

**НИУ МГСУ**  
**Кафедра «Менеджмент и инновации»**

**Дисциплина**  
**«Управление строительной организацией»**

**Лектор: доцент каф. МиИ, к.э.н. Дмитриева Екатерина Игоревна**

# Тема 5. Методы системного и стратегического анализа строительной организации (часть 1)



# Содержание темы (часть 1)

1. Основные понятия целеполагания
2. Методы системного анализа
3. Основные методы стратегического анализа

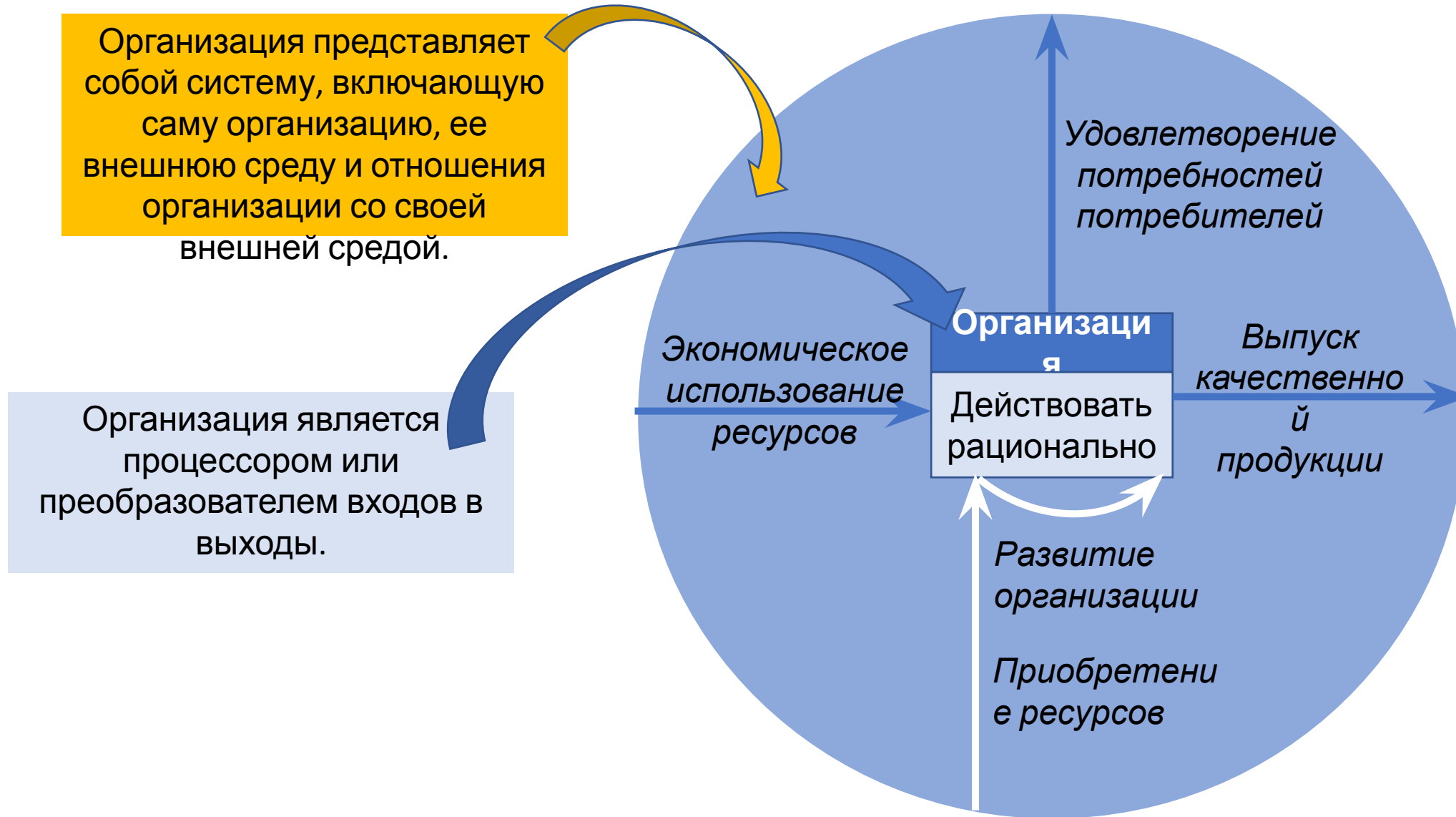
# Вопрос 1. Основные понятия целеполагания

**Целеполагание** – процедура постановки и выбора целей организации. Постановка правильных целей необходима для формирования, развития и функционирования строительной организации как единой целостной системы.

**Целеполагание** – это и основная функция руководителя, и этап управленческой деятельности, и ее структурный компонент.

**Целеполагание** – определение видения, миссии и целей развития организации; установление стратегических целей и направлений развития организации.

# Целеполагание на основе представления организации как системы



# Признаки целеполагания

Правильное целеполагание	Неправильное целеполагание
Четкое видение результата как конечного пункта движения	Расплывчатость результата («иди туда, не знаю куда»)
Сосредоточенность, концентрированность на достижении цели (экономия сил, средств, времени, ресурсов)	Распыление сил, времени, ресурсов. Работа «впустую»
Умелое (целесообразное) выстраивание действий	Случайный набор действий

# Содержание основных понятий целеполагания

Основные понятия	На какой вопрос отвечает	Пример для строительной отрасли
<b>Миссия</b>	Для чего создана организация?	Строительная организация создана для того, чтобы возводить высококачественное жилье элитного класса
<b>Видение</b>	Какой видит себя организация в будущем?	Строительная организация стремится стать единственной компанией по возведению высококачественного жилья элитного класса в России
<b>Стратегия</b>	Как организация собирается достичь своего видения?	Строительная организация создаст отдел разработки и внедрения инновационных решений при возведении высококачественного жилья элитного класса, будет осуществлять вложение дополнительных инвестиций в инновации
<b>Ценности</b>	Что важно организации?	Строительная организация осуществляет индивидуальный подход к каждому потребителю, стремится превзойти их желания
<b>Стратегические цели</b>	Какие конкретные цели должны быть достигнуты организацией?	Более достоверный анализ при реализации строительных проектов. Создание методологии выполнения проектов по возведению высококачественного жилья

# Основные понятия стратегического менеджмента

- **Видение (vision)** – представление о том, какой кампании надо быть и чего надо достичь в будущем.
- **Миссия** (ответственное задание, роль) – отражает предназначение бизнеса, т.е. определяет смысл деятельности.
- **Стратегические цели** – это конкретные ориентиры, которые определяют желаемое состояние кампании и ее отдельных подсистем.



# Понятие миссии организации

**Миссия организации** – экономическое предназначение, призвание, цель существования организации.

Для того, чтобы ее сформулировать, строительной организации необходимо ответить на 5 ключевых вопросов:

- 1) чем занимается строительная организация (виды деятельности, работ и услуг);
- 2) кто является потребителями организации (крупные успешные предприниматели и т.п.);
- 3) какие потребности удовлетворяет продукция строительной организации (высококачественное жилье элитного класса);
- 4) как строительная продукция организации помогает обществу и миру (делает город красивее, успешнее и т.д.);
- 5) почему строительная организация считает себя успешной (потому что 40% потребителей данного рынка приобретают жилье у нее).

# Примеры миссий зарубежных и российских компаний

Примеры миссий зарубежных компаний	Примеры миссий российских компаний
<b>Walmart:</b> Мы помогаем нашим покупателям сэкономить деньги, чтобы сделать их жизнь лучше	<b>Группа ВТБ:</b> Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом
<b>Facebook:</b> Предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным	<b>Компания «Магнит»:</b> Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников
<b>Nestle:</b> Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей	<b>«Аэрофлот»:</b> Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии.

# Видение организации

**Видение организации** - это описание того состояния, которого она хочет достигнуть к определенному времени



## видение компании

*«Стать ведущей  
торгово-строительной  
компанией,  
постоянно развивающейся на  
Иркутском рынке и  
предоставляющей  
качественную услугу,  
в которой стабильно и  
комфортно работают  
специалисты».*

# Примеры видения

- Б. Гейтс – «компьютер на программном обеспечении Майкрософт на каждом столе и в каждом доме»
- Г. Форд – в 1920 годах – автомобиль будет у каждой семьи

*Мнение экспертов: «Формализованное описание стратегии не вдохновит людей, их надо объединить вокруг **какой-то высокой идеи**»*

# Примеры миссии, видения и ценности строительной организации



АкадемСтройПроект

7 лет на рынке +  
1200  
реализованных  
проектов

## Миссия и основные ценности

### МИССИЯ

Мы проектируем объекты гражданского назначения так, чтобы потребителям наших услуг было легко строить, комфортно жить и работать.



### ВИДЕНИЕ

По итогам 2016 г., институт «АкадемСтройПроект» войдет в число наиболее известных региональных организаций по строительному гражданскому проектированию.

Мы займем лидирующее положение в Уральском Федеральном округе за счет максимальной адаптации продукта под требования целевых потребителей.

### ЦЕННОСТИ

#### ЧЕСТНОСТЬ

взаимоотношения с партнерами, сотрудниками строятся на принципах доверия, взаимного уважения и искренней заинтересованности в совместной эффективной работе.

#### УВАЖЕНИЕ

в равной степени ко все сотрудникам компании, клиентам, партнерам и конкурентам по бизнесу.

#### ВНИМАНИЕ К ЛЮДЯМ

уделяем большое внимание потребностям и запросам наших клиентов и готовы к решению нестандартных задач; наши клиенты получают именно то, что им действительно нужно.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ** - постоянная работа по улучшению проектного управления.

#### ОТВЕТСТВЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

ориентированы на оптимальное и эффективное использование прибыли с целью достижения целей института, улучшения благосостояния сотрудников.

#### КАЧЕСТВО

высокое качество проектов как результат достижения высокого качества трудовой жизни сотрудников и баланса интересов всех сторон: заказчиков, потребителей, персонала, партнеров, общества.

#### ИННОВАЦИИ

применяемые нами ресурсы и средства для достижения наших целей и целей наших клиентов отвечают последним мировыми стандартам.

# Примеры миссии, видения и ценности строительной организации

## ВИДЕНИЕ - МИССИЯ



### ВИДЕНИЕ

Достижение лидирующих позиций во всех направлениях бизнеса, развиваемых группой компаний.

### МИССИЯ

Эффективно управляя проектами войти в следующее десятилетие в числе 200 крупнейших компаний России.

Принято 11.02.08

### КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ И УБЕЖДЕНИЯ

- Не обещать того, что нельзя выполнить.
- Для нас не существует слова «НЕТ».
- Наша компания всегда поощряет бизнес идеи и стремится к их развитию.
- Любой член нашей команды пользуется полной поддержкой команды, как на работе, так и вне ее.
- Мы ценим каждого клиента!
- Мы стремимся увеличить обороты компании за счет высокого профессионализма и честной работы.
- Наш основной актив – это люди.
- Наша компания предоставляет новые возможности для сотрудников.
- Мы ценим честное и этическое поведение.

# Понятие стратегии организации



AJAX DEFENDING THE GREEK SHIPS AGAINST THE TROJANS.

Слово **«стратегия»** происходит от греческого **strategos** (στρατηγία) – это «искусство развёртывания войск в бою» или «искусство генерала». Это понятие первоначально использовалось в военной терминологии, обозначая искусство планирования военных операций высшим командованием. В настоящее время широко применяется в бизнесе и предполагает обоснование направлений эффективного развития фирмы высшим управленческим персоналом.

**Стратегия организации** - это набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

**Стратегия организации** – план действий, направленный на достижение стратегических целей с учетом имеющихся у организации возможностей, ограничений и рисков.

**Стратегия организации** – 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 целям.



## У .Черчилль про стратегию

- Как бы ни развивались события, Вы поступите очень мудро, если будете иметь под рукой разработанные в деталях планы
- Просто удивительно, какого прогресса можно добиться, если твоя деятельность подкреплена решительными целями
- Секрет успеха заключается в умении ставить долгосрочные цели ,не утомляясь



# Технология SMART

постановки целей в формате конечного результата

Принципы SMART

Ввел аббревиатуру SMART в 1954 году



Питер Друкер  
1909-2005 гг

<b>S</b> <i>Specific</i> <b>КОНКРЕТНЫМИ</b>	<b>M</b> <i>Measurable</i> <b>ИЗМЕРИМЫМИ</b>	<b>A</b> <i>Attainable</i> <b>ДОСТИЖИМЫМИ</b>	<b>R</b> <i>Relevant</i> <b>РЕЛЕВАНТНЫМИ</b>	<b>T</b> <i>Timebound</i> <b>ОГРАНИЧЕННЫМИ ВО ВРЕМЕНИ</b>
 <p>Сформулированы конкретно, точно и понятно</p>	 <p>Поддаются количественному определению - с указанием критериев, позволяющих определить степень их достижения</p>	 <p>Выполнимы, но требуют приложения усилий</p>	 <p>Поддерживают цели подразделения, внося вклад в достижение глобальных стратегических целей компании</p>	 <p>С указанием точных сроков исполнения</p>

# Пример применения SMART- критериев для формулирования целей

Значение	Пояснение
<b>Specific</b> (Конкретный)	<u>Увеличить чистую прибыль собственного предприятия</u>
<b>Measurable</b> (Измеримый)	Увеличить чистую прибыль собственного предприятия <u>на 25% относительно чистой прибыли текущего года</u>
<b>Attainable, Achievable</b> (Достижимый)	Увеличить чистую прибыль собственного предприятия на 25% относительно чистой прибыли текущего года <u>за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операции и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80% от их текущего количества</u>
<b>Relevant</b> (Актуальный)	Увеличить чистую прибыль собственного предприятия на 25% относительно чистой прибыли текущего года за счет снижения себестоимости продукта, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операции сотрудников на 80% от их текущего количества <u>с переводом на другие должности</u>
<b>Time-bound</b> (Ограниченны й во времени)	<u>К окончанию 2 квартала следующего года</u> увеличить прибыль собственного предприятия на 25% относительно чистой прибыли текущего года за счет снижения себестоимости продукта, автоматизации ресурсоемких операции и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операции сотрудников на 80% от их текущего количества с переводом их на другие должности

# Примеры SMART - целей

Направление задачи	Пример цели по SMART	Комментарии автора
<b>Увеличение продаж</b>	Увеличить продажи бренда А на территории России к концу года на 25%	Конкретность цели определяется указанием % роста, региона продаж и названия бренда. Цель ограничена по времени годовым периодом, может быть измерена с помощью статистики продаж компании. Достижимость цели может быть определена только специалистами компании. Но предположим, что бренд получит необходимый уровень инвестиций для роста продаж. Цель значима, так как напрямую связана с эффективностью бизнеса.
<b>Продвижение товара</b>	Достичь уровня знания товара А среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок.	Цель конкретна, так как указана целевая аудитория и название бренда. Цель ограничена во времени и может быть измерена с помощью опроса. Достижимость может быть определена только специалистами компании, но предположим, что компания выделит необходимый уровень инвестиций для достижения планового показателя. Цель значима, так как знание товара имеет прямую корреляцию с продажами продукта.
<b>Увеличение дистрибуции</b>	Завести бренд компании в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2014 года.	Конкретность цели подтверждается указанием количества позиций и списка сетей. Цель имеет четкий срок выполнения и может быть явно измерена с помощью проверки отгрузок компании в данные сети. Достижимость цели может оценить только специалист по продажам, но предположим, что компания обеспечит отдел продаж необходимым бюджетом и рекламными материалами для дистрибуции. Цель значима, так

# Виды стратегических целей и их формулировки



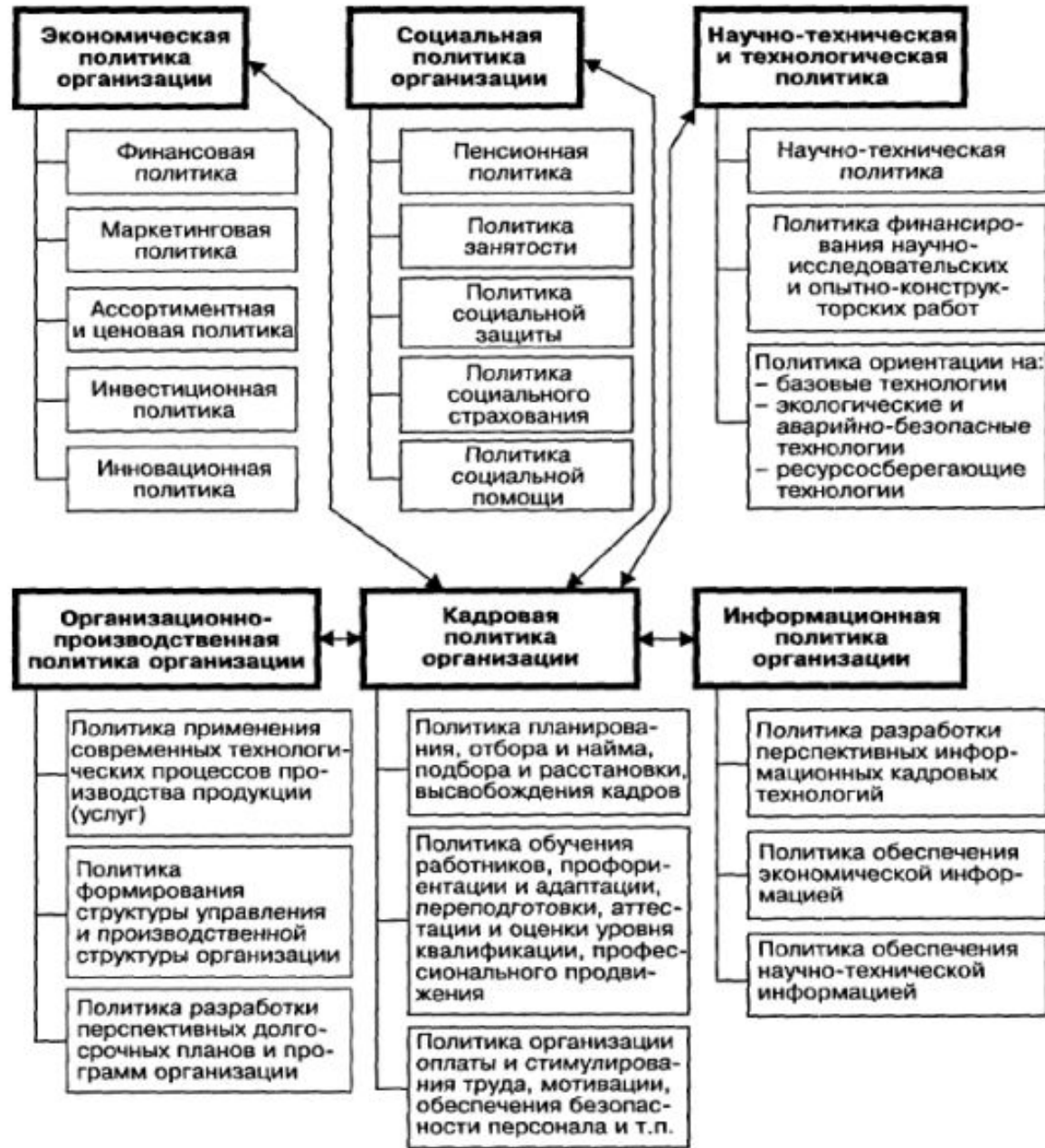
# Политика организации



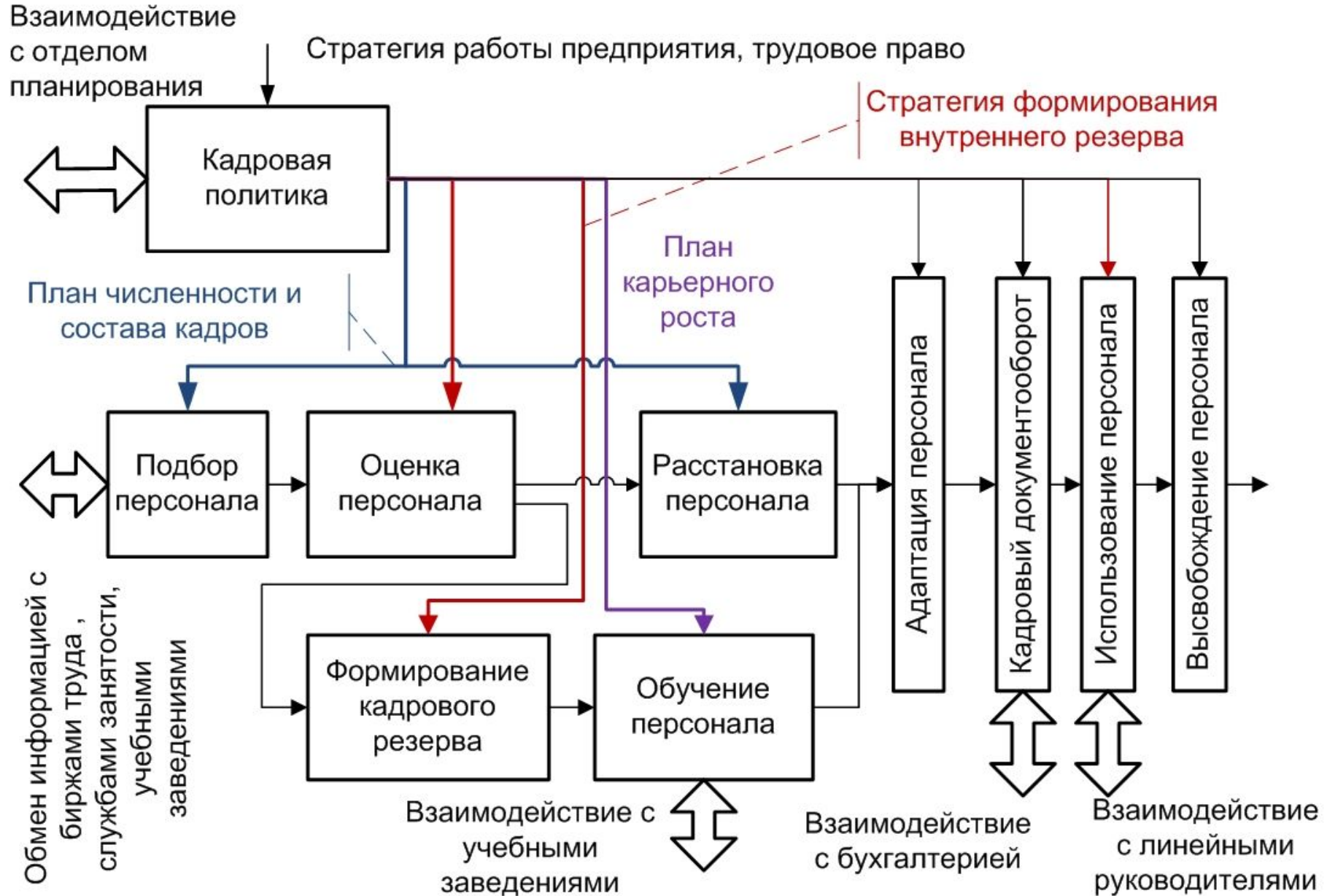
**Политика организации** - это совокупность всех нормативных требований к деятельности организации и способов их осуществления. Политика включает правила, устанавливаемые в организации для поддержания усилий ее членов по достижению плановых целей. Политика создает каркас для принятия решений в рутинных ситуациях, определяет, каким образом должны выполняться задачи.

**Политика организации** представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика относится к категории *средств достижения* целей и является одним из инструментов менеджмента.

# Виды политики организации



# Пример модели кадровой политики строительной организации



## Вопрос 2. Методы системного анализа

**Системный анализ** - это научный метод исследования сложных, многоуровневых, многокомпонентных систем и процессов, опирающийся на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы, а также совокупность методов выработки, принятия и обоснования решений при проектировании, создании и управлении социальными, экономическими, человеко-машинными и техническими системами.



# Состав и содержание работ по проведению анализа

Наименование работ	Содержание работ
1 Определение объекта анализа	Выявление характера и симптомов несоответствия в системе управления, организации и вне ее
2 Определение цели анализа	Формулировка того, что ожидается получить в результате проведения анализа объекта
3 Составление плана проведения анализа	Определение как должен проводиться анализ, какие включать этапы и работы, в какие сроки они должны выполняться, кто является исполнителем, какие ресурсы необходимы. Определение заданий
4 Разработка графика сбора и обработки информации	Определение состава и содержания необходимой информации, выбор методов сбора информации и оценки надежности информации
5 Получение исходных данных, их систематизация	Выбор объектов опросов, проведение опросов, обработка анкет, изучение статистической, плановой, бухгалтерской и др. документации
6 Анализ собранной информации	Обработка количественных и качественных показателей, характеризующих объект исследования
7 Разработка выводов и рекомендации	Оценка состояния объекта анализа, выявление негативных и позитивных сторон в его деятельности, определение мер и решений, которые нужно предпринять

# Классификация методов системного анализа управления строительной организацией

Количественные методы или «методы формализованного представления систем» (МФПС)

Графические (график Ганта, диаграммы и т.п.)

Лингвистические (тезаурус)

Статистические (метод Монте-Карло)

Аналитические (теория игр)

Семиотические

Теоретико-множественные методы

Логические (математические)

МФПС позволяют представить единую систему методов системного анализа на основе средств формализации

Качественные методы или «методы активизации интуиции специалистов» (МЛИС)

«Дерева целей» или метод «Прогнозного графа»

Метод «Дельфи»

Метод экспертных оценок

Метод «сценариев»

Метод мозгового шума

МЛИС используют неформальные подходы к решению проблем на основе активизации творческой деятельности человека

# Качественные методы или «методы активизации интуиции специалистов» (МЛИС)

**Метод «Мозгового штурма»** - этот метод основан на активизации творческого мышления, нацеленного на генерирование новых идей и достижение согласия между экспертами в группе. Этот метод также называют методом *коллективной генерации идей*.

*Суть метода заключается в том, что отбирается группа экспертов, которые в процессе дискуссии выбирают наиболее перспективные идеи, оценивают их и приходят к окончательным выводам.*

*Выделяют две фазы применения этого метода. На первой фазе эксперты генерируют идеи (выставляют оценки). На второй — анализируют идеи и приходят к согласованным выводам. Идея, с которой согласится большинство экспертов, считается правильной*

## Современные методы проведения коллективных обсуждений при решении производственных проблем, основанные на методе «Мозгового штурма»

Метод	Метод	Метод	Метод	Метод	Метод
Анализ конкретных ситуаций (АКС)	Балинтова сессия	«635»	Метаплан	Дельбека	Ролей

# Современные методы, основанные на методе «Мозгового штурма»

Метод	Краткая характеристика
<b>Анализ конкретных ситуаций (АКС)</b>	<p>Разработан в 1920-е гг. в США.</p> <p>Выделяются три вида ситуаций: стандартные, критические, экстремальные.</p> <p>Ситуации рассматриваются при возникновении конфликтного события либо между участниками, либо между участниками и внешней средой.</p> <p>Этапы применения метода:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— введение в ситуацию и возникшие проблемы;</li><li>— постановка задачи для решения проблем;</li><li>— групповая работа для поиска решения;</li><li>— групповая дискуссия и выбор решения</li></ul>
<b>Балинтова сессия</b>	<p>Получил название по имени своего создателя — психотерапевта М. Балинта, предложившего новый способ общения с пациентами. Его суть — внимательно выслушать все, что скажет пациент, и на основе собственных ощущений прийти к взаимопониманию.</p> <p>Этот метод стали применять в различных сферах деятельности. Балинтова сессия проходит поэтапно:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— участники по очереди рассказывают о своей проблеме;</li><li>— выбирают участника и проблему для обсуждения;</li><li>— по очереди ему задают вопросы по его проблеме;</li><li>— вносят предложения и рекомендации;</li><li>— делают выводы и обобщения</li></ul>
<b>«635»</b>	<p>Разработан Б. Рорбахом в 1968 г.</p> <p>Используются только реалистичные идеи и предложения. Участников заранее знакомят с проблемой.</p> <p>Цифры в названии «635» означают: 6 человек по 3 идеи за 5 мин. Суть метода:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— каждому участнику дается пять минут для фиксации на бланке трех идей по обсуждаемой проблеме;</li><li>— бланки передаются по кругу, в течение 5 мин идеи соседа развиваются, дополняются, критикуются либо предлагаются три новые идеи</li></ul>

## Современные методы, основанные на методе «Мозгового штурма» (продолжение)

Метод	Краткая характеристика
Метаплан	<p>Разработан в Германии в 1970-е гг. Этапы применения метода:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— задание группе — выявить проблему и составить карту потерь. Члены группы, отвечая на вопросы: «В чем состоят потери?», «Что собой представляют необходимые резервы?», заполняют разноцветные карточки;</li><li>— карточки с ответами поступают на общее табло размером 1,6 х А м.</li></ul> <p>На нем свободно размещаются 6—7 карточек каждого из 15 человек группы, т.е. всего 100—120 ответов, что обеспечивает их хороший обзор;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— карточки с ответами систематизируются в банке информации. Выявленные потери и резервы классифицируются в группы с короткими и длительными сроками реализации, в рамках групп выделяются подгруппы с учетом необходимых материально-технических, трудовых, организационных и иных ресурсов</li></ul>
Дельбека	<p>Разработан американцами А. Дельбеком и Э. ван де Веном; впервые применен в 1968 г.; состоит из этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— определяется проблема;</li><li>— выявляются факторы, способствующие и ограничивающие достижение цели;</li><li>— разрабатываются варианты решения проблемы;</li><li>— выбирается наиболее совершенный вариант.</li></ul> <p>Для успешного применения рассматриваемого метода должны выполняться следующие условия:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— участники группы заинтересованы в решении проблемы;</li><li>— сложность проблемы не превосходит возможностей участников и тем самым не снижает их активности;</li><li>— идеи участников оцениваются только на этапе качественной оценки</li></ul>
Ролей	<p>Используется: — для сбора данных, доказывающих правильность выбранной концепции;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— предварительного ознакомления с контраргументами, которые могут возникнуть в процессе утверждения того или иного варианта решения проблемы и которые необходимо опровергнуть;</li><li>— применения перечисленных данных и аргументов в совершенствовании избранной концепции;</li><li>— обычно вместе с деловыми играми</li></ul>

# Качественные методы или «методы активизации интуиции специалистов» (МЛИС)

**Метод «Экспертных оценок»**. Сущность метода заключается в логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды объекта экспертизы, разработке альтернатив и качественной или количественной их оценке. Основанием для выбора служит обобщенное мнение экспертов.

Суть этого метода состоит в том, что если существуют сомнения в правильности решения какой-либо проблемы, то обращаются к знаниям, опыту и интуиции квалифицированных специалистов — **экспертов.**

**Данный метод особенно эффективен в условиях:**

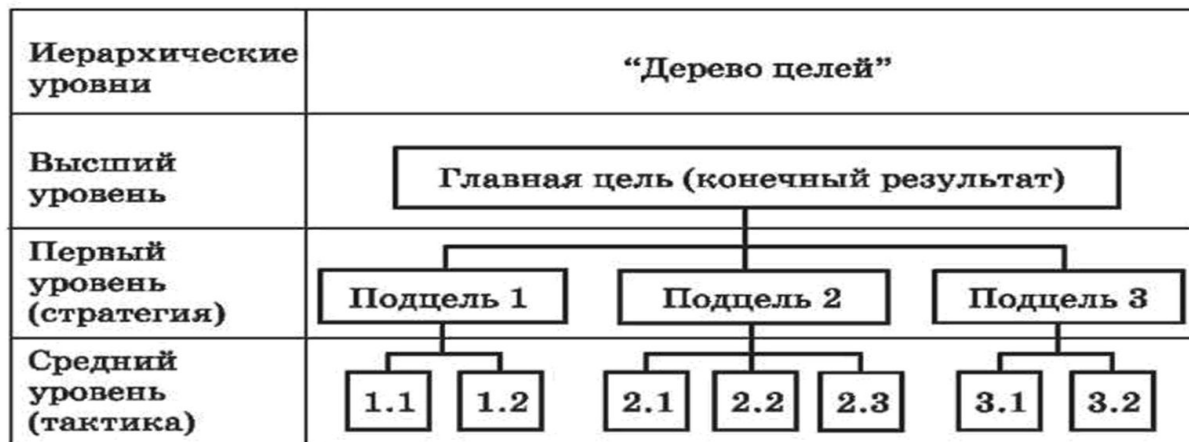
- высокой неопределенности среды, в которой функционирует исследуемый объект (например, в экономических или социальных системах);
- дефицита времени и в экстремальных ситуациях (например, консилиум врачей);
- отсутствия надежной теоретической основы доказательств.

# Качественные методы или «методы активизации интуиции специалистов» (МЛИС)

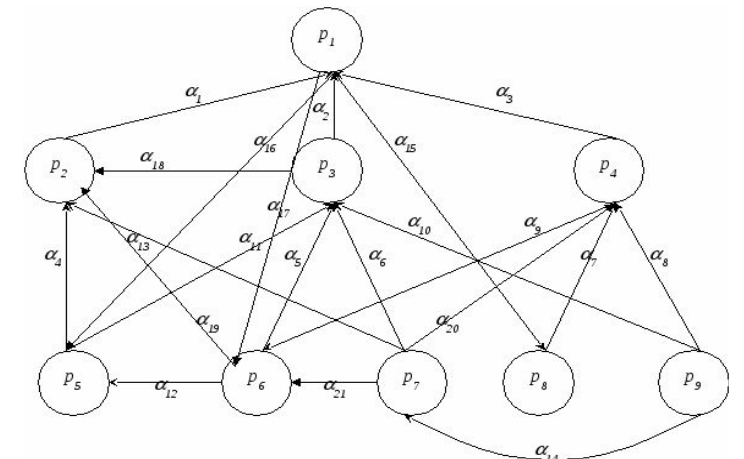
**Метод «Дерево целей».** Термин «дерево» подразумевает формирование иерархической структуры, получаемой путем расчленения общей цели на подцели, а их – на более детальные составляющие, для наименования которых в конкретных приложениях используют разные названия: направления, проблемы, программы, задачи, а начиная с некоторого уровня – функции.

**Метод «дерево целей»** ориентирован на получения полной и относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений, т.е. такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась бы при неизбежных изменениях, происходящих в любой развивающейся системе.

«Дерево» состоит **из целей нескольких уровней**: генеральная цель, цели 1-го уровня (главные), цели 2-го уровня, цели 3-го уровня и так до необходимого уровня декомпозиции. Достижение генеральной цели предполагает реализацию главных целей, а реализация каждой из главных целей – достижение соответственно своих конкретных целей 2-го уровня и т.д.



**ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ**



**ПРОГНОЗНЫЙ ГРАФ**

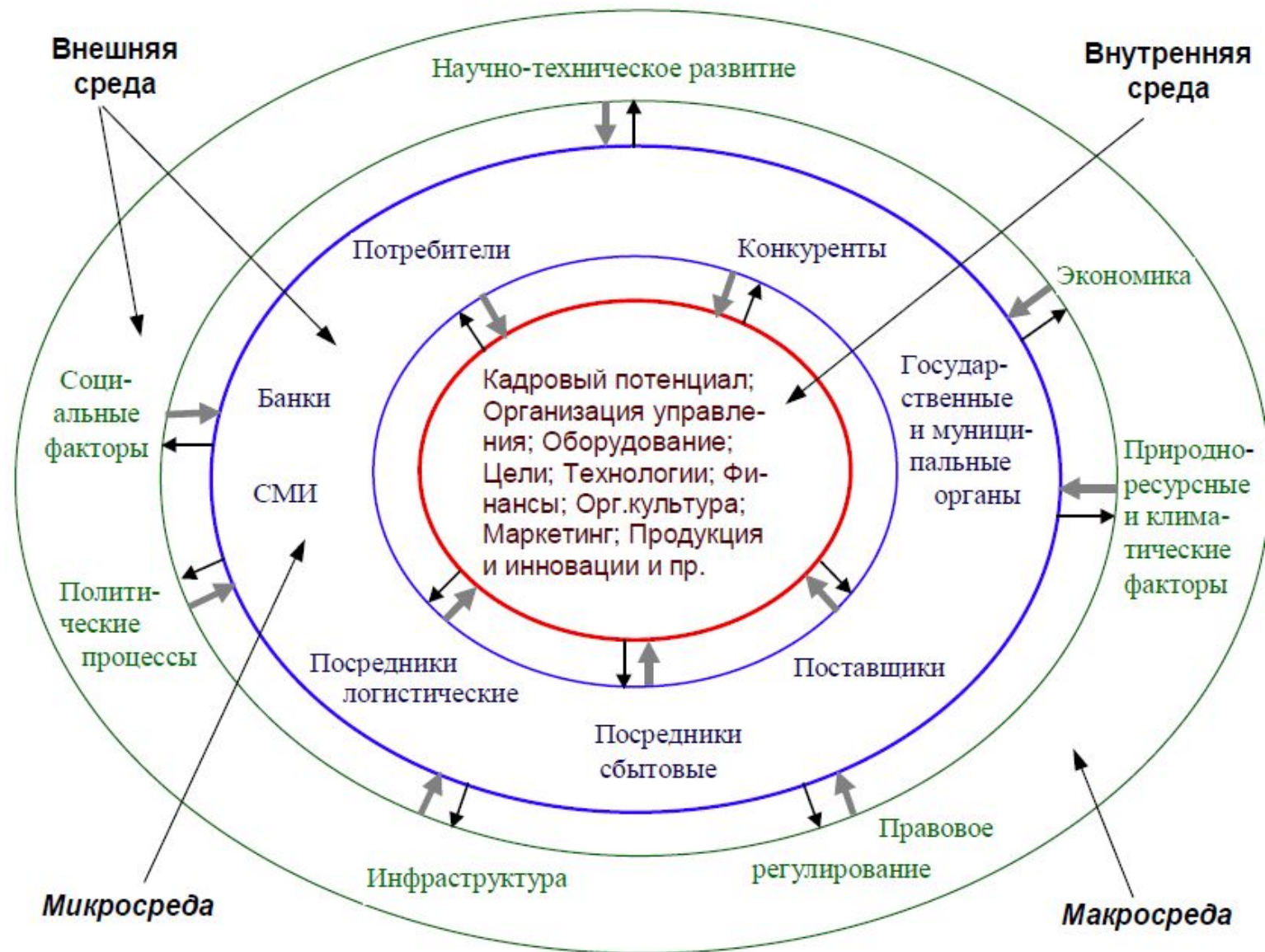
## **Вопрос 3. Основные методы стратегического анализа**

**Стратегический анализ** – это прогнозно-аналитические исследования макро- и микроэкономического окружения, а также институциональных аспектов развития организации.

**Стратегический анализ** – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды функционирования строительной организации, в базу данных для принятия стратегических решений руководством организации.



# Графическая модель строительной организации как сложной открытой системы



Однако, **границы** внешней среды для отдельно взятой организации весьма **условны**. Как правило, это зависит от вида ее деятельности, размеров, от того взаимодействует ли она с зарубежными компаниями и других факторов. Условно внешнюю среду разделяют на макроокружение (**макросреду**) и микроокружение (**микросреду**).

# Определение границ бизнеса

Всегда должны существовать некие *границы бизнеса*, отделяющие внутреннюю среду от внешней. Существует несколько подходов к определению границ бизнеса:

- "Бизнес - это *место*". Внешняя среда - все, что за пределами зданий, участков, площадей и т.п.
- "Бизнес - это *организация*". Внешняя среда - все, что за пределами взаимодействия между членами организации.
- "Бизнес - это *рынок*". Внешняя среда - всё, что за пределами взаимоотношений организации с участниками рынка.
- "Бизнес - это *модель*". Внешняя среда - всё, что за пределами модели получения прибыли.
- "Бизнес - это *ценность для клиента*". Внешняя среда - всё, что за пределами формирования цепочки ценностей.
- "Бизнес - это *мышление*". Границы бизнеса в этом случае - это границы понимания мира и видения самого бизнеса собственником и топ-менеджерами. Бизнес заканчивается там, где заканчиваются амбиции и возможности собственника и управленцев.
- "Бизнес - это *взаимодействие*". Границы бизнеса определяются квазипроизведением: [амбиции собственника \* способности менеджмента \* возможности рынка (в т.ч. клиентов)].

# СХЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА



# Систематизация методов стратегического анализа внутренней и внешней среды

<i>Характеристика среды</i>	<i>Направление анализа</i>	<i>Метод анализа</i>
<p>Стратегический анализ <b>внешней среды</b> строительной организации</p>  <p>Стратегический анализ <b>внутренней среды</b> строительной организации</p>	Стратегический анализ макроокружения организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. STEP/ PEST-анализ</li> <li>2. Метод составления профиля среды</li> <li>3. Матрицы возможностей и угроз</li> <li>4. EFAS-анализ</li> </ol>
	Стратегический анализ отрасли	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модель пяти сил М. Портера</li> <li>2. Модель анализа отрасли К. Койна (McKinsey)</li> </ol>
	Стратегический анализ конкурентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Карта стратегических групп конкурентов</li> <li>2. Анализ конкурентов по 4 диагностическим компонентам М. Портера</li> <li>3. Конкурентная карта рынка</li> <li>4. Матрица сравнения конкурентов</li> <li>5. Профиль конкурентов</li> <li>6. Схема власти конкурентов</li> </ol>
	Стратегический анализ потребителей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сетка сегментации</li> <li>2. Кластерный анализ</li> <li>3. Карта восприятия</li> </ol>
	Стратегический анализ бизнес-портфеля	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матрица BCG «Рост рынка - Доля рынка»</li> <li>2. Экран бизнеса McKinsey/GE</li> <li>3. Матрица направленной политики Shell/DPM Матрица ADL/LC и RONA-граф</li> <li>4. Модель Hofer/Schendel</li> <li>5. Матрица оценки взаимной поддержки SBU</li> </ol>
	Стратегический анализ сильных и слабых сторон организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегический анализ цепочки создания ценности</li> <li>2. IFAS-анализ</li> </ol>
	Ситуационный анализ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SWOT анализ (комбинированный метод и внешняя и внутренняя среда)</li> </ol>

# Источники информации для проведения стратегического анализа

Внешние источники	Внутренние источники
Обзоры рынка	Учредительные документы
Аналитические статьи	Акты ревизий
Реклама	Текущая отчетность по всем видам деятельности организации
Статистика	Сотрудники организации
Базы данных	Данные бухгалтерского учета
Оценки экспертов	Данные управленческого учета
Информация об уже проводимых ранее исследованиях или анализах	

# Основные методы стратегического анализа

PEST-  
анализ

SWOT-  
анализ  
3

Матрица  
БКГ

Матрица  
«Мак-  
Кинзи»

Модель  
«Мак-  
Кинзи  
7-S»

Модель  
VRIO

# PEST анализа

ПОЛИТИКА	Р	ЭКОНОМИКА	Е
1	Выборы Президента РФ	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)
2	Выборы Государственной Думы РФ	2	Инфляция
3	Изменение законодательства РФ	3	Динамика курса российского рубля к доллару США
4	Отношения вашей организации с Правительством и федеральной властью в целом	4	Динамика ставки рефинансирования Центрального банка РФ
5	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	5	Основные внешние издержки для организации, в том числе:
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	5.1	Затраты на энергоносители
СОЦИУМ	S	ТЕХНОЛОГИЯ	T
1	Изменение в базовых ценностях	1	Государственная технологическая политика
2	Изменение в уровне и стиле жизни	2	Значимые тенденции в области НИОКР
3	Экологический фактор	3	Новые патенты
4	Отношение к работе и отдыху	4	Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий
5	Отношение к образованию	5	Новые продукты
6	Демографические изменения	6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации
7	Изменение структуры доходов		

## **Общая схема проведения PEST-анализа:**

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.
2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.
3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.





Разработал  
матрицу SWOT-  
анализа в  
Гарварде в 1963  
году

Кеннет Андрюс  
1977-2017 гг

# Матрица SWOT-анализа

	Возможности [O]	Угрозы [T]
Возможности [O]	1. 2. ...	1. 2. ...
Сильные стороны [S]	«Сила и возможности» Стратегия «захвата незанятых пространств»	«Сила и угрозы» Стратегия «наступления на рынок»
Слабые стороны [W]	«Слабость и возможности» Стратегия дифференциации	«Слабость и угрозы» Стратегия обороны; стратегия восстановления (разворота)

# Пример Swot-анализа для ООО «Стройфинансгрупп»

## Сильные стороны

- 1.Фирма конкурентоспособна
- 2.Возможность участия на торгах
- 3.Фирма имеет достаточно собственных средств для успешного функционирования.
4. Фирма финансово устойчива.
- 5.Имеется парк техники в количестве более 150 единиц (полноприводные самосвалы, сочлененные автосамосвалы, экскаваторы, бульдозеры и т.д.
- 6.Выделены 4 полноценных комплекса по инженерной подготовке, работающие как в автономном режиме, так и в других регионах

## Возможности

- 1.Рост доли рынка, завоевание новых сегментов рынка за счёт увеличения базы потенциальных заказчиков (ПАО «Газпром нефть», Филиал "Газпромнефть-Муравленко", ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз», ООО «Газпромнефть-Хантос»)
- 2.Внедрение новых экономических технологий производства
- 3.Приобретение более дешёвых материалов без потери качества

## Угрозы

1. Рост конкуренции
- 2.Снижение уровня дохода потенциальных заказчиков
- 3.Изменение политики поставщиков производства конкурентами
- 4.Внедрение новых технологий
- 5.Нестабильная экономическая ситуация в РФ и мире
- 6.Ослабление роста рынка строительства

## Сильные стороны-возможности

- 1.С1-В1. Привлечение новых сегментов рынка, за счет выгодных условий выполнения работ со стороны предприятия
- 2.С2-В3. Большая вероятность выигрыша торгов из-за возможности установления меньшей цены конкурентов, за счет снижения затрат на материалы, что в свою очередь не приведет к значительному уменьшению прибыли
- 3.С3-В1. Возможность занять лидирующие позиции на строительном рынке
- 4.С3-С4-В3. Возможность выйти на более высокий уровень по сравнению с конкурентами за счёт внедрение новых экономических технологий
- 5.С5-В6. Большой парк техники позволяет сдать в аренду транспорт потенциальным заказчикам
- 6.С6-В1. Комплексы по инженерной подготовке, работающие как в автономном режиме, так и в других регионах, являются конкурентной стороной предприятия, которая привлекает потенциальных клиентов.

## Сильные стороны-угрозы

1. С4-У1. Фирме следует как можно быстрее повысить показатель рентабельности для уменьшения конкурентного давления.
2. С1-У2. Чтобы не потерять свои позиции среди конкурентов, фирма имеет средства для привлечения потребителей за счет разработки рекламы и увеличения связи с общественностью.
- 3.С3-У3. Собственные активы фирмы преобладают над заемными, что позволит ей продолжать свое существование, например, при увеличении услуг поставщиков, без значительного увеличения своих займов.
- 4.С4-С6-У4. Внедрение новых технологий конкурентами могут в основном повысить показатели срока выполнения работ, экономичности в эксплуатации и долговечности их продукции. Наша же фирма в данной ситуации сможет не потерять своих позиций полагаясь на свои главные достоинства в глазах потребителя – выгодные условия выполнения работ в сжатые сроки (на основе лояльных отношений с заказчиками) и работа как в автономном режиме, так и в других регионах.
5. С5-У5. В условиях нестабильной экономики предприятие может перестраховаться и заниматься арендой транспортных средств, так как имеется крупный парк техники.

## Слабые стороны

- 1.Большая численность персонала (400 чел.)  
Мелкий административный аппарат в количестве 6 человек.
- 2.Отсутствие высококвалифицированных специалистов из числа ИТР (инженеров ПТО и СДО, линейных инженеров, аналитиков, экономистов) с большим опытом работы
3. Слишком высокие цены на услуги по строительству автомобильных дорог и автомагистралей.
- 4.Услуги по строительству автомобильных дорог и автомагистралей занимают небольшую рыночную долю
- 5.Плохо развитая рекламная деятельность.

## Слабые стороны-возможности

- 1.С1-С2-В1. Рост доли рынка, завоевание новых сегментов рынка за счёт увеличения базы потенциальных заказчиков требует большего числа квалифицированных специалистов и бесперебойной работы административного аппарата
- 2.С3-В3. Приобретение дешевых материалов, но с такими же показателями качества, позволят снизить цену на услугу без значительных потерь
- 3.С4-В2. Внедрение новых технологий может способствовать улучшению характеристик услуги по строительству автомобильных дорог и автомагистралей, что возобновит прежнюю заинтересованность заказчиков в данной услуге, возможно, цена для заказчиков станет приемлемой.
- 4.С5-В1-В2. Завоевание новых сегментов рынка и расширение доли рынка вызывает объективную необходимость развития коммуникативной политики, особенно в части рекламы и PR

## Слабые стороны-угрозы

- 1.С5-У1. Отказ от расширения доли рынка по услуге строительства автодорог и автомагистралей из-за сильного давления со стороны конкурентов
- 2.С4-У3-У6. Ослабление роста рынка строительства изменение политики поставщиков поставят под угрозу существование деятельности по строительству автомобильных дорог, которая и так занимает маленькую рыночную долю.
- 3.С5-У4. При плохо развитой рекламной деятельности предприятие не сможет бороться с конкурентами, чьи показатели качества продукции будут расти.
- 4.С1-С2-У5. В условиях нестабильной экономики при отсутствии высококвалифицированных специалистов из числа ИТР, и малого количества сотрудников административного аппарата (при выходе из строя работы хоть одного сотрудника сорвется план выполнения работ), предприятие может встать на путь к банкротству.

# Анализ портфеля продукции

## Матрица БКГ (Boston Consulting Group)

**В основе матрицы БКГ лежат два предположения:**

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия «эффекта опыта» и «эффекта масштаба» конкурентное стратегическое преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что *самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны. Данный параметр можно считать главным.*
2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например, зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании. *Относительная скорость роста рынка показывает его привлекательность. Данный параметр показывает «прочность» рынка.*

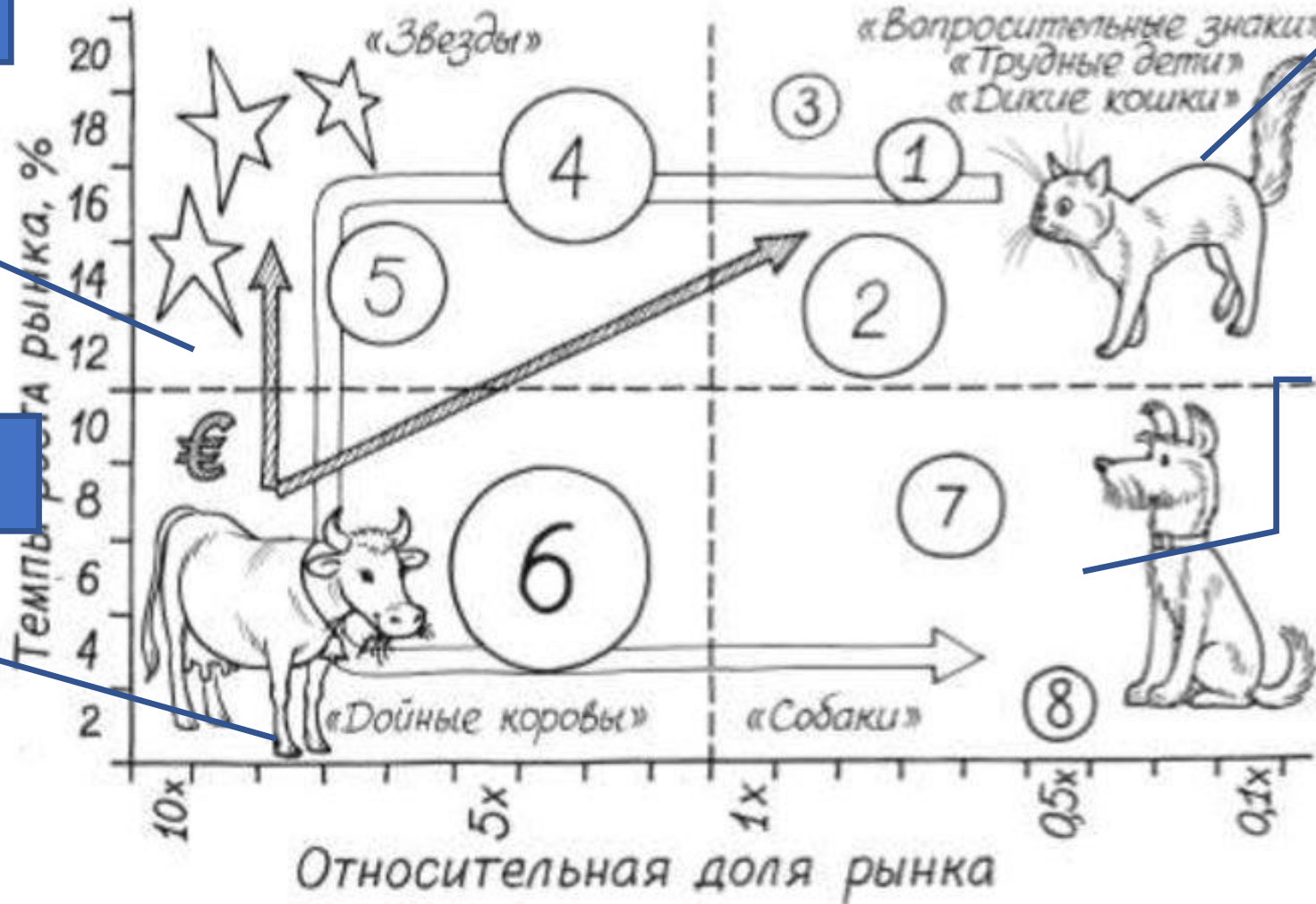
# Матрица БКГ (Boston Consulting Group)

Квартиры класса «комфорт» 53%

Квартиры класса «эконом» 29%

«Worki» (современные офисы) 5%;  
квартиры класса «элита» 7%

Пром. зоны на городской территории 6%



# 4 стадии жизненного цикла товара матрицы БКГ

**СТАДИЯ 1.** Внедрение нового товара («**Знаки вопроса**» / «**Темные лошадки**»/ «**Дикие кошки**»/ «**Трудные дети**») - (быстрый рост/малая доля) - товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств, для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или

прекратить их финансирование.

**СТАДИЯ 2.** Рост («**Звезды**») - (быстрый рост/высокая доля) - это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

**СТАДИЯ 3.** Зрелость («**Дойные коровы**») - (медленный рост/высокая доля) - товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств, для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель - "сбор урожая".

**СТАДИЯ 4.** Спад («**Собаки**», «**Мертвый груз**») - (медленный рост/малая доля) - это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия - прекращение инвестиций и скромное существование.

## Правило управления:

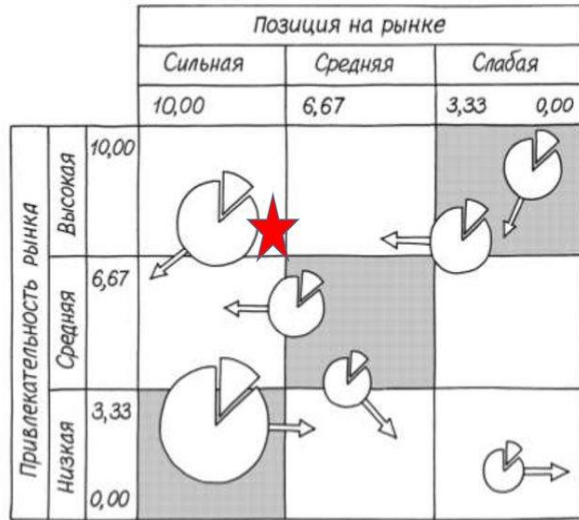
«Трудных детей»  
переводите в «звёзды»;  
«звёзды» зажигайте ярче;  
«коров» доите;  
«собак» гоните

## Пример использования матрицы БКГ для ООО «Стройфинансгрупп»

Сегмент	Услуги	Стратегия
<b>«Вопросительные знаки»</b>	Б - строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения Г - строительство автомобильных дорог и автомагистралей	Услуги подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут они при известных капиталовложениях превратиться в «звёзды». Данные услуги нужно развивать и поддерживать. Нужно сделать акцент на повышение конкурентоспособности услуги Б, так как эта услуга имеет большую долю в продуктовом портфеле организации, но низкую относительная доля рынка (которая говорит о высокой конкуренции на выбранном рынке)
<b>«Звёзды»</b>	-	При рациональном капиталовложении, коммуникативной политики, особенно в части рекламы и PR, переместить услуги Б и Г в группу товары-«звёзды»
<b>«Дойные коровы»</b>	А - строительство железных дорог	Данной группе необходим жёсткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства предприятия.
<b>«Собаки»</b>	В - строительство мостов и тоннелей	Данная группа выступает для компании нерентабельными. Предлагается отказ от предоставления данных услуг. при отсутствии прибыли

**ВЫВОД или желаемый результат – комбинация «знаки вопросы», «звёзды», «дойные коровы»**

# Матрица McKinsey



79

## Конкурентная позиция

хорошая

средняя

слабая

**Привлекательность строительной отрасли**

высокая

Победитель 1

Победитель 2

Знак вопроса

средняя

Победитель 3

Средний бизнес

Проигравший 1

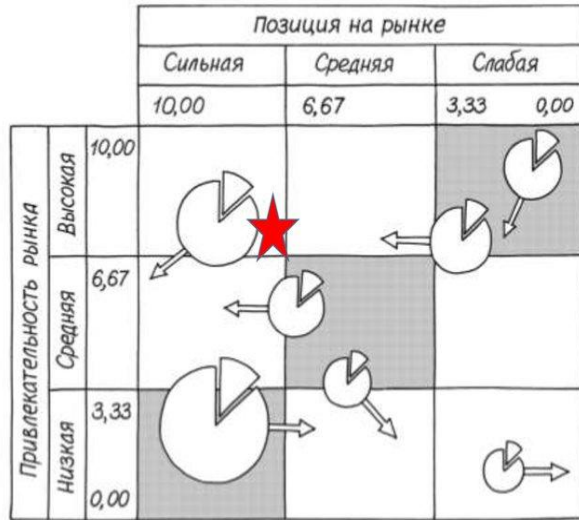
низкая

Производитель прибыли

Проигравший 2

Проигравший 3

# Пример матрицы McKinsey



79

## Конкурентная позиция

Привлекательность строительной отрасли	Конкурентная позиция			
	хорошая	средняя	слабая	
	высокая	Удерживать позиции/инвестировать	Инвестировать/реинвестировать прибыль	Инвестировать/реинвестировать/уходить
	средняя	Реинвестировать прибыль/извлечь максимальную выгоду	Извлечь максимальную выгоду/уйти	Остаться/медленно уходить
низкая	Извлечь максимальную выгоду/уйти	Медленно уходить	Уходить быстро (медленно)/остаться	



# Модель McKinsey 7S

## «Жесткие» элементы:

- **стратегия (strategy)** в том виде, в каком она понимается и используется в этой книге;
- **структура (structure)**, показывающая, кто кому подчиняется в рамках организационной структуры;
- **системы (systems)**, под которыми понимаются системы информационных технологий и другие системы, а также процессы.



## «Мягкие» элементы:

- **навыки и умения (skills)** – фактическая компетентность персонала, проявляемая при использовании применяемых процессов;
- **персонал (staff)** – работники с их образованием, профессиональной подготовкой и опытом;
- **стиль (style)** – лидерский стиль и культура сотрудничества;
- **общие ценности (shared values)**, или «соподчиненные цели», – то, за что выступает организация, ее смысл существования.