

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
институт
Кафедра менеджмента
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.08 «Менеджмент. Управление проектами»

код – наименование направления

Разработка и обоснование проекта развития ТК «Одиссей»

Тема

Руководитель _____
подпись, дата

к.э.н., доцент
должность, ученая степень

М.И. Элияшева
инициалы, фамилия

Выпускник _____
подпись, дата

Д.Е. Шмакова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____
подпись, дата

Т.В. Вырупаева
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка и обоснование проекта развития ТК «Одиссей»» содержит 75 страниц текстового документа, 12 иллюстраций, 10 таблиц, 1 приложение, 23 использованных источников.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗОНА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ, ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА, ЭТАПЫ ПРОЕКТА, ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Объект – ТК «Одиссей».

Актуальность обуславливается тем, что несмотря на возрастающий спрос на частное строительство, кризис негативно сказывается на уровне спроса на продукцию магазина. А также быстрый рост числа конкурентов неблагоприятно влияет на ТК «Одиссей».

Цель данной дипломной работы заключается в том, чтобы на основе диагностики коммерческой организации "Одиссей" разработать такое направление деятельности для организации, которое будет максимально точно отвечать запросам внешней среды, и при этом будет приносить прибыль.

В итоге был разработан проект развития ТК «Одиссей», главной идеей которого является развитие СЗХ автоматизированной техники, и уход из отрасли продажи сантехники, так как СЗХ сантехники нецелесообразно.

Цель проекта: открытие официального магазина роботов-пылесосов «iRobot» в городе Красноярске.

Концепция магазина: продажа широкого ассортимента товаров «iRobot».

Проект был детально рассмотрен, определены основные этапы работы, задачи и ответственные. Успешная реализация данного проекта позволит ТК «Одиссей» повысить узнаваемость бренда «iRobot» в г. Красноярске.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы стратегического управления.....	5
1.1 Сущность стратегического управления и его ключевые понятия.....	5
1.2 Порядок разработки и реализации стратегии предприятия.....	18
1.3 Разработка и реализация проекта как инструмента стратегического управления.....	24
2 Стратегический анализ деятельности ТК «Одиссей».....	29
2.1 Характеристика ТК «Одиссей».....	29
2.1.2 Экономические показатели.....	36
2.2 Общая характеристика внешней среды.....	38
2.3 Анализ стратегии развития компании.....	44
3 Разработка проекта направления деятельности ТК «Одиссей».....	50
3.1 Определение основных характеристик проекта.....	50
3.2 Разработка основных этапов проекта.....	56
3.3 Обоснование эффективности проекта.....	59
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	70
Приложение А Диаграмма Ганта.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Постоянно меняющаяся внешняя среда диктует новые правила существования на рынке, изменение факторов макросреды и микросреды влияет на путь развития организаций. В условиях рынка и жестокой конкурентной борьбы предприятие должно уметь быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и внутри самого предприятия. А также организация должна следить и анализировать новые тенденции развития отрасли, тем самым своевременно отвечать современным запросам рынка.

Актуальность темы работы обуславливается тем, что несмотря на возрастающий спрос на частное строительство, кризис негативно сказывается на уровне спроса на продукцию магазина. А также быстрый рост числа конкурентов неблагоприятно влияет на ТК «Одиссей».

Объектом исследования является ТК «Одиссей» - торгово-коммерческая компания, занимающаяся розничной и оптовой торговлей сантехники, сопутствующими товарами, а также продажей роботов-пылесосов. Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы являются механизмы, правила разработки и обоснования проекта развития компании.

Таким образом, цель данной выпускной квалификационной работы заключается в том, чтобы на основе диагностики коммерческой организации "Одиссей" разработать такое направление деятельности для организации, которое будет максимально точно отвечать запросам внешней среды, и при этом будет приносить прибыль.

Исходя из указанной цели, нужно выполнить следующие задачи:

1. Анализ внутренней и внешней среды организации;

2. Анализ показателей финансовой деятельности;
3. Выявление сильных и слабых сторон организации;
4. Разработка стратегии по результатам SWOT-анализа;
5. Разработка проекта направления деятельности ТК «Одиссей»;
6. Расчет необходимых инвестиций;
7. Расчет точки безубыточности и срока окупаемости проекта.

Выполнив приведенные выше задачи, будет достигнута цель данной выпускной квалификационной работы. Будет разработан и обоснован проект, который положительно повлияет на имидж организации, в том числе и на товар, предлагаемый компанией, так и эффективно скажется на финансовой деятельности компании.

1 Теоретические основы стратегического управления

1.1 Сущность стратегического управления и его ключевые понятия

По мнению Джона Чайлда, магистра экономики и доктора философских наук в области менеджмента Кембриджского университета, стратегия представляет собой совокупность фундаментальных или принципиально важных решений относительно целей и средств предприятия. Стратегия - обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Это можно свести к тому, что стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает:

- 1) определение корпоративной миссии;
- 2) конкретизацию видения и постановку целей;
- 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Стратегический менеджмент - управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и внешней средой, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов:

- 1) умение смоделировать ситуацию;
- 2) умение выявить необходимость изменений;
- 3) умение разработать стратегию изменений;
- 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы;
- 5) умение воплотить стратегию в жизнь. [16]

Организации, действующие в определенной и неопределенной внешней обстановке, будут управляться и регулироваться по-разному, с учетом их структуры и типа используемой системы управления. Также важно и то, чтобы структура или система управления организации соответствовала внешней среде, в окружении которой она находится. [8]

М. Портер, американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, в начале 1980-х гг. представил свои идеи относительно конкурентных стратегий, выведенных из некоторых базовых постулатов. В книге «Стратегия конкуренции» он указал три вида общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: лидерства в снижении издержек (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов); дифференциации (как производство уникальной продукции); фокусирования (как сосредоточение на определенной группе покупателей). [18]

Однако концепция эталонных стратегий Портера не раз подвергалась критике, так как имеет некоторые недостатки, а именно, у концепции дифференциации и лидерства по издержкам много общего: при дифференциации нужно помнить о себестоимости, а при снижении затрат нельзя забывать о стандартах качества. А лидерство по издержкам не всегда приносит больше выгод, чем второе, или, скажем, третье место в отрасли. Кроме того, возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которую подразумевает каждая из стратегий. Также возникает вопрос, почему необходимо выбрать только одну стратегию, хотя комбинация из нескольких могут дать больше пользы.

Через десятилетия А. Томпсон и А. Стрикленд разработали другую модель классификации стратегий, которая нашла свое отражение в учебном пособии «Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа». Ниже приведены пять вариантов подхода к стратегии конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);

- стратегия широкой дифференциации (добавить товаром уникальности, отличительных признаков, что привлечет большое количество покупателей);
- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента). [13]

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии. [13]

Уяснение текущей стратегии

Этот этап очень важен, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Для этого необходимо оценить пять внешних и пять внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в

соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки). [13]

Анализ портфеля продукции

Один из важнейших инструментов стратегического управления - анализ портфеля продукции. Проведя данный анализ, наглядно видно, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель, как сумма, существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью данного анализа могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Выбор стратегии

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания стратегического управления. Важно отметить, что в стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Таким образом, компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания

большой доли рынка, фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т.е., чтобы добиваться наименьших издержек на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит. [13]

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. В результате этого, покупатели выбирают данную марку, даже если цена для них высока. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. Другими словами, фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном виде продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек, либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Необходимо отметить, что обязательным для данной стратегии является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Далее компании необходимо определить, какую стратегию будут использовать. Для этого необходимо знать базисные или эталонные

стратегии. Данные стратегии отражают различные подходы к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких факторов. [13]

К таким факторам относят:

- продукт;
- рынок;
- отрасль;
- изменение положения предприятия внутри отрасли;
- технология.

Каждый из перечисленных факторов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое.

К основным эталонным стратегиям можно отнести следующие:

- Стратегия концентрации;
- Стратегия интеграции;
- Стратегия диверсификации;
- Стратегия сокращения.

1. Первую группу эталонных стратегий (стратегия концентрации) составляют стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. Другими словами, компания пытается улучшить свою продукцию, или начать производить новую, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же переход на новый рынок. [13]

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

Стратегия усиления позиции на рынке. Компания делает все, чтобы с данным продуктом на рынке завоевать выигрышные позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий (например, строительство новых заводов по производству, создание

специальной системы транспортировки товара с учетом особенностей региона);

Стратегия развития рынка. Заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

Стратегия развития продукта. Предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

2. Во вторую группу эталонных стратегий (стратегия интеграции), относят такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением компании путем добавления новых структур. Такие стратегии называются стратегиями интегрированного роста.

Данные стратегии подходят компаниям, которые работают в сильном бизнесе. Компания может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. [13]

Выделяют два основных вида стратегий интегрированного роста:

Стратегия обратной вертикальной интеграции. Направлена на рост предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Предприятие может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. В данном случае уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Определяется в росте предприятия за счет приобретения, либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Это наиболее выгодно, когда компания не может найти посредников с качественным уровнем работы (например, отказ от посредников при реализации мясной продукции).

3. Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Данные стратегии имеют место

быть, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. [13]

К факторам, обуславливающим выбор стратегии диверсифицированного роста относят:

- рынки для осуществления бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения в рамках данной отрасли;
- новый бизнес может вызвать синергетический успех, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

Стратегия централизованной диверсификации. Базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены уже в существующем бизнесе (к примеру, строительство недорогих гостиниц при имеющихся дорогих, высококлассных гостиницах).

Стратегия горизонтальной диверсификации. Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

4. Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. К данным стратегиям прибегают, когда компания нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. [13]

Определены следующие типы стратегий целенаправленного сокращения:

Стратегия ликвидации. Представляет собой исключительный случай стратегии и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

Стратегия «сбора урожая». Предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Она рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;

Стратегия сокращения. Заключается в том, что компания закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов. Данная стратегия уместна тогда, когда необходимо получить средства для развития более перспективных направлений либо начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

Стратегия сокращения расходов. Реализация данной стратегии выражена в снижении производственных затрат, и повышении производительности, сокращение найма и даже увольнение персонала.

Оценка выбранной стратегии

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению компанией своих целей. Это является основным критерием оценки выбранной стратегии. [13]

Напротив данной классификации, С. Роббинс, профессор из университета Сан-Диего, указывает другую классификацию, что в широком смысле организация может применять для снижения неопределенности внешней обстановки две стратегии. Организация может реагировать

приспособлением и изменением своих действий с целью добиться соответствия их изменяющимся параметрам внешней среды, что можно назвать внутренней стратегией. В другом случае организация может попытаться изменить обстановку так, чтобы она лучше соответствовала возможностям организации. Это - внешняя стратегия. Рассмотрим более подробно эти два типа стратегий. [9]

Внутренние стратегии:

- Изменение сферы деятельности. Самой простой ответной мерой, которую организация может предпринять, столкнувшись с неблагоприятными условиями внешней среды, является перенос деятельности в среду с меньшей неопределенностью ее параметров. Например, руководство организации может рассмотреть возможность размещения бизнеса в другой рыночной нише, в которой конкурентов меньше или они представляют меньшую угрозу. Если организация не способна к подобным изменениям, она может сделать выбор в пользу разнообразия собственных целей, изменения структуры и характера деятельности таким образом, чтобы добиться оперативности в реагировании на изменения параметров внешней среды. Эти меры могут привести к тому, что уровень специализации снизится, организация разнообразит направления своей деятельности, тем самым как бы "подстраховываясь" от угроз со стороны меняющихся параметров внешней среды. Если внешняя обстановка стабильная, то более выгодной может оказаться специализация. Однако в динамичной внешней среде неспециализированные организации могут перестраиваться быстрее и лучше использовать возможности, которые дают эти изменения. [16]

- Набор персонала. Некоторые организации используют практику выборочного набора персонала для уменьшения неопределенности внешней обстановки. Организации могут приглашать на работу сотрудников из персонала организаций-конкурентов для получения важной информации о своих соперниках. Другие охотятся за бывшими министрами,

представителями правительства и другими в прошлом высокопоставленными чиновниками для того, чтобы использовать с выгодой для себя их связи с влиятельными людьми, принимающими решения. [1]

- Создание запасов. Основным способом противостояния неопределенности внешней среды всегда было создание вокруг основной производственной деятельности "буферных" подразделений с целью смягчения и предотвращения угроз этой неопределенности, тем самым снижается вероятность нарушения деятельности организации. Достижением этого является создание запасов для непрерывного поступления в организацию денег, материалов, информации и других ресурсов. К примеру, отдел снабжения защищает производство от неожиданностей, обеспечивая наличие непрерывного потока сырья и материалов. Аналогично этому финансовый отдел должен обеспечить наличие достаточных денежных ресурсов для покрытия производственных затрат. Отдел кадров защищает производство за счет набора и подготовки производственного персонала, а также созданий собственных баз данных кандидатов на трудоустройство. [4]

- Сглаживание. Главной идеей является выронить воздействие изменений во внешней среде организации, в особенности изменений спроса. Данный метод популярно используется магазинами в розничной торговле, как защита бизнеса от сезонных и других колебаний спроса. Известно, что наименее активными периодами в розничной торговле являются период после Нового года и позднее лето. Поэтому именно в это время чаще всего устраиваются распродажи, которые производятся для того, чтобы снизить ущерб от неминуемого снижения доходов. [15]

- Нормирование. Если среда характеризуется неопределенностью спроса (например, его избытком, связанным с изменением потребительских предпочтений), руководство организации может использовать нормирование продукции или услуг (т.е. распределять продукцию на основе некоторой системы приоритетов). Используется это в том случае, когда по тем или иным причинам нельзя поднять цену или увеличить производство товаров

или услуг. А именно, администрация школы бизнеса может вводить нормирование в приеме слушателей на обучение по тем специальностям, где не хватает мест для всех желающих. [8]

Внешние стратегии:

- Маркетинг. Большие затраты компании несут при проведении маркетинговых мероприятий, к таким можно отнести исследование рынка, потребительских предпочтений, создание брендов, рекламы продукции или услуг. Компании тратят эти суммы, пытаясь снизить неопределенность среды, о чем свидетельствует подверженность потребителей рекламному воздействию, выработка приверженности к марке их продукции, снижение конкурентного давления и стабилизация спроса. [5]

- Заключение контрактов. В данном случае речь идет о контрактах, призванных оградить организацию от колебаний качества и цен на необходимые ей материалы, а также производимую ею продукцию. Например, руководство может заключить контракт на определенный срок, условия которого предусматривают точные расценки на поставляемые материалы, или же контракт на продажу покупателю определенного процента произведенной продукции. Так, например, судоходные компании заключают с нефтяными компаниями контракты на поставки топлива с фиксированными условиями, которые нельзя изменить в течение определенного времени (срок действия контракта), несмотря на колебания цен на нефть или стоимости грузоперевозок. [12]

- Кооптирование. Здесь речь идет о «поглощении» из своего окружения отдельных лиц или другие организации, которые угрожают их стабильности. Эффективнее всего это наблюдается в выборочных назначениях новых членов в совет директоров различных корпораций. К примеру, можно ожидать, что организации, сталкивающиеся с неопределенностями в финансировании, будут назначать членами советов директоров лиц из числа руководителей банков и других финансовых учреждений. [11]

- Объединение. Термин "объединение" обозначает ситуацию, когда организация объединяется с одной или несколькими другими организациями для совместной деятельности. Примерами такой внешней стратегии являются слияния и создание совместных предприятий. Подобный метод может способствовать уменьшению неопределенности параметров внешней среды за счет ослабления конкуренции между организациями и снижения их зависимости друг от друга. [9]

- Лоббирование. Лоббирование выражается в использовании влияния отдельных лиц, социальное и политическое положение которых позволяет содействовать достижению выгодного для организации результата при принятии решений, и является еще одним методом, используемым организациями для управления внешней средой. Чаще всего лоббирование проявляется в том, что организации, как индивидуально, так и совместно, через свои торговые ассоциации и группы политического давления активно стремятся повлиять на законодателей с целью принятия выгодных для них законов и правил. Посредством этого, организация может оказывать давление на органы, принимающие решения, для достижения льгот, более выгодного налогообложения, для снижения процентных ставок и т.д. [13]

1.2 Порядок разработки и реализации стратегии предприятия

Стратегическая установка, или миссия организации, в сущности, означает попытку ответить на вопрос, в чем состоит конечный смысл деятельности организации.

Какого-либо определенного и универсального набора правил для формулирования стратегической установки, подходящего для любой конкретной организации, не существует. В разных организациях ее содержание, объем, форма и уровень детализации будет отличаться. Однако для решения этой задачи существуют все-таки некоторые общие идеи и рекомендации. Дэвид Ф. Свенсен, директор по инвестициям в Йельском университете, приводит структуру ответа на вопрос, что должно быть отражено в стратегической установке. [13]

1. Покупатели. Определяется, кто является покупателями организации.
2. Продукция или услуги. Описание основных видов продукции и услуг организации.
3. Рынки. Описывается область конкуренции фирмы.
4. Технология. Сообщается о том, является ли технология предметом внимания организации.
5. Определение экономических задач фирмы.
6. Философия. Формулирование основных убеждений, этических ценностей и философских приоритетов организации.
7. Самооценка. Здесь определяются слабые стороны организации, а также конкурентные преимущества.
8. Забота об имидже. Определение видения о себе, а именно как компания хочет выглядеть в глазах общественности.
9. Отношение к персоналу. Формулирование отношения компании к персоналу.[13]

Принятие решений в организации характеризуется как процесс определения и решения проблем. В большинстве источников выделяется две основных этапа в процессе принятия решений в организации:

1. Определение проблемы. Здесь отслеживается информация об условиях внешней обстановки и самой организации с целью определить уровни эффективности и выявить причину недостатков.

2. Решение проблемы. Здесь рассматриваются альтернативные варианты действий, затем выбирается и внедряется один вариант. [3]

Можно провести разграничение между запрограммированными и незапрограммированными решениями. Запрограммированные решения характеризуются следующим:

- повторяются и четко определены;
- в организации уже имеются процедуры работы с данной проблемой;
- имеется полная информация по текущим показателям;
- проблема имеет четкую структуру в вопросе критериев эффективности;
- альтернативы легко определяются, и имеется большая вероятность успеха. [11]

В компании многие процессы определяются запрограммированными решениями. К примеру, оплата по больничному листу или наложение взыскания за прогул. Запрограммированные решения могут быть сложными и трудоемкими, например, составление годового отчета отдела или определение бюджета.

Незапрограммированные решения имеют следующие характеристики:

- новые, слабо определены и нет системы их решения;
- нет достаточной информации о проблеме;
- нет четких критериев эффективности решения;
- альтернативы решений не ясны;
- существует неопределенность относительно того, будет ли выдержан предложенный путь действий;

- обычно возможно разработать немного вариантов действий, поэтому традиционно принимается одно решение проблемы. [11]

Незапрограммированные решения играют большую роль при разработке и реализации стратегии. Например, такие, как реорганизация подразделений организации или системы премирования. [4]

Важные организационные управленческие решения, которые являются и незапрограммированными и затрагивают всю организацию или значительную ее часть, имеют определенное количество конкретных признаков, в частности, таких:

- обычно не принимаются единолично одним управляющим;
- включают много подразделений, множество точек зрения и ожиданий, которые лежат за пределами отдельного принимающего решения лица;
- включают большой объем информации, который не вписывается в границы компетентности и профессиональной подготовки отдельных менеджеров;
- подразумевают значительную политическую активность и создание коалиций. [11]

Рассмотрим базовые признаки стратегических решений. Таковых можно выделить девять:

- 1) отражающие точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься;
- 2) призванные оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. (организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.);
- 3) принимающие также во внимание собственные ресурсы организации и содействующие обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами;
- 4) включающие представление о большом изменении в системе работы организации;

5) чрезвычайно сложные, включающие различные степени неопределенности; они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации;

6) требующие всестороннего подхода к управлению организацией; удачные стратегические решения предусматривают работу управляющих вне их функциональных зон, а также консультации с другими управляющими, которые, возможно, имеют другие взгляды на перспективную деятельность организации;

7) имеющие дальновидность; они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение;

8) причастные к оценкам и ожиданиям ключевых работников компании внутри организации; существует мнение, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании;

9) серьезно воздействующие на ресурсы и оперативную деятельность; они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня. [9]

Реализация стратегии делает необходимым принятие системы, используемой для управления организацией. Эта система определяет: какие подразделения будут нести ответственность и за что, какие информационные системы понадобятся для контроля за выполнением стратегии, какая потребуется переподготовка рабочей силы и т.п. Особо значимыми мероприятиями при реализации стратегии являются разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах, разработка организационной структуры, выбор системы управления организацией, политика организации и реализация стратегии включает выбор организационного объединения и систем контроля. [3]

На этапе реализации стратегии возникает множество проблем и для этого существуют объективные причины: здесь осуществляется переход от

проектирования к практике управления, столкновение с реальностью, которая всегда богаче, вариабельнее любых планов. К тому же процесс проектирования требует определенного (иногда значительного) времени, в течение которого произойдут такие изменения в среде существования организации, что планы могут в какой-то мере "устареть" еще до начала реализации. [13] Рассмотрим распространенные проблемы при реализации стратегии:

- возможно несоответствие между стратегией и структурой, и они могут противодействовать друг другу;

- недостаток или отсутствие определенных навыков и потребность их компенсации. Нежелание управляющих менять стиль работы и приобретать новые навыки;

- системы информации и связи могут не отвечать новым требованиям руководства и не давать адекватной оценки происходящим изменениям, поэтому группа высшего руководства организации не будет в полной мере владеть ситуацией;

- реализация стратегии включает изменения, которые, в свою очередь, содержат неопределенности и риск, а они могут вызывать настороженность руководителей, нежелание брать ответственность за принятие рискованных решений на себя;

- управленческие методы, такие как программа компенсации, развития управленческой структуры и т.д., которые действуют в пределах структурной схемы, могут не соответствовать стратегическим целям. [16]

Подводя итог, можно сделать вывод, что стратегия выражается в определении действий, путем достижения которых компания добивается поставленных ею целей. Это достаточно сложный процесс, так как необходимо постоянно проводить мониторинг и координацию, при этом правильно распределять ресурсы между процессами. В данном пункте были представлены основные стратегии, а также их различия между собой. И рассмотрены действия, из которых и разрабатывается стратегия компании,

при этом указаны основные проблемы, с которыми организация может столкнуться на пути реализации.

1.3 Разработка и реализация проекта как инструмента стратегического управления

Существует много определений проекта, но все они мало, чем отличаются. Приведем некоторые, самые популярные.

Проект — это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер.[19]

Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными ограничениями расходования средств и ресурсов со специфической организацией. [21]

Проект - это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. [20]

На мой взгляд, под проектом необходимо понимать целенаправленную деятельность, ограниченную ресурсами и временем, несущую в себе инновацию.

При всем разнообразии определений, все они могут быть отражены на одном рисунке 1.3.1:

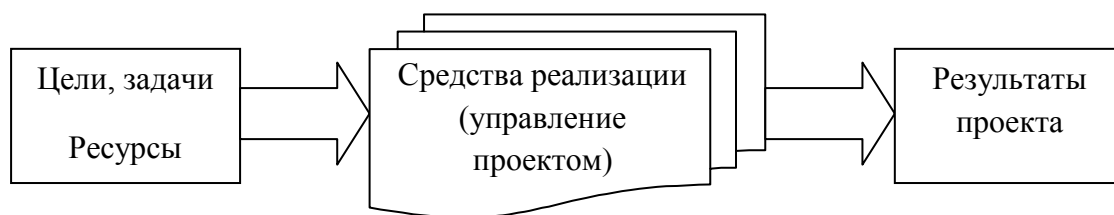


Рисунок 1.3.1 – Схема проекта

Управление проектами - это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти

требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом появления проекта (началом его реализации) и моментом его ликвидации. Жизненный цикл проекта составляют: фазы, стадии, этапы.

Модель жизненного цикла представлена на рисунке 1.3.2:

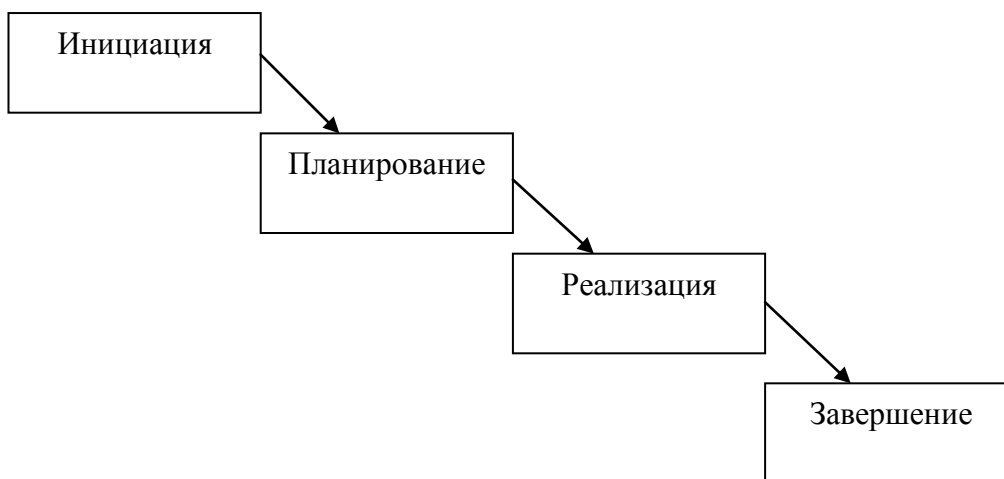


Рисунок 1.3.2 – Основные фазы проекта

1) Инициация. На первом этапе:

- определяется актуальность (зачем?);
- цель проекта (что?);
- концепция или вариант реализации (как?);
- формулируются этапы;
- определяются основные ресурсы;
- определяется предварительный бюджет;
- формулируются риски.

После определения всех данных пунктов, все записывается в устав.

2) Планирование. На данном этапе:

- назначается руководитель;
- формируется команда;

- составляются базовые планы (по стоимости, по срокам);
- составляются вспомогательные планы (план управления качеством, план управления рисками).

3) Реализация. Здесь основными работами являются:

- процессы ориентированы на продукт;
- мониторинг, контроль (сравнение фактических результатов с плановыми);
- управление изменениями.

4) Завершение. На данном этапе проводится:

- передача проекта заказчику;
- утилизация расходов;
- решение вопросов с постсервисным обслуживанием;
- оценка проекта;
- управление знаниями. [21]

Основные признаки проекта:

- Проект реализуется для достижения конкретной цели.
- Проект реализуется в определенный временной отрезок, имея начало и конец.

- Мероприятия и процессы проекта всегда направлены, у них есть исполнители и координаторы.

- Уникальность каждого проекта - все проекты индивидуальны, имеют свои особенности и характеристики. [19]

Каждая компания перед собой ставит цели, которые помогают компании перейти из нынешнего состояние в желаемое. Для этого компания ставит перед собой стратегическую цель. Различность стратегических целей позволяет компании выбрать уникальную именно для себя, так как все компании разнообразны, и нет установленного определенного стандарта

Для достижения стратегических целей компанией используются определенные стратегии развития в рамках выбранной стратегии и

предпринимаются те или иные проекты, формируется стратегический план.[23]

На сегодняшний день в международной практике управление проектами - один из важнейших инструментов развития в условиях рыночной экономики. В отличие от наших зарубежных примеров, в России только 1,1-1,4% инвестиционно-строительных проектов от их общего количества реализуется с помощью технологий управления проектами. Допустим, в Японии реализуются все проекты по данной технологии. По данным Международной ассоциации Управления проектами использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет обычно сэкономить порядка 20-30% времени и около 15-20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. У нас, где организационная система и методы управления несколько слабее, чем на Западе, эффект от внедрения проектного управления в компаниях оказывается еще более значительным.[22]

Необходимо отметить, что управление проектами определяется и как методология, которая в зависимости от количества и масштаба реализуемых проектов, позволяет организации не только успешно осуществлять свою деятельность, но и качественно изменять уровни своего развития. В его основе лежит системный подход к проекту как к деятельности, направленной на реализацию специфических целей и решение конкретных задач, результаты которых выражаются в терминах: времени; затрат; производительности (качества результата).[21]

Использование системы управления проектами в качестве инструмента планирования, контроля и координации осуществления проектов позволяет экономить значительные средства, достигать цели проекта в меньшие сроки и самое главное, успешно осуществлять стратегическое управление развитием бизнеса. Здесь можно говорить о понимании бизнеса как совокупности взаимосвязанных проектов и продуктов реализованных проектов. Подобный подход позволяет реально отразить такую сторону

современного бизнеса, в которой основным стратегическим конкурентным преимуществом становится гибкое поведение в изменчивой внешней среде, то есть умение приспосабливаться к изменениям. В данных условиях неизбежен отход от жестких организационных структур и управленческих технологий. Выводом служит то, что понимание задачи стратегического управления, устанавливает курс развития всей компании, а управление проектами обеспечивает реализацию стратегий развития.[23]

Подводя итог, можно сделать вывод, что выполняя проекты, компания действует в рамках выбранной стратегии и достигая стратегические цели, то есть развивается. Чем быстрее компания будет выполнять свои проекты, тем быстрее она будет развиваться. Разумно сделать вывод, чем меньше будут затраты на выполнение проектов, тем меньше будут затраты компании на развитие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы был произведен анализ внутренней и внешней среды, в результате которого были выявлены сильные и слабые стороны ТК «Одиссей». После анализа финансовых показателей была отмечена отрицательная динамика, что и послужило основой о необходимости внедрения мероприятий по совершенствованию работы предприятия для дальнейшего улучшения и повышения эффективности его деятельности.

В качестве рекомендаций мной был предложен проект, который основан на развитии СЗХ автоматизированной техники, и уход из отрасли продажи сантехники, так как СЗХ сантехники нецелесообразно, из-за растущего числа конкурентов в данной отрасли. Данный проект предлагает открытие официального магазина «iRobot» в г. Красноярске, а именно в жилом районе «Аэропорт», а в разговорной речи – микрорайоне Взлетка. Также изменения произойдут в организационной структуре организации, штат сотрудников будет сокращен, из-за ухода из отрасли сантехнической деятельности нерационально содержание некоторых отделов, при этом на работу нанимается маркетолог, который будет проводить мониторинг отрасли, разработку рекламной кампании и раскрутку сайта (интернет-магазина). После открытия нового магазина планируется открыть выставочный центр (остров) в торговом центре с большой проходимостью людей, в нашем городе наиболее популярным является ТРЦ «Планета», который будет выполнять информативную функцию. Был рассчитан необходимый объем инвестиций, он составляет 352500 рублей. Период окупаемости данного проекта составляет 3 месяца. Было рассмотрено три варианта развития: аналогичный предыдущему году, оптимистический и пессимистический, все три варианта являются экономически эффективными. Проект был детально рассмотрен, определены основные этапы работы, задачи и ответственные.

Успешная реализация данного проекта позволит ТК «Одиссей» повысить узнаваемость бренда «iRobot» в г. Красноярске. А также не мало важным аспектом является конкурентный статус, с помощью правильного использования конкурентных преимуществ, компания станет лидером в данной отрасли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2010. - 256с.
- 2) Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд. — М.: Инфра-М, 2010. — 576с.
- 3) Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Д.Л. Раевской. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
- 4) Корнюхин С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития – М.: Европейский центр по качеству, 2009. – 48с.
- 5) Амблер Т. Практический маркетинг. – М.: Профит, 2006 – 169с.
- 6) Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
- 7) Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Е & М, 1996.-556 с.
- 8) Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 358с.
- 9) Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415с.
- 10) Тысленко А.Н. Менеджмент. Организационные структуры управления: учеб.пособие для вузов. М.: Альфа-пресс, 2011. 320 с.
- 11) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Гардарика, 2010.
- 12) Пасенко, Д.В. Сущность и основные этапы процесса стратегического планирования / Д.В. Пасенко // Вестник ТГУ. – 2009. - №12. – с. 88-95.

- 13) А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд Стратегический менеджмент. – М., Инфра-М, 2009 – 412 с.
- 14) Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2010.
- 15) Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: из прошлого к будущему: учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2008. – 208 с.
- 16) Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2010. – 596с.
- 17) Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер – М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2013. –272с.
- 18) Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
- 19) Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник.- М.: Дело ЛТД, 2010.- 701 с.
- 20) Глоссарий [Электронный ресурс] : 2016// Справочная система «Институт открытого образования». – Режим доступа: <http://ippk.arkh-edu.ru/>
- 21) Методология управления инновационными проектами / Т.В.Александрова [и др.]. - СПб: СПбГТУ,1999. -100 с.
- 22) Каплиенко В.В., Рыбак А.И. Проектно-ориентированное управление на предприятии : статьи [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - Режим доступа : <http://www.argsenal-hr.ru/library/215>
- 23) Мазур И.И., В.Д. Шапиро и др. Управление проектами: справочное пособие под редакцией И.И. Мазур и В.Д. Шапиро. - М.:Высшая школа, 2001.-423с.