

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 23 » июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»
(в сфере услуг, в том числе торговле)

Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг

Научный
руководитель

 16.06.17
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Т.А Клименкова
инициалы, фамилия

Выпускник

 28.06.2017
подпись, дата

451208521
номер зачетной книжки

МО 12 – 13
номер группы

Д.С Суров
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 16.06.17
подпись, дата

Т.А Клименкова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг (на материалах ООО ГК «Гранит»)» содержит 104 страницы текстового документа, 15 рисунков, 35 таблиц, 3 приложения, 41 использованный источник, 12 листов графического материала.

ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.

Целью выполнения работы является анализ и оценка системы управления предприятия ООО ГК «Гранит», а также разработка стратегий развития предприятия .

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы стратегического управления в сфере услуг
- оценить факторы организационной среды предприятия;
- проанализировать существующую стратегию развития ООО ГК «Гранит»;
- выявить проблемы в существующей стратегии развития ООО ГК «Гранит»;
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития ООО ГК «Гранит»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий по социально-экономическим параметрам.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО ГК «Гранит». Предмет исследования - разработанные мероприятия по повышению эффективности системы ООО ГК «Гранит».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и эффективности управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа повышения эффективности развития ООО ГК «Гранит. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности программы, доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ	6
1.1 Понятие и сущность стратегического управления	6
1.2 Методы разработки стратегии	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	32
Приложение А	37
Приложение Б.....	43
Приложение В	46

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.201

ВВЕДЕНИЕ

Особенностью современного развития является нестабильность внешней среды, что свойственно всей мировой экономической системе, что предполагает необходимость поиска внутрихозяйственных резервов и эффективного использования имеющегося потенциала, создания и осмысления новой адаптивной модели развития. В данной дипломной работе дискутируются вопросы, связанные с крайне актуальными проблемами стратегического менеджмента промышленного предприятия. Рекомендованы пути повышения эффективности и результативности работы промышленного предприятия на основе алгоритма мобилизации резервов с целью повышения его стратегической технологической конкурентоспособности как универсального механизма подразумевающего рациональный выбор резервов среди альтернатив, согласно их функциональной значимости, при согласованности всех процедур формирования комплекса стратегий.

Далее стоит отметить, что теоретическая и практическая значимость проблемы комплексного планирования основных результативных показателей производственно - хозяйственной деятельности предприятий достаточная ее разработанность в современных условиях предопределили актуальность проведенного исследования.

Целью дипломной работы является исследование теоретико-методологических основ развития стратегического потенциала с целью повышения конкурентоспособности.

Задачи проекта:

1. Изучение теоретических аспектов, формирования основных аспектов развития стратегического потенциала организации.
2. Анализ и систематизация основных элементов либо развития стратегического потенциала;
3. Анализ среды компании и выявление возможностей и угроз в деятельности организации;

4. Оценка эффективности новых стратегических альтернатив для характеризуемого предприятия;

5. Разработка рекомендации по усилению системы развития стратегического потенциала.

Предметом является процесс формирования и разработки стратегии организации.

Объектом исследования является деятельность общества с ограниченной ответственностью ГК «Гранит».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Понятие и сущность стратегического управления

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 [1].

Стратегический менеджмент - это одна из функций управления, которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании [2].

Задача стратегического менеджмента состоит в достижении целей организации путем оптимального использования ее внутренних переменных (существующего потенциала) с учетом факторов внешней среды и приведении потенциала организации в соответствие с требованиями изменяющейся внешней среды для обеспечения конкурентоспособности и эффективного функционирования в будущем.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей [2].

Цель - это желаемый результат, который стремится достичь организация, подразделение, должностное или физическое лицо. Цели и задачи в системе современного менеджмента устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии. При этом цели будут значительной, задающей частью процесса стратегического планирования лишь в том

случае, если они четко сформулированы и организация информирована о них [3].

Миссия - это основная цель организации, смысл её существования. Миссия - одно из основополагающих понятий стратегического управления [4, С.187].

Основные компоненты миссии:

- цель функционирования организации;
- философия организации;
- область деятельности организации;
- методы взаимодействия организации с обществом;
- методы достижения поставленных целей.

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает её уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Существует четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4. стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих

направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

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

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации,

возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Важнейшая проблема для любой организации, действующей в условиях рынка – это проблема выживаемости и обеспечение непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию конкурентных преимуществ. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического менеджмента [5].

Организация действует на определенном рынке (среде), выпускает определенный товар с определенными издержками, зависящими от ее потенциала (производственного, научно-технического, организационного, экономического). Можно считать, что характер деятельности организации будет соответствовать среде, когда организация будет выпускать, и реализовывать нужный данному рынку товар и при этом результат ее деятельности отвечал бы ожиданиям руководства. Это состояние обеспечивается качественным и своевременным выполнением всех производственных и управленческих функций: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, а также

соответствующим уровнем составляющих потенциала: квалификации работников, материально-технологической базы, технологии.

Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами [6].

Понятие «конкурентные преимущества» было впервые научно обосновано Майклом Портером на рубеже 1970-80-х годов.

Конкурентные преимущества и недостатки выявляются в процессе сопоставления элементов деятельности участников рынка с элементами деятельности соперников. Так, например, можно определить, лучше или хуже бизнес-идея, название созданной или приобретённой фирмы, состав персонала, менеджмента и топ-менеджмента фирмы, бизнес-модели, средства и предметы труда, применяемые в бизнесе, бизнес-коммуникации.

Необходимость постоянного сравнения с прямыми соперниками приводит к тому, что оценка конкурентных преимуществ и недостатков участников рынка может меняться в зависимости от анализируемых групп конкурентов. Уровень конкурентных преимуществ и недостатков участников рынка может также различаться на секторах и сегментах различных типов рынков — на местном, локальном, национальном, международном рынке [6].

В общем виде стратегический менеджмент представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды [7]. Далее на рисунке 1.1 представлены пять задач стратегического менеджмента.

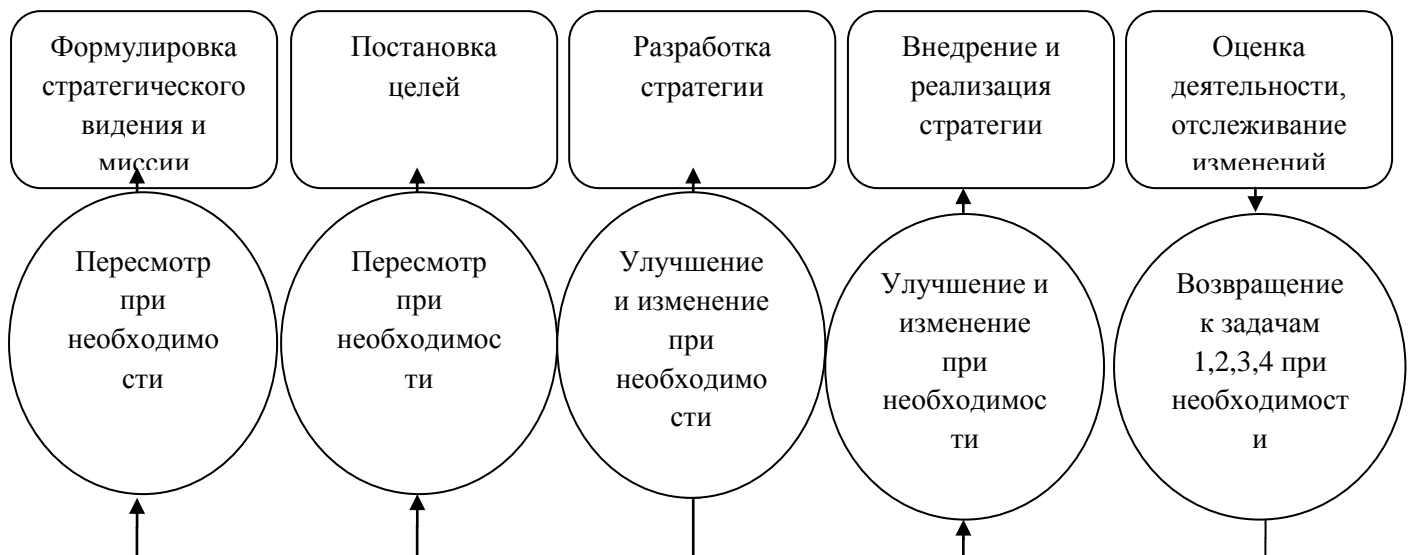


Рисунок 1.1 – пять задач стратегического менеджмента.

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- Корпоративная;
- Деловая;
- Функциональная

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции [8].

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;

- изменение структуры предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой [8].

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Эта стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии [8].

Интеграция и укрупнение компаний в отрасли, а также истощение мировых запасов богатой нерудными материалами оказывают основное влияние на развитие добывающих компаний, угрожают неинтегрированным производителям, тогда как доступ к сырью и эффективная добыча являются ключевым фактором успеха в отрасли.

Таким образом, возрастание динамизма внешней среды, ужесточение конкурентной борьбы и сложившаяся мировая ситуация требует от добывающих предприятий мониторинга глобальной обстановки, гибкости и способности к изменениям. Зарубежный и отечественный опыт показывают, что решение подобных задач осуществимо лишь при наличии развитого и

эффективного стратегического управления. В современной экономике на формирование стратегии компании оказывает влияние огромное количество факторов, а их взаимодействие носит специфический характер для отрасли и предприятия [9].

Поэтому представляется крайне важным проведение детального анализа всех влияющих на стратегическое положение добывающих компаний факторов и событий с помощью соответствующих методов (рисунок 1.2)



Рисунок 1.2. Факторы, определяющие стратегическое положение добывающих компаний и способы их анализа

Кроме того, можно выделить следующие особенности стратегического управления добывающими компаниями:

- институциональное регулирование недропользования [10];
- масштабность и высокая капиталоемкость производства и стратегических решений;
- уникальность месторождений полезных ископаемых;
- долгий период реализации и необратимость принимаемых решений;
- высокий уровень транзакционных издержек;
- высокая степень специфичности активов;
- высокая стратегическая и социальная значимость компаний, обуславливающая необходимость формирования стратегии с учетом интересов региональных и государственных структур, населения;
- необходимость учета экологической составляющей при разработке и реализации стратегии;
- отсутствие широких возможностей для снижения рисков за счет диверсификации производства.

Все вышеперечисленное обуславливает необходимость формирования особого подхода к стратегическому управлению компаниями добывающего комплекса (рисунок 1.3) [11].

Стратегический анализ добывающих компаний необходимо проводить не только на основе общераспространенных инструментов, но и с помощью особых методов, учитывающих отраслевые характеристики. Значительное влияние на выбор стратегии развития добывающей компании, в отличие от компаний других отраслей, оказывает состояние и распределение сырьевых активов, поэтому крайне важным представляется проведение такого вида анализа [12].

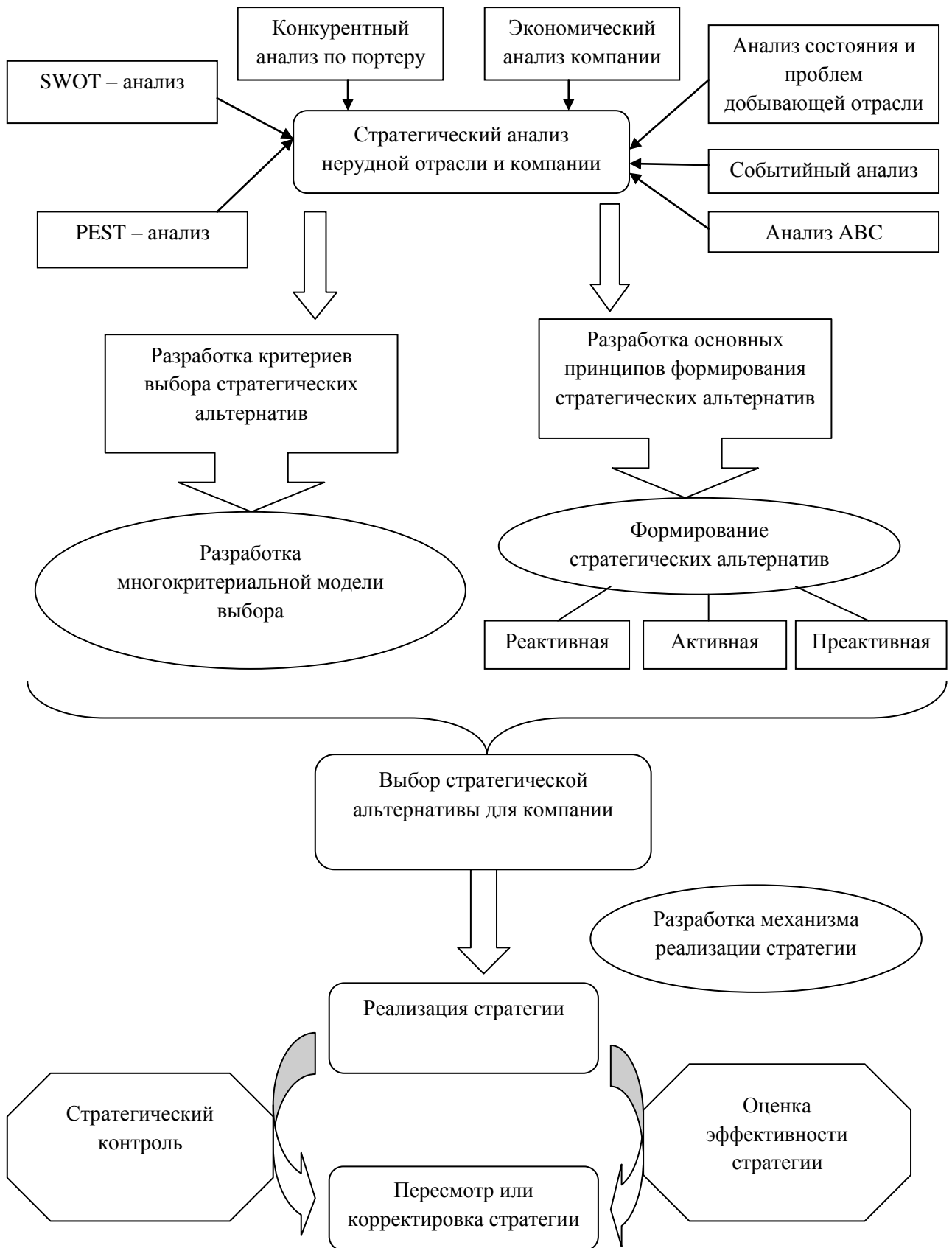


Рисунок 1.3. Концептуальная схема процесса стратегического управления горно-химическими компаниями

Для добывающих компаний, особенно с высокой степенью концентрации запасов, анализ структуры сырьевых активов (анализ ABC) как элемент стратегического анализа представляется крайне важным. На настоящий момент ввод новых производственных мощностей во всем мире откладывается ввиду падения спроса и цен на продукцию, что позволяет уже существующим компаниям принять упреждающие меры для обеспечения конкурентных преимуществ.

Кроме того, необходимо учитывать неожиданные события, происходящие на рынке, и реакцию этого рынка на них, что возможно с помощью событийного анализа, который в рамках экономического контекста предполагает мониторинг информации, значимой для изменения поведения рынка. В основном, это макроэкономические индикаторы состояния экономики, основополагающие высказывания крупных политических фигур, сообщения о природных или техногенных катастрофах, терактах, мировые кризисы, реорганизации компаний, изменение законодательства в странах, оказывающих влияние на данный рынок и т.д. Событийный анализ позволяет сделать предположения о наиболее вероятной реакции рынка в ответ на изменения макроэкономических, политических и иных индикаторов. Он может использоваться в качестве инструмента анализа внешней или внутренней среды компании (в зависимости от того, какого уровня события планируется анализировать) и служить информационной основой для прогнозирования [11].

Затем на основе проведенного анализа необходимо формирование стратегических альтернатив в рамках активного, реактивного и преактивного подходов к стратегическому управлению [13].

1.2 Методы разработки стратегии

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (иногда еще говорят моделей) стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны. В стратегическом анализе, как уже отмечалось выше, основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты.

Первым из рассмотренных методов будет SWOT-анализ.

SWOT- анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы [7].

Метод составления профиля внешней и внутренней среды состоит в следующем. В таблицы профиля среды (табл.1.1 и 1.2) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1

– слабое, 0 – отсутствие влияния;

- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Возможности/угрозы	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, Б	Направленность влияния, В	Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг
1.					
2.					
3.					
.....					

Таблица 1.1 - Таблица профиля внешней среды [5, С.144]

Сильные и слабые стороны	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, Б	Направленность влияния, В	Итоговая оценка (А*Б*В)	Ранг
1.					
2.					
3.					
.....					

Таблица 1.4 – Таблица профиля внутренней среды [5, С.145]

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. При этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьёзного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Форма итоговой матрицы SWOT-анализа представлена в таблице 1.2.

	Возможности: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.
Сильные стороны: 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны: 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Таблица 1.2- Форма итоговой матрицы SWOT-анализа.

Далее будет рассмотрен такой стратегический метод как PEST-анализ. PEST анализ - это стратегический анализ социальных, технологических, экономических, политических факторов внешней среды организации. Он применяется в процессе стратегического планирования и управления крупными компаниями, а также для целей оценки инвестиционных рисков [7].

Когда речь идет о существенных инвестиционных вложениях или принятии решений о стратегии дальнейшего компании, безусловно, необходимо понимать, что в случае неблагоприятного развития ситуации потери могут быть огромными, вплоть до полного прекращения деятельности. Поэтому в обязательном порядке проводится анализ изменений, которые происходят в макросреде.

Структура PEST-анализа:

- Поскольку на среду работы предприятия напрямую влияют политические факторы, то в результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, инвестиционный климат, стабильность и перспективы развития.

- Экономический фактор изучается как основной для определения инвестиционных перспектив и перспектив развития рынков, покупательной способности и т.д. Также изучается распределение экономических ресурсов в масштабе государства.
- Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру.
- Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.



Рисунок 1.4 – Структура PEST-анализа.

Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере

производства и коммерческой деятельности в ближайшей перспективе нескольких лет.

Далее в таблице 1.3 представлен PEST-анализ факторов макросреды.

Политика	Экономика
1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Налоговая политика 4. Государственное регулирование конкуренции	1. Курс валюты, уровень инфляции 2. Уровень безработицы 3. Цены на энергоресурсы 4. Характеристика экономической ситуации в целом
Социум	Технология
1. Демографические изменения 2. Изменения структуры доходов 3. Активность потребителей	1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты/патенты

Таблица 1.3 - PEST-анализ факторов макросреды [7].

Следующим методом, рассмотренным в проекте, будет SPACE-матрица. SPACE-матрица формирует базовый профиль стратегического позиционирования путем определения параметров внешней и внутренней среды. Для анализа предлагаются следующие параметры:

- Внутренние факторы (факторы промышленного потенциала; факторы финансового потенциала);
- Внешние факторы (факторы стабильности обстановки; факторы конкурентных преимуществ) [14, С. 67]

Каждый фактор является комплексным и зависит от ряда характеристик, представленных в таблице 1.7.[14, С. 68]

Факторы	Характеристики
Факторы стабильности обстановки	Технологические изменения; темп инфляции; изменчивость спроса; диапазон цен конкурирующих продуктов; препятствия для доступа на рынок
Факторы промышленного потенциала	Потенциал роста и прибыли; финансовая стабильность; уровень технологии; степень использования ресурсов; производительность
Факторы финансового потенциала	Доля рынка; качество продукции; жизненный цикл продукта; лояльность покупателей; вертикальная интеграция
Факторы конкурентных преимуществ	Прибыль на вложения; финансовая зависимость; ликвидность; необходимый имеющийся капитал; поток денежных средств

Таблица 1.4 – факторы и характеристики

Процедура построения матрицы сводится к следующим этапам:

- Характеристики параметров оцениваются по шкале от 0 до 6. Оценивая факторы конкурентного преимущества и стабильности обстановки, следует учесть, что максимальное значение характеризует минимальное проявление фактора. Каждой характеристике присваивается вес, отражающий ее значимость в разрезе фактора.
- На основе полученных оценок выводится средневзвешенная оценка по каждому из четырех анализируемых факторов.
- Средние значения для каждой из четырех групп факторов отображаются в координатах SPACE–матрицы и соединяются линиями.

Для того чтобы тщательным образом проанализировать внутреннюю среду организации, используется метод SNW-анализа

SNW-анализ предприятия исследует следующие аспекты внутренней среды организации:

- Основная бизнес-стратегия организации.

- Конкурентоспособность товара, продукции или услуги на соответствующем рынке.
- Наличие определенных средств.
- Эффективность торговой марки, нововведений и работы сотрудников.
- Маркетинг и уровень производства.

Так же одним из методов является модель пяти конкурентных сил по М.Портеру. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- Рыночная власть покупателей;
- Рыночная власть поставщиков;
- Угроза вторжения новых участников;
- Опасность появления товаров-заменителей;
- Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Далее на рисунке 1.5 представлена матрица конкуренции по М.Портеру.

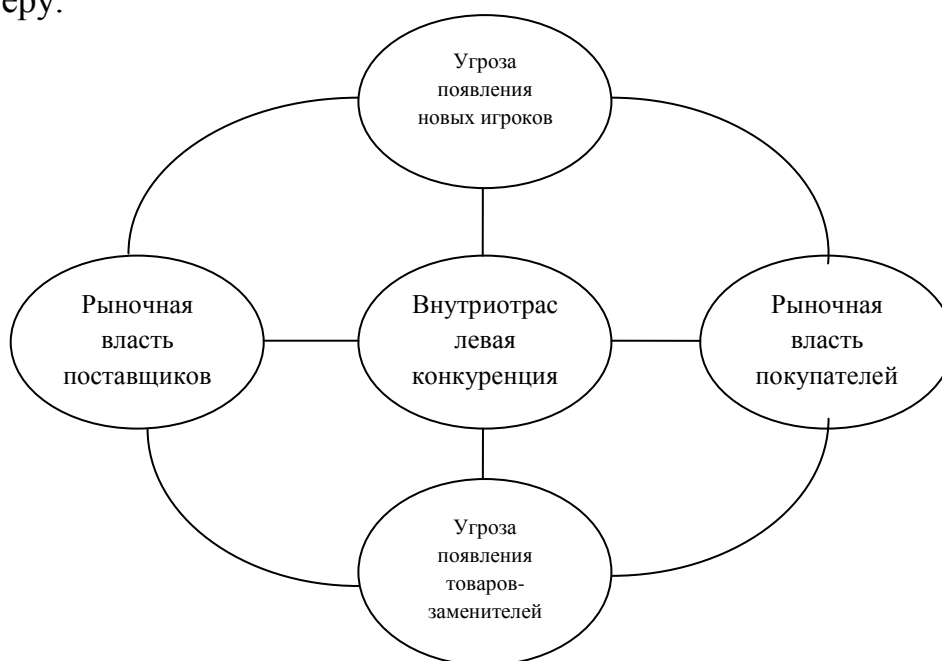


Рисунок 1.5 – Матрица конкуренции по М.Портеру.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Так же будет рассмотрен еще один метод, который будет применен в дальнейшем – матрица развития команды.

Стратегия развития команды должна четко определять, в кого из сотрудников следует инвестировать, а в кого нет, и что конкретно необходимо делать для развития каждого сотрудника.

Матрица развития — инструмент оценки, который определяет фокус в стратегии развития персонала в соответствии с потребностями и интересами, как сотрудника, так и компании.

Матрица развития имеет несколько компонентов:

- Оценка компетенций сотрудника;
- Оценка результативности сотрудника;
- Оценка к мотивации сотрудника к развитию и достижению нового уровня профессионализма.

По каждой шкале задается градация. Например, «не выполняет / выполняет / перевыполняет» или «мотивирован / не мотивирован».

Для каждого получившегося в матрице квадрата компания четко определяет стратегию взаимодействия с таким сотрудником. Начиная с инвестирования, в развитие сотрудника и заканчивая переводом его на другую должность или увольнением.

Таким образом, компания обеспечивает индивидуальный подход к развитию персонала, не обучает «всех всему», а вкладывает точно в «правильных» людей добиваясь эффективного выполнения персоналом своих задач.

Матрица развития позволяет объективно выявить тех сотрудников, которые действительно имеют потенциал и могут принести значительную ценность компании, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Таким образом, Матрица развития становится важнейшим инструментом формирования кадрового резерва компании.

Также Матрица развития позволяет определить тот персонал, который будет демотивирован, если его вовлечь в процессы развития и изменений. Иногда очень важно понимать, кому не навредить развитием.

И наконец, Матрица позволяет выделить персонал, тормозящий развитие компании, который необходимо ротировать, в том числе и за пределами организации.

Использование Матрицы развития имеет такие существенные преимущества:

1. Простота в использовании- применение небольшого количества простых критериев позволяет проводить оценку быстро, с минимальными затратами
2. Доступность в коммуникации- простота критериев позволяет компании четко коммуницировать чего она ожидает от своих сотрудников
3. Объективность - существование единого набора критериев не допускает двужначных трактовок при принятии решений относительно развития персонала

4. Оптимизация затрат- точность выявления персонала с высоким потенциалом позволяет эффективно управлять инвестициями в людей с доказанным эффектом для результатов бизнеса.

Данная технология позволяет выстраивать стратегию развития персонала с пониманием, как она влияет на достижение конкретных бизнес-результатов.

В комбинации с правильно сконфигурированными программами развития, данный инструмент позволяет существенно повысить отдачу на инвестиции в персонал, повышая точность этих инвестиций.

Следующим элементом, рассмотренным в работе, будет «цепочка ценностей» по М. Портеру.

Цепочка — это инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования. Идея цепочки ценности была предложена Майклом Портером в книге «Конкурентное преимущество» для выявления источников конкурентного преимущества с помощью анализа отдельных видов деятельности компании. Цепочка ценности «разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучить издержки и существующие и возможные средства дифференциации». Конкурентное преимущество компании возникает как результат выполнения этих стратегических видов деятельности лучше конкурентов.

Общая ценность, которую фирма обеспечивает своим клиентам, измеряется общей выручкой, то есть количеством реализованных единиц и назначенной ценой. Цель каждой стратегии заключается в создании общей ценности, превышающей общие издержки, то есть максимизации общей маржи. Ценность и, соответственно, маржу создают стратегически важные виды деятельности, которые используют входящие материалы, человеческие ресурсы и технологии для выполнения своей функции. На каждом этапе результатом деятельности выступает информация (например, количество произведённых заказов), показатели производительности и брака, а также

финансовые показатели. Все этапы деятельности компании подразделяются на основные и вспомогательные. Далее на рисунке 1.8 представлена цепочка ценностей.



Рисунок 1.6 – Цепочка ценностей

Следует использовать полный анализ цепочки ценности, а не ограничиваться сравнением маржи с конкурентами, поскольку цепочка ценности позволяет выявить и работать над основными источниками издержек, а также определить возможность создания дифференциации за счёт одного или нескольких этапов.

Основные виды деятельности:

- Входящая логистика;
- Операции;
- Исходящая логистика;
- Маркетинг и продажи;

Вспомогательные виды деятельности:

- Снабжение;
- Развитие технологий;
- Управление человеческими ресурсами;
- Инфраструктура компании.

Цепочка ценности является одним из основных инструментов для определения конкурентного преимущества компании с целью разработки

конкурентной стратегии, а также помогает выстроить организационную систему компании в соответствии с её долгосрочной стратегией

Смежные виды деятельности внутри организации должны быть объединены в отделы, так как в таком случае снижаются издержки координации. Способность организовать части компании в соответствии с видами деятельности из цепочки ценности выступает важным конкурентным преимуществом, которое непосредственно влияет на успешность реализации стратегии.

Цепочка ценностей компании является необходимым элементом стратегического анализа издержек, предназначенного для сравнения издержек основных конкурентов и определения конкурентной позиции компании по издержкам относительно конкурентов.

Стандартная цепочка ценности компании:

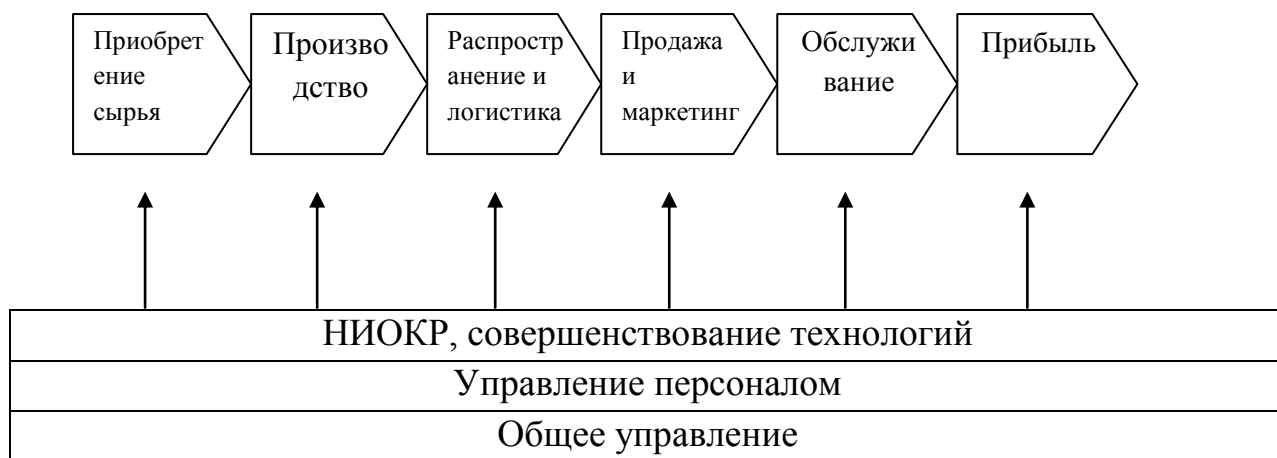


Рисунок 1.7 – Стандартная цепочка ценности компании.

Действие данной концепции распространяется:

- на текущие операционные затраты, например осуществить доставку товара собственным транспортом или воспользоваться услугами специализированных структур;

- на принятие финансовых решений текущего характера, например в отношении управления дебиторской задолженностью;
- на принятие и проведение инвестиционных решений, например при оценке вариантов возможного вложения капитала и т.д.

Сравнительный анализ издержек, который проводится на основе Концепции, дает возможность проверить, насколько каждый вид деятельности компании соответствует лучшим показателям в отрасли. Руководствуясь полученной информацией, в дальнейшем возможно наиболее эффективно спланировать последовательность того или иного вида деятельности, выбрать способ минимизации издержек, определить пути повышения конкурентоспособности фирмы по издержкам.

Недостаток применения концепции состоит в том, что получить информацию об издержках других компаний всегда довольно сложно, так как она является конфиденциальной. Кроме того, сравнение информации по издержкам не всегда возможно из-за того, что конкурирующие компании стараются использовать отличные друг от друга методы учета для определения затрат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы была разработка стратегии развития организации ООО ГК «Гранит». Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

— проведен стратегический анализ среды функционирования организации ООО ГК «Гранит», выделены конкуренты и построен профиль конкурентных преимуществ;

— разработана программа по повышению конкурентоспособности и узнаваемости бренда организации и приобретению положительной репутации на рынке;

— разработаны мероприятия по реализации стратегии развития организации ООО ГК «Гранит».

В результате изучения теоретических и методологических основ разработки стратегии развития организации, проведения мониторинга среды функционирования организации ООО ГК «Гранит» и изучения тенденций развития рынка промышленности Красноярского края мы можем сделать ряд выводов.

Основные из них следующие:

1. В виде стратегии развития выступает совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли.

2. Основным инструментом разработки стратегии развития является стратегический анализ, который позволяет: идентифицировать внутренние отличительные преимущества и слабости организации, потенциальные внешние возможности и угрозы; оценить ценовую и конкурентную позицию организации.

3. Основным направлением роста рассматриваемого предприятия на начальном этапе будет стратегия концентрированного роста.

Что касается стратегий конкурентного преимущества компания, компания будет придерживаться стратегии концентрации, сосредотачивать свои усилия на удовлетворении конкретных потребителей, на определенном ассортименте продуктов, на рынке определенного географического региона. Таким образом, ООО ГК «Гранит» будет конкурировать с другими компаниями только в узком сегменте рынка.

4. Разработанная стратегия развития включает ряд тактических шагов и преобразований. Реализация намеченных мероприятий позволит повысить конкурентоспособность организации ООО ГК «Гранит» в отрасли, более успешно функционировать предприятию на рынке и развиваться в дальнейшем будущем.

5. После проведения оценки эффективности, можно сделать вывод, что после внедрения стратегии развития деятельность компании будет более эффективна, приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения и повышению конкурентоспособности организации.

6. Для выполнения разработанной стратегии развития был определен оптимальный срок реализации данного изменения, построен календарный график, по которому компания будет проводить указанные необходимые мероприятия с целью выполнения оптимальной стратегии в намеченные сроки.

Таким образом, правильное и точное выполнение всех мероприятий в установленные сроки позволит предприятию осуществить реализацию поставленных задач, достичь главной цели организации, что приведет к значительному повышению уровня товарооборота и увеличению занимаемой доли на рынке.

Список использованных источников

1. Багиев Г.Л. Менеджмент: учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев. – Москва: Экономика, 2007. – 145 с.
2. Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента / И.Т. Балабанов. — Москва: Финансы и статистика, 2008. – 50 с.
3. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. - № 3. – 67 с.
4. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большакова – Санкт - Петербург, 2009. – 5 с
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 32 с.
6. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института, 2015. – 208 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – Москва : Финстатинформ, 2014.- 430 с.
8. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2013. – 370 с.
9. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва : ГАУ, 2013. – 842 с.
10. Кириллова Е. Корпоративное обучение - новые возможности / Е. Кириллова, Д. Богатов // Управление персоналом. - 2015. - N 6. - С.20-21.
11. Кириллова О.Г. Компетенция как экономическая категория / О.Г. Кириллова // Вопросы социально-гуманитарного знания. – 2016. - № 1. – С. 44 – 46.

12. Кожина Е.В. Зарубежный опыт организации и стимулирования труда в современных условиях / Е.В. Кожина // Экономика и управление: сб. научных трудов / под ред. А.Е. Карлика. - Санкт – Петербург, 2015. - Ч. 1. – С. 12 - 16.

13. Кожина Е.В. Трудовой потенциал – как важнейший фактор стратегического обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.В. Кожина // Экономика и управление: Сб. научных трудов / Под ред. А.Е. Карлика. – Санкт – Петербург; 2015. – Ч.2. - С. 44 – 49.

14. Кожина Е.В. Управление формированием трудового потенциала персонала предприятия как важнейший инструмент обеспечения конкурентоспособности / Е.В. Кожина // Российское предпринимательство.- 2014.- №11 (1). – С. 16 - 19.

15. Коршунова Е. Д. Методология адаптивного развития кадрового потенциала предприятия / Е. Д. Коршунова // Современное управление. - 2013. - N 1. - С.25-30

16. Косьмина Е. А. К проблеме управления потенциалом персонала / Е. А. Косьмина // Управление персоналом. - 2014. - N 20. - С.42-44.

17. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме : Эффекты и парадоксы : на материалах 120 российских компаний практ. пособие / Ю. Д. Красовский. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 368 с.

18. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя как инструмент комплектования персонала в транснациональных корпорациях / Д. Г. Кучеров // Актуальные проблемы менеджмента: сб. тез. междунар. студ. науч. конф. – Санкт – Петербург; 2014. – С. 147 - 150.

19. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя как инструмент стаффинга в международных интеллектуальноемких компаниях. - Санкт – Петербург: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2014. – 219 с.

20. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2012. – № 3. – С. 98–120.

21. Кучеров Д. Г. Сколько стоит бренд работодателя? / Д. Г. Кучеров, А. Л. Замулин // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 5. – С. 47–54.
22. Кучеров Д. Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов / Д. Г. Кучеров, Ю. П. Платонов // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2012. – № 2. – С. 84–107.
23. Линдерс М. Управление закупками и поставками / М. Линдерс. - Москва: ЮНИТИ, 2007. – 66 с.
24. Львов С. Как оценить инвестиции в персонал / С. Львов // Финансовый директор. - 2014. - N 6. - С.78-83.
25. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М.И. Магура, Ю.И. Плешин. – Санкт – Петербург : Просвет, 2014. – 428 с.
26. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова - Москва: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2007. – 123 с.
27. Маева Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. - 2014. - N 3. - С.5-12.
28. Методы исследования систем управления [Электронный ресурс] –Режим доступа: <http://inventech.ru/lib/analisis/analisis0017>
29. Новашина Т.С. Подсистемы предприятия / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев // Экономика и финансы предприятия. - 2014. - N 11. – 352 с.
30. Орехов В. Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность / В. Д. Орехов // Управление персоналом . - 2012. - №. 3. - С.55-58.
31. Повышение эффективности организаций: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trends.skolkovo.ru/2013/11/12-problem-upravleniya-v-rossii/>

32. Рихтер К. Формирование командного духа / К. Рихтер // Управление персоналом. - 2013. - N 10. - С. 14 - 17.
33. Раздорожный А.А. Организация производства и управление предприятием / А.А. Раздорожный // Вестник СибГТУ. -2014. - № 1. - С. 141 - 152.
34. Соснина Е.Ю. Формирование ключевых компетенций предприятия / Е.Ю. Соснина // Менеджмент: теория и практика. – 2012. - № 3-4. – С. 16 – 22.
35. Сумина Е.В. Ключевые компетенции как основной аспект управления интеллектуальным капиталом современного предприятия / Е.В. Сумина //Современные аспекты экономики. - 2013. - № 22 (50). - С. 100 - 104.
36. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2015. - N 7. - С.62-66.
37. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С. Сурков // Вопросы экономики. - 2014. - N 8. - С.90-101.
38. Целеустремленные руководители на низшем, среднем и высшем уровне [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trends.skolkovo.ru/2013/11/12-problem-upravleniya-v-rossii/>
39. Чаплина, А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография / А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская. – Красноярск: КГТЭИ, 2005. – 215 с.
40. Чурюмов Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала / Б. Чурюмов, С. Чурюмов // Менеджмент сегодня. – 2014. - N 6. - С.29-34.
41. Шакиров Н. Ш. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Ш. Шакиров // Проблемы теории и практики управления . – 2015. - N 10. - С.107-115.