия различных факторов. Последствия оперативных решений чаще всего приближены к моменту принятия решения и в силу этого, как правило, очевидны.

-- Интересы, поставленные во главу угла при принятии решений.

Стратегические решения подчинены корпоративным интересам, в то время как при формулировании оперативных решений принимаются во внимание прежде всего функциональные аспекты проблемы.

-- Степень риска.

Риск при принятии стратегических решений несоизмеримо выше по сравнению с возможными потерями от неправильных оперативных решений, что объясняется затрудненностью в текущей оценке результатов реализации

Главная задача	Максимизировать прибыль	Компенсация слабых сторон компании и использование сильных сторон, а также возможностей во внешней среде
Способ достижения цели	Оптимальное использование ресурсов	Установление соответствия с неопределенной и нестабильной ДОС
Инструментарий	Детерминированные математические модели различной степени сложности и детализированности	SWOT-анализ, матричное позиционирование
Отношение к ДОС	Параметры ДОС -- исходные данные для расчетов	Важнейший фактор для выбора стратегии
Критерии краткосрочной эффективности	Рентабельность	Устойчивость к изменениям ДОС
Отношение к персоналу	Один из ресурсов компании	Важнейший и определяющий ресурс

2.3. Классификация стратегий по уровню иерархии

В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на 4 организационных уровнях:

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом)
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании)
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления деятельности).
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц)

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании включает четыре типа инициатив:

1. Действия, направленные на осуществление диверсификации.

Стратегии концентр. роста это такие стратегии, кот. связаны с изменением продукта и/или рынка и не затрагивают три других элемента (отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию). В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучш. своего положения на существ. рынке либо же перехода на новый рынок.

К стратегиям концентрации относятся:

- стратегия усиления позиций на рынке (тот же рынок тот же продукт)
Стратегия выбирается когда: рынок не насыщен, есть возмож. прогнозировать рост нормы потребления товара, эффект масштаба серьезно влияет на конкур. преимущества, есть недорогие каналы продвижения, которые можно захватить
 - стратегия развития рынка (новый рынок, старый продукт), географическое расширение продаж, приспособление товаров к иным сегментам рынка
- стратегия развития продукта (новый продукт на старом рынке)
увеличение цены и качества продукта путем добавление новых характеристик товару. Отрасль должна характер. Технолог. изменениями, когда конкурент предлагает продукт более высокого качества, когда компания имеет хороший научно-технический потенциал.

Стратегия вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция расширяет конкурентный горизонт компании в той же отрасли. Она увеличивает области деятельности компании либо назад, в сторону источников сырья и исходных материалов (когда важно качество поставляемого сырья, когда рынок стабилен, когда можно снизить затраты на транспортировку), либо вперед, в направлении конечных потребителей готовой продукции (когда важно быстро осуществлять доставку до потребителя, важен контроль за рынком).

3. Когламерантная диверсификация. Совершенно новый продукт и новый бизнес.

Минусы: стратегия затратная, рискованная и сложность в управлении.

Стратегии стабильности - вариант приостановки роста:

- «Стратегия паузы» - намеренная приостановка темпов роста сбыта (например, когда дальнейший рост чреват ростом издержек). Меры стратегии паузы:
 - снижение объемов рекламы
 - снижение комиссионных дилерам и торговым агентам
 - повышение цен на отдельные виды товаров

Применяется когда необходимо накопить средства для дальнейшего развития.

- Стратегия «осторожного продвижения» - продолжение начатых программ в ожидании успеха
- Стратегия «без изменений» - замораживание ситуации, прекращение перспективных (новых) инвестиций.
- Стратегия снятия прибыли - снижаются не только перспективные, но и текущие инвестиции в бизнес (продукт)

Стратегии сокращения – реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности. В таких случаях, фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного сокращения производства. Необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития, как и стратеги роста.

Выделяют четыре типа стратегий сокращения:

- Стратегия ликвидации. Если ни одна из нижеперечисленных стратегий не работает, то применяется ликвидация. Она может быть инициирована извне.

Использовать любые конкурентные преимущества, связанные с минимальными затратами, например, низкой заработной платой.

Контролировать и минимизировать издержки на всех этапах производства и сбыта, сокращать управленческие расходы за счет использования плоских управленческих структур.

Добиваться минимизации закупочных цен на сырье и полуфабрикаты, используя преимущество в переговорах с поставщиками, получаемое за счет объема закупок.

Использовать агрессивное ценообразование, позволяющее привлекать широкий круг клиентов за счет привлекательных цен.

Использование стратегии стоимостного лидерства позволяет, с одной стороны, получать прибыль, большую по сравнению с конкурентами при равных ценах, с другой -- обеспечивать победу в ценовых войнах. Низкие издержки дают возможность достигать прибыли даже тогда, когда конкуренты уже терпят убытки.

Стратегия дифференциации базируется на создании характерного, отличного от других, имиджа компании и/или продукта, создании так называемого "brand-name". Успешная реализация данной стратегии предполагает большие вложения в маркетинг и продвижение продукта, с одной стороны, и осуществления затрат на достижение высокого качества, соответствующего имиджу -- с другой. Тем самым достигается возможность установления высоких цен, прежде всего, за счет лояльности покупателей по отношению к данному "brand-name", привыкших к тому набору качеств, которым характеризуется данный продукт и готовых платить за это. Дополнительные возможности для компании, реализующей стратегию дифференциации, создает преимущество в переговорах как с поставщиками, которые заинтересованы в сотрудничестве с широко известной компанией и могут извлечь из этого дополнительные маркетинговые возможности, так и с оптовыми покупателями, получающими продукт, имеющий гарантированный сбыт. Главная задача стратегии дифференциации -- формирование некой,

цену за дополнительное удобство, которое приносит им правильно спроектированный продукт.

Стратегия концентрации позволяет успешно сражаться со всеми конкурентными силами отрасли, воздвигая, прежде всего, барьеры на пути конкурентов за счет достижения высокой компетентности при работе с целевой группой и преграждая путь на рынок товарам-заменителям.

2.6. Стратегия разработки нового продукта и стратегия быстрого регулирования

Стратегия быстрого реагирования

Позволяет компании быть максимально гибкой и оперативно реагировать на изменения на рынке. Скорость и гибкость проявляются не только в быстрой реакции на запросы клиента или умениях быстрее выводить на рынок новые продукты. Это - целостный подход к управлению компанией. Двигаясь в выбранном направлении, «успешные» всегда готовы быстро среагировать на изменения внешней среды: быстро их идентифицировать, быстро принять решения и быстро их реализовать. Проблема состоит в том, как сохранить эти качества по мере роста бизнеса и не превратиться в неповоротливого монстра, в котором решения принимаются месяцами?

Фокусироваться, нельзя диверсифицироваться

Одним из способов минимизировать этот риск является концентрация усилий и ресурсов. Известно, что, чем диверсифицированнее компания, тем сложнее ей управлять, поскольку для каждого из бизнесов требуются разные ресурсы, люди и компетенции - соответственно, выше риск потерять скорость и гибкость.

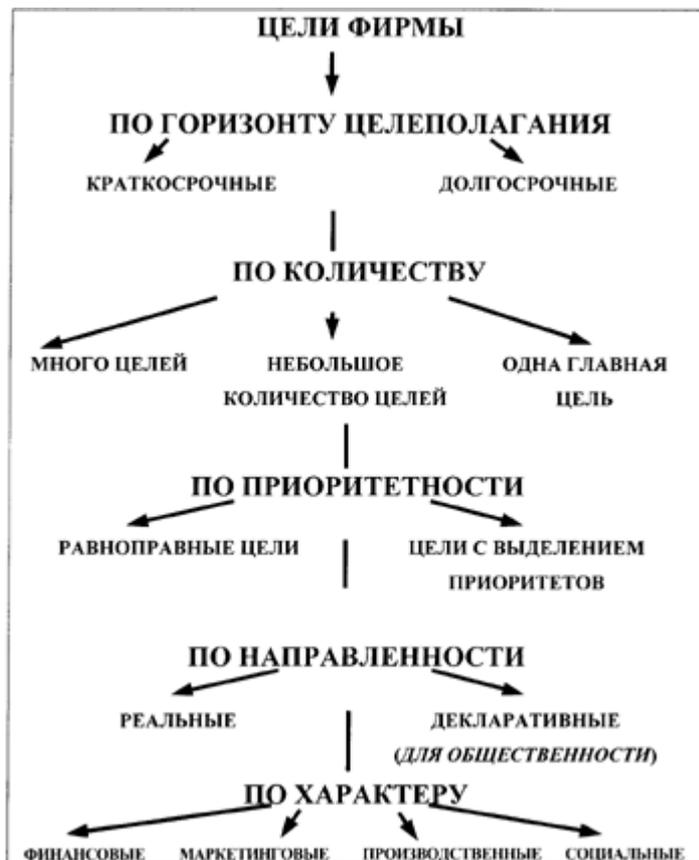


Рис. 1

3. SWOT--АНАЛИЗ

SWOT-анализ получил свое название от английских терминов Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). SWOT-анализ включает в себя внутренний анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также внешний анализ возможностей, которые несет в себе окружающая среда, и угроз, таящихся в ней (см. рис 2).

Под окружающей деловой средой принято понимать так называемые внешние группы давления, т.е. структуры внешней среды, оказывающие влияние на поведение фирмы.

АНАЛИЗ ССВУ (SWOT)

	<p>-- квалифицированный персонал</p> <p>-- контроль качества, обеспечивающий необходимые параметры производимого продукта</p> <p>Наличие разработанной конструкторской документации для производства?</p> <p>Наличие разработанной технологии производства?</p>
<p>Маркетинг</p>	<p>Насколько глубоко маркетинговая концепция проникла в сознание участников проекта (как руководителей, так и исполнителей)?</p> <p>Проводились ли исследования потенциальных потребителей продукта или выводы о потребности сделаны на основе интуиции или умозрительных соображений?</p> <p>Есть ли четкое представление о потребителях продукта?</p> <p>Насколько детально сегментирован потребительский рынок?</p> <p>Выполнен ли анализ потенциального объема потребления в каждом из сегментов?</p> <p>Использовались ли внешние эксперты при выполнении рыночных исследований?</p> <p>Знает ли руководство проекта о конкурентных преимуществах своего продукта?</p> <p>Определены ли дополнительные полезности продукта?</p> <p>Существует ли и насколько обоснована программа продвижения продукта?</p> <p>Какими средствами (участие в конференциях, выставках, публикации в специализированных журналах и т.д.) планируется продвигать продукт?</p> <p>Предусмотрена ли в бюджете на проект статья на продвижение продукта?</p> <p>Какова относительная доля затрат на продвижение продукта в бюджете на проект?</p> <p>Учитывалась ли при планировании проекта теория жизненного цикла продукта?</p> <p>Определена ли ценовая политика в отношении продаж продукта?</p>
<p>Финансы</p>	<p>Разработан ли обоснованный бюджет проекта?</p> <p>Располагает ли руководства проекта собственными финансовыми</p>

Матрица профиля стратегических преимуществ имеет важную дополнительную полезность. Заложенная в ней идея позволяет перейти к количественному измерению уровня, достигнутого фирмой относительно базы сравнения.

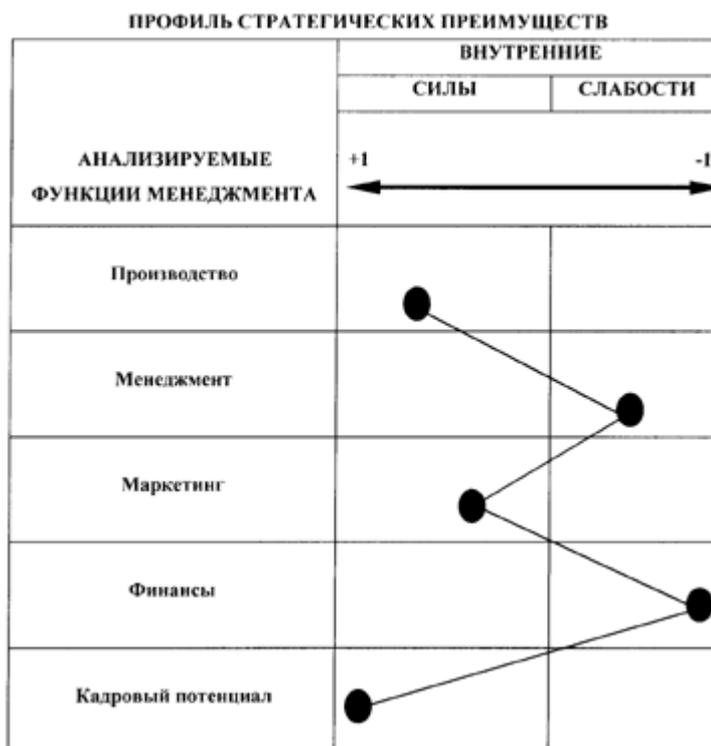


Рис. 3

Внешний анализ строится в соответствии с моделью GETS, что означает четыре важнейших группы внешних сил давления: Government (Правительство), Economy (Экономика), Technology (Технология), Society (Общество).

Правительство воздействует на фирму посредством установления налогов или предоставления налоговых льгот, введением налоговых пошлин, ограничения монополистической деятельности, регулирования и ограничения воздействия на окружающую среду, введения таможенных пошлин или отказа о них и т.д.

Состояние экономики также оказывает существенное влияние на фирму и ее поведение. Экономический рост в отрасли, в стране в целом создают благоприятные возможности для фирмы, в то время как стагнация, спад представляют собой дополнительную угрозу. Высокий уровень инфляции

точка, соответствующая положению фирмы, позиционируется в районе левого нижнего угла матрицы. В этом случае наиболее эффективными являются стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации, т.е. освоения новых рынков, интеграции, прежде всего с конкурентами для ослабления угроз с их стороны.

Если фирма не имеет достаточных внутренних сил, что является типичным для инновационных компаний, а ее характеризуют в большей мере слабости, но в то же время внешняя среда благоприятна для фирмы (правый верхний угол матрицы), то наиболее эффективными стратегиями являются интеграция с партнерами и создание совместных предприятий с целью компенсировать внутренние слабости для активной работы на перспективном рынке.

Если внутри фирмы преобладают сильные стороны и при этом внешняя среда благоприятна для нее (левый верхний угол матрицы), то наиболее эффективной стратегией является упор на рост и увеличение продаж.

В случае же наличия у фирмы множества внутренних слабостей и, одновременно, значительных внешних угроз при отсутствии благоприятных возможностей, наиболее разумные стратегии -- концентрация на узком сегменте, уход с рынка, ликвидация предприятия.

Реализация стратегии

На этапе реализации стратегии проводятся необходимые стратегические изменения, переводящие организацию в такое состояние, в котором она сможет продолжить свою работу и приумножить ее эффективность.

Этапы реализации стратегии:

1. Подтверждение актуальности целей и стратегии на основе дополнительного изучения среды;
2. Составление бюджета и эффективное распределение ресурсов, которыми располагает фирмы;
3. Составление программ развития;

Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1.

<i>Таблица 1. Подходы к разработке стратегий</i>			
<i>Разработчики</i>	<i>Основное содержание разработок</i>	<i>Стратегия</i>	<i>Период</i>
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

Традиционные методы разработки стратегий

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров *SWOT-анализ* внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области,

требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.

Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения, где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

На данном этапе особое искусство состоит в умелом *трансформировании множества слабых сигналов в систему*, представляющую настоящее и будущее организации.

Миссия организации

Являясь платформой мотивации развития организации, миссия отражает амбиции лидера и его команды. Поэтому при разработке миссии учитывается потенциал не только организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целеполагания, имидж организации, положение выпускаемого продукта на рынке и многое другое.

В любом случае необходимо помнить о том, что в разработке миссии должны принимать участие и те сотрудники, которые будут внедрять результаты разработки,— менеджеры среднего звена.

Специалисты в области консалтинга рекомендуют при разработке миссии использовать *шаблоны*, отражающие удовлетворение потребностей клиентов. Суть метода заключается в выявлении *главных клиентов* и определении их потребностей с последующим выбором для организации способов удовлетворения этих потребностей результатом работы является формулировка миссии по схеме:

Окончательная формулировка миссии должна содержать наиболее значимые характеристики организации.

Цель организации

Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к разработке стратегических целей организации. Известный голландский консультант Х. Виссема — выделяет три типа стратегических целей:

корпоративные (цели организации в целом);

бизнес-цели (цели однородной группы конкретной деятельности);

функциональные (цели функциональной деятельности). Подобный подход не учитывает оценку влияния целей внешней среды и целей организации как системы. Поэтому при определении целей организации будем использовать подход, рассмотренный нами в предыдущих главах.

В табл. 4 приведена матрица, позволяющая выстраивать цели организации, определяемые как совокупность целей субъектов целеполагания субъектов различного уровня и направленности. Критерии приоритетности целей приведены в нижней части матрицы, но, как было показано выше, приоритетное значение имеют внутренние цели, и в первую очередь целеполагание менеджеров и собственников. Векторы остальных целей учитываются, но не являются доминирующими.

<i>Таблица 4 Матрица целей</i>				
<i>Наименования направлений</i>	<i>Субъекты целеполагания</i>	<i>Наименование характеристик целеполагания</i>		<i>Примечание</i>
		<i>Содержание возможных целей</i>	<i>Степень значимости (ранг)</i>	
Цели внешние	Потребители	Получение большей ценности приобретаемого товара (услуги) на один рубль цены		
	Поставщики	Установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения		

		Иерархичность		
		Гибкость		
	Стратегические	Решение главных проблем		
		Преодоление угроз		
		Использование возможностей		
		Реализация сильных сторон организации		

Решение об итоговой формулировке целей организации принимается *на уровне интуиции* в силу многофакторности этого явления, но все сформулированные цели затем так или иначе будут использованы при детализации самой стратегии организации.

Примеры формулировок стратегических целей организаций приведены в табл. 5

<i>Таблица 5. Примеры формулировок целей</i>	
<i>Организация</i>	<i>Содержание целей</i>
McDonalds	Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно в каждом ресторане
Rubbermaid	Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд долл. до 2 млрд дол. за 5 лет
	Раз в полтора года выходить на новый рынок 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, запущенные в производство за последние пять лет
	Иметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отрасли
	Достигнуть среднего уровня годового прироста 15% по продажам, прибыли и доходу по акциям
Лукойл	Рост производственного потенциала и комплексная рационализация управления компанией

Литература

¹ *Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.* «Стратегический процесс»: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: «Питер», 2001.

² *Виссема Х.* «Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания»: Пер. с англ. — М.: «Финпресс», 2000.

³ *Соломанидина Т.О.* «Миссия организации»//«Управление персоналом». — 2002. — № 3.

⁴ *Озеров Г.М.* «Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий»//«Управление персоналом». — 2002. — № 4. — С. 48.

⁵ «Стратегическое планирование»/Под ред. Э.А. Уткина. — М.: «Тандем», 1998.

⁶ *Томсон А.А., Стрикленд А.Дж.* «Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов»: Пер. с англ./Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: «Банки и биржи», «Юнити», 1998.

⁷ *Бурмистров А.Н.* «Упражнение для директора, или конструктор для разработки миссии компании»//«Управление персоналом». — 2002. — № 3 — С. 46–48.

⁸ *Дойль П.* «Менеджмент: стратегия и тактика»: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Изд-во «Питер», 1999. — С. 33, 34.

⁹ *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* «Стратегический менеджмент»: Курс лекций. — М.: «Инфра-М»; Новосибирск: «Сибирское соглашение», 1999. — С. 33.

¹⁰ *Томсон А.А., Стрикленд А.Дж.* «Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии»: Учебник для вузов: Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: «Банки и биржи, Юнити», 1998.