

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно в том случае, если среда допускает его осуществления. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде - в этом и заключается актуальность данной темы.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключается в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность выживания. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность ЗАО «Сити-XXI век».

Цель данной работы – оценить влияние факторов внешней и внутренней среды на поведение организации ЗАО «Сити-XXI век».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;
- Определить направления анализа внутренней среды организации;
- Выявить факторы внешней среды организации;

- Исследовать методы анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT- анализ, SNW-анализ, PEST – анализ;
- Провести SWOT- анализ деятельности ЗАО «Сити-XXI век» и выработать рекомендации по разработке стратегии развития данного предприятия.

Предмет исследования – факторы и условия внешней и внутренней среды организации.

В ходе написания работы для реализации поставленных целей и задач применялись такие методы исследования как анализ и синтез.

При проведении исследования были использованы периодические издания, учебные пособия и работы таких авторов как: Велесько Е. И., Виханский О.С., Демчук О.Н. и др.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и значение внутренней и внешней среды организации

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключений организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

В литературе можно найти различные определения внешней и внутренней среды организации. Рассмотрим некоторые из них:

Кабушкин под внутренней средой организации понимает ситуационные факторы внутри организации, такие как цели организации, организационная структура, задачи, технология и люди [11, с. 26].

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к

повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Виханский дает следующее определение: внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени [7, с. 44].

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. [12,с.41]

Внешняя среда. Дж. Белл определяет ее так: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов» [3, с. 33].

Под внешней средой в управлении следует понимать совокупность взаимосвязанных внешних факторов изменения свойств, которые влияют на организационную систему.

Внешние факторы – это в основном неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации. [26,с.11]

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Однако ресурсы внешней среды безграничны и на них претендуют многие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, организация не сможет получить нужные ресурсы. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. [14,с.65]

Внешнюю среду обычно подразделяют на следующие составляющие:

Микросреда оказывает прямое влияние на предприятие.

Макросреда воздействует на предприятие и его микросреду. [18,с.12]

К обобщенным характеристикам внешней среды можно отнести:

Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

Сложность: число и разнообразие факторов, значительным образом влияющих на организацию; [5,с.12]

Первичность: относительная скорость изменения среды;

Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности [14, с. 48].

При рассмотрении влияния внешней среды на управление организационной системой важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. [10,с.23]

Успех функционирования предприятий в условиях сильной конкуренции и постоянных изменений, как во внешней, так и во внутренней среде, во многом зависит от профессиональной подготовки управленческого персонала, его умения быстро идентифицировать происходящие изменения и наблюдающиеся тенденции, чтобы своевременно распознать возникающие угрозы, появляющиеся шансы и благоприятные ситуации и предпринять ответные шаги к действию, обеспечивающие адаптацию к сложившемуся положению. [22,с.9]

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.[13,с.7]

Таким образом, представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией, помогает определить стратегию поведения организации провести эту стратегию в жизнь. [5,с.34]

1.2 Направление анализа внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации [16,с.4].

Внутрифирменный стратегический анализ представляет собой комплексное изучение ключевых сфер деятельности предприятия, определение его сильных и слабых сторон, ресурсов и резервов дальнейшего развития [6, с. 90].

Анализ внутренней среды организации называют управленческим анализом деятельности предприятия, бизнес диагностикой, анализом проблем.

Управленческий анализ необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании. [11,с.71]

Основная цель данного анализа – исследование внутренней среды предприятия, содержащей источники его конкурентных преимуществ.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, в совокупности, состояние которых определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [7, с. 55].

Можно выделить следующие срезы внутренней среды: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый срез.

- Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:
- Взаимодействие менеджеров и рабочих;
- Практика найма, обучения и продвижения кадров;
- Оценка результатов труда, стимулирование и мотивация кадров; [25,с.8]
- Возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов;
- Создание и поддержание отношений между работниками;
- Уровень квалификации существующих работников;

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Джордж Стейнер в своем исследовании попросил

руководителей ряда фирм проранжировать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В число факторов вошли: общее руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. [10,с.12] По трудовым ресурсам выше других котировались два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. [9,с.123]

То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию. Поддержка талантливых управляющих — это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников. [20,с.33]

- Организационный срез включает:
- Коммуникационные процессы;
- Организационные структуры;
- Нормы, правила, процедуры;
- Иерархию подчинения; [24,с.7]
- Распределение прав и ответственности;
- Делегирование полномочий и система контроля;
- Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:
- Стратегия продукта, стратегия ценообразования; [1,с.61]
- Целевые сегменты рынка;
- Реальная доля рынка организации; [5,с.87]
- Стратегия продвижения продукта на рынке;
- Практика стимулирования сбыта и продвижения продукции;
- Наличие опыта маркетинговых исследований. [24,с.11]

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- Уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций; [13]
- Поддержание ликвидности, обеспечение прибыли; [19,с.12]
- Наличие собственных финансовых резервов;
- Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;

- Инвестиционная политика;
- Постановка системы управления финансами;
- Обеспечение непрерывного и положительного денежного потока.
- В производственный срез входят:
- Изготовление продукта;
- Снабжение и ведение складского хозяйства;
- Обслуживание технологического парка;
- Осуществление исследований и разработок;
- Гибкость производственных линий;
- Практика планирования и управления. [21,с.65]

Внутренняя среда организации полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться серьезному изучению. [20,с.45]

Организационная культура проявляется в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой.

[7,с.11]Однако, может быть что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.[10,с.45]

В основе внутрифирменного стратегического анализа лежат системный и комплексный подходы, а также динамический принцип и принцип сравнительного анализа. [15,с.87]

Системный подход представляет предприятие как открытую сложную системы.

Комплексный подход определяет анализ всех элементов предприятия в их взаимосвязи.

Динамический принцип означает рассмотрение показателей и характеристик предприятия в динамике.

Принцип сравнительного анализа обуславливает сопоставление показателей деятельности предприятия с аналогичными показателями лучших хозяйствующих субъектов данной отрасли. [3,с.88]

Стратегический анализ внутренней среды организации проводят по следующей схеме:

- анализ бизнес единиц;
- анализ функциональных служб;
- анализ структурных подразделений;
- анализ бизнес процессов. [3,с.99]

Таким образом, внутренняя среда предприятия является источником его жизненной силы и потенциалом, обеспечивающим возможность функционирования, а следовательно, существования и выживания в определенном промежутке времени. Однако из нее могут истекать проблемы и даже угроза гибели предприятия, если среда становится враждебной его основной деятельности. Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании. [13,с.31]

Выводы:

Таким образом, можно отметить следующие моменты, которые определяют высокую степень значимости среды для организации.

На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения организаций. Каждая фирма на протяжении всего времени своего существования, взаимодействует со средой и ее составляющими. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней и внутренней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования организации необходимо тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям.

Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих вне его процессов.

Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ компании, который будет являться основой для выбора стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

SWOT-анализ является эффективным инструментом разработки стратегии предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Области применения SWOT-анализа могут быть стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ) и т.д.

На основе SWOT-анализа ОАО «Белкард» необходимо выбирать стратегию, связанную со снижением издержек путем внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции.

SNW-подход — это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

Глава 2. Анализ деятельности компании ЗАО «Сити-XXI век».

2.1. Характеристика деятельности компании ЗАО «Сити-XXI век»

Инвестиционно-девелоперская компания «Сити-XXI век» входит в состав группы компаний «Новард», крупного российского диверсифицированного стратегического холдинга. Она была создана в 1997 году. Компания инвестировала в строительство более 50 объектов жилой и коммерческой недвижимости в различных районах Москвы и Московской области. Инвестиционный портфель по проектам жилищного строительства составляет порядка 1 млн. кв. м. [23].

Компания также ведет проектирование и строительство объектов социальной инфраструктуры: образовательных учреждений (детские сады, школы, духовно-социальные центры, ВУЗы, в том числе Московский государственный институт Электроники и Математики) и спортивно-оздоровительных сооружений (стадионы, многофункциональные спортивные комплексы).

Бизнес-активность ЗАО «Сити-XXI век» подчинена *маркетинговой стратегии*, которую компания выработала для себя в 2009 году и которая звучит следующим образом: строительство жилой многоквартирной недвижимости в Москве и Московской области с долей смешанной застройки на территории «новой Москвы», ориентированное на средний класс и средний класс+ (выше среднего класса).

Наиболее масштабные проекты, реализуемые в настоящее время: девелоперская программа развития и благоустройства московского района Строгино «Строгино-XXI век», а также строительство жилого квартала «Радужный» в подмосковном районе «Видное».

С 2010 года компания вывела на рынок и реализует новый продукт — «Миниполис». Он представляет собой законченный в архитектурном и социальном плане микрорайон с современным комфортным жильем и качественной максимально полезной социально ориентированной инфраструктурой, гармонично вписанный в окружающую городскую среду, активно поддерживающий и развивающий социальные коммуникации среди своих жителей и объединяющий их идеей сохранения и дальнейшего улучшения условий и места своего проживания. Основная идея «Миниполиса» заключается в создании комфортной среды проживания для человека и семьи. «Миниполис» является зарегистрированным товарным знаком, права на который принадлежат инвестиционно-девелоперской компании ЗАО «Сити-XXI век».

Компания осуществляет следующие виды деятельности:

- продажа жилых и нежилых помещений с аукционов и на конкурентной основе;
- совершение сделок купли-продажи, дарения, обмена, мены жилых помещений, по расселению коммунальных квартир, отселению жителей из домов, подлежащих реконструкции;
- заключение договоров купли-продажи жилых помещений с пожизненным содержанием;
- оказание услуг по инвентаризации, оценке стоимости жилых помещений (деятельность в качестве независимого оценщика), экономической и правовой экспертизе имущественных комплексов;
- управление недвижимым имуществом по договору с собственником этого имущества;
- продажа жилых помещений с использованием ипотеки;
- строительство и ремонтное обслуживание организаций;
- планировка зданий и проектно-конструкторская деятельность;
- инвестиционная деятельность и инвестиционное проектирование;
- организация и проведение выставок, аукционов, распродаж и торгов;
- складские и транспортные услуги.

В компании созданы следующие органы управления (рисунок 1):

Акционеры (общее собрание акционеров)

Директора (совет директоров)

Менеджеры (исполнительные органы)

Предоставляют капитал

Прозрачная отчетность

Ревизионная комиссия

избирают и смещают предоставляют интересы

и отчитываются

руководят и наблюдают подотчетны

Рисунок 1 - Органы управления ЗАО «Сити-XXI век»

Высшим органом управления в компании (далее Общество) является Общее собрание акционеров (далее ОСА). Совет Директоров ЗАО «Сити-XXI век» осуществляет общее руководство деятельностью Общества. Руководство текущей деятельностью компании осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – Генеральным директором. Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании Общим собранием акционеров избирается ревизионная комиссия (ревизор) Общества (рисунок 1).

Организационная структура компании представляет собой полноценную картину, включающую большое количество департаментов и отделов (рисунок 2).

Генеральный Директор

Директор по персоналу и орг. развитию

Коммерческий директор

Заместитель ГД по правовым вопросам

Директор по связям с общественностью

Руководитель службы заказчика

Директор по управлению проектами

Директор по ИТ

Директор по маркетингу и рекламе

Директор по стратегическому развитию

Финансовый директор

Директор по тендерной работе

Директор по инвестициям

Деп-т по персоналу и орг. развитию

Коммерческий департамент

Деп-т управления проектами

Юридический департамент

Департамент по связям с общественностью

Департамент ИТ

Департамент маркетинга и рекламы

Департамент по страт. развитию

Финансовый департамент

Тендерный отдел

Служба заказчика

Инвестиционный департамент

Рисунок 2 - Организационная структура ЗАО «Сити-XXI век»

Проектный офис

Общество обязано хранить следующие документы:

- договор о создании Общества;
- устав Общества;
- документ о государственной регистрации Общества;
- внутренние документы Общества;
- годовые отчеты;
- документы бухгалтерской отчетности;
- протоколы ОСА, заседаний СД;
- отчеты независимых оценщиков;

- списки аффилированных лиц Общества;
- заключения ревизионной комиссии (ревизора) Общества, аудитора Общества.

Видение ЗАО «Сити-XXI век» звучит следующим образом: концепция «Миниполис» и ее реальное воплощение являются флагманом среди подходов к развитию городских территорий и градостроительных стандартов, на базе которых может развиваться мегаполис в целом.

Миссия ЗАО «Сити-XXI век» такова: создание комфортной среды проживания, способствующей гармоничному развитию личности и семьи, воспитанию подрастающего поколения на основе российских духовных ценностей, сохранению истории места, формированию чувства «малой родины», ведению социально-ответственного бизнеса.

Исходя из сформулированного видения и миссии, основными целями компании являются изучение потребностей клиентов и жителей, вовлечение их в постоянный диалог с использованием современных коммуникационных инструментов, и воплощение этих потребностей в своих продуктах, руководствуясь корпоративными и российскими духовными ценностями.

Основные реализованные проекты компании представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные реализованные проекты ЗАО «Сити-XXI век»

№ п/п проекта	Описание	Год сдачи проекта
--------------------------	-----------------	----------------------------------

Двухсекционный дом переменной этажности (18 и 22 этажа) серии КОПЭ – первенец комплексной программы развития и обновления Строгино «Строгино-XXI век», которую реализует компания «Сити-XXI век». Дом располагается в живописном и экологически чистом районе на северо-западе столицы. Обширная система водоемов реки Москвы и зеленые массивы окружают Строгино со всех сторон, как стеной прикрывая его от городского смога и пыли.

1. Квартiry в новостройках Строгинский бульвар, д.4

Панельная серия КОПЭ расшифровывается как «компоновочные объемно-планировочные элементы». Она предусматривает комбинирование секций с разными наборами квартир. В серии КОПЭ можно комбинировать и различную этажность секций – 12, 16, 18 и 22 этажа. Дома серии КОПЭ комбинируются и по конфигурации - их можно строить и «уголком», и «ступеньками» в зависимости от ландшафта окружающей среды. В результате широкие возможности серии позволяют решать как социальные, так и градостроительные задачи, принимая во внимание расположение и окружение данного участка.

Впрочем, серия КОПЭ привлекательна не только для городских властей и строителей, но и для покупателей. Вентиляционный блок вынесен за пределы кухни, что увеличивает ее площадь и позволяет проводить более оптимальную расстановку мебели и бытовой техники. Небольшие площади квартир делают возможным их приобретение различными категориями покупателей. Трехслойные панели, стеклопакеты для окон и балконных дверей, хорошая теплоизоляция делают КОПЭ популярной серией среди москвичей.

Дом «Юность» переменной этажности (14-15 эт.) построен по современной технологии монолитного литья «Юникон». Интерес вызывает удачное планировочное решение каждого типа квартир. К примеру, в однокомнатной квартире общей площадью 53,2 кв.м есть пятиметровый санузел и такой же площади гардеробная. Гостиную (21,8 кв.м) и кухню (13,8 кв.м) разделяет лишь трансформирующаяся перегородка, убрав которую легко создать общую гостевую зону. Еще одно достоинство названной квартиры - большая (11,3 кв.м) остекленная веранда.

2. Квартиры в новостройках Первомайская ул., д.112

Двухкомнатные квартиры общей площадью 93 кв.м ориентированы на разные стороны света. Между кухней (13,2 кв.м) и гостиной (28,3 кв.м) также предусмотрены трансформирующаяся перегородка, есть второй гостевой санузел, гардеробная, а также лоджия и балкон.

2013

Трех- и четырехкомнатные квартиры очень просторны. Окна трехкомнатной квартиры общей площадью 120 кв.м выходят на три стороны. В квартире находятся два санузла, гостиная 30,7 кв.м, лоджия и балкон. В четырехкомнатной квартире (143,5 кв.м) три холла, просторная гостиная (28 кв.м), большие спальни площадью 17,1; 18,4 и 22,6 кв. м, на кухне - лоджия, а в одной из спален - балкон.

Дом располагается в обжитом экологически чистом районе примерно в 10 мин. ходьбы от станции метро «Первомайская» вблизи Измайловского лесопарка.

5-й микрорайон органично вписался в жилой массив нового экспериментального района застройки - Куркино. Монолитно-кирпичные 9-этажные дома состоят исключительно из 3-4-комнатных квартир улучшенной планировки. Ощущение простора создают широкие панорамные окна, высокие потолки и большие лоджии. Дома интересны с точки зрения дизайна, поскольку содержат модные элементы фасада - французские балконы. Украшает дома и оригинальная конструкция крыш.

Квартиры в
3. новостройках
Куркино, мкр.5

Продолжение таблицы 2

2013

Рядом с микрорайоном уже работают школа и детский сад. Школа оснащена по последнему слову техники. Она отличается от типовых серий просторными кабинетами, многофункциональными спортивными площадками и даже лестничные пролеты в ней несколько просторнее тех, что спроектированы в обычных школах. Кроме того, в микрорайоне построен 2-этажный гаражный комплекс.

Стадион «Янтарь» - первая очередь многофункционального спортивного комплекса, который является центральным объектом комплексной программы развития и обновления района Строгино. Стадион расположился непосредственно на берегу Строгинской поймы. В комплекс открытых сооружений вошли футбольное поле классического размера - 105х68 м, беговые дорожки длиной 400 метров, спортивные площадки для занятий волейболом, баскетболом и теннисом, легкоатлетический сектор и зрительские трибуны. В крытой части стадиона расположены тренажерный зал, блоки раздевалок с душевыми, восстановительный центр и административные помещения.

Квартиры в
новостройках
4. Строгино -
стадион
«Янтарь»

На стадионе установлено покрытие последнего, четвертого поколения, соответствующее мировым стандартам. Неоспоримыми преимуществами такого покрытия являются устойчивость к экстремальным нагрузкам, возможность использования даже при низкой температуре воздуха, высокая устойчивость к износу, а также невысокие затраты на уход. Стадион «Янтарь» вошел в число спортивных объектов г. Москвы, рекомендованных для проведения городских и российских соревнований. Здесь смогут готовиться к самым ответственным соревнованиям не только столичные команды по футболу и легкой атлетике, но и национальные команды России.

2013

Торжественное открытие стадиона «Янтарь» состоялось в День города 7 сентября 2003 г. Символический удар по мячу нанес мэр Москвы Юрий Лужков. Откликнулся на приглашение и принял участие в церемонии капитан легендарной сборной СССР, выигравшей первый Кубок Европы по футболу, Виктор Царев. Уже сегодня стадион служит площадкой для футбольной команды «Строгино». Здесь под руководством Виктора Шишкина, бывшего игрока московского «Локомотива», тренируются

- Квартиры в новостройках
5. Строгинский бульвар, д. 26, к.4
- 14-этажный двухподъездный дом серии П-3М. Предыдущая серия П-3 еще в семидесятые годы считалась в Москве одной из самых комфортабельных. Дома модернизированной серии П-3М состоят из прямых и угловых секций, на этаже каждой из которых находятся четыре квартиры. Дома этой серии современные и комфортны. Все трехкомнатные квартиры являются «распашонками» - окна в них выходят на противоположные стороны дома. В 4-комн. квартирах расположены два санузла. 3-х и 4-хкомнатные квартиры украшают эркеры. Потребительские характеристики жилья этой серии улучшают лоджии и «темные» комнаты. В целом планировочные решения отвечают большинству требований, предъявляемых покупателями.
- 2013

Жилой комплекс «Мичуринский, 80» состоит из трех 27-этажных монолитно-кирпичных домов, общая жилая площадь которых составляет 35 тыс. кв.м. Применение монолитного железобетона позволило создать богатый выбор квартир с самыми разными планировочными решениями.

Продолжение таблицы 2

Открывающийся из окон практически круговой обзор прилегающей местности придает жизни в этих домах особую привлекательность. Отличительная черта жилого комплекса – большая площадь квартир. Например, площадь «двушек» превышает 100 кв.м., а пятикомнатных доходит до 224 кв.м. Как правило, в каждой квартире с тремя и более комнатами имеются 2 ванные и гостевой санузел. На трех верхних этажах расположены мансарды.

2014

6. Квартиры в новостройках Мичуринский пр-т, д. 80

В инфраструктуру комплекса входят офисы, магазины, ресторан, спортивный зал, подземный паркинг и другая инфраструктура. Пространство вокруг домов заняли детские и спортивные площадки, скамейки и малые архитектурные формы. Территория рядом с жилым комплексом благоустроена. Поблизости работают детский сад и школа.

Удачное расположение – одно из преимуществ комплекса. Транспортные развязки на Мичуринском, Ленинском и Кутузовском проспектах позволяют добраться на автомобиле до центра достаточно быстро. И с точки зрения экологии, и с точки зрения престижности Западный округ Москвы, где расположен жилой комплекс, пользуется большой популярностью.

Микрорайон 8Б удачно вписался в природный комплекс Митино. Специалисты из Моспроекта-1 постарались достичь максимальной гармонии между существующим ландшафтом и застраиваемыми территориями. «Сити-XXI век» инвестировала в этом микрорайоне в строительство малоэтажного комплекса. Он состоит из 10-ти жилых корпусов. Каждый корпус, в свою очередь, - из 2-4 секций от 3-х до 5-ти этажей. На этаже находятся только две квартиры. Все 5-тикомнатные квартиры имеют два уровня, зимние сады и террасы. В цокольной части расположены боксы для автомобилей. Во всех квартирах предусмотрены просторные кухни и холлы, и, как правило, два санузла. Комфорт и уют жителей малоэтажных домов надежно защищены. Территория вокруг них огорожена и находится под охраной.

7. Квартиры в новостройках Митино, мкр.8Б

2014

Проектировщики разработали единое стилевое решение жилой застройки, объектов социальной инфраструктуры и элементов ландшафта. Украшением микрорайона станет парковая зона с искусственным озером. Здесь уже работает школа, а недалеко от нее - плавательный бассейн «Жемчужина». Скоро откроется детский сад. В микрорайоне также разместятся паркинг, объекты торговли, общественного питания, социально-бытового обслуживания. С учетом опыта строительства в мкр. Митино 8А и пожеланий жителей пространства между домами в новом микрорайоне были увеличены.

8. Квартiry в новостройках г. Видное, мкр. 5, «Миниполис» Радужный	Сегодня это самый масштабный в городе проект комплексной застройки. Ее общая площадь составляет более 180 тыс. кв.м., из которых на квартиры приходится 130 тыс. кв.м. Новые дома в 5-м микрорайоне возводятся в рамках городской программы обеспечения населения качественным жильем. Заказчиком строительства является Фонд развития жилищного строительства «Жилище», генеральным инвестором проекта выступает компания «Сити-XXI век», одна из крупнейших в московском регионе, а генеральным подрядчиком – компания «Промстройтехно-инвест».	2016
--	---	------

2.2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Сити-XXI век»

Стратегический анализ внутренней среды компании

Сначала проведем анализ стратегических ресурсов компании. Затем – анализ конкурентных преимуществ ЗАО «Сити-XXI век». А в завершении анализа внутренней среды выявим, каких ресурсов и способностей не хватает компании для успешной реализации существующей стратегии.

1. Анализ стратегических ресурсов

Основными технологиями, которые компания использует в своей деятельности, являются:

- *Осуществление полного цикла управления девелоперскими проектами.*
- *Технология предназначена для максимального учета интересов потребителей и выполнения заявленных сроков и качества; она включает в себя экспертизу, проектирование, строительство, реализацию и эксплуатацию объектов.*
- *Построение отношений с партнерами на взаимовыгодной основе (полное*

- выполнение обязательств перед клиентами, контролируемые сроки реализации проектов). Слабой стороной данной технологии является сложность учета интересов всех партнеров компании.
- *Использование в качестве основного метода строительства*

монолитное. Характеристики технологических особенностей монолитных домов делают их более устойчивыми к техногенным и другим неблагоприятным проявлениям окружающей среды. Весь процесс производства происходит на стройплощадке. Строительство монолитных домов позволяет уже заселившимся хозяевам самостоятельно производить перепланировку жилья.

- *Использование активистского подхода к экологическим проблемам.*
- Ведение настойчивого и целенаправленного поиска способов сбережения природных ресурсов.
- *Эффективная система управления по целям и ССП (система сбалансированных показателей).* При использовании данной технологии происходит мобилизация ресурсов компании на достижение стратегических целей. ССП позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления.
- *Внедрение современных ресурсосберегающих технологий с элементами «Green development»;* экологичные строительные материалы. Сильной стороной данной технологии является бережное отношение к окружающей природе, сохранение зеленых зон; слабой – высокие затраты.

Подобные технологии используют многие строительные компании, поэтому отдельно отметим новые технологии, которые компания начала применять в последние 3-5 лет (таблица 3).

Таблица 3 - Новые технологии, применяемые при реализации концепции «Миниполисов»

Технология	Предназначение	Основные характеристики	Сильные стороны	Слабые стороны
-------------------	-----------------------	--------------------------------	------------------------	-----------------------

Архитектура, гармонирующая с природным ландшафтом	Наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей	Комфортное проживание, развитая инфраструктура	Качество жилья, улучшающее условия жизни	Необходимы уникальные дизайнерские идеи
Применение натуральных материалов	Сохранение природных ресурсов	Кровельные конструкции из клееного бруса, уникальные деревянные перекрытия	Использование активистского подхода к экологическим проблемам	Высокие затраты
Энергосбережение	Сохранение природных ресурсов	Рекуперация, минимизация потребления электроэнергии, утилизация тепла, сокращение выбросов CO ₂	Использование активистского подхода к экологическим проблемам	Высокие затраты, сложность в применении
Водосбережение	Сохранение природных ресурсов	Сокращение потребления воды, комплексная система безопасности и антитеррора	Использование активистского подхода к экологическим проблемам	Высокие затраты, недостаточно опыта для реализации технологии

Основное внимание в компании уделяется применению и скорейшему внедрению новых технологий; проведению внешнего аудита наряду с внутренним.

Наиболее важными элементами корпоративной культуры ЗАО «Сити-XXI век», которые приобретены компанией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, являются:

1. *Высококвалифицированный и результативный персонал.* Повышается качество выполнения принимаемых решений и успех работы каждого подразделения в отдельности и всего предприятия в целом.
2. *Эффективная система управления качеством.* Повышение репутации компании, более быстрое и эффективное развитие бизнеса.
3. *Организационная структура отвечает всем требованиям, связанным с реализацией принятой стратегии* (своевременность выполнения целей и задач в рамках выбранной стратегии).
4. *Безупречная репутация компании* как крупного надежного участника рынка, в результате чего привлечение инвестиций не требует особых усилий со стороны компании.
5. *Информационная открытость компании* в отношении с целевой аудиторией, прессой, общественностью и органами государственной власти.
6. *Зрелость процессного и проектного управления.* Компания рассматривается как сеть связанных между собой бизнес-процессов. Каждый сотрудник четко знает свои функции и их роль в реализации целей компании.
7. *Матричная структура.* Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов.
8. *Повышение профессионализма команды сотрудников.* Регулярное обновление мотивационных программ для сотрудников, непрерывное проведение обучения и различных тренингов.
9. *Наличие ценностей:* Российские духовные ценности; надежность; постоянное развитие и совершенствование; лидерство. Сильной стороной данного элемента организационной структуры является рост доверия со стороны стейкхолдеров.
10. *Внедрение инноваций* (совершенствование технологических процессов).

Важно отметить, что с точки зрения развития ключевых компетенций ЗАО «Сити-XXI век» наиболее важной особенностью состояния организационной культуры является внедрение инноваций, которое в большей мере способствует устойчивому развитию компании и росту ее конкурентоспособности.

В сфере строительства репутация компании играет важную роль в привлечении покупателей, является ключевым условием для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества компании. В таблице 6 описаны особенности репутации ЗАО «Сити-XXI век», выявлены их преимущества и недостатки.

Таблица 4 - Характеристики репутации компании

Описание

особенностей Описание репутации

Прозрачная договорная база и финансовые схемы

Полное выполнение обязательств перед клиентами, контролируемые сроки реализации проектов

Отлаженные механизмы и партнерские отношения

Полное выполнение обязательств перед клиентами, контролируемые сроки реализации проектов

Способность привлекать и удерживать необходимые человеческие ресурсы

Высококвалифицированный и результативный персонал

Преимущества

Своевременность, признаваемое высокое качество строительных работ

Привлечение финансовых ресурсов под девелоперские проекты. Надежность компании. Доверие потребителей

Устойчивое развитие компании

Недостатки

Существует вероятность разглашения конфиденциальной информации

Сложность учета интересов всех партнеров компании

Высокий уровень оплаты труда, регулярное обновление мотивационных программ для сотрудников, непрерывное проведение обучения и различных тренингов

Основное внимание уделяется безусловному выполнению обязательств перед стейкхолдерами, в результате чего повышается надежность компании и доверие со

стороны потребителей.

Что касается профессиональных компетенций сотрудников, то ниже представлены ключевые знания, умения, навыки работников ЗАО «Сити-XXI век», которые в наибольшей степени способствуют устойчивому развитию компании:

1. *Девелопмент* (управление бизнесом, недвижимостью, строительством, ориентированное на увеличение стоимости объектов и приносимых ими доходов посредством учета изменяющейся ситуации, оценки рисков, использования возможностей развития, удачного вложения капитала). Для создания данной способности сотрудники должны иметь техническое образование, широкий круг знаний в различных областях юриспруденции, бизнеса, инженерных наук, в сфере финансов и маркетинга. Большим подспорьем в развитии девелопера как специалиста являются стажировки в реальных условиях с целью получения необходимого опыта.

1. *Проектное управление* (уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска). Сотрудникам необходимы знания, умения и навыки в отрасли, к которой относится проект; навыки общения и коммуникаций для работы с участниками проекта и другими заинтересованными сторонами; компетенции в области управления проектами, знания особенностей проектной деятельности, принципов управления проектами, основные теоретические сведения по управлению проектами.

1. *Процессное управление* (компания рассматривается как сеть связанных между собой бизнес-процессов, а не совокупность разрозненных функций). Каждый сотрудник четко знает свои функции и их роль в реализации целей компании. Мотивация каждого четко связана с тем, насколько он способствует выполнению стратегии его организации.

1. *Компетенции в области продаж* (ориентация на клиента, предвидение, удовлетворение потребностей, желаний и ожиданий клиента). Сотрудники должны самостоятельно принимать решения, проявлять инициативу, адекватно реагировать на ситуацию. Необходимо знание продуктовой линейки компании,

умение презентовать продукт, умение работать с возражениями клиентов, понимание конкурентных преимуществ компании.

1. *Компетенции в области строительства и эксплуатации* (управление недвижимостью, инфраструктурой, развитием объекта). Сотрудникам необходимо иметь высшее образование по строительной специальности; важны знания в области организации строительного производства; знание принципиальных схем работы строительных конструкций; знание системы обеспечения качества строительных работ.

По мнению автора, наиболее важными компетенциями являются девелопмент и проектное управление.

1. *Анализ конкурентных преимуществ*

Выявим конкурентные преимущества, которые существуют в компании и конкурентные преимущества, которые компания может использовать в дальнейшем для успешной реализации концепции «Миниполиса».

1. Существующие конкурентные преимущества:

- уникальное торговое предложение компании – «Миниполис»;
- надежная компания, прозрачная договорная база и финансовые схемы;
- социальная ответственность как по отношению к существующему населению территорий, на которых реализуются проекты компании, так и к будущим покупателям;
- оперативность решения вопросов, своевременное и качественное удовлетворение потребностей клиента/партнера.

1. Возможные конкурентные преимущества:

- наличие коммуникационной стратегии бренда;
- профессиональные инженерно-технические кадры, способные взять на себя комплексный монтаж объектов;
- внедрение современных ресурсосберегающих технологий с элементами «Green development».

Основное внимание следует уделить дифференциации продукта «Миниполис» от других маркетинговых предложений компании. Таким образом, увеличится ассоциация бренда «Миниполис» с брендом ЗАО «Сити-XXI век» у многих целевых

групп, что будет способствовать более быстрому наращиванию клиентской базы и лояльному отношению к компании со стороны конечных покупателей.

1. Анализ разрывов стратегических ресурсов и способностей

Для успешной реализации существующей стратегии компании не хватает следующих ресурсов и способностей, расположенных по степени важности для компании:

1. Отсутствует опыт индустриального домостроения.
2. Недостаточно высокое качество строительных и отделочных работ.
3. Несоблюдение сроков строительства.
4. Слабая ассоциация бренда «Миниполис» с брендом ЗАО «Сити-XXI век» у многих целевых групп.
5. Недоработанная концепция, отсутствие системности в продвижении бренда, существование схожих продуктов на рынке лучшего качества.
6. Компания не ассоциируется у потребителей с экологической и социальной ответственностью, инновационностью.
7. Слабое донесение информации о масштабности деятельности компании.
8. Высокие затраты на практическую реализацию идеи.
9. Отсутствие единых стандартов в оформлении и контенте офисов продаж.
10. Недостаточно продуманные взаимосвязи между коммуникационной картой (PR-активностью) и прямой рекламой.

Устранение вышеизложенных недостатков по очереди (начиная с самых важных и заканчивая менее важными) поможет компании более успешно осуществлять свою деятельность. Инновации, внедряемые в строительной индустрии, работают на улучшение качества строительства. А это одна из приоритетных задач, которая стоит сегодня перед ведущими участниками рынка, нуждающегося в доступном и одновременно качественном жилье. Индустриальное домостроение становится площадкой для разработки и внедрения инновационных технологий, что в свою очередь будет способствовать более успешной реализации концепции «Миниполиса».

В заключение анализа внутренней среды ЗАО «Сити – XXI век», отметим стратегические вызовы окружения, с которыми может встретиться компания. Во-первых, в связи с тем, что основным конкурентным преимуществом компании является предложение на рынке продуктов, соответствующих концепции «Миниполиса», необходима ее доработка и четкое выделение позиций, влияющих

на дополнительную ценность для потребителей (выбор площадки, концепция проекта, строительство, продвижение, продажи, управление эксплуатацией, создание и управление сообществами жильцов).

Во-вторых, восприятие компании как локальной (компании 1-2 проектов, по результатам проведенного исследования по узнаваемости бренда) может отрицательно повлиять на выходы компании в новые сегменты. В связи с этим необходимо учесть в коммуникационной стратегии направления, которые будут повышать уровень узнаваемости и капитализацию бренда компании и бренда «Миниполиса»; PR-активность, прямая рекламная активность и GR-активность должны иметь общий базис и единые вектора направления деятельности, единые послы рынку.

Стратегический анализ внешнего окружения

ЗАО «Сити-XXI век» осуществляет свою деятельность в строительной отрасли (в области недвижимости и девелопмента). Целью анализа является определение наилучшего образа действий в рамках данной отрасли. Сначала определим основные политические, экономические, технологические, социальные и экологические факторы, влияющие на деятельность компании; затем выявим основных потребителей отрасли и проведем конкурентный анализ ЗАО «Сити-XXI век»; а в завершении определим ключевые факторы успеха (КФУ) компании.

1. Внешние условия для отрасли

В таблице 5 представлены *политические факторы макросреды*, связанные с возможными изменениями законодательства, оценена сила воздействия этих факторов на компанию и вероятность их наступления.

Таблица 5 - Политические факторы

№	Факторы, оказывающие наибольшее влияние на бизнес компании	Возможная сила воздействия	Вероятность наступления
----------	---	-----------------------------------	--------------------------------

1	Ужесточение законодательства в отношении норм плотности застройки, состава и размера объектов необходимой инфраструктуры для объектов комплексной застройки	высокая	средняя
2	Ужесточение условий проектного финансирования для подобных крупномасштабных проектов	средняя	средняя
3	В связи с изменением законодательства – уход объектов компании из-под управления собственной эксплуатирующей компании	средняя	низкая

В таблице 6 представлена общая покупательная способность населения, связанная с уровнем текущих доходов, цен, сбережений и доступностью кредита, уровнем безработицы, а также возможные действия основных конкурентов компании.

Таблица 6- Экономические факторы

№	Факторы, оказывающие наибольшее влияние на бизнес компании	Возможная сила воздействия	Вероятность наступления
1	Отсутствие подходящей площадки в Москве для реализации полномасштабного «Миниполиса»	средняя	низкая
2	Резкое охлаждение сырьевого рынка и, как следствие, падение спроса на объекты компании	высокая	средняя
3	Большие временные затраты на подготовку необходимых документов и, как следствие, снижение объема продаж	низкая	низкая

4	Опытные игроки рынка, реализующие проекты в регионах; отсутствие опыта удаленного управления проектами	высокая	высокая
5	Слишком высокие ставки по ипотечным кредитам, высокие требования банков по отношению к заемщикам	высокая	средняя
6	Увеличение активности конкурентов по схожим и уже существующим продуктам	высокая	высокая

Наиболее важным *технологическим фактором макросреды* является увеличение активности конкурентов по схожим и уже существующим продуктам, а также появление новых схожих продуктов. Сила воздействия данного фактора на компанию высока, в результате чего следует более продуманно подходить к реализации концепции «Миниполиса».

Для сохранения высокого уровня репутации компании важно учитывать *социальные факторы макросреды*, основные из которых представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Социальные факторы

№	Факторы, оказывающие наибольшее влияние на бизнес компании	Возможная сила воздействия	Вероятность наступления
1	Возможное увеличение нежелательных для компании публикаций	высокая	средняя
2	Повышение внимания к компании со стороны СМИ за счет активного продвижения бренда «Миниполис»	высокая	высокая

Изменение ключевых критериев выбора		
3 жилой недвижимости конечными покупателями	средняя	низкая

В настоящее время наиболее важными факторами макросреды являются именно *экологические факторы*, основные из которых рассмотрены в таблице 8.

Таблица 8 - Экологические факторы

№	Факторы, оказывающие наибольшее влияние на бизнес компании	Возможная сила воздействия	Вероятность наступления
1	Возрастающая тенденция охраны окружающей среды и поиска способов сбережения природных ресурсов	высокая	высокая
2	Сочетание экологических и экономических потребностей	высокая	высокая
3	Проектирование квартир с выходами в зимние сады, на веранды; создание уютных, озелененных дворов с беседками	высокая	высокая
4	Строительство малоэтажных зданий, использование подземного пространства для устройства складов, гаражей, стоянок, аккумуляторов тепловой энергии и озеленение вертикальных и горизонтальных поверхностей зданий и сооружений	высокая	высокая
5	Использование энергосберегающих технологий	высокая	высокая

6	Обеспечение здорового образа жизни и высокого качества жизни населения в городе	высокая	высокая
---	---	---------	---------

Особенное внимание следует уделить экономическим, технологическим и экологическим факторам макроокружения для полноценной реализации концепции «Миниполиса».

1. Анализ потребителей отрасли

Основными целевыми сегментами, в отношении которых компания будет предлагать и развивать «Миниполис» являются представители среднего и среднего+ (выше среднего) классов со следующими признаками сегментации.

- ○ ■ 1. *Географический признак*

Жители районов присутствия объектов Компании:

- Москва и Московская область;
- Регионы РФ.

Демографический признак

- возраст: от 25 до 50 лет;
- гендерная дифференциация: присутствует;
- размер семьи: 1-4 человека;
- этап жизненного цикла семьи: не имеющие семьи, семейные без детей, семейные с 1-2 детьми;
- уровень доходов: средний и выше среднего;
- область занятости – «люди успеха», преуспевающие в своей профессии и карьере; независимо от области занятости: владельцы бизнеса, госслужащие, руководители, врачи, преподаватели, представители инженерно-технических специальностей, научная интеллигенция, специалисты высокой квалификации в отрасли;
- уровень образования: одно или два высших образования, специальное бизнес-образование.

Психологический признак

- стиль жизни: социальная ответственность и активность, современный стиль жизни, традиционные российские ценности;
- личные качества: амбициозность, добившиеся успеха своими собственными силами, стремящиеся к финансовой независимости, безопасности инвестиций, повышению уровня жизни, нуждаются в гарантиях того, что они сделали правильный выбор;
- установки: четкие цели, осторожность в принятии решений, обдуманые инвестиции.
 - ■ 1. Поведенческий признак
- установки в отношении операций с недвижимым имуществом: приобретение недвижимости требует тщательного анализа и участия; приобретение недвижимости дает ощущение зрелости и интеллекта; владение недвижимым имуществом воспринимается как символ зрелости и жизненных достижений;
- надежды: уверенность, общественное признание, вера в будущее, избавление от чувства неопределенности и ощущение стабильности;
- опасения: социальная маргинальность, неполная реализация человеческого и делового потенциала, недостижение максимального успеха/самореализации, поражение.

Потребности

- улучшение жилищных условий;
- надежность инвестиций;
- безопасность, надежность, гарантии;
- качество жилья, улучшающее условия жизни и демонстрирующее успешность.

В итоге можно сказать, что для клиентов и жителей важно лично участвовать в создании и развитии своей среды проживания и налаживании добрососедских отношений. Необходимо изучение потребностей клиентов и жителей, с целью вовлечения их в постоянный диалог с использованием современных коммуникационных инструментов, и воплощение этих потребностей в продуктах компании.

1. Конкурентный анализ

Для более полного анализа внешней среды необходимо оценить уровень конкуренции в отрасли. Для этого проанализируем основных конкурентов ЗАО «Сити-XXI век», определим уровень инновационности этих компаний (таблица 9).

Таблица 9 - Наиболее значимые конкуренты

Конкуренты	Объем продаж (доля рынка)	Темп роста	Инновационность
1. Главстрой	Портфель проектов около 140 млн. кв.м.	Высокий	<p>Корпорация активно участвует в реализации федеральных и муниципальных программ строительства социального жилья, медицинских и образовательных учреждений, общественных зданий и объектов городской инфраструктуры.</p> <p>Главстрой выстраивает отношения партнерства с властями и жителями регионов присутствия.</p> <p>Приоритетное внимание уделяется вопросам охраны окружающей среды. Новые предприятия Главстроя и их продукция отвечают самым жестким экологическим стандартам.</p>
2. Мортон	Портфель проектов – 3,5 млн.кв.м.	Высокие темпы строительства	<p>Продолжение таблицы 11</p> <p>ГК «МОРТОН» регулярно участвует в открытых тендерах на выполнение госзаказов по обеспечению жильем очередников-военнослужащих силовых ведомств.</p>

3.ПИК (Первая ипотечная компания)	Портфель проектов – 11 млн.кв.м.	Высокие темпы строительства	Развитие технологий, развитие сети продаж.
4.ГК «Пионер»	Портфель проектов – более 600 тысяч кв.м.	Высокий	Работает с улучшенной серией панельных домов «Европа»
5.Ведис групп	Портфель проектов - более 1 млн. кв.м. жилой недвижимости	Высокие темпы строительства	Выделение трех составляющих, наиболее важных для потребителя (двор, дом, квартира с отделкой) и транслирование правил их создания и развития в инфосреде.
6.Концерн «Крост»	Реализовано более 4,5 млн.кв.м.	Средний по отрасли	Развитие сетевого бизнеса в рамках концепта «качество жизни». Интересные архитектурные решения.
7.ЗАО «Интеко»	«Интеко» реализовала около 30 крупных девелоперских проектов общей площадью 1,5 млн кв. м.	В настоящее время темпы строительства снизились	Вне зависимости от класса ЖК комфортность проживания в нем определяется совокупностью шести составляющих: квартира, подъезд, дом, двор, территория, район.

Учитывая вышесказанное, ниже определим предполагаемые цели, стратегии и используемые конкурентные преимущества наиболее значимых конкурентов (таблица 10).

Таблица 10 - Предполагаемые цели, стратегии и преимущества конкурентов

Конкуренты	Предполагаемые цели	Предполагаемые стратегии	Используемые конкурентные преимущества
1. Главстрой	Повышение качества строительства и инфраструктуры объектов	Выход в регионы (в настоящее время жилье на продажу предоставляется только в Санкт-Петербурге и Краснодаре)	Высокое доверие со стороны покупателей, огромный портфель реализованных проектов.
2. Мортон	Укреплять присутствие в московском регионе, увеличивать портфель проектов	Реализация крупномасштабных объектов	Высокие темпы строительства и реализации объектов
3. ПИК	Продолжать наращивать объемы в выбранных регионах	Уменьшение зависимости от гос. контрактов	Известная стабильная компания, ассоциирующаяся у покупателей с качеством

Продолжение таблицы
12

4.ГК «Пионер»	Реализация проектов по малоэтажному строительству и комплексной застройке больших территорий в Подмосковье и других пригородах крупных городов	Расширение географии присутствия	Реализация ЖК под брендом LIFE
5.Ведис групп	Увеличение объемов строительства	Строительство объектов в Московской обл. и регионах	Гибкая ценовая политика (готовы продавать по меньшим ценам для высокой оборачиваемости средств)
6.Крост	Запуск новых направлений – фитнес-, велнес-, сра-комплексов и сети пивных ресторанов	Программа диверсификации бизнеса	Строительство домов в рамках концепта «качество жизни». А также интересные архитектурные решения

7.3АО «Интеко»	Дальнейшее развитие продукта на основе совокупности шести составляющих: квартира, подъезд, дом, двор, территория, район	Переход на менее масштабные проекты	Предложение потребителю комплексного продукта, все части которого представляют собой продукты одного уровня качества: вне зависимости от класса жилого комплекса комфортность проживания в нем определяется совокупностью шести составляющих: квартира, подъезд, дом, двор, территория, район
-------------------	---	-------------------------------------	---

Анализ подходов к проектированию и строительству у других застройщиков, являющихся прямыми конкурентами «Сити-XXI век», выявил ускоренное появление схожих с «Миниполисом» продуктов. Как способ дифференциации на рынке присутствует множество подходов и стандартов строительства.

1. Ключевые факторы успеха (КФУ)

Анализ ключевых факторов успеха необходим для достижения значительного конкурентного преимущества компании (таблица 11). КФУ – это те действия по реализации стратегии, конкретные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентноспособной.

Таблица 11 - Ключевые факторы успеха

Фокусы внимания из анализа потребителей **КФУ**

Фокусы внимания из конкурентного анализа

<p>Качество жилья, улучшающее условия жизни и демонстрирующее успешность</p>	<p>1.Уникальное торговое предложение компании – «Миниполис»</p>	<p>Диверсификация бизнеса, интересные архитектурные решения</p>
<p>Надежность инвестиций</p>	<p>2.Успешный опыт в реализации девелоперских проектов</p>	<p>Высокое доверие со стороны покупателей, большой портфель реализованных проектов</p>
<p>Хорошая экология</p>	<p>3.Умение сформировать продукт с учетом всех социальных потребностей населения территорий, на которых ведется строительство.</p>	<p>Благополучная экологическая ситуация в районах строительства</p>
<p>Безопасность, надежность, гарантии</p>	<p>4.Оперативность решения вопросов, своевременное и качественное удовлетворение потребностей клиента.</p>	<p>Гибкая ценовая политика, строительство и сдача объектов в срок</p>

Ключевые факторы успеха позволяют дифференцировать продукт «Миниполис» от аналогичных продуктов, представляемых конкурентами, и сделать это максимально эффективно.

Подводя итог анализу внешней среды компании, можно сказать, что ЗАО «Сити-XXI век» имеет устойчивое конкурентное преимущество за счет продукта «Миниполис», а также за счет сложившейся лояльности потребителей к компании и к продукту компании. В целом, внешние условия для отрасли, а также условия работы внутри отрасли способствуют успешной реализации концепции «Миниполиса». Необходим тщательный мониторинг, профессиональный анализ, точный прогноз тенденций на рынке, а также полноценное использование всех ключевых факторов успеха ЗАО «Сити-XXI век» для дальнейшего развития компании.

Выводы

Стратегический анализ внутренней среды ЗАО «Сити-XXI век» показал, что компания имеет стратегические ресурсы и сильные конкурентные преимущества, которые помогут успешно реализовывать концепцию «Миниполиса» не только в действующих сегментах рынка, но и в случае выхода компании в новые сегменты. Необходима доработка концепции и четкое выделение позиций, влияющих на дополнительную ценность для потребителей, а также определение направлений деятельности ЗАО «Сити-XXI век», которые будут повышать уровень узнаваемости и капитализацию бренда компании и бренда «Миниполиса».

Стратегический анализ внешней среды компании (политические, экономические, технологические, социальные и экологические факторы макросреды; анализ основных потребителей отрасли; конкурентный анализ) показал наиболее важные предпочтения целевых групп покупателей, а также выявил ускоренное появление схожих с «Миниполисом» продуктов. Но ключевые факторы успеха ЗАО «Сити-XXI век» позволяют дифференцировать продукт «Миниполис» от аналогичных продуктов, представляемых конкурентами, и сделать это максимально эффективно.

Наиболее важные факторы внутренней и внешней среды компании будут использованы при проведении SWOT-анализа для формулирования возможных стратегических альтернатив дальнейшего роста и развития ЗАО «Сити-XXI век».

Заключение

Таким образом, можно отметить следующие моменты, которые определяют высокую степень значимости среды для организации.

На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения организаций. Каждая фирма на протяжении всего времени своего существования, взаимодействует со средой и ее составляющими. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней и внутренней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании

следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования организации необходимо тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям.

Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих вне его процессов.

Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ компании, который будет являться основой для выбора стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

SWOT-анализ является эффективным инструментом разработки стратегии предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Области применения SWOT-анализа могут быть стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ) и т.д.

На основе SWOT-анализа ОАО «Белкард» необходимо выбирать стратегию, связанную со снижением издержек путем внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции.

SNW-подход — это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после

проведения SWOT-анализа.

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

Стратегический анализ внутренней среды ЗАО «Сити-XXI век» показал, что компания имеет стратегические ресурсы и сильные конкурентные преимущества, которые помогут успешно реализовывать концепцию «Миниполиса» не только в действующих сегментах рынка, но и в случае выхода компании в новые сегменты. Необходима доработка концепции и четкое выделение позиций, влияющих на дополнительную ценность для потребителей, а также определение направлений деятельности ЗАО «Сити-XXI век», которые будут повышать уровень узнаваемости и капитализацию бренда компании и бренда «Миниполиса».

Стратегический анализ внешней среды компании (политические, экономические, технологические, социальные и экологические факторы макросреды; анализ основных потребителей отрасли; конкурентный анализ) показал наиболее важные предпочтения целевых групп покупателей, а также выявил ускоренное появление схожих с «Миниполисом» продуктов. Но ключевые факторы успеха ЗАО «Сити-XXI век» позволяют дифференцировать продукт «Миниполис» от аналогичных продуктов, представляемых конкурентами, и сделать это максимально эффективно.

Наиболее важные факторы внутренней и внешней среды компании будут использованы при проведении SWOT-анализа для формулирования возможных стратегических альтернатив дальнейшего роста и развития ЗАО «Сити-XXI век».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алехина. - М.: КноРус, 2010. - 232 с.
3. Василенко, Е. И. Управление в социальной работе / Е.И. Василенко. - М.: Дашков и Ко, Наука-Спектр, 2013. - 292 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.

5. Веснин, В. Р. Теория организации в схемах. Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 126 с.
6. Вэйдер, Майкл Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Майкл Вэйдер. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 125 с.
7. Гончаренко, Л. П. Управление безопасностью / Л.П. Гончаренко, Е.С. Куценко. - М.: КноРус, 2010. - 272 с.
8. Грошев, И. В. Организационная культура / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2013. - 528 с.
9. Дубровин, И. А. Организация производства на предприятии торговли / И.А. Дубровин. - М.: КноРус, 2009. - 304 с.
10. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. - 2013. - № 2. - С. 284 - 291.
11. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.
12. Козлов, В. В. Организационное поведение / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
13. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - С. 107 - 109.
14. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2007. - С.43-50
15. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с.
16. Кузнецов, Ю. В. Теория организации. Учебник / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 368 с.
17. Лапыгин, Ю. Н. Стратегическое развитие организации / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачина. - М.: КноРус, 2012. - 288 с.
18. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
19. Логанина, В. И. Инструменты качества / В.И. Логанина, А.А. Федосеев. - М.: КДУ, 2008. - 142 с.
20. Лукаш, Александр Андреевич Управление Качеством / Лукаш Александр Андреевич. - Москва: Машиностроение, 2010. - 320 с.
21. Матюхин, А. Б. Принцип сохранения в теории организации / А.Б. Матюхин. - М.: Алетейя, 2009. - 924 с.
22. Минаев, Г. А. Безопасность организации / Г.А. Минаев. - М.: КНТ, 2009. - 440 с.

23. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.
24. Новиков, А. И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах / А.И. Новиков, Т.И. Солодкая. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 288 с.
25. Парахина, В. Н. Теория организации. Учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. - М.: КноРус, 2014. - 360 с.
26. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.