

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы, обусловлена тем, что менеджмент не является таким же материальным объектом, как основные производственные фонды, денежные средства, финансовые вложения. Если подвергнуть любое предприятие инвентаризации, то система управления будет отсутствовать в перечне обнаруженных в ее ходе объектов. И все же система управления существует в действительности. Ее деятельность можно обнаружить, анализируя результаты деятельности. Эти результаты можно поделить на три составляющие:

а) состояние и тенденции изменения функциональных характеристик организации, или выходных параметров (выручка, активы, прибыль и пр.);

б) состояние и тенденции изменения структурных характеристик организаций (операционная модель, система управления и пр.);

в) результаты деятельности по развитию организации (философия управления, выполнение стратегических целей, развитие персонала и пр.).

Качество системы управления отражается на поведении предприятия как системы, на результатах ее деятельности, на росте показателей эффективности. В современных экономических условиях развитие социально-экономических систем, одними из которых являются предприятия, носит циклический характер, что предполагает наличие как периодов подъема, так кризиса. Присущие современной экономике динамизм, неопределенность, риск и многофакторность усиливают вероятность кризисных ситуации.

В этой связи для стратегического развития компании становится значимым использования концепции жизненного цикла и моделей развития, в частности модели жизненного цикла И.Адизиса.

Объект исследования: ООО «СтройБЫТ».

Предмет исследования: концепция жизненного цикла И.Адизиса

Цель исследования: разработка стратегии развития фирмы на основе концепции жизненного цикла И.Адизиса. Задачи исследования:

- Рассмотреть основные модели развития организации.
- Выявить основные положения концепции управления жизненным циклом организации
- Раскрыть диагностику и определение траектории развития компании с учетом стадии жизненного цикла по методологии И. Адизеса.
- Проанализировать деятельность ООО «СтройБЫТ».
- Провести диагностику проблемного поля и определение стадии ж.ц. по методологии Адизеса.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Основные модели развития организации

Модель развития организации является системной концепцией, дающей ответы на вопросы о том, как будет развиваться конкретная компания данного сектора, и что необходимо сделать для того, чтобы добиться выполнения поставленных целей. Происходящие изменения внешней среды оказывают существенное влияние на деятельность предприятия, внесение изменений в ранее принятую стратегию и поиску новых.

Стратегия как модель развития организации представляет собой свод правил, на которые ориентируются органы управления организацией при принятии управленческих решений. Однако часто стратегию рассматривают в качестве общего комплексного плана осуществления миссии организации, достижения целей. Стратегия, таким образом, определяет цели и пути их достижения, чтобы

организация смогла получить полное представление о едином порядке действий (рис. 1).

АНАЛИЗ СРЕДЫ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ФИРМЫ

ВЫБОР СТРАТЕГИИ

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

ОЦЕНКА

И КОНТРОЛЬ

Рисунок 1 - Принципиальная схема стратегического управления предприятием [10, с 77]

Можно выделить следующие трактовки понятия «стратегия развития предприятия»:

- стратегия как реальный план, причем план может толковаться двояко: как единство целей и методов их достижения; как совокупность методов достижения целей, но не сами цели;
- стратегия как план для конкретизации перспектив (нечто декларируется, как цель развития);
- стратегия как принцип, то есть требование, правило, предписывающее определенные действия в той или иной ситуации, причем эти правила могут осознаваться, а могут и не осознаваться;
- стратегия как позиция, т.е. как отношение между предприятием и внешней средой;
- стратегия как идеология, которая задается видением, имеющимся у лидера предприятия. [14, с 36]

В своей деятельности предприятия руководствуются целями, определяющими состояние, которого они хотят достичь в будущем поставленные цели должны быть обоснованы с точки зрения их реализуемости, в том числе, и с точки зрения достаточности ресурсов для их выполнения. Подходы к методологии стратегии развития организации индивидуальны. Однако целесообразно объединить эти подходы и сделать их взаимодополняющими, способными оказывать взаимную поддержку, а не проявлять взаимное отрицание. Субъекты бизнеса делают свой

выбор из четырех базовых модели стратегических альтернатив развития организации: ограниченного роста, роста, сокращения и совокупности первых трех стратегий.

Модель стратегических альтернатив развития организации - ограниченный рост. Это наиболее популярная альтернативная стратегия, которой придерживается большинство предприятий. Она подразумевает установку целей исходя из достигнутых результатов с поправкой на инфляцию. Стратегии ограниченного роста в основном используются в стабильных отраслях промышленности с устоявшимися технологическими процессами. Это самый легкий путь, характеризующийся низким уровнем риска.

Модель стратегических альтернатив развития организации - стратегия роста. Стратегия роста предусматривает постоянное и значительное доминирование целей краткосрочного и долгосрочного характера над показателями предшествующего периода. Ее, как правило, применяют в динамично развивающихся отраслях со стремительно изменяющимся технологическим процессом. Внутренний рост обычно происходит благодаря расширению ассортимента, а внешний - приобретения бизнес - единиц.

Модель стратегических альтернатив развития организации - сокращение. Масштабы поставленных целей сокращаются по сравнению с уровнем прошлых достижений. При использовании подобной стратегии можно выбрать несколько путей: ликвидацию; освобождение от лишнего; перепрофилирование или свертывание части деятельности.

Совокупность моделей ограниченного роста, роста и сокращения предусматривает объединение любых из трех перечисленных выше стратегий. Совокупность применима, скорее всего, по отношению к большим компаниям, которые активно функционируют сразу в нескольких отраслях.

После рассмотрения руководством предложенных стратегических альтернатив осуществляется выбор конкретной стратегии. Его цель - отыскание стратегической альтернативы, максимально повышающей эффективность предприятия на долгосрочный период. Конечный выбор общей стратегии существенно влияет на предприятие в целом. Следовательно, чтобы стратегический выбор был максимально эффективным, высшему менеджменту необходимо иметь ясную и согласованную концепцию предприятия на долгосрочную перспективу.

Можно привести следующую типологию моделей стратегических альтернатив:

- 1) Группа корпоративных стратегий.
- 2) Группа портфельных стратегий.
- 3) Группа конкурентных стратегий.

При этом выбор определенной модели стратегических альтернатив развития зависит как от внешних условий, так и от стадии развития самой организации.

1.2. Управление жизненным циклом организации

В целом концепция жизненного цикла возникла в конце XIX в. как комплекс идей, включающих в себя идеи наследственности и развития на уровне систем. Доминировавшая тогда модель цикла предполагала нелинейный процесс изменений (трансформаций), которым подвергается субъект в своем развитии с течением времени, -от ранних стадий существования до конечной стадии. В качестве неотъемлемых характеристик жизненного цикла рассматривались успешные формы (стадии), необратимое развитие (взросление или старение) и воспроизводство форм (смена). [15, с 117]

Понятий жизненного цикла существует множество, а их использование довольно часто носит противоречивый характер. Большинство исследований, опирающихся на концепции жизненного цикла, делает основной акцент на развитие организаций как процесс, побуждаемый определенными факторами и кризисами, с одной стороны, или как на детерминированную последовательность форм - с другой. Столь разное применение термина основано на неодинаковых предпосылках, отношении ко времени и путях развития, концептуализируемых в различных терминах стадий, организационных кризисов или переходов от стадии к стадии в цикле.

Вследствие того, что организации находятся в постоянном процессе адаптации и изменений и демонстрируют уникальный набор характеристик каждой стадии развития, способность идентифицировать каждую конкретную стадию организационного развития может помочь в формулировании стратегии организации, определении рисков и возможностей, а также в управлении организационными изменениями.

В целом концепция жизненного цикла широко используется для объяснения причин развития и изменений в организации. Довольно сильное обоснование

применения данной концепции для изучения организаций в динамике. Современные основные положения концепции управления жизненным циклом организации предлагает довольно конкретные модели и факторы, которые, на первый взгляд, обеспечивают более глубокое понимание организационного развития и очень полезны для стратегирования некоторых важных событий в развитии организации. Например, прогнозирование организационных кризиса с преодолением которых связывается переход на следующую стадии развития.

Организационное рождение, жизнь и смерть можно представить в терминах становления, роста, зрелости и упадка, что являет собой общие положения модели жизненного цикла организации, достоверность которой подтверждена многочисленными эмпирическими исследованиями в разных странах на примерах различных отраслей. [15, с 119]

Для организаций так же, как и для людей, условия рождения и раннего детства могут повлиять на дальнейшее развитие в значительной степени. В то же время поведение и организаций, и людей в сильной степени зависит от комбинации внутренних и внешних факторов, которые на него влияют.

1.3. Диагностика и определение траектории развития компании с учетом стадии жизненного цикла

Концепция цикличности развития и развития организации использовалась многими авторами. И. Адизес предложил свою модель циклического характера развития компаний в рамках теории жизненных циклов организации (см. рис. 2).

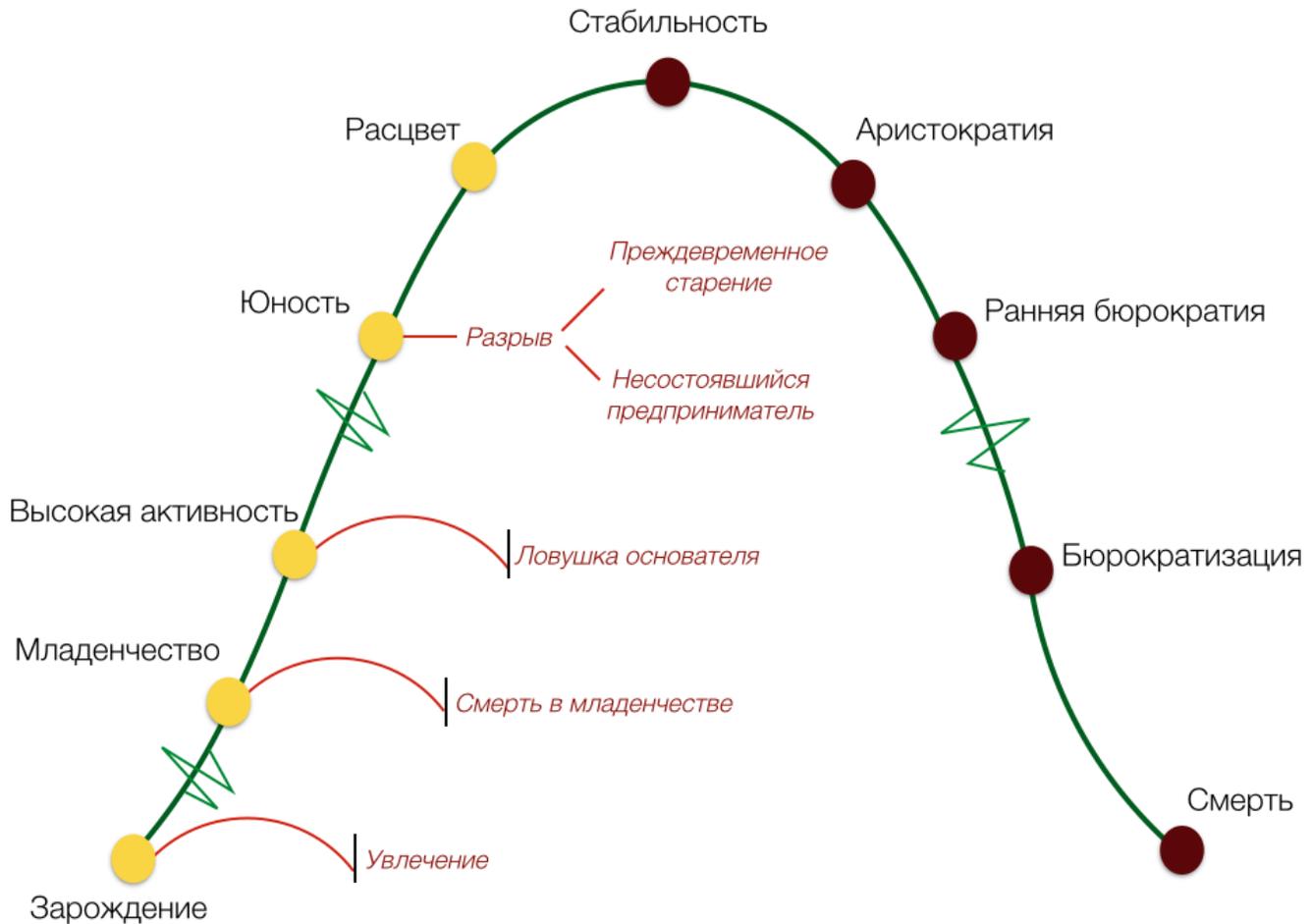


Рисунок 2 – Стадии развития организации по И. Адизесу [5, с 33]

Как следует из модели представленной на рисунке 2:

- Этап 1. Выживание сводится к тому, что основатели собирают вокруг себя коллектив – команду компании.
- Этап 2. Младенчество характеризуется началом процесса организации деятельности.
- Этап 3. Детство – проявление первого экономического эффекта от деятельности.
- Этап 4. Юность – когда основатели приходят к выводу о невозможности руководить растущим бизнесом только самостоятельно.
- Этап 5. Расцвет – на данной стадии уже сформирована система менеджмента. Сформирована стратегия, миссия и видение развития. Происходит расширение.
- Этап 6. Стабилизация – переход от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих к политике стабильности

- удержания – фокусировка на достигнутом.
- Этап 7. Аристократизм – ресурсы направлены на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Использует тактика поглощения как компаний, так и идей, ресурсов.
- Этап 8. Ранняя бюрократизация - проявляются сложные и порой неразрешимые структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но не меняя систему менеджмента в целом.
- Этап 9. Поздняя бюрократизация - деятельность направлена на достижение результата внутренней организации компании, происходит «свертывание в себя».
- Этап 10. Смерть- завершение деятельности.

Сравнение этапов развития в модели и направлений развития представлено в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение моделей развития [12, с 102]

И. Адизес	Развитие организации
Выхаживание	Рост через креативность (творчество) определяет возникновение кризиса лидерства. На начальной стадии в модели наблюдается мощный уровень креативного потенциала компания. В ходе развития компания начинает расти. Основатели начинают терять прямой контроль – наступает кризис лидерства. Путь преодоления - формирование системы власти и полномочий.
Младенчество	
Смерть во младенчестве	
Давим - давай	

Ловушка основателя семейственности	Рост через директивное руководство определяет возникновение кризиса автономии. На данном этапе формируется определенная оргструктура компании, с разделением власти и полномочий. Постепенно компания начинает диверсифицировать деятельность и расширять охват рынка, при этом на нижних уровнях менеджмента не хватает информации и свободы для быстрой реакции на изменения внешней среды. Начинается кризис автономии. Путь преодоления - делегирование полномочий.
Юность	Рост через делегирование определяет возникновение кризиса контроля.
Преждевременное старение	Рост через координацию определяет возникновение кризиса границ. Однако право принимать основные производственные решения остается на местах по центрам ответственности. Путь преодоления - развитие программ сотрудничества в компании.
Рассвет	Формируются системы прогнозирования, планирования и контроля в едином управляющем центре компании. Применяются стратегии роста.
Стабилизация Аристократия	В результате преодоления кризиса автономии высший уровень компании утрачивает контроль над разросшейся и усложнившейся компанией. Начинается кризис контроля. Путь преодоления - развитие программ координации в компании.
Ранняя бюрократизация	Возникают патологии перегруженной системы контроля проявляет замедление реакции на внешние условия. Начинается кризис волокиты – границ.
Бюрократия	Рост через сотрудничество. Реализуются гибкие адаптивные системы управления.

Смерть

Вывод: таким образом, на основании рассмотренных модели можно констатировать, что:

1. кризисы и проблемы в развитии компании есть всегда, а следовательно их можно предвидеть;
2. развитие компании возможно только в процессе преодоления кризиса;
3. хотя кризисы специфичны для каждой компании, но можно выделить общие закономерности развития, а следовательно можно подготовиться заранее к их преодолению;
4. в целом границы между фазами Адизеса очень размыты. Дальнейшие стадии модели Адизеса, начиная от «Аристократизма» и заканчивая «Смертью», представляют собой, по сути, цепь кризисов, следующих за стадией «Расцвета» (стадией роста через сотрудничество). Для модели И. Адизеса больше нет движения вперед, он считает, что можно лишь начать новый цикл;
5. использование модели И. Адизеса позволяет не тратить органичные ресурсы на решение второстепенных задач, нарушая естественный ход развития любой компании и не стремясь к достижению не своевременных целей развития компании, которые не соответствуют ее стадии и уровню развития.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ООО «СТРОЙБЫТ»

2.1. Характеристика ООО «СтройБЫТ»

Тип собственности компании «СтройБЫТ» - общества с ограниченной ответственностью. Форма собственности компании «СтройБЫТ» - частная собственность. Основные виды деятельности компании «СтройБЫТ»: проектно-инжиниринговая деятельность, производство строительных электромонтажных работ, производство и монтаж промышленного холодильного и вентиляционного оборудования, производство прочих строительных работ. ООО «СтройБЫТ» - это компания, которая предоставляет специализированные услуги в области разработки и реализации проектных решений, автоматизации, поставки

климатического оборудования. Видение деятельности компании «СтройБЫТ» заключается в следующем: главной целью является создание продуманных, качественных и энергоэффективных решений, обеспечивающих абсолютный контроль параметров воздуха на объектах жилого, коммерческого и промышленного назначения.

Основные этапы развития компании «СтройБЫТ» были реализованы в рамках стратегии роста, а качестве ее эффективность можно привести следующие основные результаты, достигнутые компанией:

2003 г. - компания «СтройБЫТ» была основана в апреле 2003 года, с этого момента была принята к реализации стратегии роста на рынке и продуктового расширения.

2004-2009 г.г. - в рамках стратегии роста были сформированы и развиты новые направления: Проектирование, Автоматизация, СМР, Сервис. На данном этапе жизненного цикла компания вступила в некоммерческое партнерство «Монтаж инженерных систем зданий и сооружений» (СРО НП «ИСЗС-Монтаж») и «Проектирование инженерных систем зданий и сооружений» (СРО НП «ИСЗС-Проект»).

2010 г. - в рамках стратегии роста начало производства и монтажа блоков автоматического управления под брендом ASM.

2015 г. -2015 г. - начиная с 2015 года в компании предприняты существенные меры по реформированию стратегии и изменению организационной структуры, выделены приоритетные направления строительно-монтажной и проектировочной деятельности, развитие ВЭД и прямых поставок инженерного оборудования, производство и поставка систем автоматизации. Стратегия по классификации И. Ансоффа стала стратегией связанной диверсификации.

Основные направления проектно- строительной деятельности:

1. Проектирование и монтаж систем кондиционирования:

- Мультизональные VRV, VRF системы
- Высоконапорные канальные кондиционеры
- Крышные кондиционеры
- Прецизионные кондиционеры

1. Проектирование и монтаж систем осушения:

- Адсорбционные осушители
- Конденсационные осушители
- Вентиляционные установки для бассейнов

1. Проектирование и монтаж систем холодоснабжения:

- Системы «чиллер-фанкойл» FREE COOLING для зданий с круглогодичной тепловой нагрузкой
- Гидромодули

1. Проектирование и монтаж систем вентиляции:

- Текстильная вентиляция
- Вентиляционные установки для обработки воздуха серии STANDART
- Вентиляционные установки для операционных залов
- Децентрализованные агрегаты

1. Проектирование и монтаж систем увлажнения:

- Изотермические увлажнители
- Адиабатические увлажнители
- Испарительное охлаждение

1. Проектирование и монтаж систем автоматизации:

- Блоки автоматического управления
- Свободнопрограммируемые контроллеры
- Датчики и устройства защиты
- Пользовательские терминалы
- Частотные преобразователи

1. Инжиниринговые услуги:

- Аудит и консалтинг строительных проектов.
- Проектирование по индивидуальным требованиям.
- Управление проектами
- Реализация проектов
- Пусконаладочные работы.

Рисунок 3. Организационная структура ООО «СтройБЫТ»

Организационная структура компании дивизионная (см. рис. 3).

Управление по центрам ответственности является одной из подсистем, обеспечивающих внутрифирменное управление. В рамках такой подсистемы можно оценить вклад каждого подразделения в конечные результаты деятельности предприятия, децентрализовать управление затратами, а также следить за формированием этих затрат на всех уровнях управления, что в целом существенно повышает экономическую эффективность хозяйствования.

В то же время выделение центров финансовой ответственности продиктовано необходимостью регулирования затрат и конечных финансовых результатов на основе оценочных показателей, ответственность за которые несут руководители структурных подразделений предприятия.

В целом организационная структура линейно-функционального типа типична для средних предприятий в Российской Федерации

В данной структуре выделены четыре основных центра ответственности, представленных в виде служб: финансовый, проектные, строительно -технический, производственно-хозяйственный.

Для начала проведем анализ имущественного положения предприятия, для этого данные вертикального анализа по укрупненной номенклатуре статей сведем в таблицу 2.

Таблица 2

Вертикальный анализ укрупненного баланса ООО «СтройБЫТ» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 год		2016 год		2017 год	
	сумма	% к итогу	сумма	% к итогу	сумма	% к итогу
1	2	3	4	5	6	7

Актив баланса

1. Имобилизованные средства (внеоборотные активы)

В том числе:

1. Основные средства	56239	39,23	59328	28,50	63405	22,74
Итого	56239	39,23	59328	28,50	63405	22,74

1. Мобильные (оборотные) средства, в том числе:

1. Запасы и затраты	28827	20,11	55267	26,55	99182	35,58
2. НДС	88	0,06	242	0,12	985	0,35
2. Дебиторская задолженность	41711	29,10	82318	39,55	110913	39,79
3. Финансовые вложения	35	0,02	35	0,02	35	0,01
3. Денежные средства	13905	9,70	8532	4,10	1450	0,52
4. Прочие оборотные активы	2535	1,77	2429	1,17	2809	1,01
Итого	87101	60,77	148824	71,50	215374	77,26
Всего	143340	100,00	208152	100,00	278779	100,00

Пассив баланса

III. Капитал и резервы

В том числе:

Уставный капитал	8	0,01	8	0,00	8	0,00
Добавочный капитал	1	0,00	1	0,00	1	0,00
Нераспределенная прибыль	55102	38,44	88749	42,64	125148	44,89
Итого	55111	38,45	88759	42,64	125157	44,89

IV. Долгосрочные обязательства, в том числе:

Заемные средства	3600	2,51	3600	1,73	3600	1,29
Итого	3600	2,51	3600	1,73	3600	1,29

V. Краткосрочные обязательства

В том числе:

Заемные средства	5518	3,85	26183	12,58	9189	3,30
Кредиторская задолженность	79111	55,19	89611	43,05	140833	50,52
Итого	84629	59,04	115794	55,63	150022	53,81
Всего	143340	100,00	208152	100,00	278779	100,00

Согласно таблице 2, имущество ООО «СтройБЫТ» составляют внеоборотные и оборотные активы. За анализируемый период наибольший удельный вес в

структуре имущества ООО «СтройБЫТ» занимают оборотные средства – 60,77 процентов в 2015 году, 71,50 процентов в 2016 году, 77,26 процентов в 2017 году. Рост удельного веса оборотных средств предприятия в 2017 году был связан с увеличением суммы запасов и затрат, НДС, дебиторской задолженности, прочих оборотных активов. Так, за 2015-2017 гг. стоимость запасов и затрат предприятия возросла на 244,06 процентов, или на 70355 тыс.руб. Повышение кредиторской задолженности свидетельствует о не выполнении договорных обязательств.

Данные горизонтального анализа по укрупненной номенклатуре статей сведем в табл. 3.

Таблица 3

Горизонтальный анализ укрупненного баланса ООО «СтройБЫТ» за 2015-2017 гг.

Статья	2015 год, тыс. руб.	2016 год		2017 год	
		тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Актив					
Основные средства	56239	59328	105,49	63405	112,74
Итого по разделу I	56239	59328	105,49	63405	112,74
II.Оборотные активы					
Запасы	28827	55267	191,72	99182	344,06
НДС	88	242	275,00	985	1119,32
Дебиторская задолженность	41711	82318	197,35	110913	265,91

Финансовые вложения	35	35	100,00	35	100,00
Денежные средства и их эквиваленты	13905	8532	61,36	1450	10,43
Прочие оборотные активы	2535	2429	95,82	2809	110,81
Итого по разделу II	87101	148824	170,86	215374	247,27
Всего активов	143340	208152	145,22	278779	194,49
Пассив					
III. Собственный капитал					
Уставный капитал	8	8	100,00	8	100,00
Добавочный капитал (без переоценки)	1	1	100,00	1	100,00
Нераспределенная прибыль	55102	88749	161,06	125148	227,12
Итого по разделу III	55111	88759	161,05	125157	227,10
IV, V. Привлеченный (заемный) капитал					
Долгосрочные пассивы	3600	3600	100,00	3600	100,00
Краткосрочные пассивы	84629	115794	136,83	150022	177,27

Всего пассивов	143340	208152	145,22	278779	194,49
----------------	--------	--------	--------	--------	--------

Согласно таблице 3, в 2015-2017 гг. наибольшие изменения в структуре баланса предприятия в сторону увеличения коснулись оборотных активов (темп роста на 170,86 процентов), собственного капитала (рост на 161,05 процентов), краткосрочных пассивов (темп роста 136,83 процентов). В 2015-2017гг. – оборотных средств на 247,27 процентов, собственного капитала на 227,10 процентов, краткосрочных пассивов на 177,27 процентов.

В таблице 4 приведены основные показатели рентабельности ООО «СтройБЫТ».

Таблица 4

Динамика показателей рентабельности ООО «СтройБЫТ» за 2016 - 2017гг.,

Показатель	2016г.	2017г.
Исходные данные для расчета, тыс.р.		
1. Прибыль (убыток) от продаж	50031	48515
2. Прибыль (убыток) до налогообложения	44504	46957
3. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	34647	37398
4. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	179046	220437
5. Полная себестоимость	92365	133495
6. Среднегодовая стоимость имущества	175746	243466
7. Среднегодовая стоимость собственного капитала	106958	44460

Показатели рентабельности, %

1.Рентабельность активов	19,71	15,36
2.Рентабельность собственного капитала	32,39	84,12
3.Рентабельность продаж	19,35	16,97
4.Рентабельность основной деятельности	54,17	36,34

Анализ коэффициента рентабельности активов показывает, что в 2016 году организация на 1р. своих активов получало 19,71 р. прибыли, а в 2017 году организация на 1 р. своих активов получало 15,36 р. прибыли. Из этого следует, что организация эффективно управляет своими активами.

Значение показателя рентабельности продаж снизилось. Так, на конец 2016 года значение составило 19,35 процентов, а на конец 2017г. – 16,97 рубля, то есть организация стала получать меньше прибыли с каждого проданного товара, что было связано со снижением прибыли от продаж.

Рассмотрим влияние на ООО «СтройБЫТ» рыночных сил, согласно модели Портера. Итоговая оценка влияния сил на рынке ООО «СтройБЫТ» представлена в таблице 5.

Профиль модели Портера относительно ООО «СтройБЫТ» представлен на рисунке 4.

Таблица 5.

Оценка влияния факторов ближнего окружения ООО «СтройБЫТ» (модель Портера)

Факторы	Шкала от 1 до 5	Примечание
---------	--------------------	------------

Давление конкурентов внутри отрасли	4	Давление конкурентов может выражаться в демпинге, слиянии
Угроза появления новых конкурентов	3	Появление на рынке новых конкурентов возможно, особую угрозу представляет расширение существующих компаний
Конкурентное давление поставщиков	1	Давление поставщиков может привести к росту цен, компания может снизить существенность угрозы путем выбора наиболее выгодных поставщиков
Конкурентное давление покупателей	5	Давление покупателей фирма может уменьшить путем роста ассортимента услуг
Угроза появления услуг - заменителей	2	Альтернатива небольшая

Рисунок 4 - Профиль Портера относительно ООО «СтройБЫТ»

Таким образом, при развитии ООО «СтройБЫТ» основное внимание должно быть направлено на конкурентов и целевую аудиторию.

Проведем оценку рыночных позиций ООО «СтройБЫТ» при помощи матрицы MacKinsey по параметрам: «Привлекательность рынка – Конкурентная позиция».

Исходные данные для построения матрицы приведены в таблицах 5 и 6.

В таблице 6 приведена оценка показателя «Привлекательность рынка» ООО «СтройБЫТ».

Таблица 6

Оценка показателя «Привлекательность рынка» для ООО «СтройБЫТ»

Факторы привлекательности рынка	Оценка привлекательности										Взвешенное значение				
	низкая					высокая						Весо- мость	Значение		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			A	B	C
1. Емкость рынка			●		●			●			0,15	0,45	0,75	1,20	
2. Рост рынка	●					●			●		0,10	0,10	0,60	0,90	
3. Прибыльность рынка			●	●				●			0,20	0,80	0,60	1,60	
4. Сезонность	●							●	●		0,05	0,05	0,40	0,50	
5. Острота конкуренции			●	●		●					0,20	0,80	1,20	0,60	
6. Барьеры входа				●	●				●		0,20	0,80	1,00	1,80	
7. Влияние поставщиков											0,05	0,30	0,40	0,20	
число и размер поставщиков				●		●		●							
8. Влияние покупателей	●				●				●		0,05	0,10	0,25	0,50	
ИТОГО:											1,00	3,40	5,20	7,30	

В таблице 7 приведена оценка показателя «Конкурентная позиция» ООО «СтройБЫТ».

На рисунке 5 приведена матрица относительно компании ООО «СтройБЫТ».

Выделим в портфеле ООО «СтройБЫТ» следующие позиции:

- А: инжиниринг;
- В: СМР систем;
- С: консалтинговые услуги.

Согласно рисунка 5 стандартные стратегии развития ООО «СтройБЫТ»:

- 4, 7, 8 - стратегия инноваций в бизнес - направления;
- 1, 5, 9 - селективная стратегия развития бизнес - направления;
- 2, 3, 6 - стратегия роста и инвестирования бизнес - направления.

Таблица 7

Оценка показателя «Конкурентная позиция» для ООО «СтройБЫТ»

Факторы конкурентной позиции	Оценка конкурентной позиции										Весомость	Взвешенное значение			
	слабая					сильная						А	В	С	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
1. Снабжение				●	●	●						0,10	0,40	0,50	0,60
2. Производство		●					●	●				0,15	0,30	1,05	0,90
3. Маркетинг и сбыт			●				●		●			0,15	0,45	0,90	1,20
4. Сервисные услуги		●			●				●			0,10	0,20	0,50	0,80
5. Логистика	●				●		●					0,10	0,10	0,50	0,70

6. Персонал	●	●	●	0,15	0,45	0,90	1,20
7. Финансы	●	●	●	0,15	0,75	0,30	1,05
8. Сервис	●	●	●	0,05	0,10	0,35	0,25
9. Культура предприятия	●	●	●	0,05	0,05	0,30	0,40
ИТОГО:				1,00	2,80	5,30	7,10

0

0

3,3

6,6

10

10

1

2

3

4

5

6

7

8

9

С

высокая

низкая

средняя

сильная

слабая

Привлекательность рынка

Конкурентное позиция

3,3

6,6

А

5,2

7,3

3,4

2,8

5,3

7,1

В

А

В

С

2.2. Диагностика проблемного поля и определение стадии жизненного цикла

Сгруппируем основные факторы жизненного цикла ООО «СтройБЫТ» на следующие группы: силы (Strengths) - S, слабости (Weaknesses)- W, возможности (Opportunities)- O, угрозы (Threats)- T. Так же присвоим весовой ранг и определим итоговую оценку. [12, с 47] Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития ООО «СтройБЫТ» представлена в таблице 8. В качестве экспертов выступили:

- Эксперт 1: Смирнова В.А.
- Эксперт 2: Кирсанова В.Ю.
- Эксперт 3: Вайкулова А.П.
- Эксперт 4: Куракин С.М.
- Эксперт 5: Субботин В.С.

Все они относятся к ведущим специалистам компании, с высшим образованием, трудовой стаж в компании которых более пяти лет.

Таблица 8

Матрица количественной оценки сильных сторон ООО «СтройБЫТ»

Сильные стороны	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1 Доля рынка	3	5	4	1	2	4	3	2	4	4	9,8
2 Высокий контроль качества	4	4	3	5	4	2	3	4	3	1	10,8

Высокая квалификация персонала и уровень производительности	4	1	3	4	4	1	3	3	4	2	7,4
Наличие потенциала возможностей	3	3	2	3	4	3	4	1	3	5	9,2
5. Потенциал НОКР	3	5	2	5	3	4	3	4	3	4	12,2

Таблица 9

Матрица количественной оценки слабых сторон ООО «СтройБЫТ»

Слабые стороны	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1 Финансовый менеджмент	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	10,2
2 Высокие издержки на управление и сбыт	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2	2,8

3	Развитие персонала	4	4	1	3	2	2	2	2	2	5	7,4
4	Развитие маркетинговой деятельности	3	5	2	5	3	4	3	4	3	4	12,2
5	Недостаточный контроль	4	1	3	2	2	5	3	5	2	1	7,4

Таблица 10

Матрица количественной оценки возможностей ООО «СтройБЫТ»

Возможности	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1 Развитие новых технологий	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	10,8
2 Рост объемов строительства в области (как юр.лиц так и частные)	2	1	2	4	3	2	3	5	3	5	9,2

Рост числа поставщиков систем.	2	2	2	1	3	5	3	2	1	2	5,8
3											
Формирование новых направлений бизнеса	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	11,8
4											
Неудачное поведение конкурентов	2	5	3	5	2	3	4	1	2	1	7,4
5											

Таблица 11

Матрица количественной оценки угроз ООО «СтройБЫТ»

Угрозы	№ эксперта										Среднее значение
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5						
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1 Слабая заинтересованность местных властей в развитии сферы деятельности компании	4	5	3	2	2	2	3	3	3	1	8,4

2	Угроза появления новых конкурентов, что приведет к потере доли рынка	3	3	4	1	3	4	3	4	4	3	9,8
3	Снижение уровня спроса на рынке, что снизит покупательные возможности	2	1	3	5	2	3	2	5	3	4	9
4	Снижение объемов продаж строительно-проектных решений	4	4	4	4	3	1	2	1	3	2	8,6
5	Изменение покупательских предпочтений, что вызовет расходы на разработку новых инженеринговых решений	2	2	1	3	2	5	3	2	2	5	6,6

Построим проблемное поле менеджмента ООО «СтройБЫТ».

Таблица 12

Количественная оценка проблемного поля менеджмента ООО «СтройБЫТ»

Сильные стороны (S) Слабые стороны (W)

1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

1 20,6 21,6 18,2 20 23 21 13,6 18,2 23 18,2

2 19 20 16,6 18,4 21,4 19,4 12 16,6 21,4 16,6

Возможности (О) 3 15,6 16,6 13,2 15 18 16 8,6 13,2 18 13,2

4 21,6 22,6 19,2 21 24 22 14,6 19,2 24 19,2

5 17,2 18,2 14,8 16,6 19,6 17,6 10,2 14,8 19,6 14,8

1 18,2 19,2 15,8 17,6 20,6 18,6 11,2 15,8 20,6 15,8

2 19,6 20,6 17,2 19 22 20 12,6 17,2 22 17,2

Угрозы (Т) 3 18,8 19,8 16,4 18,2 21,2 19,2 11,8 16,4 21,2 16,4

4 29,2 30,2 26,8 28,6 31,6 29,6 22,2 26,8 31,6 26,8

5 16,4 17,4 14 15,8 18,8 16,8 9,4 14 18,8 14

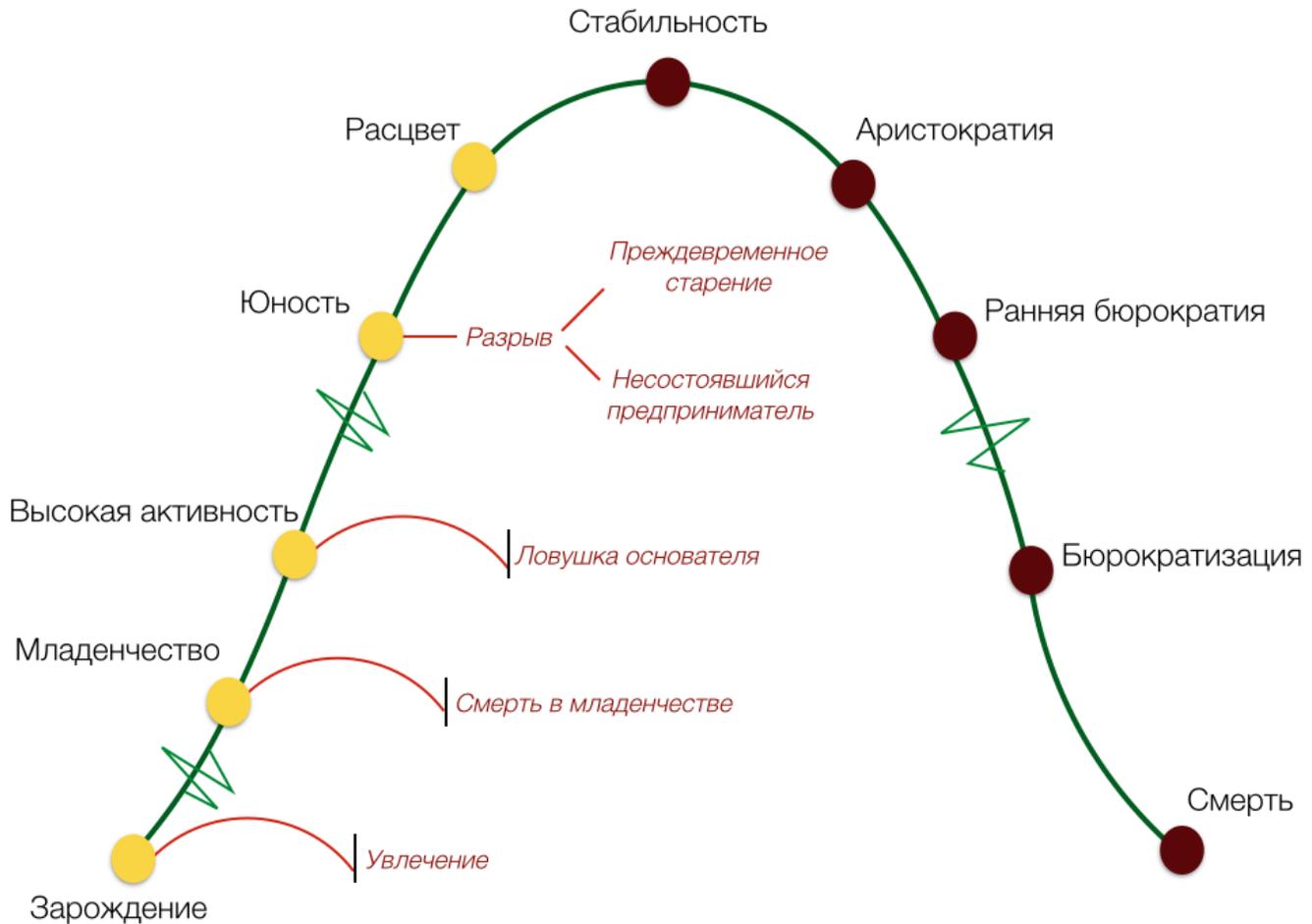


Рисунок 6 – Стадии развития ООО «СтройБЫТ» по И. Адизесу

Стадия развития по модели И. Адизиса: Рассвет.

Как показал анализ ООО «СтройБЫТ» она характеризуется следующими положениями:

1. ООО «СтройБЫТ» действует в привлекательном секторе рынка;
2. ООО «СтройБЫТ» реализует свои конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке;
3. критическим фактором положения ООО «СтройБЫТ» является финансовый потенциал для обеспечения оборотных средств.

К проблемам стратегического менеджмента ООО «СтройБЫТ» можно отнести следующие:

- 1. Общее сокращение платежеспособного спроса на рынке
- 2. Компания не использует всех возможностей рынка.

На основании выявленных факторов руководству ООО «СтройБЫТ» необходимо сформировать стратегию развития, которая должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем:

- средний по строительной отрасли портфель продукции и услуг,
- снижение устойчивости рыночных позиций;
- достаточно узкая специализация,
- усиливающаяся конкуренция на различных секторах рынка присутствия,
- снижение доступности свободных финансовых ресурсов.

Выводы: основные виды деятельности компании «СтройБЫТ»: проектно-инжиниринговая деятельность, производство строительных электромонтажных работ, производство и монтаж промышленного холодильного и вентиляционного оборудования, производство прочих строительных работ. ООО «СтройБЫТ» - это компания, которая предоставляет специализированные услуги в области разработки и реализации проектных решений, автоматизации, поставки климатического оборудования. Видение деятельности компании «СтройБЫТ» заключается в следующем: главной целью является создание продуманных, качественных и энергоэффективных решений, обеспечивающих абсолютный контроль параметров воздуха на объектах жилого, коммерческого и промышленного назначения.

Стадия развития по модели И. Адизиса: Рассвет.

Для дальнейшего развития ООО «СтройБЫТ» можно рекомендовать:

1. Повысить загруженность потенциала компании.
2. Развивать рекламную политику, сделав акцент на уникальных предложениях компании на рынке, что позволит получить положительный эффект.
3. Для крупных покупателей и поставщиков реализовать концепцию маркетинга партнерских отношений.
4. Вести периодические мероприятия по обучению персоналу особенно управленческого и сбытового.
5. Вести постоянный поиск новых клиентов, разработав и применив ряд мероприятий в данной области
6. Повышать эффективность использования ресурсов особенно в системе сбыта и управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основании проведенного исследования можно констатировать, что:

1. кризисы и проблемы в развитии компании есть всегда, а следовательно их можно предвидеть;
2. развитие компании возможно только в процессе преодоления кризиса;
3. хотя кризисы специфичны для каждой компании, но можно выделить общие закономерности развития, а следовательно можно подготовиться заранее к их преодолению;
4. в целом границы между фазами Адизеса очень размыты. Дальнейшие стадии модели Адизеса, начиная от «Аристократизма» и заканчивая «Смертью», представляют собой, по сути, цепь кризисов, следующих за стадией «Расцвета» (стадией роста через сотрудничество). Для модели Адизеса больше нет движения вперед, он считает, что можно лишь начать новый цикл;
5. использование модели И. Адизеса позволяет не тратить органичные ресурсы на решение второстепенных задач, нарушая естественный ход развития любой компании и не стремясь к достижению не своевременных целей развития компании, которые не соответствуют ее стадии и уровню развития.

Основные виды деятельности компании «СтройБЫТ»: проектно-инжиниринговая деятельность, производство строительных электромонтажных работ, производство и монтаж промышленного холодильного и вентиляционного оборудования, производство прочих строительных работ. ООО «СтройБЫТ» - это компания, которая предоставляет специализированные услуги в области разработки и реализации проектных решений, автоматизации, поставки климатического оборудования. Видение деятельности компании «СтройБЫТ» заключается в следующем: главной целью является создание продуманных, качественных и энергоэффективных решений, обеспечивающих абсолютный контроль параметров воздуха на объектах жилого, коммерческого и промышленного назначения.

Стадия развития по модели И. Адизиса: Рассвет.

Следовательно, компания преодолела за время своего развития следующие кризисы:

- Увлечение

- Смерть во младенчестве
- Ловушка основателя
- Разрыв

При этом компании предстоит в скором времени преодолеть следующие кризисы:

- Пройдет кризис контроля. Путь преодоления - развитие программ координации в компании.
- Предстоит кризис волокиты - границ. Путь преодоления - развитие программ сотрудничества в компании.

Для дальнейшего развития ООО «СтройБЫТ» можно рекомендовать:

1. Повысить загруженность потенциала компании.
2. Развивать рекламную политику, сделав акцент на уникальных предложениях компании на рынке, что позволит получить положительный эффект.
3. Для крупных покупателей и поставщиков реализовать концепцию маркетинга партнерских отношений.
4. Вести периодические мероприятия по обучению персоналу особенно управленческого и сбытового.
5. Вести постоянный поиск новых клиентов, разработав и применив ряд мероприятий в данной области
6. Повышать эффективность использования ресурсов особенно в системе сбыта и управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. - М.: Прогресс, 2014. - 163с.
2. Астахов А., Доброва К. Формирование стратегии развития управленческого потенциала промышленного предприятия как инструмент обеспечения его конкурентоспособности // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2015. № 4.
3. Анискин А. Ресурс для эффективной работы // Business excellence = Деловое совершенство. - 2015. - N 8. - С.52-55.
4. Афанасьев А.А. Эффективность стратегического управления предприятий машиностроения по новым формам организации производства // Микроэкономика. - 2015. - N 6. - С.76-80.

5. Бариленко В.И. Бизнес-анализ как важный вид консалтинговых услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2015. №4.
6. Бобылева А.З. Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы. Стратегия и инструменты. – М.: Издательство Московского Университета, 2014. – 332 с.
7. Гапоненко А. Инновации в менеджменте как фактор конкурентоспособности организаций / А.Гапоненко, М.Савельева // Пробл. прогнозирования. - 2017. - N 5. - С.88-95.
8. Дрогобыцкий И.Н. Измерение стиля менеджмента // Экономика и математические методы. - 2016. - Т.49, N 1. - С.33-41
9. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: Учеб.пособие. – М.: КНОРУС, 2017. – 224 с.
10. Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке – М.: Бизнес-Атлас, 2015 г. – 626 с.
11. Керцнер Г. Стратегическое управление компанией. Модель зрелого управления проектами. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 320 с.
12. Колбина О. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования на предприятиях // Экономист. - 2016. – N 12. - С.47-53.
13. Люкшин А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 336с.
14. Резник Г. Концепции и сущность стратегического управления: эволюция и сущность / Г.Резник, О.Яшина // Пробл. теории и практики управл. - 2015. – N 5. - С.35-42.
15. Федосеев В.В., Эриашвили Н.Д. Экономико-математические методы и модели. - М.: Юнити-Дана, 2016 – 320 с.
16. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план: работа над ошибками. – М.: Финансы и статистика, 2015 – 344 с.
17. Човушан Э.О., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие. М.: РЭА, 2009. – 412 с.
18. Шепеленко Г.И. Организация и планирование производства на предприятии. - М. РЭА, 2016. – 156 с.
19. Экономика организации (предприятия): Учебник / под ред. Н.А. Сафронова. - М.: Экономистъ, 2015. - 618 с.