

Разработка стратегии развития строительной организации.

Организация генерального и стратегического планирования.
Разработка стратегии развития строительной организации.
Диверсификация производств и интеграция строительных организаций.

Разработка стратегии развития строительной организации

Рекомендуемая литература

1. Виханский О.С., Стратегическое управление. - М., 2015
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект пресс, 2002.
3. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента/Учебное пособие, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013
4. Керцнер Гарольд «Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости», 2003 г.
5. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. М.: ПРИОР, 2000.;
6. Фатхутдинов Р.А., Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М., 2012.
7. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации"
8. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 05.04.2016) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» Глава 2. Планирование.
9. Федеральный закон от 15.04.1993 N 4802-1 (ред. от 29.12.2014) "О статусе столицы Российской Федерации"
10. http://www.aup.ru/books/m77/8_6.htm
11. <http://www.ngpedia.ru/id189027p1.html>
12. http://www.e-reading.club/bookreader.php/81384/Vasil'chenko_-_Planirovanie_na_pr edpriyatii.html
13. <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>
14. <http://www.cfin.ru/management/strategy/martynov.shtml>
15. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-predpriyatiya.html>
16. <http://www.consultant.ru/search/base/2/?q=строительное+предприятие+>
17. <http://www.rian.ru;> "Коммерсант". 2007. 30 июля.



Основные понятия

Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ “О стратегическом планировании в Российской Федерации.” Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования.

По своему существу *стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.*

Стратегия — это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста.

Слово «*стратегия*» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Понимание стратегии

Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, чётко определённой цели.

*При **втором** понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении, стратегия — это долгосрочное качественно определённое 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.*

Разработка стратегии

Уточнение природы удерживаемого конкурентного преимущества – первый шаг на пути разработки стратегии. Это становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Они могут относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, к формам производства, сбыта или продаж.

В общем, виде можно выделить внешние и внутренние конкурентные преимущества. Существует огромное множество компаний в различных отраслях и у каждой компании свои, специфические конкурентные преимущества. Если, к примеру, взять компанию занимающуюся электронным оборудованием, то основным внешним конкурентным преимуществом является высокий уровень компетенций, относящихся к предмету продаж (т.е. к электронным компонентам). Причем это относится только к ЭК, специфичным для определенных («ключевых») отраслей электронной промышленности (ВПК, транспорт, энергетика, судостроение, авиация, космос). Такая позиция позволяет лучше понимать потребности клиентов, в том числе, формируя спрос, а также оказывать качественную техническую поддержку.

Главным внутренним конкурентным преимуществом являются довольно низкие издержки, в сравнении со средними по отрасли (у лидеров рынка издержки еще меньше!). Возможно использование эффекта масштаба, однако, он будет работать не всегда.

Основные понятия

Стратегия должна содержать подробную информацию, чтобы любой сотрудник мог легко понять, что он лично должен делать для выполнения общих целей компании.

Каждый сотрудник должен легко найти ответ на вопрос, почему его личный результат необходим для достижения общей цели. Работник должен понимать не только, что именно он должен делать, но и зачем он должен это делать.

Стратегия должна содержать полный подробный план с разбиением на этапы – что нужно сделать для достижения промежуточных результатов и общих целей. Когда люди видят полный список задач, которые необходимо выполнить для достижения цели, они часто находят в нем пропущенные шаги. Это может значительно ускорить внедрение и избавить от досадных ошибок.

Реальная стратегия организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия).

Реальная стратегия = проактивная стратегия + реактивная стратегия.

Элементы, определяющие стратегию строительного предприятия

Базисные, или эталонные стратегии, связаны с состоянием пяти элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. Можно усиливать позицию на рынке, развивать рынок, развивать сам продукт и т.д.

Вторая группа стратегий – стратегии интегрированного роста. Фирма может расти изнутри, поглощать или сливаться с поставщиками, избавляться от посредников и т.д.

Третья группа – стратегии диверсифицированного роста. Это когда компания не может оставаться с данным продуктом на данном рынке в рамках строительства.

Определение понятия «стратегическое планирование»



Стратегическое планирование — это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Основные типы стратегий

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

- **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 диверсификационного роста** – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
- **стратегии сокращения** – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.



Процесс формирования стратегии



Разработка стратегии развития

Для принятия решения о начале запуска проекта необходимо провести разносторонний анализ компании по следующим направлениям:

Анализ компании по направлениям:

1. Организационная структура
2. Финансовый анализ деятельности

Анализ текущей стратегии

- Выводы из проведенного анализа текущего состояния организации

Анализ внешней и внутренней среды

Анализ отрасли и конкуренции

- Определение доминирующих экономических характеристик отрасли

Анализ движущих сил отрасли

Анализ конкурентных сил

1. Оценка рыночной позиции конкурентов
2. Определение возможных действий со стороны конкурентов
3. Определение ключевых факторов успеха (КФУ)
4. Заключение об общей привлекательности отрасли
5. Ситуационный анализ организации и установление целей

Анализ портфеля бизнесов организации

1. Оценка текущей стратегии и стратегические проблемы бизнеса
2. SWOT-анализ существующего бизнеса
3. Оценка конкурентной позиции анализируемого бизнеса

Разработка стратегии развития

Разработка стратегии предусматривает:

- Уточнение природы удерживаемого конкурентного преимущества – первый шаг на пути разработки стратегии. Это становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Они могут относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, к формам производства, сбыта или продаж.

В общем, виде можно выделить внешние и внутренние конкурентные преимущества.

Существует огромное множество компаний в различных отраслях и у каждой компании свои, специфические конкурентные преимущества. Если, к примеру, взять компанию занимающуюся электронным оборудованием, то основным внешним конкурентным преимуществом является высокий уровень компетенций, относящихся к предмету продаж (т.е. к электронным компонентам). Причем это относится только к ЭК, специфичным для определенных («ключевых») отраслей электронной промышленности (ВПК, транспорт, энергетика, судостроение, авиация, космос). Такая позиция позволяет лучше понимать потребности клиентов, в том числе, формируя спрос, а также оказывать качественную техническую поддержку.

Главным внутренним конкурентным преимуществом являются довольно низкие издержки, в сравнении со средними по отрасли (у лидеров рынка издержки еще меньше!). Возможно использование эффекта масштаба, однако, он будет работать не всегда.

Определение миссии и целей организации

- 1. Миссия** – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении, выражающее устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными.
- 2. Цель** – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.
 - четкая ориентация на определенный интервал времени;
 - конкретность и измеримость;
 - непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
 - адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

Общие цели строительных организаций

В числе наиболее общих целей для всех строительных организаций могут быть:

- 1) обеспечение оптимальной (необходимой) рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, необходимой для успешного развития организации, причем на определенных этапах может ставиться вопрос не максимизации прибыли, а получение минимального ее размера, необходимого для решения неотложных проблем выживания организации;
- 2) обеспечение устойчивого положения строительной организации на внутреннем рынке за счет технической, инвестиционной и кадровой политики, а также повышения потенциала конкурентоспособности и решения социальных вопросов;
- 3) разработка новых направлений развития, новых видов деятельности, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию производства;
- 4) выход на внешние рынки с целью получения валютных ресурсов для модернизации производства и удовлетворения социальных потребностей коллектива.

Изменения целевых ориентиров организации в период трансформации российской экономики

Параметр	Командно-административная система	Переход к рыночной экономике
Основная цель функционирования предприятия	Выполнение плана	Устойчивое развитие в долгосрочной перспективе
Обеспечение необходимыми ресурсами для функционирования	Централизованно	Самостоятельно
Ответственность за результат деятельности	Контролируется отраслевым министерством	Персональная ответственность перед контрагентами по своим обязательствам, определяющая конкурентоспособность организации на рынке
Организационная структура	Утверждалась сверху	Самостоятельное изменение внутренней структуры организации в целях повышения эффективности деятельности
Оценка эффективности деятельности организации	Выполнение плана	Объем полученной прибыли

Стратегический анализ

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. Основным методом портфельного анализа является построение двумерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц:

- **Табличный подход**, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.
- **Координатный подход**, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.
- **Логический поход**, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Пример построенной матрицы



Сайт с объяснением использования табличного подхода (метода)
<http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg>

Стратегия и ее реализация

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

Выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

«Сценарий будущего»

Сценарий - это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию

Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три общих положения.

1. Исходным пунктом разработки «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов: значение каких факторов падает и каких возрастает по всему временному горизонту.

2. Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения экспертов.

3. Должно быть разработано множество альтернативных «сценариев будущего», представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие - альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т. е. взаимоисключающих шагов и событий.

Стратегическое планирование с использованием приёма «Сценарий будущего». Пример. Таблица.

Этапы	Содержание
1	2
1. Установление предмета исследования и его структурирование	Установление предмета исследования (например, строительство жилого). Определение показателей (индикаторов), посредством которых можно охарактеризовать предмет исследования. Какая дополнительная информация необходима. Анализ фактического состояния предмета исследования.
2. Определение существенных факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование	Отбор факторов и альтернатив (методами экспертизы, «мозговая атака» и т. д.). Определение направления и силы воздействия факторов (положительное и негативное влияние). Определение структуры влияющих факторов на предмет исследования. Графическое представление взаимосвязей
3. Определение тенденции развития	Прогноз фактического состояния предмета исследования (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, общедоступных экономических, научно-технических и тому подобных прогнозов). Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием.
4. Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего	Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость. Отбор двух-трех вариантов по выбранному критерию. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности.

Стратегическое планирование с использованием приёма «Сценарий будущего». Пример (продолжение таблицы)

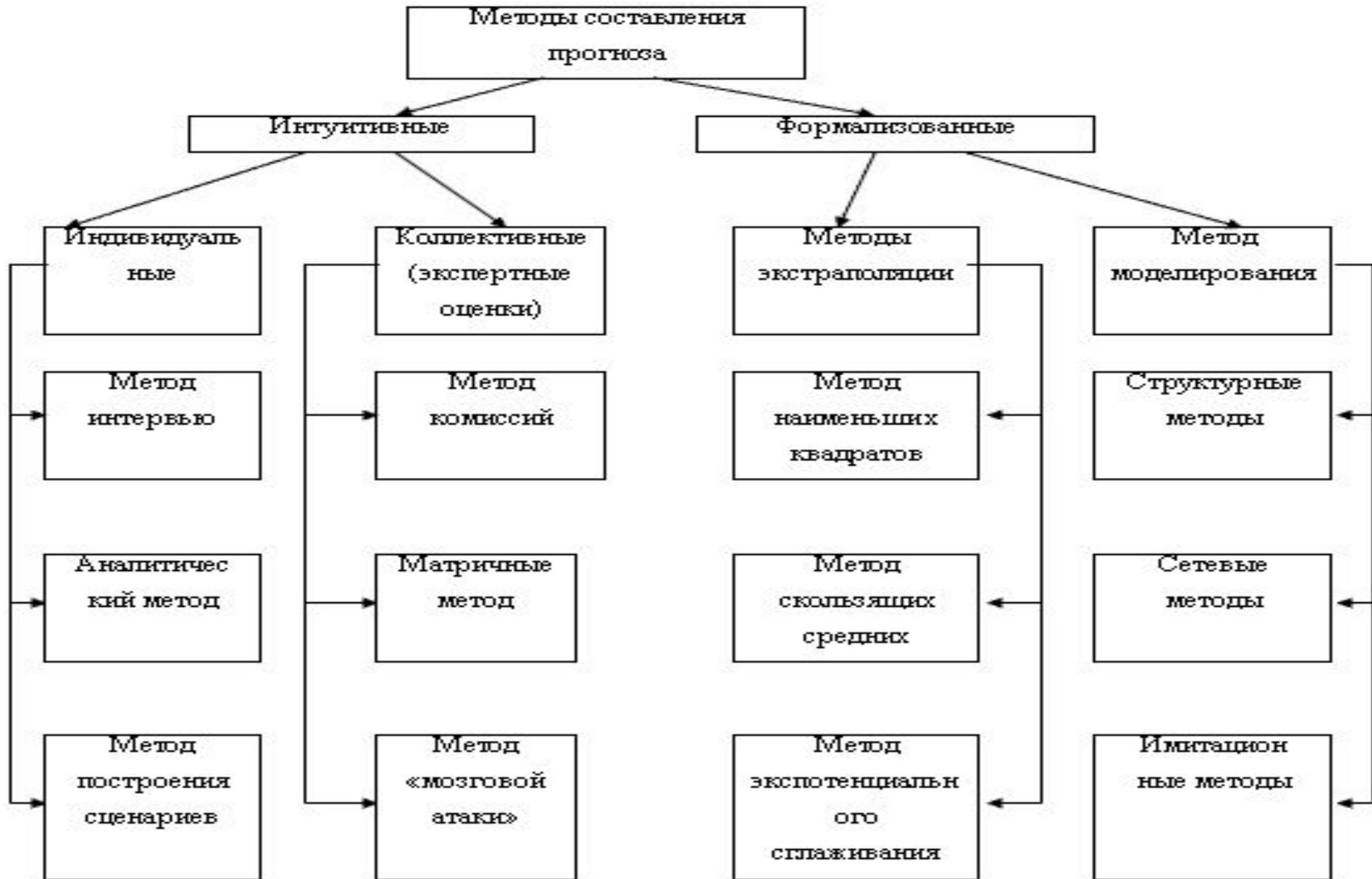
<p>5. Интерпретация выбранных сценариев развития. Учет возможных противодействую щих событий</p>	<p>прогноз развития выбранных сценариев (разработка множества альтернатив для различных временных горизонтов - до 2010 г., 2020 г. и т. д.). Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития (например, новая технология). Разработка «сценария будущего» с учетом влияния противодействующих событий.</p>
<p>6. Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь</p>	<p>Формулировка «сценария будущего» с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария (например, что делать производителю элитного жилья, если по сценарию основную часть их прогнозируется сбывать в крупных городах, а правительство города ужесточает технические требования к застройщику и вводит строгие нормы ограничения уплотнительной застройки). Оценка возможных отклонений от первоначального образа организации.</p>
<p>7. Перенос сценария на практическую основу</p>	<p>Формулирование стратегии развития строительной организации. Разработка системы планов развития организации (стратегический план, планы развития, текущие планы, программы и проекты).</p>

Схема стратегического планирования развития строительной организации

Выбор эффективной стратегии осуществляется на основе исследования внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на функционирование строительной компании.



Составление прогноза развития

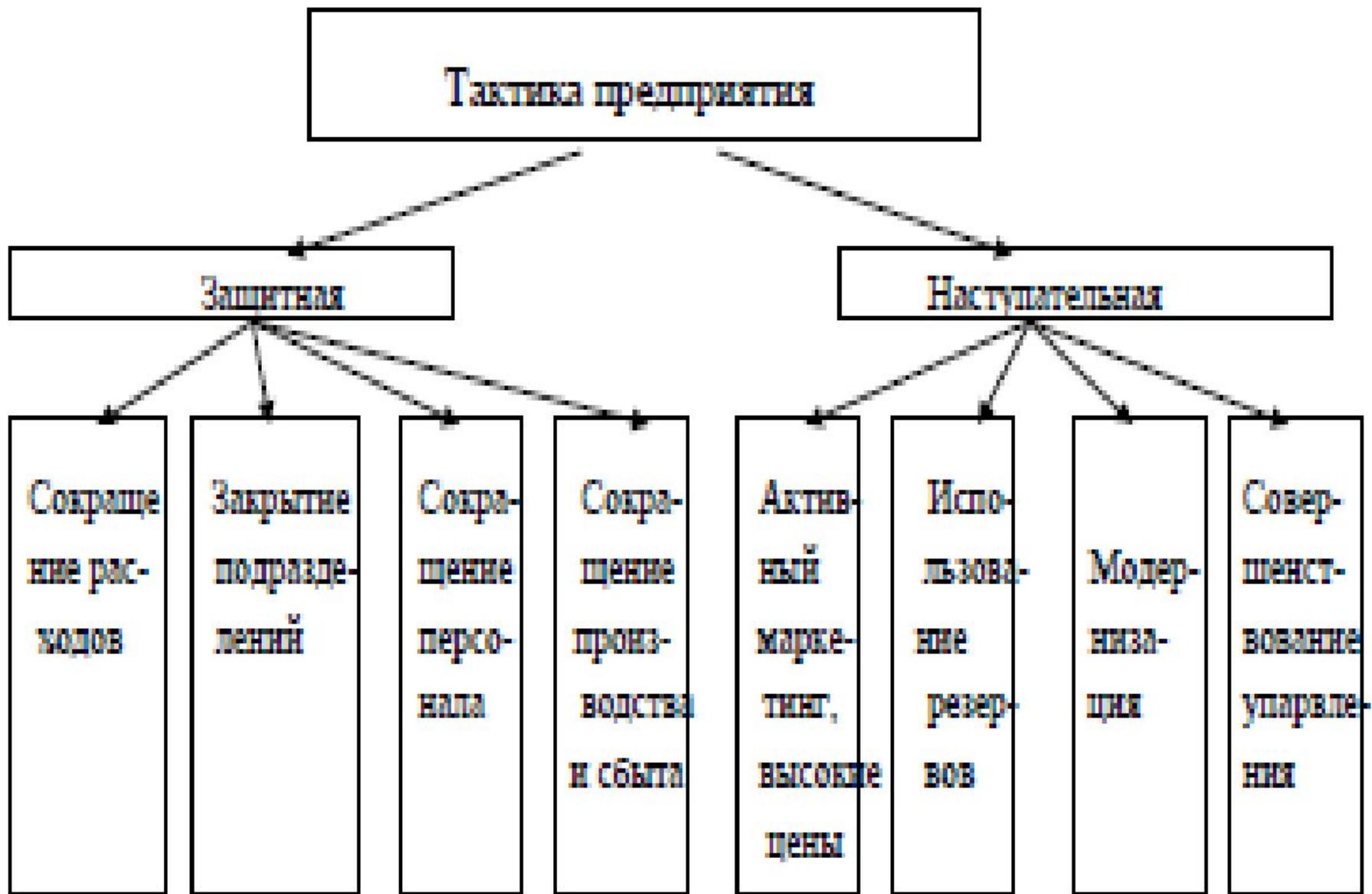


Стратегия выхода из кризиса (пример)

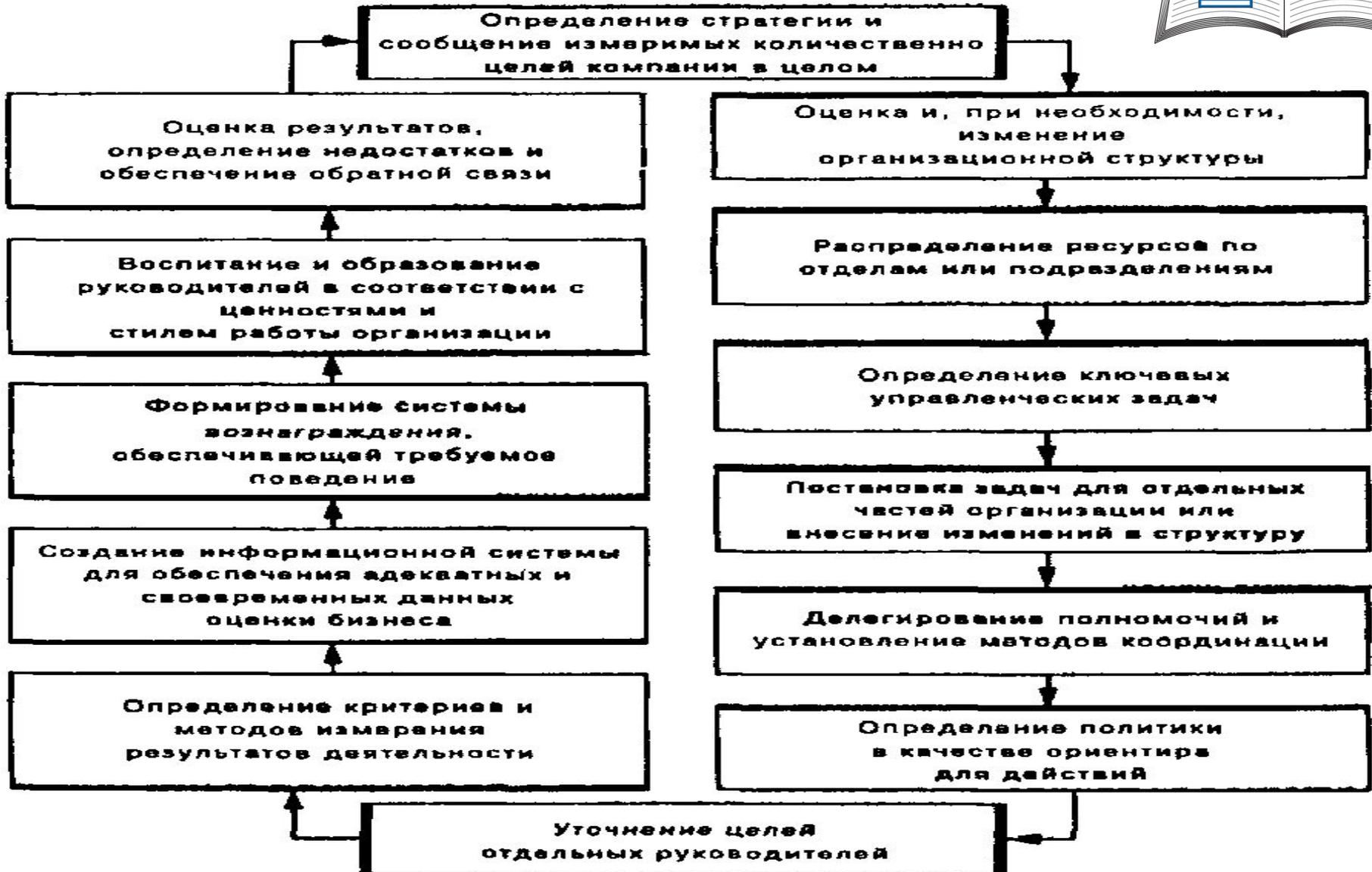
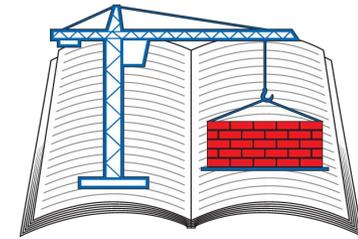
Стратегия роста

Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
Возможности предприятия при существующих масштабах деятельности	Возможность интеграции с другими элементами системы отрасли	Возможности за пределами отрасли
Глубокое внедрение на рынке	Регрессивная интеграция - присоединить или поставить под жесткий контроль поставщиков	Концентрическая диверсификация - пополнение ассортимента товарами, похожими на выпускаемые предприятием
Расширение границ рынка	Прогрессивная интеграция - присоединить или получить под жесткий контроль систему распределения	Горизонтальная диверсификация - пополнение ассортимента товарами, не похожими на уже выпускающиеся, но интересными для существующих покупателей
Совершенствование товара		Конгломератная диверсификация - пополнение ассортимента товарами, не имеющими никакого отношения к уже выпускающимся
Расширение рекламной деятельности		
Развитие сервисного сопровождения товара		

Тактика выхода из кризиса (пример)



Процесс реализации стратегии



		Конкурентная позиция компании		
		Слабая	Средняя	Сильная
Рост отрасли	Быстрый	<p>I квадрант стратегий Удвоить объем производства или свернуть бизнес <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии роста • Стратегии диверсификации • Стратегии сокращения </p>	<p>II квадрант стратегий Стратегии усиления конкурентных преимуществ <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии концентрированного роста • Стратегии интегрированного роста • Стратегии концентрированной диверсификации </p>	<p>III квадрант стратегий Лидер бизнеса <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии концентрированного роста • Стратегии интегрированного роста • Стратегии концентрированной диверсификации </p>
	Средний	<p>IV квадрант стратегий Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии концентрированного роста • Стратегии реструктуризации • Стратегии сокращения расходов </p>	<p>V квадрант стратегий Продолжать бизнес с осторожностью <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии реструктуризации • Стратегии концентрированного роста </p>	<p>VI квадрант стратегий Стратегии роста <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии концентрированного роста • Стратегии интегрированного роста </p>
	Медленный	<p>VII квадрант стратегий Стратегии свертывания бизнеса <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии сокращения • Стратегии диверсифицированного роста </p>	<p>VIII квадрант стратегий Стратегии частичного свертывания <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии сокращения расходов и реструктуризации • Стратегии диверсификации </p>	<p>IX квадрант стратегий Стратегии генератора денежной наличности <ul style="list-style-type: none"> • Стратегии отторжения и реструктуризации • Стратегии диверсификации </p>

Существенные вопросы стратегического управления

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно должно находиться через определенное время?
- Каким способом достичь желаемого результата?

Предметы стратегического управления

1. Проблемы, связанные с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с отсутствующими или недостающими, но важными для стратегии элементами организации.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Функции стратегического управления

1. Планирование стратегии
2. Организация выполнения стратегических планов
3. Координация действий по реализации стратегических задач
4. Мотивация на достижение стратегических результатов
5. Контроль за процессом выполнения стратегии
6. Стратегическое планирование – одна из функций стратегического управления.
7. Стратегическое планирование – процесс выбора целей организации и путей их достижения.
8. Стратегическое планирование – основа для всех управленческих решений.
9. Система стратегического планирования определяет направление, темп и инструменты развития предприятия.

Основные принципы стратегического менеджмента

Изучение рынка. Интересуют возможности роста рынка и изменений в составе основных "игроков" рыночной конкуренции.

Сбор информации. Организация должна иметь достаточное количество каналов ввода информации как относительно внешнего окружения, так и относительно внутриорганизационных процессов и их динамики.

Эмпирические исследования. Стратегический менеджмент — высоко теоретизированная область управленческих исследований. Это проявляется, прежде всего, в изобилии моделей как локальных процессов, так и разработки "глобальных" стратегий. Модели нуждаются в постоянной верификации, т.е. подтверждении опытными данными. Это, в свою очередь, определяется тем, что универсальные, абстрактные модели стратегического менеджмента необходимо применять для решения конкретных задач, уникальность которых следует из особенностей конкретной фирмы, действующей на конкретном рынке в строго фиксированный отрезок времени. Такие характеристики, конкретизирующие условия работы фирмы, называют *контекстом* ее деятельности.

Транснациональный бизнес. Как научная дисциплина стратегический менеджмент конца 1990-х гг. ориентируется на процессы глобализации бизнеса. Стратегический менеджмент изменяет как корпоративное мышление менеджеров проектов, так и приоритеты корпораций.

Принятие решений. Процесс стратегического менеджмента — это процесс перманентного принятия решений, их осуществления, контроля, коррекции. Этот процесс носит циклический характер, причем, чем более изменчива и неопределенна среда, тем короче длина цикла принятия решений.

Дух предпринимательства. Хотя стратегический менеджмент строится как систематическая, логически связанная теория, базирующаяся на эмпирических данных, успех стратегии определяется не в последнюю очередь предвидением, интуицией, чувством, что так или иначе поступать "правильно", т.е. всем тем, что определяется как предпринимательская инициатива.

Видение долгосрочных перспектив. В то время как операционный менеджмент фокусируется на краткосрочных целях, стратегический менеджмент ориентируется на долгосрочные перспективы.

Стратегические альтернативы. Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов стратегического развития.

Междисциплинарный подход. Теория стратегического менеджмента базируется на комплексе поведенческих наук — социологии, психологии, политологии, экономике, праве и др.

Оптимизация использования ресурсов. Исследование ресурсных возможностей организации и выбор стратегии, обеспечивающей эффективное использование ресурсов в долгосрочной перспективе — определяющий фактор планирования, выбора и осуществления стратегии. Те же требования относятся и к эффективному руководству проектами.

Осуществление стратегии и контроль. Значительное внимание в стратегическом менеджменте уделяется человеческому фактору реализации стратегии. Успешная реализация стратегии возможна, когда менеджеры владеют навыками управления организационными инновациями, умеют преодолевать сопротивление изменениям, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями людей, вовлеченных в процесс стратегических изменений. **Изучение рынка.** Здесь теоретиков и практиков управления интересуют возможности роста рынка и изменений в составе основных "игроков" рыночной конкуренции. Эти исследования являются решающими для определения структуры коммерческих рисков фирмы.

Сбор информации. Организация должна иметь достаточное количество каналов ввода информации как относительно внешнего окружения, так и относительно внутриорганизационных процессов и их динамики.

Принципы достижения целей

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют **четыре** различные **группы** таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.
4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Стратегии развития строительного предприятия

Формирование стратегии развития строительного предприятия, ориентированной на долгосрочную перспективу, является надежной основой его выживания в сложных условиях конкурентной среды и должно исходить из конечных результатов производства с учетом потребностей рынка, сложившихся особенностей производственного процесса, стиля и методов управления, уровня организационной культуры.

С данной точки зрения научно обоснованное определение базовых стратегий развития, сформированных на основе системного подхода к управлению, который обеспечивает строительному предприятию сбалансированность и общее направление развития, адекватные требованиям конкурентной среды, можно считать основным условием дальнейшего повышения эффективности строительного производства.

Выбор стратегии, соответствующей особенностям функционирования строительного предприятия, тенденциям развития рынка строительной продукции и имеющей целью укрепление позиций на нем, предусматривает оценку преимуществ стратегий; анализ соответствия рыночных условий, необходимых для реализации стратегии, реальной ситуации на рынке; установление соответствия стратегических нормативов особенностям организации строительного производства и управления предприятием и т.д.



Методические подходы к формированию стратегии развития строительного предприятия

Стратегия развития строительного производства, как стратегия коренных преобразований в экономике, представляет собой поворот к интенсификации производства, ориентацию каждого строительного предприятия на полное и первоочередное использование качественных факторов экономического роста.

Обращение к качественной стороне хозяйственной деятельности обуславливает повышение значимости формирования стратегического поведения строительного предприятия, необходимость осуществления инновационных преобразований как в области материально-технической базы строительного производства, так и во всех звеньях управления. С этой точки зрения нами рассматриваются три подхода к формированию стратегии развития строительного предприятия: предпринимательский, адаптивный, плановый.

Они подразумевают различные способы и процедуры формирования управленческих решений, разное поведение и ориентацию принимающих решение лиц.

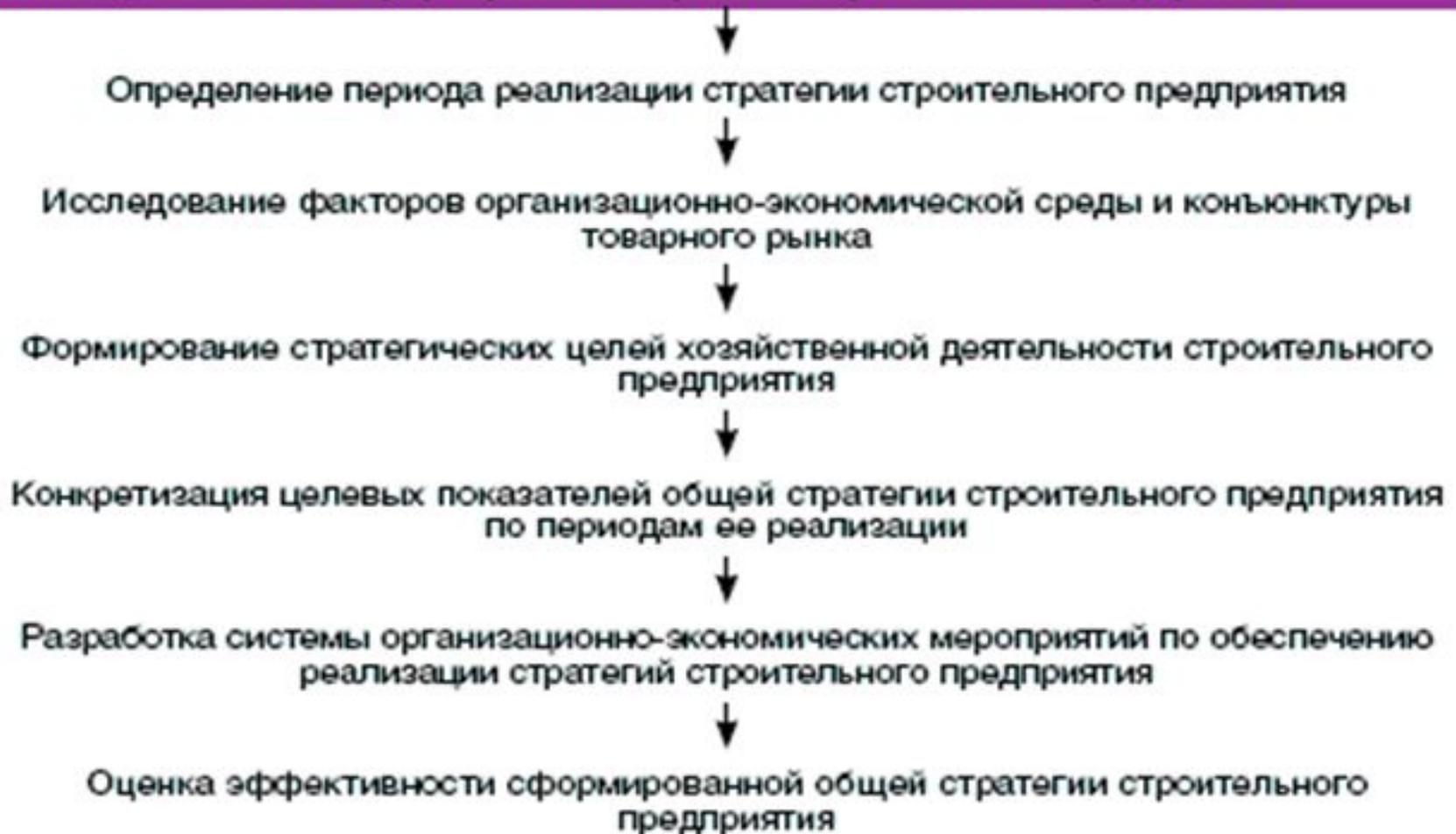
Предпринимательский подход предполагает активный поиск новых возможностей, креативность, динамичность принимаемых решений, гибкое планирование, централизацию полномочий по принятию решений.

В основе **адаптивного подхода** – скорее стремление приспособиться к изменениям окружающей среды, чем активный поиск новых возможностей. Решения принимаются последовательно, по мере возникновения проблем. Для адаптивного подхода характерна фрагментарность, поскольку требования среды меняются с течением времени. При этом обычно цели строительного предприятия четко не определены, полномочия и процедуры формирования решений распределены между членами коллектива.

Плановый подход сочетает в себе особенности предпринимательского и адаптивного подходов. Рекомендуется в качестве начального этапа его применения избрать анализ организационной среды, производственного потенциала, эффективности функционирования строительного предприятия, по результатам которого формируются новые иерархии и организационная структура, направления развития, структура полномочий и ответственности.



Последовательность формирования стратегий строительного предприятия



Формирование стратегии развития представляет собой совокупность частных взаимоувязанных и взаимообусловленных элементов, объединенных единой глобальной целью – обеспечить и поддерживать высокий уровень конкурентного преимущества строительного предприятия.

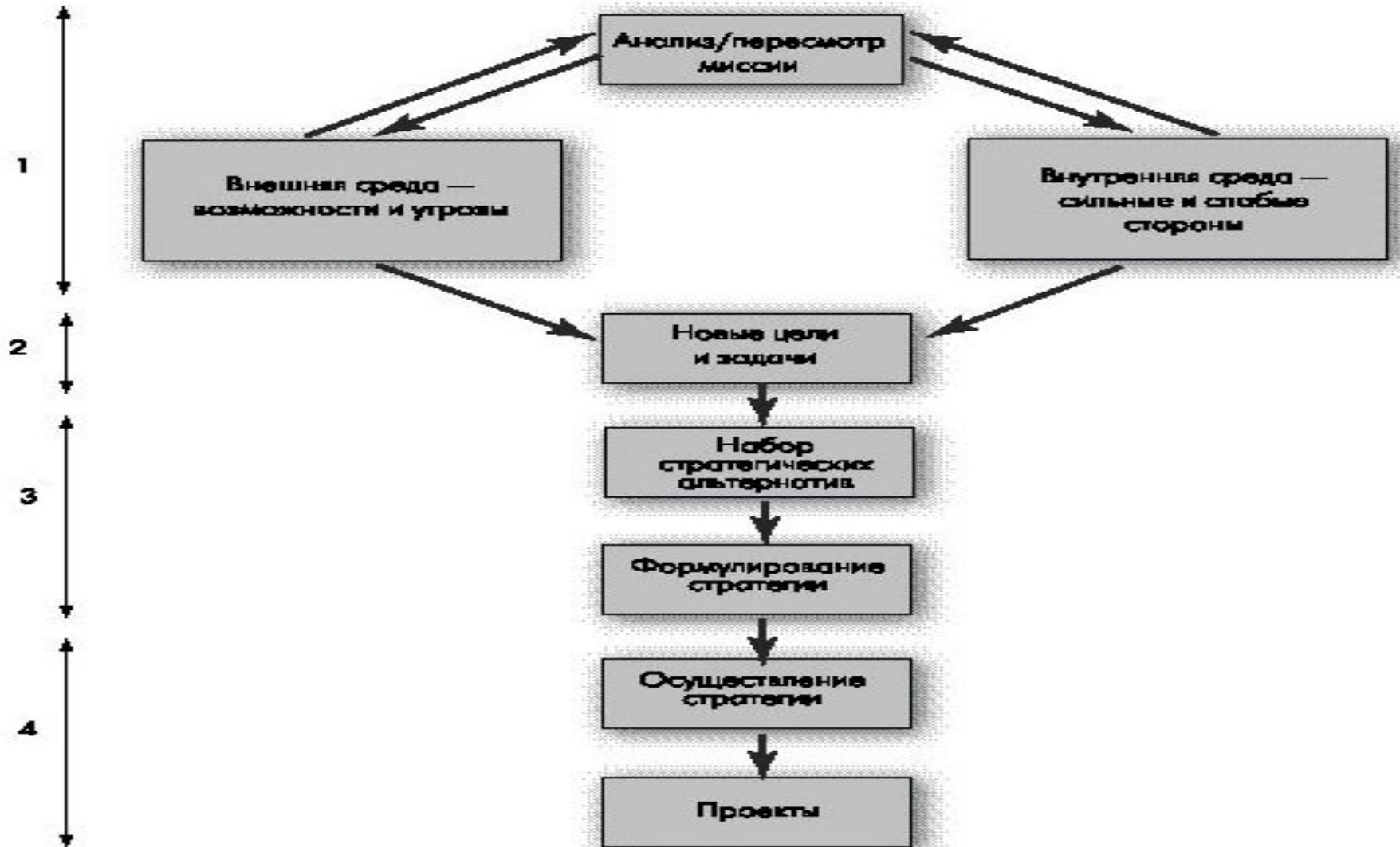
Сформированная стратегия развития должна быть направлена на обеспечение конкурентного преимущества строительного предприятия. Как и всякая система, стратегия подвержена влиянию определенных закономерностей, ей должны быть имманентно присущи такие характеристики, как целостность, интегративность, коммуникативность и др. Это означает, что наибольший эффект достигается в том случае, если все составляющие стратегии развития реализуются в условиях координации из единого центра; решения, принимаемые в рамках каждой из составляющих, увязаны по времени и ресурсам и не противоречат друг другу.

При заданном уровне стратегических ресурсов строительное предприятие обладает потенциальными возможностями достижения глобальной и локальных целей динамичного развития в конкурентной среде.

В практике планирования применяют шесть основных групп норм и нормативов:

- 1) удельные нормы материальных затрат сырья, материалов, комплектующих изделий, энергии и т.д.;
- 2) нормативы использования орудий труда: машин, оборудования, инструментов, механизмов;
- 3) организационные нормативы: длительность рабочего периода, времени обращения, объем незавершенного производства, запасы сырья, продолжительность освоения проектных мощностей и др.;
- 4) нормы качества продукции — соответствие стандартам;
- 5) нормы окупаемости затрат и прибыльности производства;
- 6) нормы труда:

Процесс стратегического управления

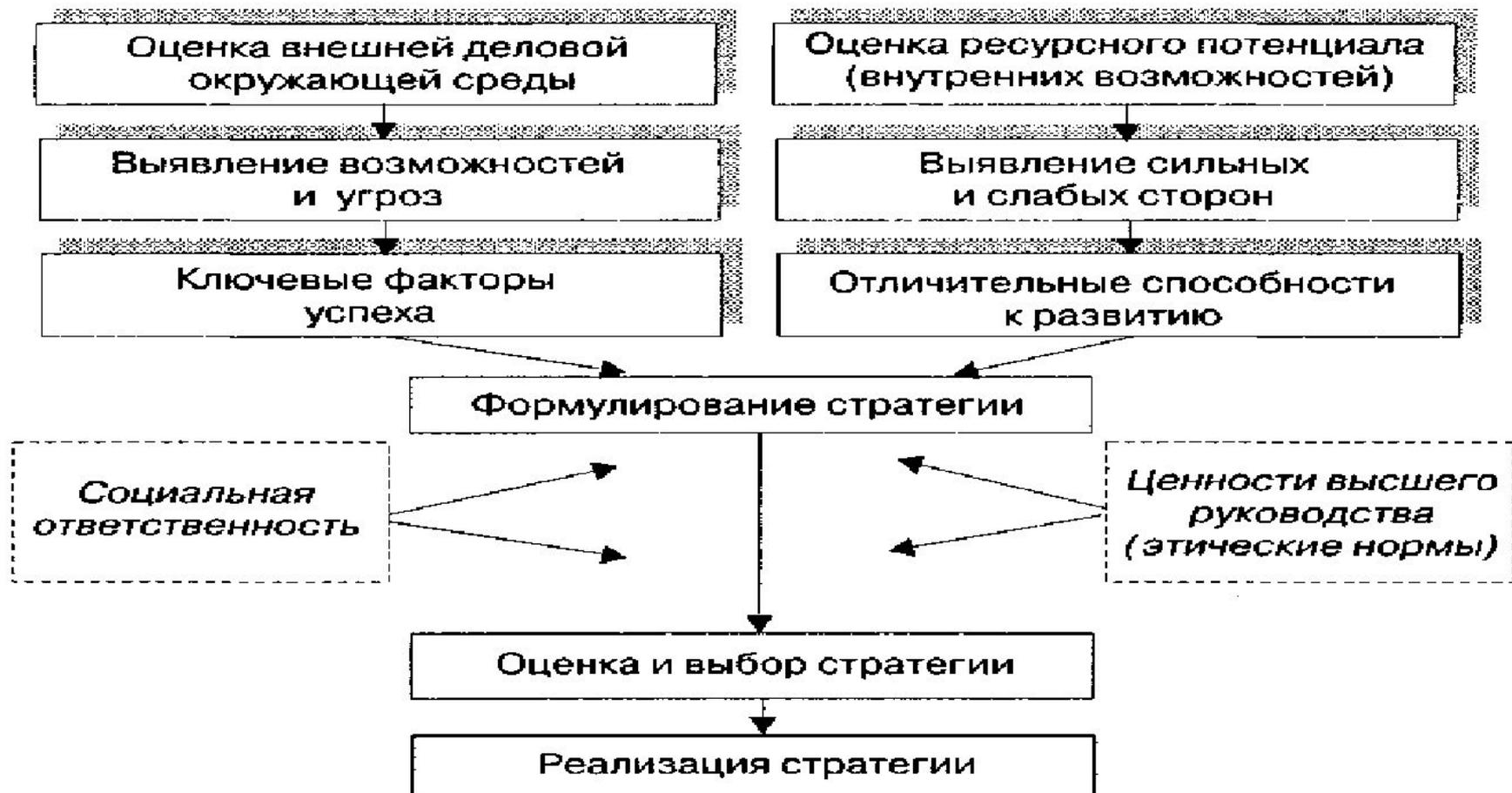


Основные шаги модели стратегического менеджмента

В **самом общем виде** шаги или последовательность операций этой модели представлены ниже



Основные этапы стратегического менеджмента



Варианты стратегий

Рассмотрение альтернативных стратегий

Крайне редко встречаются ситуации, когда у организации имеется всего один путь достижения цели или одна стратегия. Всегда существуют альтернативы. После проведения анализа и формулировки целей руководители должны определить различные варианты распределения ресурсов для получения оптимального результата.

Наиболее известные варианты стратегий:

а) стратегии И. Ансофа;

б) конкурентные стратегии М. Портера:

- лидерство по затратам или установление более низкой цены путем минимизации затрат;
- дифференциация или попытка дифференцировать свою продукцию относительно конкурента;
- фокусирование или стратегия рыночной ниши;

в) стратегии Ф. Котлера:

- интенсивный рост;
 - рост за счет интеграции (вертикальной и горизонтальной);
- диверсификация.

Выбор определенной стратегии, на базе которой будет развиваться оперативное планирование

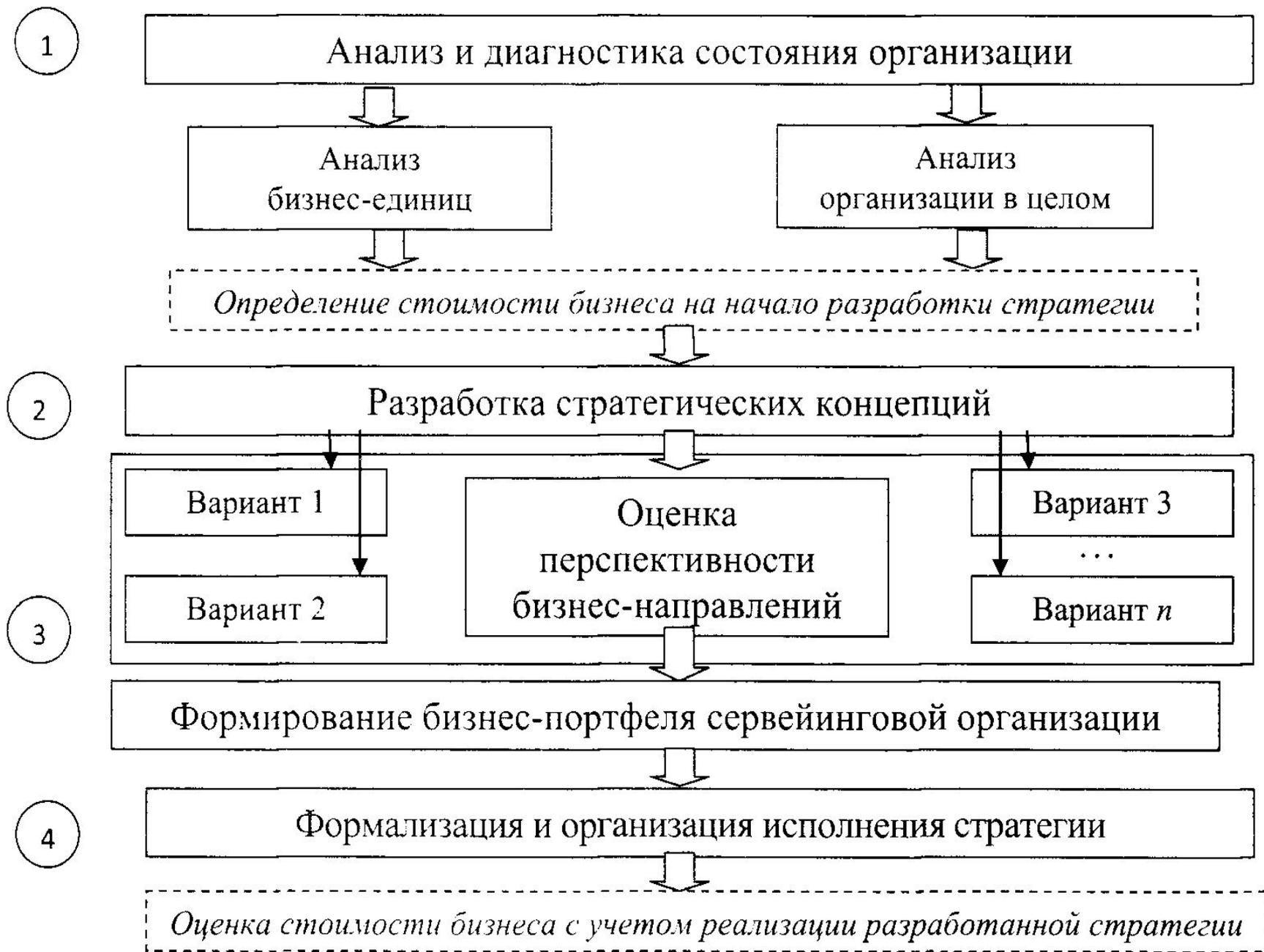
Руководители организации в заключение должны выбрать одну из стратегий, которая наилучшим образом:

повлияет на финансовый результат;

не будет противоречить существующим принципам организации;

будет принята работниками организации;

будет поддержана соответствующими ресурсами в необходимом объеме.



Модель М. Портера (пяти сил конкуренции)

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название **PEST-анализ** (по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы)).

PEST-анализ

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 1) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Хотя, безусловно, на деятельность предприятия могут оказывать влияние и другие специфические факторы макросреды. Так, природная среда воздействует на деятельность сельскохозяйственных предприятий, на предприятия строительной индустрии.

Факторы природной среды воздействующие на деятельность предприятия строительной индустрии

Политико-правовые факторы:

- правительственная стабильность;
- налоговая политика и законодательство в этой сфере;
- антимонопольное законодательство;
- законы по охране природной среды;
- регулирование занятости населения;
- внешнеэкономическое законодательство;
- позиция государства по отношению к иностранному капиталу;
- профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)

Социокультурные факторы:

- демографическая структура населения;
- стиль жизни, обычаи и привычки;
- менталитет;
- социальная мобильность населения;
- активность потребителей

Экономические факторы:

- тенденции валового национального продукта;
- стадия делового цикла;
- процентная ставка и курс национальной валюты;
- количество денег в обращении;
- уровень инфляции;
- уровень безработицы;
- контроль над ценами и заработной платой;
- цены на энергоресурсы;
- инвестиционная политика

Технологические факторы:

- затраты на НИОКР;
- из разных источников;
- защита интеллектуальной собственности;
- государственная политика в области НТП;
- новые продукты (скорость обновления, источники идей)

Этапы проведения анализа

Этапы проведения анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
 2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определённого веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
 3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-бальной шкале:
 - «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность;
 - «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
 4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данного предприятия.
- Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером.

Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создаёт благоприятные возможности для компании.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

Модель Портера



Первая сила Портера: Конкуренция среди действующих в отрасли фирм

Соперничество среди существующих фирм зависит от множества факторов:

1. Увеличение числа примерно одинаковых по размерам и объемам производства соперничающих фирм.
2. Темпы роста спроса на продукцию.
3. Особые условия хозяйствования в отрасли.
4. Низкий уровень затрат покупателей при переходе с потребления одной марки товаров на потребление другой.
5. Одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка.
6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.
7. Барьеры выхода являются серьезной опасностью, особенно когда спрос в отрасли падает.

Барьеры выхода – это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведёт к усилению ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

8. Различие приоритетов фирм, их стратегий, ресурсов, личных качеств их руководителей и страны, где они зарегистрированы.
9. Крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и предпринимают решительные и хорошо финансируемые мероприятия по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.
10. Степень консолидации в отрасли.

Выделяют фрагментарные отрасли (с монополистической конкуренцией), где действует значительное количество однотипных фирм. Например, отрасль детских игрушек.

Олигополистические отрасли, где действуют несколько крупных компаний тесно зависящих друг от друга. Например, металлургическая отрасль.

Таким образом, конкуренция среди действующих в отрасли фирм зависит от множества факторов, между которыми существует тесная взаимосвязь. Факторы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Соперничество среди существующих фирм зависит от множества факторов:

1. Увеличение числа примерно одинаковых по размерам и объемам производства соперничающих фирм.
2. Темпы роста спроса на продукцию.
3. Особые условия хозяйствования в отрасли.
4. Низкий уровень затрат покупателей при переходе с потребления одной марки товаров на потребление другой.
5. Одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка.
6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.
7. Барьеры выхода являются серьезной опасностью, особенно когда спрос в отрасли падает.

Барьеры выхода – это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведёт к усилению ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

8. Различие приоритетов фирм, их стратегий, ресурсов, личных качеств их руководителей и страны, где они зарегистрированы.
9. Крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и предпринимают решительные и хорошо финансируемые мероприятия по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.
10. Степень консолидации в отрасли.

Выделяют фрагментарные отрасли (с монополистической конкуренцией), где действует значительное количество однотипных фирм. Например, отрасль детских игрушек.

Олигополистические отрасли, где действуют несколько крупных компаний тесно зависящих друг от друга. Например, металлургическая отрасль.

Таким образом, конкуренция среди действующих в отрасли фирм зависит от множества факторов, между которыми существует тесная взаимосвязь. Факторы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Вторая сила Портера: Риск входа на рынок потенциальных конкурентов

Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от двух факторов:

1. барьеры входа в отрасль;
2. реакция компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.

1. Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса в данной отрасли и успешной конкуренции в ней.

Основные источники таких барьеров:

1. Экономия на масштабах производства, которая связана со снижением издержек при увеличении объемов производства продукции.
 2. Трудности доступа к технологии и ноу-хау.
 3. Квалификация и опыт персонала.
 4. Приверженность потребителей к определенным маркам.
 5. Значительный размер первоначальных капиталовложений.
 6. Доступ к каналам сбыта.
 7. Действия контролирующих органов.
 8. Налоговые ограничения.
2. Реакция компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника – это также значительный фактор при вступлении в отрасль.

Позиция компаний по отношению к новичку может быть двух видов:

- Пассивная реакция;
- Активная защита позиций.

Основными причинами поведения конкурентов являются:

- размер отрасли;
- темпы роста отрасли;
- ожидаемые доходы.

Чем сильнее угроза от появления новых конкурентов, тем больше оснований у фирм-сторожилов укреплять свои позиции, затрудняя проникновение на рынок новичков.

Третья сила Портера: Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)

Фирмы одной отрасли промышленности нередко конкурируют с фирмами другой отрасли промышленности, т.к. выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми.

Уровень угрозы товаров-субститутотв зависит от следующих факторов:

- 1) цена производства товара-заменителя;
- 2) готовность покупателя принять замену (издержки перехода; привычки, удобство, условия обслуживания, престижность и т.д.);
- 3) качество и экологические характеристики продукции (маргарин дешевле масла, но уступает ему по вкусовым качествам; заменители сахара бывают вредными для здоровья);
- 4) дополнительные преимущества (постгарантийное обслуживание).

Таким образом, наличие в отрасли угрозы товаров-заменителей обостряет конкурентную борьбу, которая осуществляется как ценовыми, так и неценовыми методами.

Но кроме сложностей, данный фактор конкуренции создаёт и преимущества, которые необходимо использовать при построении стратегии.

Четвертая сила Портера: Экономические возможности поставщиков

Поставщики – это реальная рыночная сила, если предоставляемый ими товар составляет существенную часть издержек при производстве отраслевой продукции

Они могут влиять на отрасль путем увеличения цены или снижения качества поставляемого сырья или услуг.

Условия высокого влияния поставщиков на отрасль:

1. доминируют несколько предприятий-поставщиков;
2. отсутствие товаров-заменителей подавляемой продукции;
3. высокая концентрация в отрасли-поставщике (олигополия, монополия);
4. продукция уникальна или переходные затраты высоки;
5. когда предприятия отрасли не являются крупными (важными) потребителями для фирм-поставщиков. Например, все предприятия вынуждены брать электроэнергию у одного монополиста, и отказ одного из них платить не нанесет значительных убытков энергетической компании;
6. когда переход потребляющих предприятий на другую продукцию требует высоких затрат (переоборудование, переналадка станков, смена технологии). Например, смена бензиновых двигателей в транспортной компании на газовое оборудование и наоборот.

Пятая сила Портера: Экономические возможности покупателей

Способность покупателей договориться между собой и диктовать условия сделки существенно уменьшает прибыль отрасли.

Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом.

Условия высокого влияния покупателей на отрасль:

- стандартизованная продукция (могут купить товар у любого производителя, что вынуждает последних к конкуренции);
- крупные и малочисленные покупатели и множество производителей (оборонная промышленность, элеваторы);
- покупатели делают закупки в больших количествах (существенно влияют на объемы производства);
- имеются альтернативные производители заменяющих товаров;
- покупатели хорошо информированы;
- переходные затраты достаточно низкие и покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции (это характерно для заводов, которые могут выпускать необходимые для конечной продукции детали на месте).

Для того чтобы проанализировать конкурентное окружение, руководителям следует оценить возможности каждой из пяти конкурирующих сил.

Коллективное воздействие этих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу равную прибыльность или равную убыточность для преобладающего числа фирм.

Идеальная конкурентная среда в отношении получения прибыли – это такая среда, в которой и поставщики, и покупатели имеют слабую позицию на торговых переговорах, когда нет хороших заменителей, барьеры входа на рынок относительно высоки и конкуренция между существующими продавцами довольно умеренная.

Таким образом, конкурентная стратегия компании тем эффективнее, чем больше она обеспечивает защиту от пяти конкурентных сил, влияет на законы конкуренции в отрасли на благо компании и способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества.

Оценка выбранной стратегии

Оценка заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются с помощью системы обратной связи, в ходе которой может происходить корректировка предыдущих этапов.

Функции высшего руководства в процессе стратегического планирования

- Изучение состояния среды
- Решения по поводу организационной структуры
- Устранение проблем
- Проведения изменений на фирме
- Решения по использованию ресурсов

Основные составляющие успешного выполнения стратегии

```
graph TD; A[Основные составляющие успешного выполнения стратегии] --- B[Цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии]; A --- C[Руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок]; A --- D[В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции];
```

Цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии

Руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок

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

Преимущества и недостатки стратегического планирования

Преимущества	Недостатки
<p>1. Большая степень обоснованности плановых показателей и вероятности реализации планируемых событий;</p> <p>2. Обеспечивает высшему руководству организации средства создания плана на длительный срок;</p> <p>3. Дает основу для принятия решений;</p> <p>4. Способствует снижению риска при принятии решений;</p> <p>5. Обеспечивает интеграцию целей всех структурных подразделений и исполнителей организации.</p>	<p>1. Стратегическое планирование не дает детального описания картины будущего;</p> <p>2. Не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана;</p> <p>3. Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием;</p> <p>4. Негативные последствия ошибок стратегического планирования гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном.</p> <p>5. Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана.</p>

Окончание раздела