

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Успех при решении сложных социально-экономических проблем берет свое начало от четкого понимания и формулировки их сущности и завершается достижением ожидаемого результата. Важно при этом свести к взвешенному минимуму сроки достижения установленных целей и оптимизировать объемы ресурсного обеспечения. Особое внимание должно уделяться организационному механизму управления решением определенной проблемы. Все чаще в таких случаях в практике хозяйствования используют программно-целевые методы, которые выступают одним из наиболее эффективных направлений решения поставленных проблем.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, предназначенного для формирования и достижения целей компании.

В нашем современном мире система управления предприятием имеет свои определенные особенности. Это связано с изменением стратегических направлений в деятельности самого предприятия. Его основными экономическими целями на рынке являются: повышение эффективности деятельности, максимальная прибыль, удовлетворение потребностей коллектива и завоевание новых «ниш» на рынке.

Существуют определенные методы, система и принципы управление предприятием. На их формирование оказывает влияние ряд следующих факторов: цели самого этого предприятия, его задачи, работающий персонал, используемая предприятием технология производства, структура его управления и принимаемые руководством управленческие решения.

Специалисты в области менеджмента должны обладать знаниями, умениями, навыками исследования и оценки, т.к. значимость системы управления в достижении целей организации и решении задач, стоящих перед организацией, нельзя переоценивать ни в коем случае.

Целью работы является изучение основных функций в системе менеджмента.

Для решения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы функций менеджмента;
- рассмотреть планирование как функцию менеджмента на примере ООО «Новотех»;
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития ООО «Новотех».

Предметом работы являются основные функции в системе менеджмента.

Объектом работы является ООО «Новотех».

При подготовке работы были использованы такие информационные источники как специализированная профессиональная литература, материалы из СМИ, данные Интернет-ресурсов. Применены такие методы и приемы исследования как анализ, синтез, сравнение.

1. Теоретические основы функций менеджмента

1.1. Понятие и развитие менеджмента

В конце 19 – начале 20 вв. шло бурное развитие научной мысли о теории организации. Ученые разных стран проводили исследования различных аспектов формирования и развития организации, способов управления ею, создания структуры организации и налаживания взаимодействия между ее элементами. Наиболее значимый вклад в науку управления организацией внесли представители классической и гуманистической школ менеджмента, результаты исследований которых актуальны и в настоящее время [1, с. 117].

Основателем школы научного менеджмента классической школы организационной теории был Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915), который в 1906 году становится президентом Американского общества инженеров-механиков и в 1911 г. основывает Общество содействия научному менеджменту [3, с. 45].

В наши дни именно его часто называют «отцом научного менеджмента».

Фредерик Тейлор первый, кто предложил использовать разнообразные научные методы для изучения процессов труда и управления им, а также для повышения

его эффективности и результативности. Учеными, которые разделяли взгляды Ф. Тейлора и были его последователями, являлись Ф. Гилберт, который сотрудничал с Фредериком Тейлором и внес свой вклад, а именно создал «науку о движении», Л. Гилберт, Г. Форд и другие [2, с. 203].

Основные идеи и методы школы научного менеджмента были сформированы в период 1885-1920 гг. в период активного формирования производства, перехода экономик к промышленному развитию. В своей книге Фредерик Тейлор изложил пять принципов повышения производительности труда, а именно:

- 1) Изучение задач и анализ движений, которые требуются для выполнения определенной работы;
- 2) Подробное описание каждого движения, составляющих его усилий и измерение времени, затраченного на каждое действие рабочего;
- 3) На основе проведенных измерений, устранить все лишние движения выполнения работы при;
- 4) Оставшиеся движения последовательно соединяются так, чтобы работник тратил на них минимум физических сил и умственных усилий, и времени;
- 5) Изменить конструкцию инструментов, используемых работником для выполнения задачи в соответствии с выводами изучения движений, усилий и времени [2, с. 205].

В тоже время, теоретики научного менеджмента не пренебрегали совсем и человеческим фактором, ведь:

1. Систематически использовали стимулирование и поощрение работников для того, чтобы еще больше заинтересовать и привлечь их к увеличению производительности труда.
2. Формировали новые нормы и формы оплаты труда.
3. Предусматривали перерывы в работе.
4. Признавалась так же важность правильного подбора персонала и обучения этих людей [3, с. 47].

К классической школе относятся и исследования административной школы управления. Ее основателем принято считать французского горного инженера,

теоретика и практика менеджмента Анри Файоля (1841-1925).

Наиболее важным отличием от авторов научного направления является то, что А. Файоль и все его последователи, а именно Джеймс Д. Муни, Альфред П. Слоан и др., имели немалый опыт работы в качестве руководителей [1, с. 119].

Вследствие чего, в основном они занимались выработкой подходов к усовершенствованию управления организацией в целом и созданием универсальных принципов управления.

Разработка и внедрение основных методов и принципов управления административной школы организации пришлось на 1920-1950 гг. А. Файоль одним из первых разработал законченную концепцию менеджмента, в которой ввел такие понятия как «функция управления» и «принципы менеджмента» [1, с. 121].

В своих трудах он выделяет 5 основных функций, из которых, по его мнению, складываются функции администрации [2, с. 207]:

1. Прогнозирование;
2. Планирование;
3. Организация;
4. Координирование;
5. Контроль.

Кроме того, Файоль описывает обоснованные им важнейшие принципы управления [3, с. 48]:

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Единоначалие
4. Дисциплина
5. Единство действий
6. Подчиненность интересов

7. Вознаграждение
8. Централизация
9. Скалярная цепь
10. Порядок
11. Справедливость
12. Стабильность персонала
13. Инициатива
14. Корпоративный дух.

Следующей школой была бюрократическая школа. В ее базу легли идеи Макса Вебера (1864-1920) – немецкий социолог, экономист и юрист. Основным отличием было то, что Ф. Тейлор пытался ответить на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, в то время как М. Вебер искал ответы на вопрос, как сделать так, чтобы вся организация работала как отлаженная машина.

Для этих целей он предлагал строить организации по линейному признаку и точно регламентировать количество и функции сотрудников. Вебер полагал, что функционирующую организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. По мнению Вебера, организацией следует управлять на безличной, чисто рациональной основе, исключать эмоциональную составляющую во взаимоотношениях. Такую форму организации менеджмента Вебер назвал бюрократией.

Еще одной школой, внесшей значительный вклад в теорию организации, была школа человеческих отношений, которую основал американский социолог Элтон Мэйо (1880-1949). Ученые этой школы изучали влияние на производительность труда различных факторов внутренней среды организации [5, с. 133].

Все началось с его экспериментов названными хоторнскими.

Для проведения исследований были созданы две группы рабочих: экспериментальная и контрольная. Для которых были созданы разные условия труда: на первом этапе в экспериментальной группе изменяли технические параметры условий - увеличивали освещенность цеха – в результате было зафиксировано, что возросла производительность труда, в то время как, в

контрольной группе она оставалась неизменной. На следующем этапе в экспериментальной группе еще больше увеличили освещенность, и это снова привело к росту производительности. На 3 этапе освещение уменьшили, однако производительность не снизилась. При этом и в контрольной группе продолжала расти производительность.

Всесторонний анализ полученных данных, позволил выявить новый для науки фактор – осознание работниками важности происходящего в рабочем процессе, своего участия в мероприятии, внимания к себе. Мейо назвал это чувством социальности – потребности ощущать себя «принадлежащим» к какой-то группе, участвовать в общем деле. Таким образом было доказано влияние на развитие организации личности работника, его социальной позиции.

Дальнейшее развитие научной мысли теории организации гуманистической школы управление продолжили ученые школы наук о поведении. Такие ученые как К. Арджирис, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор являлись представителями бихевиористского направления. Они исследовали мотивацию, авторитет, характер власти руководителя и разные другие аспекты управления организацией.

Основным выводом исследований школы наук о поведении стало то, что эффективность трудовой деятельности человека зависит не только от психологии его личности, но и от сложных взаимосвязей и взаимоотношений внутри группы.

Основные положения рассмотренных выше научных школ легли в основу науки организационного менеджмента, многие из них остаются актуальными и в наше время, позволяя лучше понять принципы построения, функционирования и развития организации [5, с. 135].

1.2. Характеристика функций менеджмента

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект. Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы. Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы. Конечным результатом

управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять сразу несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам:

1. По содержанию процесса управления - основные функции;
2. По направлению воздействия на объекты управления - специфические или конкретные функции.

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются специальными дисциплинами, такие как: товароведение, организация коммерческой деятельности, бухгалтерский учет, планирование, правоведение и т.д. Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции, которые являются общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами [5, с. 137].

К основным функциям менеджмента можно отнести:

1. Планирование;
2. Организация;
3. Контроль;
4. Мотивация;
5. Стимулирование.

Кроме этого основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность состоит в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-

экономической системы.

1. Планирование

Основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач [5, с. 139].

Таким образом, можно сказать, что планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или другого структурного подразделения.

2. Организация

Функция, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм.

Функция организации реализуется двумя путями:

1. Через административно-организационное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

2. Через оперативное управление.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано

с текущим планированием.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;
2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение [5, с. 141].

Организационная структура делится на:

1. Организационная структура по продукту - предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений - производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается, что специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто реализуется путём совместных или переплетающихся директоратов дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия.

2. Организационная структура по региону - управленческая ответственность за деятельность крупной компанией распределяется между самостоятельными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центром прибыли и ответственности. Они осуществляют координацию деятельности дочерних и производственных компаний по всем видам продуктов. Подразделение возглавляет распорядитель, который подчиняется непосредственно высшему руководству и

осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. Он может иметь в своем подчинении управляющих отдельными отделами [5, с. 143].

3. Смешанная структура - предполагает сочетание различных типов организационных структур управления.

Наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры. Эта структура наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития фирмы.

3. Контроль

Системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии. Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления, изучения информации о процессах и результатах деятельности, работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Существует три основных вида контроля:

1. Предварительный;
2. Текущий;
3. Заключительный.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы, подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях.

Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы [5, с. 145].

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров.

Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

С помощью контроля менеджер выявляет проблемы, причины их возникновения и принимает активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

4. Мотивация

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации [4, с. 237].

Мотив – это побудительная причина, повод к деятельности. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Чтобы понять смысл теории содержательной и

процессуальной мотивации, нужно усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры часто используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения [4, с. 238].

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации.

5. Стимулирование

Функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, а также обеспечивает работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда. Предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой

деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Стимулирование труда создает все условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Вступление работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренные вознаграждения должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Наказаний, связанных с потерей материальных благ должно быть, как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролированием и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним, как к собственным нормам поведения. Система стимулирования вырастает из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования - не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями [4, с. 253].

По виду потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на внутренние и внешние. К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать моральными стимулами. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать денежными и материально-социальными стимулами.

Система стимулирования труда делится на:

1. Материальное денежное стимулирование.

Деньги - это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

2. Материально-социальные стимулы. К ним можно отнести:

1. Создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др.;

2. Возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие - только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы;

3. Стимулирование свободным временем.

В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки;

4. Улучшение отношений в коллективе.

К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п. [4, с. 255]

Продвижение по службе - один из наиболее действенных стимулов, при этом повышается оклад; расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; повышает доступ к информации.

Морально-психологические стимулы - ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные

функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека. Гуманизация отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как объекта менеджмента. Гуманизация касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия как одной из сторон социальной деятельности человека. С помощью функции гуманизации формируется и развивается культура фирмы, культура управления. Корпоративность - новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, и её социально-психологического климата.

Таким образом, стимулирование, как основная функция менеджмента, обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия [4, с. 257].

В заключение хотелось бы добавить, что функции управления в системе менеджмента являются одной из важнейших характеристик процесса управления и несут в себе ряд действий и решений, на которых основывается весь организационно-производственный процесс предприятия. Самым важным инструментом при достижении предприятием или фирмой своей цели является планирование, так как задача планирования состоит в стремлении максимально принять во внимание все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие оптимальные условия для развития предприятия.

2. Планирование как функция менеджмента на примере ООО «Новотех»

2.1. Анализ внутренней среды предприятия ООО «Новотех»

В рамках анализа внутренней среды организации будут рассматриваться такие элементы развития компании – история развития, основные услуги компании, технология работ и производственная база, структура управления, финансовое состояние, персонал организации, миссия и задачи компании.

Начнем с истории компании. Строительная компания «НОВОТЕХ» основана в 1990 году на базе Пензенского государственного инженерно-строительного института, и

вот уже более 30 лет проектирует, строит и усиляет фундаменты. За это время были реализованы более 1000 проектов по всей России, накоплен огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения.

Основные крупнейшие объекты компании: логистические комплексы общей площадью 200 000 м² в Подмосковье и Новосибирске, жилой комплекс «Ладья» в Самаре-57 000 м² ТРЦ «Фантастика» в Нижнем Новгороде-60 000 м².

В данный момент ООО «Новотех» принимает участие в реконструкции цементного завода в Мордовии.

С 2002 г. строительная компания «Новотех» включена в реестр Российского общества по механике грунтов, геотехнике и фундаментостроения (РОМГГиФ) «Лучшие фирмы и организации, работающие в области фундаментостроения».

Строительная компания «Новотех» предлагает застройщикам услуги по комплексному проектированию всевозможных объектов:

- жилые и гражданские здания;
- промышленные здания и сооружения;
- мосты, дороги, развязки;
- все виды фундаментов с последующим устройством.

Строительная компания «Новотех» предлагает генподрядчикам услуги по выполнению субподрядных работ по устройству фундаментов в цикле: проектирование - устройство - испытания фундаментов.

Существенным преимуществом компании «Новотех» следует считать наличие собственной производственной базы, которая предоставляет к производству:

- буровые установки типа БКМ-15 и «Маст-буд»;
- вибропогружатели;
- краны РДК-250 со специальным навесным оборудованием в виде инвентарных трамбовок цилиндрической и конической формы;
- а также большое количество других специальных машин и механизмов для выполнения свайных работ в сложных грунтовых условиях.

Отличительной чертой строительной компании «Новотех» является проведение всего комплекса инженерных мероприятий по устранению аварийных ситуаций: усиление строительных конструкций, обследование зданий, проектирование строительно-монтажные работы по реконструкции зданий и сооружений.

Специалистами «Новотех» предлагаются решения, позволяющие вести работы по усилению строительных конструкций, зданий и сооружений без остановки технологических процессов или отселения жильцов, с гарантией дальнейшей безопасной эксплуатации здания.

За годы работы предприятия было выполнено усиление фундаментов более чем на 400 объектах. В целом, а период с 1990 по 2019 гг. специалисты компании участвовали в проектировании более 1200 объектов.

Главные задачи деятельности - это достижение высокой конкурентной позиции на строительном рынке, высокое качество услуг, получение прибыли, достижение статуса надежного субподрядчика в области установки фундаментов.

Организационная структура управления представлена на рис. 1.

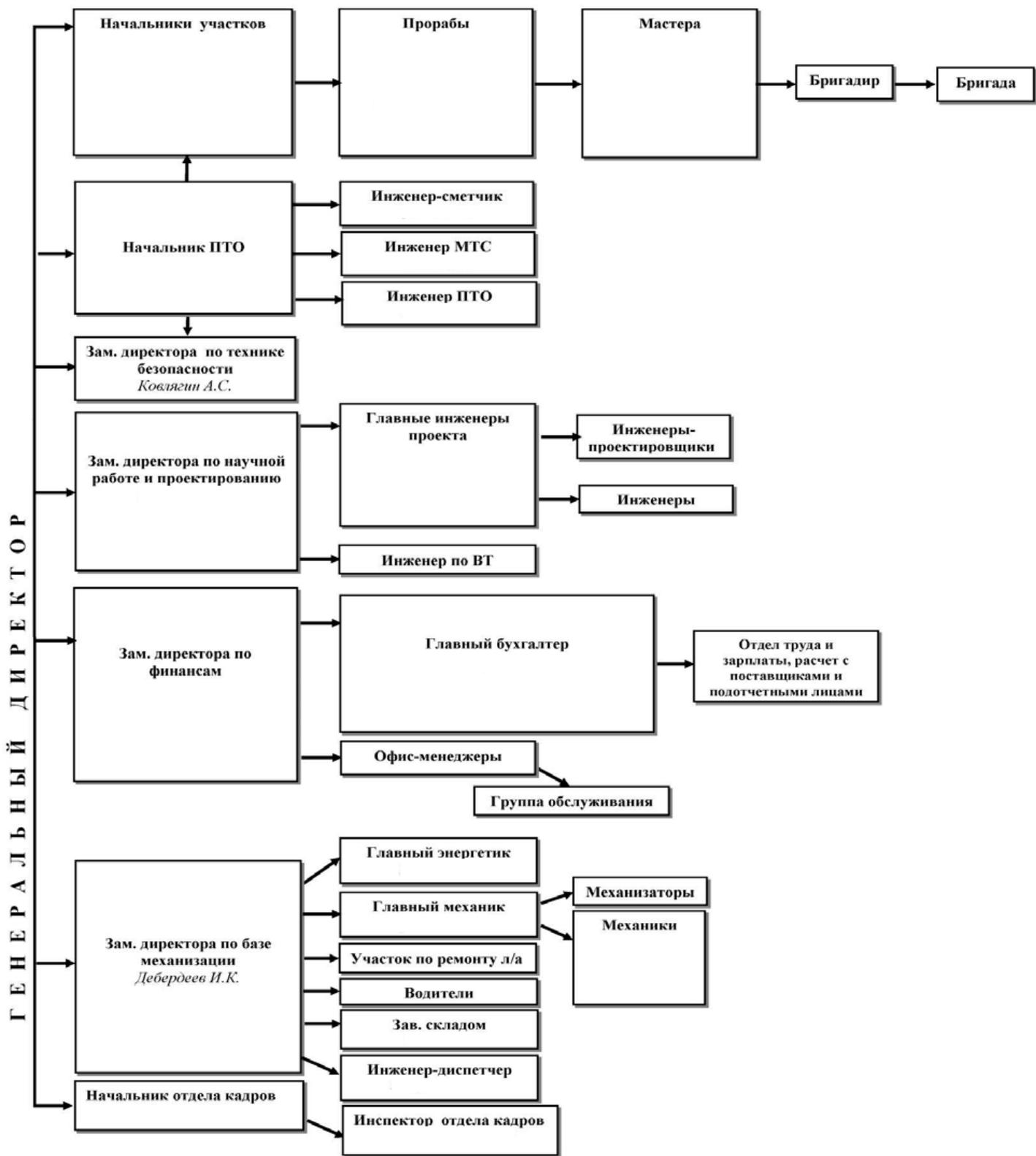


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Новотех»

Данная структура является линейно-функциональной. Функциональные обязанности некоторых отделов компании представлены в таблице 1.

В ООО «Новотех» работают высококвалифицированные специалисты. Численность персонала ООО «Новотех» на 01.01.2020 г. составляет 118 человек. В ООО «Новотех» работают высококвалифицированные специалисты, среди которых 5 кандидатов наук, 5 научных сотрудников, в том числе профессора и доктора наук Пензенского Государственного Университета Архитектуры и Строительства, 5 ГИПов, 8 инженеров-проектировщиков, 8 прорабов и мастеров.

Таблица 1

Функциональные обязанности отделов предприятия

Подразделение	Функции
Отдел кадров	Организация отбора, найма и увольнения работников, заключение трудовых договоров
Отдел капитального строительства	Производственная: производство СМР
Цех строительных конструкций	Подбор строительных конструкций для основного производства
Сметный отдел	Составление сметной документации на объекты и работы
Проектный отдел	Проектирование зданий и сооружений
Механизированная колонна	Техническое обслуживание и ремонт автотранспорта и строительных машин и механизмов
Бухгалтерия	Ведение отчетной финансовой документации и представление её налоговым органам, иным внешним и внутренним пользователям

Отдел организации труда и заработной платы Организация труда и заработной платы

Служба безопасности Обеспечение безопасности всех подразделений и участков предприятия

Специалисты ООО «Новотех» проходят краткосрочное обучение по охране труда один раз в три года, повышают квалификацию один раз в пять лет. Структура персонала представлена в таблице 2.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что наблюдается динамика уменьшения среднесписочной численности на предприятии к 2019 году, на 72 человека по сравнению с 2017 годом. Уменьшение произошло из-за кризиса в 2017 году в строительной отрасли и уменьшение объемов производства.

Таблица 2

Численность персонала ООО «Новотех»

Показатель	Год			Изменения 2019-2017гг.
	2017	2018	2019	
Среднесписочная численность персонала, чел.	190	145	118	-72
Рабочие, чел.	150	109	87	-63
Руководящий состав, чел.	9	9	9	0
Специалисты, чел.	28	14	14	-14
Служащие, чел.	13	13	8	-5

Большую часть в структуре персонала занимают рабочие, набор которых осуществляется по временным трудовым договорам.

Анализ финансового состояния будет проводиться на основе показателей выручки, себестоимости, чистой прибыли, прибыли от продаж. Оценка деятельности будет рассматриваться на основе рентабельности продаж.

Таблица 3

Анализ показателей прибыли ООО «Новотех» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Изменения 2019г. к 2017г.				Отн.,%
	2017г.	2018г.	2019г.	Абс., тыс.руб.	
Выручка	85 000	35868	20987	-64 013	24,69
Себестоимость продаж	68200	23120	17987	-57213	16,11
Валовая прибыль	16 800	12 748	3 000	-13 800	17,86
Прибыль от продаж	7800	4200	2500	-5300	55,08
Рентабельность, %	9,18	11,71	11,91	2,74	

Из результатов, представленных в таблице 3 видно, что выручка предприятия снижается, в 2019 году она снизилась на 64 013 руб., темп снижения 24,69% что говорит о об ухудшении финансового положения, но рентабельность продаж растет, значит есть все возможности для роста прибыли.

На основании проведенного исследования внутренней среды организации составим SWOT - анализ ООО «Новотех», который поможет оценить сильные и слабые стороны компании и возможности и угрозы для развития (табл. 4).

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа ООО «Новотех»

ВОЗМОЖНОСТИ

1. Рост спроса на услуги компании, так как растут возможности клиентов компании;
2. Расширение деятельности на рынок соседней области;
3. Расширение линейки услуг/работ;
4. Повышение степени внедрения в организацию существующих современных технологий строительства и новых материалов.

УГРОЗЫ

1. Возрастающее конкурентное давление;
2. Нестабильность экономической ситуации в стране;
3. Увеличение себестоимости строительства из-за роста цен на строительные материалы.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

1. Огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения;

2. Высококвалифицированный персонал;

3. Предприятие известно в городе и имеет хорошую репутацию и 25 лет опыта работы на строительном рынке;

4. Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении заказчиков, так и в отношении поставщиков фирмы;

5. Компания «Новотех» включена в реестр Российского общества по механике грунтов, геотехнике и фундаментостроению;

6. Фирмой запроектированы и выполнены фундаменты более 600 объектов в различных регионах России;

7. Имеются офисы компании в Тольятти и Саратове.

1. Расширение сектора услуг, так как у ООО «Новотех» имеется огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения;

2. Благодаря наличию в организации высококвалифицированного персонала, есть возможность использовать новые технологии строительства и новых материалов;

3. Расширение деятельности на российском рынке -
Расширение рынков сбыта.

1. Конкуренцию можно не бояться, поскольку компания работает на рынке долгое время и имеет хорошую репутацию. Однако экономия на строительных материалах снижает качество строительных работ. Чтобы победить в конкурентной борьбе следует пересмотреть политику снижения себестоимости и поискать другие резервы снижения себестоимости с сохранением качества строительных работ на высоком уровне.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

1. Узкий спектр услуг на строительном рынке;

2. Не хватает финансовых ресурсов;

3. Не достаточно сильная организационная структура предприятия;

4. Слабая система стратегического планирования развития деятельности компании;

5. Слабая кадровая политика персонала.

1. Узкий сектор услуг – есть возможности для расширения линейки услуг/работ;

2. Не хватает финансовых ресурсов - рост спроса на услуги компании, так как растут возможности клиентов компании.

Ужесточение конкуренции, политики государства и низкий уровень качества может привести к выходу из отрасли, следовательно, необходимо повышать уровень качества строительных услуг компании и расширять сектор услуг компании

Исходя из результатов SWOT-анализа, можно сделать вывод, что есть угроза появления конкурентов и увеличения себестоимости строительства.

Конкурентов также можно не бояться, поскольку компания работает на рынке долго время и имеет хорошую репутацию.

Таким образом, у компании есть потенциал эффективно работать на рынке. И используя сильные стороны предприятия можно использовать появляющиеся возможности и избежать угроз.

Существующими возможностями среды являются увеличение количества потребителей услуг компании. У предприятия есть сильные стороны для развития, такие как огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения, высококвалифицированный персонал, предприятие известно в городе и имеет хорошую репутацию, 25 лет на строительном рынке, высокая степень соблюдения договорных обязательств.

Таким образом, в результате проведенного анализа внутренней среды выяснилось, что основные ООО «Новотех» направления деятельности: проектирование зданий и

сооружений, устройство фундаментов, испытания фундаментов, обследование и усиление фундаментов. У предприятия есть такие сильные стороны для развития, как: огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения, высококвалифицированный персонал, предприятие известно в городе и имеет хорошую репутацию, 25 лет на строительном рынке, высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении заказчиков, так и в отношении поставщиков фирмы.

2.2. Анализ факторов внешней среды предприятия ООО «Новотех»

PEST-анализ ООО «Новотех» представлен в табл. 5.

Таблица 5

PEST-анализ ООО «Новотех»

Факторы	Влияние
Политические факторы	
1. Текущее законодательство	Положительное влияние, заключающееся в регулировании деятельности компании.
2. Внутренняя политика государства - политика импортозамещения	Положительное влияние, так как происходит расширение отечественного производства отвечающего современным требованиям качества и безопасности.
Экономические факторы	

1. Уровень доходов населения
Слабое влияние, так как основными клиентами компании являются строительные компании, но в тоже время уровень доходов населения оказывает отрицательное влияние на развитие деятельности компаний, заказчиков услуг предприятия.
2. Уровень инфляции
Низкая инфляция оказывает отрицательное влияние, так как продолжается спад реальных доходов населения, в результате этого может произойти снижение числа клиентов у заказчиков компании.
3. Уровень развития строительного рынка
Положительное влияние, так как темпы строительства жилья, офисных зданий, архитектурных объектов растут, что увеличивает спрос на субподрядные работы по проектированию и строительству фундаментов.

Социально - демографическая группа факторов

1. Численность населения Пензы и Пензенской области
Рост количество мужчин в трудоспособном возрасте (от 16 до 59), на 2% выше, чем у женщин (от 16 до 54). Положительное влияние, так как работниками данной организации большинство являются мужчины.
2. Динамика кадрового потенциала
Негативная тенденция, так как происходит не только дефицит числа потребителей на рынке, но и нехватки рабочей силы.
3. Миграция населения
Отрицательное влияние, связанное с увеличением низкоквалифицированного рабочего персонала во многих отраслях.

Научно-техническая группа факторов

1. Включенность новых технических средств в рабочий процесс.	Положительное влияние, так как рост инноваций, способствует обновлению оборудования предприятия
2. Компьютерные технологии	Происходит обновления оборудования организации, которое способствует увеличению производства компании.

В рамках анализа внешней среды организации следует рассматривать и внешнюю микросреду предприятия, данный анализ будет проводиться на основе модели 5 сил Портера.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.⁵⁸

Рассмотрим конкурентную среду по каждому фактору.

Первая сила. Угроза появления новых конкурентов в отрасли.

Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от «высоты» и количества входных барьеров в отрасль.

Рынок субподрядных услуг в России привлекателен для инвесторов, в частности - в связи с низким ценовым порогом вхождения на рынок, отсутствием сложностей с юридической точки зрения, отсутствием на сегодняшний день на рынке явных лидеров. Конкуренция существует, но рынок этот еще очень свободен. На сегодняшний день функционирует множество крупных и мелких компаний, которые обеспечивают субподрядные работы предприятий и частных лиц. Оказывать услуги по проектированию и фундаменту может практически каждый, имеющий соответствующий знания и опыт. При этом барьеры входа на рынок достаточно низки или практически отсутствуют, поэтому угроза появления новых конкурентов в отрасли имеет высокое влияние на ООО «Новотех»

Вторая сила. Рыночная власть покупателей. На данном рынке угроза влияния рыночной власти покупателей слабая. У компании есть постоянные клиенты и заказчики услуг. Заказчиками (клиентами) являются строительные компании, проектные институты, цементные заводы, ТЭЦ, а именно:

- 1) ЗАО ФСК «Лада-Дом»;
- 2) ООО «Мордовцемент»;
- 3) ООО «ССК».

Третья сила. Рыночная власть поставщиков.

На данном рынке поставщики имеют особо значение, так уровень поставляемых материалов влияет на качество субподрядных работ организации. Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства.

Поставщиками ООО «НОВОТЕХ» являются следующие компании:

- 1) АО «ЕВРАЗ Металл Инпром»;
- 2) АО «Металлоторг»;
- 3) ООО «Стройсоюз»;
- 4) ООО «ЛИСТ»;
- 5) ООО «Зодиак»;
- 6) ООО «Восток-Сервис».

Четвертая сила. Появление товаров-заменителей.

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. На данном рынке отсутствуют товары заменители.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка.

Основными конкурентами предприятия на данном рынке являются:

- по устройству фундаментов: ООО «Фундамент», ООО СК «Базис», ООО Градостроитель,

- по проектным работам: ООО «ЦентрГрадСрой», Архитектурная мастерская Бреусова А.А.

Для оценки конкуренции нужно провести анализ по оценке конкурентов по 5-ой шкале. Таблица была составлена на основе мнений экспертной оценки специалистов области строительство: это крупные клиенты компании – руководители компании ООО «Мордовцемент» и ООО «ССК».

Таблица 6

Оценка конкурентоспособности компаний

Критерии оценки	ООО «Новотех»	ООО «Фундамент»	ООО СК «Базис»	ООО Градостроитель
1.Состояние финансового положения компании	4	4	4	4
2.Стабильность процесса	5	5	5	5
3. Качество услуг	5	4	5	4
4. Уровень квалификации персонала	5	5	4	5
5. Уровень известности предприятия на рынке	5	5	5	5
Общая оценка конкурентоспособности	4,8	4,6	4,6	4,6

По результатам данного анализа видно, что ООО «Новотех» занимает устойчивое конкурентное положение на внутреннем рынке, но ненамного превышает показатели конкурентоспособности других компаний, именно поэтому угроза влияния внутриотраслевой конкуренции существует, но у компании есть все основы для лидерства на данном рынке.

На основании проведенного анализа составим таблицу, в которой будут обобщены результаты влияния факторов, модели 5 сил Портера на развитие компании ООО «Новотех» (табл. 7).

Таблица 7

Анализ влияния факторов модели 5 сил на деятельность ООО «Новотех»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке	Поддерживать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза внутренней конкуренции	Средний	Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения услуг компании	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высокий риск новых игроков. Новые компании появляются достаточно часто	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и совершенствовать уникальность услуг

Угроза потери текущих клиентов	Средний	Основные клиенты строительные компании, в данный момент отрасль строительства развивается, но есть риск потери клиента	Постоянно следить за развитием строительных компаний. Повышать качество услуг
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Нестабильность со стороны поставщиков	Введение переговоров о снижении цен и проверка качества товара поставщиков

Таким образом, в результате проведенного внешней среды предприятия ООО «Новотех» было выявлено, что предприятие влияют такие факторы как политические, экономические, технологические и социокультурные.

2.3. Анализ текущего состояния системы планирования на предприятии ООО «Новотех»

С целью оценки эффективности текущего состояния системы стратегического планирования, на предприятии был проведен анкетный опрос среди сотрудников организации, в котором приняли участие 37 сотрудников предприятия из них 54% мужчин и 46% женщин. Общий трудовой стаж респондентов – 6-10 лет – 40% и у респондентов высшее образование – 40% и средне- специальное в основном – 37%. Основной возраст респондентов – 25 – 29 лет – 32,4% и 30 – 34 лет – 27%. Среднемесячный доход от 15 000 и выше рублей. В исследовании приняли участие 13,5% руководителей, 51,4% специалистов и 35,1% рабочих.

Данное исследование помогло выяснить основные цели стратегического управления в организации: 46% респондентов считают, что это получение прибыли и поднятие имиджа на строительном рынке, 67,5% - обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений и 32,4% - стать одним из лучших субподрядчиков и генпроектировщика при строительстве жилых домов в г. Пенза, более подробно результаты исследования представлены в таб. 8.

Таблица 8

Основные цели стратегического управления в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Получение прибыли и поднятие имиджа на строительном рынке	17	46
Обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений	25	67,5
Стать одним из лучших субподрядчиков и генпроектировщиков при строительстве объектов в г. Пенза	12	32,4
Итого	37	100

Таким образом, целью стратегического управления в организации ООО «Новотех» является обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений.

Результаты проведенного исследования показали, что 27% респондентов считают, что в организации имеется четкая сформулированная миссия, 54% и респондентов что данная миссия отсутствует. Это говорит, о том, что у организации отсутствует четко сформулированная миссия.

Из результатов, представленных на рисунке 2 видно, что 48,6 % респондентов считают, в организации имеется стратегия развития, что говорит о том, что в организации имеются элементы стратегического управления организацией.

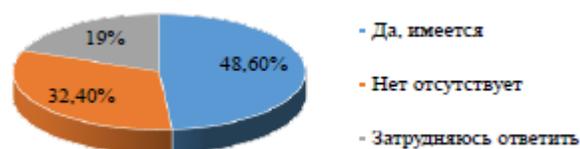


Рисунок 2 - Наличие в организации стратегии развития

81% респондентов отмечают, что в организации разрабатываются различные сценарии развития, а именно пессимистический и оптимистический. Таким образом, можно сказать, что составляются прогнозы и перспективы развития деятельности.

Отрицательным моментом является то, что существующая стратегия развития предприятия рассчитана всего 2 года, так считают 67,5%, тем самым она нуждается в корректировке.

В состав систему стратегического менеджмента в организации входит, генеральный директор - 67,5%, руководитель подразделения - 46% и маркетолог - 32%. Что говорит, о том, что существующее руководство системы стратегического управления составлено верно, с учетом требований внешней среды.

В процессе исследования респондентам предлагалось, оценить четкость целей организации в соответствии с установленными тенденций развития внутренних и внешних возможностей, результаты оценки представлены на рисунке 3.

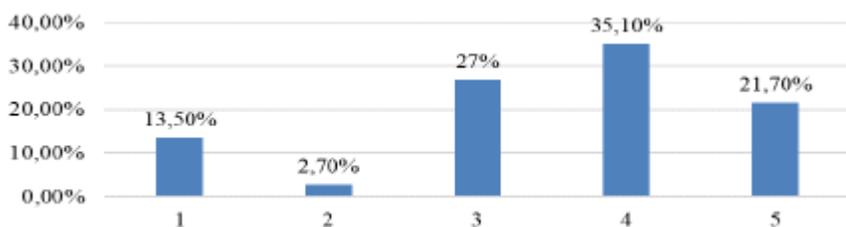


Рисунок 3 - Оценка четкости целей организации в соответствии с установленными тенденциями развития внутренних и внешних возможностей

Таким образом, можно сказать, что цели организации в соответствии с установленными тенденциями развития внутренних и внешних возможностей, большинство респондентов, а именно 35,10% оценили на оценку «хорошо», что говорит о том, что данные цели нуждаются в определенной корректировке.

Данное исследование помогло оценить гибкость стратегии организации быстроты ее приспособления к изменениям внешней среды, в результате проведенного исследования выяснилось, что данная стратегия достаточна гибкая и составлена с учетом изменений среды организации, так считают 67,5% респондентов.

На основании данных представленных на рисунке 4 можно сказать, что в организации производится постоянный контроль уровня достижения целей в процессе реализации стратегии развития, так считают 67,5% респондентов. Это говорит о том, что руководство следит за реализацией существующей стратегии

развития.

Результаты проведенного исследования помогли выяснить, что цели организации соответствуют разработанной и составленной миссии организации, так считают 54% респондентов. Что говорит о том, что цели и миссия организации обозначены верно.

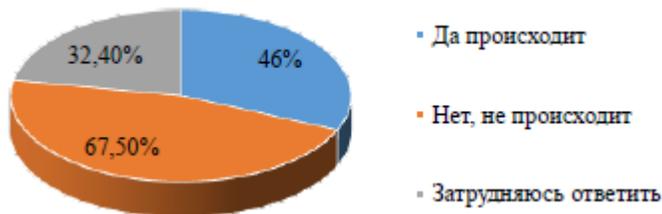


Рисунок 4 - Оценка наличия постоянного контроля над уровнем достижения целей в процессе реализации стратегии

48,6% респондентов считают, что в организации руководство следит, за реализацией стратегических действий, а также за последовательностью и сроками выполнения отдельных плановых заданий.

Таким образом, в организации имеются элементы стратегического контроля.

Данное исследование помогло определить достоинства и недостатки существующей стратегии развития, 81% респондентов считают, что достоинством стратегии развития организации является то, что стратегия компании строится на существующих силах, навыках и возможностях и 46% что реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию. Подробно результаты ответов представлены на рисунке 2.9.

Таким образом, можно сказать, что данная стратегия развития организации эффективна, она разработана на основе на существующих силах, навыках и возможностях предприятия и приносит прибыль компании, но как выяснилось, что 67,5% респондентов считают, что у данной стратегии ограничена область применения.

Также отрицательным является, то, что уровень эффективности стратегии развития в организации сотрудники оценили, на оценку «удовлетворительно», считают 46% респондентов. Таким образом, можно сказать, что существующая стратегия развития нуждается в корректировке (рис. 5).

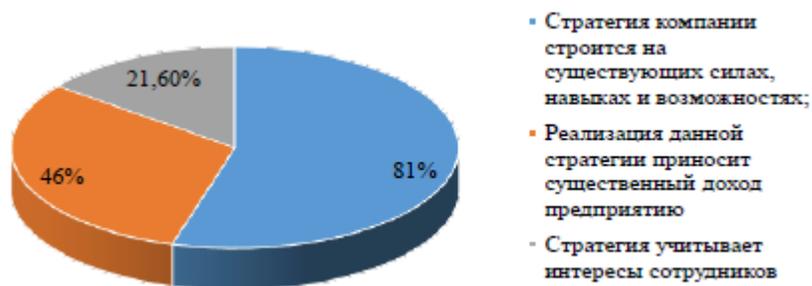


Рисунок 5 - Основные преимущества стратегии развития вашей компании

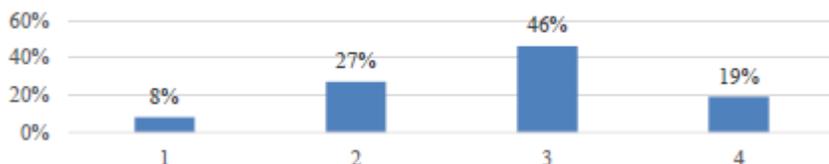


Рисунок 6 - Уровень эффективности стратегии развития предприятия

Результаты проведенного исследования показали, что 67,5% респондентов считают, что стратегический контроль в организации направлен на реализацию целей организации и 27,1% считают, что нет.

67,5% респондентов отмечают что, перед разработкой стратегии проводится анализ внешней среды, это говорит о том, что в организации происходит углубленная диагностика факторов прямого и непрямого действия с использованием специальных методов.

Результаты проведенного исследования показали, что высшее руководство организации проявляет глубокую заинтересованность в проведении стратегического планирования, так считают 54% респондентов, это говорит о том, что в организации имеется система стратегического планирования.

В процессе исследования выяснилось, что сотрудники организации имеют общее представление о характере развития системы стратегического планирования в организации, так считают 48,6% респондентов, подробно результаты представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 - Оценка заинтересованности в деятельности организации людей, которые имеют общее представление о характере стратегического планирования

Также в результате проведенного исследования установлено, что в организации есть люди, которые выражают желание и имеют возможности работать в команде по стратегическому планированию – так считают 81% респондентов. Это говорит о том, что у системы стратегического планирования в организации есть возможности для развития.

В результате проведенного исследования выявлено, что в организации существует единодушие относительно задач, поставленных перед командой планирования, так считают 73% респондентов.

В процессе исследования респондентам предлагалось, оценить эффективность системы стратегического планирования в организации: 27,1% респондентов считают, что в организации, система стратегического планирования гибкая и совершенная, и 67,5% респондентов считают, что данная система не совершенна. Это говорит о неэффективности существующей системы стратегического планирования в организации (рис. 8).



Рисунок 8 - Оценка системы стратегического планирования

Установлено, что 21,6% респондентов оценили последовательность составления плана работы ООО «Новотех» в соответствии с общими целями и задачами на оценку «удовлетворительно», 32,4% респондентов на оценку «хорошо» и 5,4% респондентов на оценку «отлично». Это говорит о том, что план работы ООО «Новотех» составлен в соответствии с общими целями и задачами, но есть все-таки недочеты в сроках реализации данного плана.

Выявлено, что в ООО «Новотех» в целом на сегодняшний день система стратегического планирования нуждается в совершенстве: так считают 40,5% респондентов (рис. 9).



Рисунок 9 - Оценка развития системы стратегического планирования ООО «Новотех»

Оценка эффективности системы стратегического планирования в организации показала, что большинство респондентов оценивают ее на «хорошо», а именно 32,7% и также положительным является, что 27% респондентов считают, что данная система стратегического планирования не нуждается в пересмотре, но всё же нужно улучшать данную систему стратегического планирования так 20% респондентов ответили, что нуждается и 53% респондентов затруднились ответить по этому поводу.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сказать, что результаты проведенного исследования показали, что данная система стратегического планирования в организации неэффективна и нуждается в корректировке, как и стратегия развития организации.

2.4. Мероприятия по совершенствованию стратегии развития ООО «Новотех»

Стратегия развития строительной организации предполагает несколько важных пунктов, первоначально необходим анализ конкурентных возможностей организации, оценка продукции и ее конкурентоспособности, оценка позиций компании на рынке. Долгосрочная и эффективная работа строительной организации определяется обоснованным выбором стратегических ориентиров, которые позволяют реализовать потенциал развития организации. Успешный выбор стратегии приводит к достижению поставленных долгосрочных целей организации, что обеспечивает устойчивый экономический рост и развитие.

Стержнем системы стратегического планирования является комплекс работ по разработке стратегии развития компании с использованием большой гаммы формализованных процедур. Эти процедуры направлены на построение как образа будущего компании (как хочется), так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. Образ будущего должен быть реалистичным.

На основании матрицы Ансоффа ООО «Новотех» в своей деятельности должен использовать, следующие стратегии развития предприятия.

Таблица 9

Матрица Ансоффа

Существующий товар	Новый товар	
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Таким образом, основная стратегия компании ООО «Новотех» – это стратегия усиления позиций на рынке, при которой ООО «Новотех» делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке предприятие могло завоевать лучшие позиции.

В рамках этого важно также предложить стратегию удержания позиций (оборонительная стратегия).

Предприятие будет безусловным лидером или одним из лидеров на строительном рынке, а угрозой для него может быть только усиление некоторых позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия предприятия, которое пребывает в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего состояния в большинстве своем с помощью дополнительных инвестиций.

Оборонительную стратегию часто применяют крупные фирмы на известных для них рынках. В то же время подобный вид стратегии таит в себе опасность. Она требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам развития научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как незамеченное вовремя научно-техническое изобретение конкурентов приведет к

снижению их издержек производства и подрыву позиции обороняющегося предприятия.

Кроме стратегии развития бизнеса важно разработать и деловую стратегию, определить маркетинговую и конкурентную стратегию.

Деловая стратегия бизнеса ООО «Новотех» должна быть направлена на создание высокоэффективной и высокодоходной компании способной в качестве Генерального подрядчика реализовать проекты любой сложности для своих клиентов.

Для того чтобы деловая стратегия была эффективной, при её разработке необходимо учитывать некоторые требования, к числу которых можно отнести:

- наличие чётко сформулированных стратегических целей;
- обеспечение маркетингового мышления для всех сотрудников фирмы;
- стратегия должна быть достаточно гибкой, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, например, осуществления неожиданных атак на противника, которые ведут к усилению конкурентных позиций фирмы;
- стратегия будет эффективной в том случае, если она обеспечивает защиту позиций компании. Фирма должна заботиться о создании надёжной системы на случай наступления со стороны конкурентов, а также об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей.

В зависимости от выбранной стратегии предлагаются следующие способы развития и управления организацией:

- управление на основе контроля за исполнением.
- управление на основе предвидения изменений (возникают неожиданные явления и темп изменений ускоряется, но не настолько, чтобы нельзя было вовремя проследить тенденции и разработать ответную реакцию на них).
- управление на основе экстренных решений (многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно ни предусмотреть, ни вовремя разработать адекватное их решение).

В результате проведенного исследования было целесообразно предложить разработать для компании и маркетинговую стратегию, для повышения

узнаваемости, конкурентоспособности.

Реализация масштабных и долгосрочных действий, в том числе достижение стратегических целей, нуждается в маркетинговых исследованиях, от которых, в свою очередь, зависит эффективность организации.

Разработка маркетинговой стратегии необходима для обеспечения эффективности проводимых маркетинговых мероприятий. Разработка и реализация стратегии маркетинга на потребительских рынках требует от любой компании гибкости, способности понимать, приспосабливаться и, в отдельных случаях, влиять на действия рыночных механизмов при помощи специальных маркетинговых методов.

Маркетинговая стратегия строительной компании «ООО Новотех» должна заключаться в концентрации на моносегментном рынке строительства и проектирования фундаментов.

При реализации интеграционной (конкурентной) стратегии развития строительной компании «Новотех» наиболее оптимальной представляется горизонтальная интеграция с конкурирующими строительными компаниями. Данная стратегия базируется на направленной подготовке и реализации договорных отношений с аналогичными строительными компаниями по проведению совместных строительно-монтажных работ на объектах с разделением по их приоритетным видам и географии строительных площадок. В долгосрочной перспективе, при получении строительной компанией «Новотех» устойчивых конкурентных преимуществ по отношению к другим подобным строительным компаниям возможен вариант их дружественного поглощения на различных взаимоприемлемых условиях.

На основании рассмотренных выше стратегий для строительной компании ООО «Новотех» составим схему, которая отражает все выбранные стратегии для развития бизнеса предприятия (рис. 10).



Рисунок 10 - Основные стратегии для строительной компании ООО «Новотех»

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия развития – сложный и потенциально мощный механизм, с помощью которого современное предприятие может противостоять меняющейся внешней среде, оказавшись в условиях нестабильности. Но это непростой механизм, и его внедрение требует значительных финансовых затрат. Для развития компании ООО «Новотех» предлагается использовать стратегию развития бизнеса, деловую стратегию, маркетинговую стратегию, и интеграционную (конкурентную) стратегию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс управления состоит из ряда логически взаимосвязанных функций, потому что сам процесс управления — это определённое количество взаимопереходных этапов, в которых последовательно отражён сам процесс управления. Это такие процессы, как: обзор обстановки и получение информации, преобразование информации в пригодную для принятия решений форму, подготовка решения с использованием полученной информации, принятие решений и выбор более благоприятного результата, доведение команд до исполнителей и контроль за процессом выполнения.

Процесс эволюции обусловил синтез концепции управления в процесс взаимозависимых функций. Управленческое содержание раскрывается в этих возникших в результате разделения и специализации труда функциях. Функция определяется как состав специфических видов управленческой деятельности, которые характеризуются однородностью целей и действий.

В результате анализа внешней среды ООО «Новотех» установлено, что на предприятие влияют такие факторы как политические, экономические, технологические и социокультурные. В частности, наблюдается неблагоприятная экономическая ситуация в стране, которая оказывает отрицательное влияние на деятельность ООО «Новотех», а деятельность предприятия требует обязательной сертификации и соблюдение гостов и законов. Положительное влияние выражается в том, что строительный рынок является перспективным, технологические факторы способствуют развитию компании, государство способствует развитию деятельности предприятия.

По результатам анализа 5 сил Портера можно сказать, что большое влияние на развитие ООО «Новотех» оказывает угроза со стороны новых игроков и поставщиков. Но в тоже время компания обладает уникальным предложением на рынке и сможет превзойти своих конкурентов и иметь постоянных клиентов.

Анализ внутренней среды предприятия ООО «Новотех» показал, что основные направления его деятельности: проектирование зданий и сооружений, устройство фундаментов, испытания фундаментов, обследование и усиление фундаментов. У предприятия есть такие сильные стороны, для развития такие как: огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения, высококвалифицированный персонал, предприятие известно в городе и высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков.

Анализ текущего состояния системы стратегического планирования на предприятии позволяет сделать следующие выводы:

- Целью стратегического управления в организации ООО «Новотех» является обеспечение качественной работы по таким направлениям как проектирование зданий и сооружений.

- только 27% респондентов считают, что в организации имеется четкая сформулированная миссия, а также имеется стратегия развития, которая достаточно гибкая и составлена с учетом изменений среды организации, так считают 67,5% респондентов. 81% респондентов отмечают, что в организации разрабатываются различные сценарии развития, а именно пессимистический и оптимистический. Отрицательным моментом является то, что существующая стратегия развития предприятия рассчитана всего 2 года.

- В состав системы стратегического менеджмента в организации входит генеральный директор, руководитель подразделения и маркетолог.

– 81% респондентов считают, что достоинством стратегии развития организации является то, что стратегия компании строится на существующих силах, навыках и возможностях и реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию, но как выяснилось, что 67,5% респондентов считают, что у данной стратегии ограничена область применения.

– Установлено, что высшее руководство организации проявляет глубокую заинтересованность в проведении стратегического планирования в организации, есть сотрудники, которые выражают желание и имеют возможности работать в команде по стратегическому планированию, существует единодушие относительно задач, поставленных перед командой планирования.

Предложены рекомендации по разработке стратегии развития ООО «Новотех», в частности для организации можно предложить комплекс стратегий в зависимости от уровня развития организации:

– стратегия развития бизнеса – это стратегия усиления позиций, оборонительная стратегия;

– деловая стратегия - создание высокоэффективной и высокодоходной компании субпорядчика;

– маркетинговая стратегия будет направлена на концентрацию на моносегментном рынке строительства и проектирования фундаментов;

– интеграционная стратегии развития – это горизонтальная интеграция с конкурирующими строительными компаниями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 288 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 345 с.
3. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2016. – 278 с.
4. Веснин Р.В. Менеджмент: учебник / Р.В. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 504 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – М.: Гардарики, 2017. – 375 с.
6. Глухов В. В. Менеджмент: для современных экономических специальностей / В. В. Глухов. – СПб.: Питер Пресс, 2015. – 275 с.

7. Гречикова И.Н. Менеджмент: учебник. - М.: Банки и биржи, 2016. - 211 с.
8. Дракер П. Практика менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 393 с.
9. Дугельный А.П. Реформирование организационных структур производства // ЭКО. - 2018. - № 9. - С. 23-25
10. Ивасенко А.Г. Менеджмент: учебное пособие / А.Г. Ивасенко. - Новосибирск: НГТУ, 2017. - 97 с.
11. Карлофф Б. Деловая стратегия (концепция, содержание, символы) / Б. Карлофф. - пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 2015. - 239 с.
12. Кочурова Л. Модель управления по целям и результатам // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - № 4. - С. 33-35
13. Менеджмент. Учебник. Ред. Е.Н. Кнышова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 345 с.
14. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - пер. с англ. - М.: Дело, 2017. - 702 с.
15. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / под общ. ред. С.Е. Трапицина. - СПб.: Книжный дом, 2017 - 240 с.
16. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник / А.И. Орлов. - М.: Изумруд, 2016. - 298 с.
17. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учебное пособие / Ю.П. Сурмин. - К.: МАУП, 2017. - 368 с.
18. Трауфанова Т.А. Социально-экономические явления и процессы / Т.А. Трауфанова // КиберЛенинка. - 2018. - № 12. - С. 23-25
19. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. - 363 с.
20. Файоль А. Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 36 с.
21. Юхименко П.И. Международный менеджмент: учеб. пособ. / П.И Юхименко, Л.П. Гацко, М.В. Полторак и др. - К.: Центр учебной литературы, 2015. - 488 с.