

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Практическое занятие 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
Практическое занятие 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
Практическое занятие 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МЕЗОСРЕДЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	16
Практическое занятие 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	19
Практическое занятие 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ.....	23
Практическое занятие 6. ВЫБОР СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА РИСКОВ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ.....	26
Практическое занятие 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	33
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ И ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	36
Библиографический список.....	42

ВВЕДЕНИЕ

Изучение особенностей стратегического управления экономическими системами в инвестиционно-строительной сфере является важной частью образовательной программы магистратуры по направлению 08.04.01 Строительство. Оно направлено на формирование у обучающихся компетенций в области стратегического планирования и стратегического управления экономическими системами, определяющими способ организации хозяйственной деятельности, к которым, в том числе, относятся строительные организации, что обеспечивает способность обучающегося выполнять задачи профессиональной деятельности на основе обоснования стратегических решений при осуществлении управления организацией с учетом тенденций и направлений развития ее внешней и внутренней среды. Обучающиеся приобретают сведения об отличительных особенностях стратегического управления, этапах его осуществления и применяемых на каждом этапе методов и инструментов управления экономическими системами, а также навыки разработки и реализации стратегии строительной организации, обеспечивающей повышение эффективности ее деятельности.

Стратегическое управление считается относительно молодой дисциплиной: стратегический подход к управлению экономическими системами нашел распространение в зарубежных странах в 1960–1970-х годах, в России чуть позже — после 1990-х годов. Особенностью стратегического управления, в отличие от текущего управления, выступает ориентация на долгосрочную перспективу, а также взгляд на взаимодействие экономической системы, под которой далее в пособии рассматривается организация с внешней средой, окружающей ее. Таким образом, в ходе текущего управления основной целью организации выступает максимизация прибыли, в то время как стратегическое управление рассматривает функционирование и развитие организации с позиций повышения ее конкурентоспособности за счет сбалансированного взаимодействия с окружающей средой, то есть внимание смещалось с поиска эффективных способов использования ресурсов организации, который носил преимущественно «внутренний» характер (текущее управление), на поиск возможностей для развития организации во внешней среде (стратегическое управление, рис. 1).

Текущее управление	Стратегическое управление
• Получение прибыли за счет производства продукции • Взгляд обращен вовнутрь организации для поиска путей эффективного использования ресурсов • Ориентация на ближайшую перспективу • Системообразующие факторы: функции, техника и технологии • Оценка эффективности: прибыльность	• Развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой • Взгляд вовне организации для поиска новых возможностей • Ориентация на долгосрочную перспективу • Системообразующие факторы: люди и рыночные отношения • Оценка эффективности: изменения как реакция на изменения внешней среды

Рис. 1. Различия между текущим и стратегическим управлением организации

Рассматривая многочисленные определения стратегического управления, которые можно встретить в управленческой и экономической литературе, следует отметить, что они различаются, прежде всего, в оценках результативности данных процессов (повышение конкурентоспособности, достижение миссии и целей и др.), но сходны в одном — в подходе к рассмотрению деятельности экономической системы во взаимосвязи с внешней средой. Таким образом, суть стратегического управления экономическими системами, к которым, в том числе, относятся строительные организации, сводится к процессам формирования стратегии (в том числе, принятия и осуществления стратегических реше-

ний), ее реализации и контроля за соответствием достигнутых результатов запланированным целям, рассматриваемым в контексте как внутренней, так и внешней среды экономической системы.

Исходя из данного определения, объектом стратегического управления выступает в общем виде экономическая система, к которой, в том числе, относится сама организация, а предметом стратегического управления следует рассматривать процессы разработки и реализации стратегии экономической системы (рис. 2).



Рис. 2. Объектно-предметная область стратегического управления экономическими системами



Рис. 3. Этапы осуществления стратегического управления в организации

Преимущество стратегического управления организацией заключается в том, что долгосрочный план действий (стратегия), который формируется в рамках данного подхода к управлению, определяет курс долгосрочного развития организации, координируя действия менеджмента организации в направлении реализации единого курса ее развития. Это определяет основные этапы стратегического управления, к которым принято относить этап ана-

лиза внешней и внутренней среды организации, определение миссии, видения и формирование целей развития организации, выбор стратегии организации, разработку мероприятий по реализации стратегии, а также этап мониторинга, контроля за реализацией стратегии и оценки эффективности ее осуществления на заключительном этапе цикла стратегического управления. Перечисленные этапы составляют цикл стратегического управления организацией, который, как правило, повторяется непрерывно, так как предусматривает возможность корректировки стратегических целей и мероприятий по их реализации в зависимости от изменений во внешней и внутренней среде организации (рис. 3).

Каждый из представленных на рис. 3 этапов предусматривает возможность применения сформировавшегося в управленческой практике набора инструментов и методов стратегического управления. В этой связи структура данного пособия выстроена в логике этапов осуществления стратегического управления в организации и предусматривает изучение соответствующих каждому этапу инструментов и методов стратегического управления. Структура каждого практического занятия включает в себя теоретический блок, объясняющий основные понятия стратегического управления, необходимые для выполнения практического занятия, а также задания для выполнения на практическом занятии и задания для самостоятельного выполнения.

Таким образом, целью практических занятий по стратегическому управлению экономическими системами в инвестиционно-строительной сфере является закрепление учебного лекционного материала, получение навыков применения теоретических знаний при решении практических задач стратегического планирования и управления строительными организациями, а также навыков самостоятельной работы по каждой теме дисциплины. Практические занятия направлены также на развитие у обучающихся логического мышления и расширение кругозора за счет приведения примеров и ситуаций из практической деятельности строительных организаций.

Практическое занятие 1

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Теоретический материал для выполнения практических заданий.

На первоначальных этапах осуществления стратегического управления необходимо определить стратегические направления развития организации. Общая концепция функционирования и развития организации определяется ее *видением*. Формализованное представление деятельности организации, которое отражает предназначение организации и выражает генеральную цель ее развития, называют *миссией* организации. Существует несколько правил, которым целесообразно следовать при формулировке миссии организации (рис. 4).

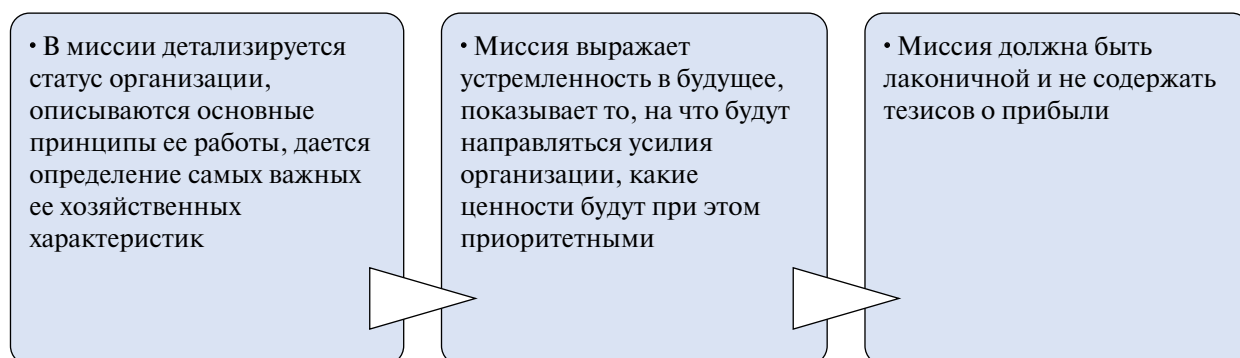


Рис. 4. Правила формулировки миссии организации

Исходя из формулировки миссии определяются более конкретные приоритеты развития организации, которые называются *стратегическими целями*. Видение, миссия и стратегические цели организации формируют основные *стратегические установки организации*. На основе стратегических целей определяются цели по основным видам и направлениям деятельности для каждой функциональной области. Для достижения этих целей формулируются задачи, строго ограничиваемые по времени и другим ресурсам и выполняемые в организации заранее определенным способом.

Цели и задачи функционирования и развития организации рекомендуется формулировать в соответствии со SMART-подходом, в рамках которого цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, важной, ограниченной во времени (рис. 5).

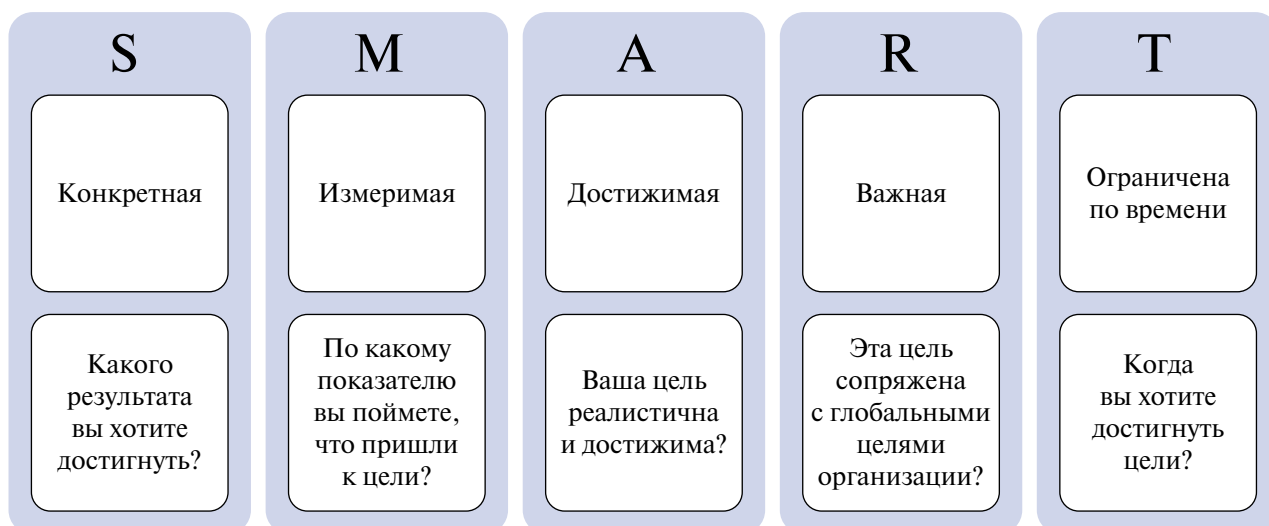


Рис. 5. Содержание SMART-подхода к формулировке стратегических целей организации

Вопросы для самоконтроля по теоретическому материалу

1. Какие элементы стратегического управления относятся к стратегическим установкам организации?
2. В чем разница между видением и миссией организации?
3. Что понимается под стратегическими целями организации?
4. Каковы основные правила формулирования миссии организации?
5. В чем особенность SMART-подхода к формулировке стратегических целей организации?

2. Письменные задания для практического занятия.

Задание 1

Обучающимся необходимо разбиться на подгруппы от 3 до 5 человек. Для выбранной строительной организации каждой подгруппе необходимо заполнить бланк, представленный ниже (табл. 1). Время выполнения задания — 25–30 минут. После заполнения бланка каждая подгруппа представляет свою организацию и ее стратегические установки.

Таблица 1

Стратегические установки строительной организации

Название организации	
В какой сфере организация работает	
Что организация производит (будет производить), какие работы осуществляет	
Кто является (будет являться) ключевым потребителем продукции (услуг) организации	
Каким образом организация добивается (будет добиваться) конкурентных преимуществ	
Видение организации	
Миссия организации	
Стратегические цели организации (стратегические направления, не менее трех целей)	

Задание 2

Сформулируйте стратегические цели строительной организации, выделенные в табл. 1, в соответствии со SMART-подходом.

3. Задание для самостоятельной работы.

Для строительной организации из письменного задания к практическому занятию 1 «Стратегические установки строительной организации. Миссия и видение организации» и сформированных в табл. 1 стратегических целей организации постройте дерево целей организации в соответствии со структурой, представленной на рис. 6. Каждую стратегическую цель развития организации необходимо детализировать на цели, которые ставятся перед функциональными подразделениями организации, а для них, в свою очередь, необходимо конкретизировать задачи, выполнение которых приведет организацию к достижению поставленных целей.

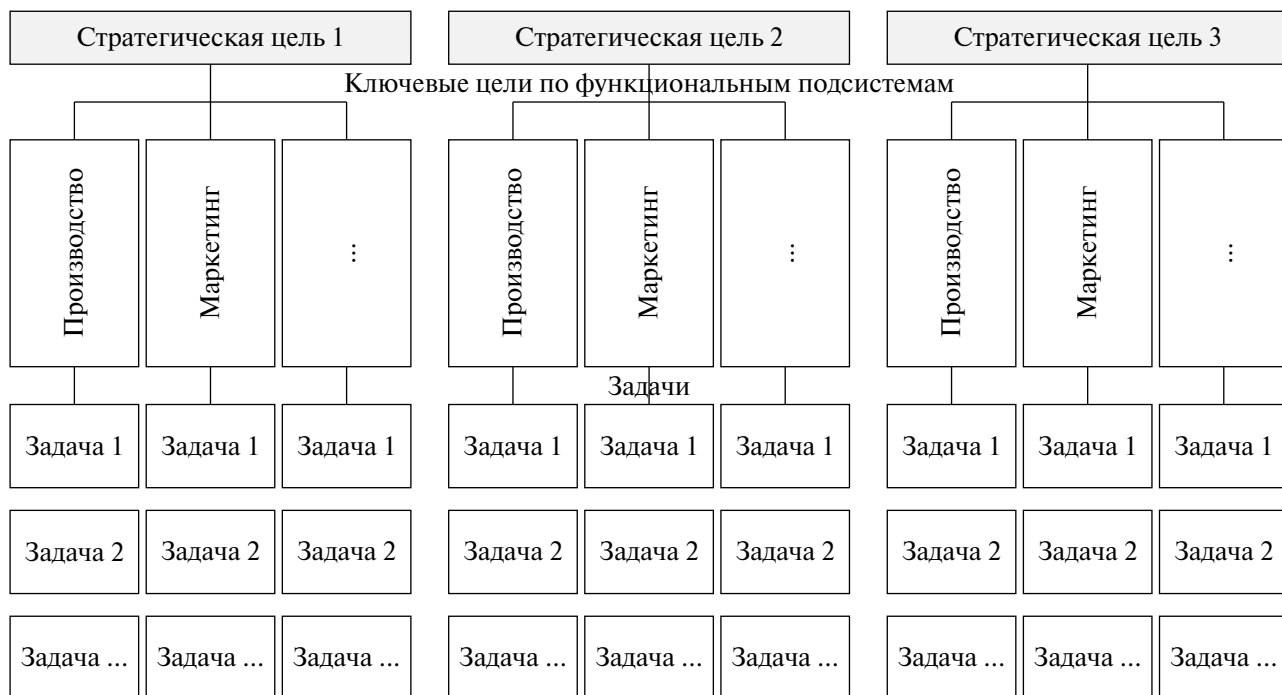


Рис. 6. Дерево целей организации

Практическое занятие 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Теоретический материал для выполнения практических заданий.

Среду организации в стратегическом управлении принято делить на несколько составляющих (рис. 7). В первую очередь, выделяют внешнюю среду косвенного влияния — макросреду, которая определяет тенденции, события и условия, не имеющие прямого отношения к организации, но формирующие контекст осуществления управленческой деятельности. К внешней среде прямого воздействия — мезосреде, относят влияние поведения основных стейкхолдеров организации, которые формально в состав организации не входят, однако их поведение прямым образом отражается на условиях функционирования организации (поставщики, потребители, конкуренты, акционеры и др.).

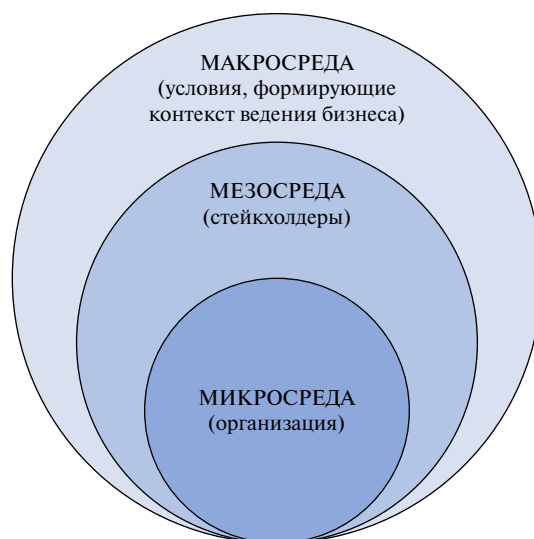


Рис. 7. Структура среды организации

Внутренняя среда организации представляет собой комплекс процессов, происходящих непосредственно внутри организации, и поведение основных участников — представителей организации (руководство и менеджмент, сотрудники по функциональным направлениям деятельности организации и др.).

Внешняя среда косвенного влияния характеризуется сложностью, подвижностью, турбулентностью, свойством неуправляемости и взаимосвязанности факторов внешней среды, описание которых приведено на рис. 8. Организация, как правило, не имеет возможности влиять на условия и поведение макросреды, в большинстве случаев ей приходится адаптироваться под актуальные тенденции и события. Одной из наиболее известных концепций, описывающих поведение организации во внешней среде, является концепция внешней турбулентности И. Ансоффа, в рамках которой ученый определил, что чем выше турбулентность (неопределенность и непредсказуемость изменений) внешней среды, тем агрессивнее должно быть поведение организации.

Сложность внешней среды
• число и разнообразие факторов, на которые вынуждена реагировать организация, крайне велико
Подвижность внешней среды
• все объекты и процессы внешней среды находятся в постоянном движении — они непрерывно (хотя и с разной скоростью) претерпевают изменения
Взаимосвязанность факторов внешней среды
• изменение одного фактора приводит (в той или иной степени) к изменению множества других
Турбулентность внешней среды
• изменения во внешней среде происходят с высокой степенью неопределенности и непредсказуемости
Неуправляемость внешней среды
• организация имеет очень ограниченные возможности (если вообще имеет) влиять на внешний контекст своей деятельности

Рис. 8. Характеристики макросреды организации

Одним из самых распространенных методов анализа внешней среды в стратегическом управлении является PEST-анализ, представляющий собой оценку совокупности факторов макросреды, классифицированную по четырем основным направлениям: факторы политического (*Political*), экономического (*Economic*), социального (*Social*) и технологического (*Technological*) характера. Однако, ввиду постоянных изменений характера внешней среды и выделения приоритетности определенных факторов в разные периоды, анализ внешней среды был расширен за счет включения в перечень общеизвестных факторов PEST-анализа еще и фактора экологического воздействия (*Ecological*), в результате чего в управленческой литературе можно встретить аббревиатуру STEEP-анализ, а метод анализа, предполагающий добавление к последнему правовых факторов (*Legal*) и промышленных (*Industrial*) получил название PESTELI-анализа, в свою очередь, включение демографических (*Demographic*) и этических (*Ethical*) факторов формирует STEEPLED-анализ внешней среды (рис. 9).

Пример факторов PEST-анализа для оценки внешней среды строительной организации представлен в табл. 2. Для оценки силы влияния факторов внешней среды используется балльная оценка. Применяется десятибалльная шкала, где 1 балл означает низкое влияние фактора внешней среды на функционирование и развитие организации, а оценка в 10 баллов определяет самое высокое влияние фактора.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru