

Тема 3. Стратегическое управление в строительстве

- 1. Сущность стратегического управления.**
- 2. Система стратегий организации.**



История стратегического управления

- Впервые понятие стратегического управления ввел американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями И.Ансофф в 1962 году.
- По определению И.Ансоффа **"Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой - структура управления организацией, которая отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов"**

1. Сущность стратегического управления

Стратегическое управление – поиск, идентификация и реализация долгосрочных преимуществ фирмы.

Стратегическое управление в коммерческой фирме – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности фирмы над уровнем конкурентов.

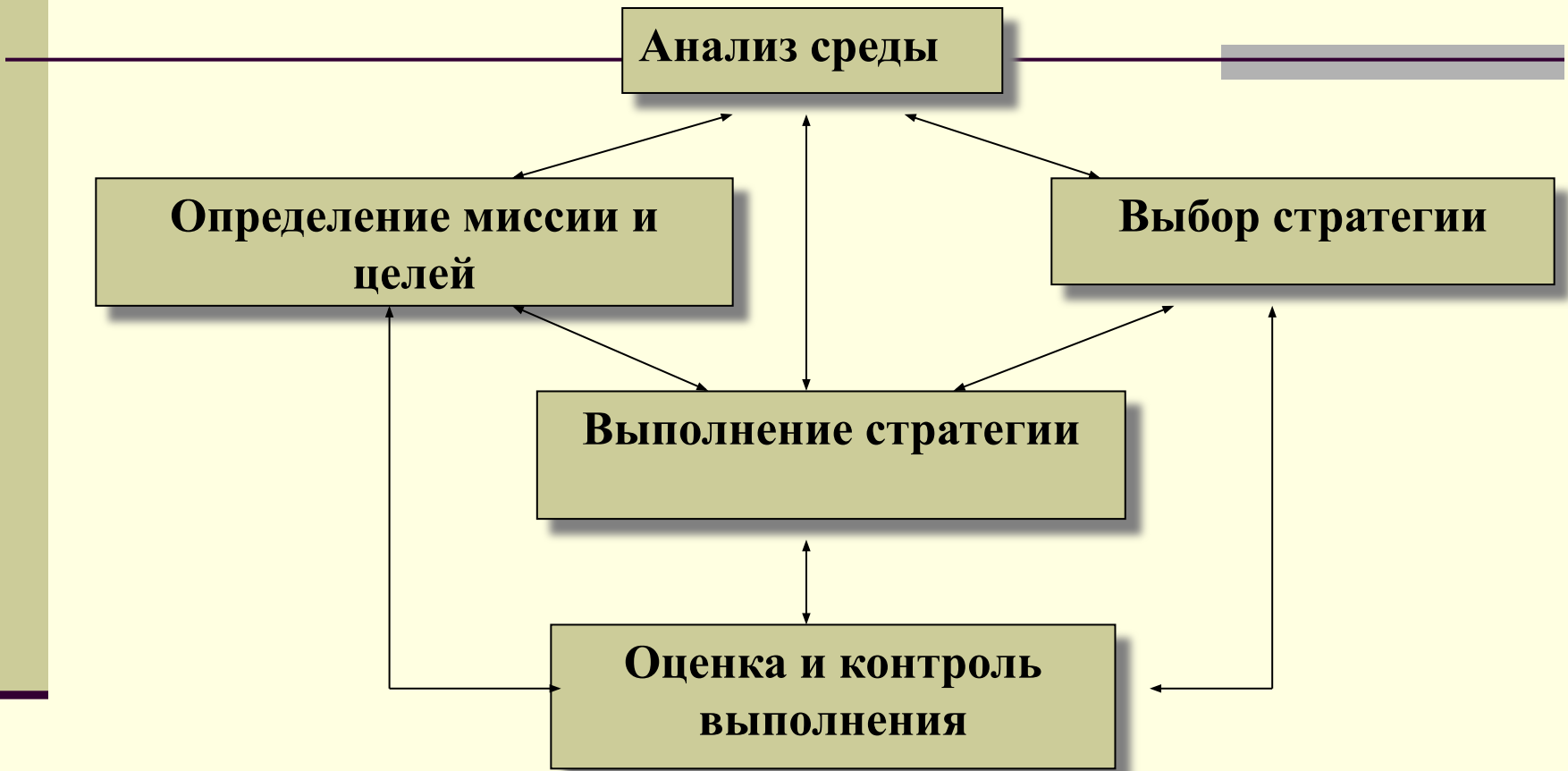
Стратегическое управление представляет собой процесс

определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Он включает :

- постановку целей**
- выработку стратегии,**
- определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, позволяющих организации добиваться поставленных задач.**

Структура стратегического управления



Стратегическое планирование – это процесс формулирования задач, приоритетов и стратегий.

Стратегический менеджмент – разработка стратегии и ее реализация.

Понятие стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это область деятельности, состоящая в выборе сферы и образа действий организации по достижению долгосрочных целей в условиях быстро меняющейся среды и обеспечению реализации сделанного выбора

Умение обеспечивать выживание организации в долгосрочном периоде

Современный этап в развитии теории и практики менеджмента

Стратегический менеджмент

Непрерывное управление процессом выработки и достижения долгосрочных целей

Методология и организация управления совместной деятельностью в условиях неопределенности

Сущность стратегического управления

заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- 1) ***в каком положении предприятие находится в настоящее время,***
 - 2) ***каком положении оно хотело бы находиться в средне и долгосрочной перспективе,***
 - 3) ***каким способом достигнуть желаемого положения.***
- Для ответа на эти вопросы необходимо хорошо понимать **текущую ситуацию,**
 - четко определить, к чему стремиться и **какие цели ставить,**
 - решить ***каким образом реализовать стратегию.***

Поэтому процесс стратегического управления условно разделяют на несколько самостоятельных управленческих этапов или задач. Обычно выделяют три основных элемента: **стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии.**

Функции стратегического управления

- планирование стратегии;
- организация выполнения стратегических планов;
- координация действий по реализации стратегических задач;
- мотивация на достижение стратегических результатов;
- контроль над процессом выполнения стратегии.

Предметом стратегического планирования и управления являются

- 1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.**
- 2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации,**
- 3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.**

По своему предметному содержанию стратегическое управление обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям **наращивания стратегического потенциала предприятия.**

- В основе стратегического управления лежат стратегические решения.**

Стратегические решения

- это управленческие решения, совокупность которых формирует стратегическое поведение компании.

1) они ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;

2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Стратегические решения в обязательном порядке предполагают установление конкретных исполнителей и их компетенций, обоснованных сроков и конкретной ответственности; системы привлечения и адекватного распределения ресурсов; эффективного механизма контроля.

Процесс стратегического управления



Пять определений стратегии (Минцберг, 1987).

- *план деятельности*
- *принцип поведения или следование некоторой модели поведения*
- *уникальная позиция на соответствующем рынке производимых организацией товаров или услуг*
- *ловкий прием с целью обмануть конкурента*
- *перспектива или основной способ деятельности организации*

Видение (vision)

Картина того, что может быть достигнуто организацией в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Это описание желаемого состояния строительной организации, которое должно быть:

- Конкретным/ четким
- Реалистичным/ достижимым
- Измеримым

МИССИЯ

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
- Идея организации, маркетинговое послание во внешнюю среду.

Структура МИССИИ:

Характеристики организации, которые должны быть отражены в миссии

- Целевые ориентиры
- Сфера деятельности
- Философия
- Возможности и способы осуществления деятельности

Субъекты, чьи интересы должна отражать МИССИЯ

- Учредитель организации
- Сотрудники организации
- Потребители строительной продукции
- Деловые партнеры
- Местное сообщество
- Общество в целом
- Власть

Перевод миссии в желаемые результаты

Миссия

Для чего мы нужны

Видение

Чем мы хотим стать

Стратегия

Наш план

Реализация стратегических целей

Стратегические результаты

Удовлетворенные
сотрудники

Довольные
клиенты

Эффективные
процессы

Мотивированный
и подготовленный
персонал

Пример МИССИИ строительной компании

Миссия компании Монолит group: Команда думающих людей, которая может реализовать наши цели и удовлетворить спрос самого требовательного покупателя!

Цель компании Монолит group: Построение стабильной, надежной и гибкой компании-лидера рынка строительных материалов, которая покрывает всю территорию страны.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик фирмы,

достижение, которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Стратегические цели - намеченные руководством цели для усиления позиции организации и ее конкурентоспособности.

Требования к целям:

*Цели должны быть **SMART** -*

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
- **M**easurable (измеримые)
- **A**chievable (реалистичные, достижимые)
- **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
- **T**ime bound (определенные во времени)

Правильно сформулированная цель должна отвечать таким качествам:

- **Напряженность** - цель должна побуждать работать с напряжением для ее достижения
- **Конкретность** - должны быть установлены критерии, по которым цель считается достигнутой (цифровое выражение или четкая разбивка на задачи).
- **Реальность** - цель должна находиться в пределах возможного, она должна быть реально достижима.
- **Контролируемость** — цель должна давать возможность проверять ход приближения к ней.
- **Согласованность** - цель должна соответствовать ценностям и миссии и не должна вступать в конфликт с другими целями.
- **Наличие сроков реализации.**
- **Письменная форма** (это в несколько раз повышает вероятность достижения целей). Записывая цель, вы превращаете ее во что-то конкретное и осязаемое

Примеры контрольных показателей реализации целей

Цель	Показатель	Базовое(текущее) значение	Целевое значение
Повысить рентабельность бизнеса	Рентабельность инвестированного капитала	12%	16%
	Рентабельность собственного капитала	15%	19%
Повысить удовлетворенность потребителя качеством продукции	Индекс удовлетворенности потребителей	3,2 (по 5 бальной шкале)	4,5
	Количество рекламаций в квартале	10	2
Повысить эффективность производства	Производительность труда	10000 руб	20000 руб
	Длительность производственного цикла	12 часов	10 часов

Система стратегий организации

Стратегия – обобщенная модель долгосрочных действий по достижению целей



- Процесс формирования стратегии строительной организации (предприятия) всегда связан с проблемой выбора альтернативных путей развития.
-

- Без эффективной стратегии строительная организация не сможет достигнуть нужного единства стратегических решений и стратегических действий, с целью удержания доли рынка и дальнейшего роста и развития.
- Разработка стратегии финансово-хозяйственной деятельности строительной организации (предприятия) нужно начинать с анализа внешней среды. От того, насколько эффективно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию, формированию и реализации стратегии строительной фирмы

Матрица SWOT

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>	1 2 3 ...	1 2 3 ...
<i>Слабые стороны</i>	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
	1 2 3 ...	ПОЛЕ «СЛВ»
	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

■ **Возможности**

- Рост строительного рынка.
- Возможность подписания новых договоров подряда.
- Возможность обслуживания дополнительной группы заказчиков
- Возможность быстрой адаптации к изменяющимся экономическим условиям
- Возможность удовлетворения широкого диапазона запросов заказчика

■ **Угрозы**

- Конкуренция. Конкуренция на рынке с каждым годом растет.
- Падение уровня благосостояния населения
- Увеличение темпов инфляции.

Сильные стороны

- Хорошо налаженные отношения с поставщиками строительных материалов.
- Лидерство на рынке.
- Надежный профессиональный менеджмент.
- Профессионализм и высокая квалификация сотрудников.
- Широта строительной деятельности, способной удовлетворить потребности заказчиков в полной объеме.
- Эффективная и активная рекламная политика, активная маркетинговая политика.
- Высокое качество строительной деятельности.
- Отлаженная система логистики.
- Деловая репутация строительного предприятия

■ Слабые стороны

— недостаточность активности рекламных и маркетинговых мероприятий по сравнению с конкурентами.

Так как на рынке появляется большое количество новых строительных организаций (предприятий) предлагающих невысокое качество, то имидж и привлекательность фирмы, может подняться.

Внешний анализ деятельности предприятия

- Анализа макроокружения.
- Анализ микроокружения.
- Анализ отрасли.
- Ресурсный подход к анализу среды.
- Анализ стратегических групп и конкурентов.

Функциональные стратегии предприятия

— это целостная концепция работы и развития функциональной структуры на предприятии, организации, учреждения.

Функциональные стратегии могут быть «наступательные» и «оборонительные».

Наступательные стратегии напрямую связаны с:

- завоеванием новых рынков сбыта;
- поиск новых партнеров;
- создание отдельных самостоятельных структур, отделов, подразделений, расширением бизнеса.

Методы борьбы:

- с помощью снижения цен (в отличии от конкурентов);
- проведения акционных мер;
- расширения клиентуры;
- искусственного снижения некоторых цен или же предложениями бонусного и послегарантийного обслуживания;
- использованием рекламы;
- предоставления клиенту большего ассортимента (а значит – свободы выбора), чем у конкурента;
- повышения качества продукции или подчеркивание новизны или уникальности именно вашего товара из ряда предложений на рынке.

Стратегии развития бизнеса

- Стратегии концентрированного роста;
- Стратегии интегрированного роста;
- Стратегии диверсифицированного роста;
- Стратегии сокращения.

Стратегии концентрированного роста

- Стратегия усиления позиций на рынке;
- Стратегия развития рынка;
- Стратегия развития продукта.

Стратегии интегрированного роста

- Стратегия обратной вертикальной интеграции;
- Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Стратегии диверсифицированного роста

- Стратегия централизованной диверсификации;
- Стратегия горизонтальной диверсификации;
- Стратегия конгломеративной диверсификации.

Стратегии сокращения

- Стратегия ликвидации;
- Стратегия «сбора урожая»;
- Стратегия сокращения;
- Стратегия сокращения расходов.

Механизм реализации стратегии

**Элементы
механизма
реализации
стратегии**

Политика

Процедуры

Правила

**Среднесрочные и оперативные
планы**

Проекты

Бизнес-планы

Бюджеты