

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/nauchno-issledovatel'skaya-rabota/139010>

Тип работы: Научно-исследовательская работа

Предмет: Стратегический менеджмент

Оглавление

Введение 2

1. Анализ отраслевой ситуации влияния макро – факторов 3

1.1 Основные экономические характеристики отрасли 3

1.2 Определение давления конкурентных сил 4

1.3 Исследование процессов консолидации 5

1.4 Стратегические группы конкурирующих компаний 6

1.5 Анализ макросреды 7

1.6 Карта ключевых показателей 9

1.7 Ключевые факторы успеха 10

2. Анализ конкурентных преимуществ компании 12

2.1 Характеристика производственно-экономической деятельности 12

2.2 Анализ финансовой деятельности предприятия 13

2.3 Цепочка ценностей 17

2.4 Многоугольник конкурентоспособности 19

2.5 Матрица фирмы Arthur D.Little (ADL/LC) 19

3. Разработка экономической стратегии компании 22

3.1 Разработка корпоративной стратегии 22

3.2 Разработка конкурентной стратегии бизнес-направления 26

3.3 Учет факторов риска 30

Заключение 32

Список литературы 33

Приложение 1 34

Введение

Актуальность исследования. Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации.

Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она прежде всего является функцией направления.

Объект и предмет исследования. Объектом работы являются основы разработки стратегии организации.

Предметом исследования является разработка стратегии ГК Полис-Групп.

Цель и задачи исследования. Целью работы является разработка стратегии для ГК Полис-Групп.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

Провести анализ отраслевой ситуации влияния макро – факторов;

Провести анализ конкурентных преимуществ строительной компании ГК Полис-Групп;

Разработать экономическую стратегию строительной компании ГК Полис-Групп;

Методы исследования. Общенаучные, аналитические.

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

1. Анализ отраслевой ситуации влияния макро – факторов

1.1 Основные экономические характеристики отрасли

Основные экономические характеристики отрасли строительной компании ГК Полис-Групп представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Основные экономические характеристики отрасли ГК Полис-Групп [12]

Показатели

Рынок гражданского строительства

Рынок сопутствующих услуг

1

2

3

Размеры рынка: годовые доходы; валовой объем

От 100 млрд. рублей

От 50 млрд. рублей

Стадия жизненного цикла

зрелость

зрелость

Темпы роста размеров рынка с 2014 года

отрицательный тренд

–2,7%

3%

Число компаний в отрасли:

Более 70

Более 50

Доли компаний на рынке

до 33%.

до 21%

Легкость выхода на рынок и ухода с рынка

Большие трудности при входе на рынок: капитал в объеме примерно 10 млн. долл. для строительства минимально эффективного предприятия.

Высокие трудности, слишком много игроков на рынке с уже зарекомендовавшими себя брендами

Технологии/инновации

производственная технология неоднородна и изменяется средними темпами, наибольшие изменения происходят в ассортименте услуг: более 20 новых услуг внедряются каждый год, и на них приходится почти весь прирост уровня производства.

производственная технология неоднородна и изменяется средними темпами, наибольшие изменения происходят в ассортименте услуг: более 30 новых услуг внедряются каждый год, и на них приходится почти весь прирост уровня производства

Характеристики продукции

Марки разных производителей услуг практически идентичны; отличаются раскрученностью бренда, заявленными производителем характеристиками, стоимостью, покупатели не видят большой разницы между ними, выбирают исходя из своих возможностей и приоритетов.

Марки разных производителей услуг отличаются по составу и дизайну упаковки; покупатели ориентируются в зависимости от своих вкусовых предпочтений и покупательных возможностей.

Экономия на масштабах производства

От умеренной до высокой, компании на рынке имеют различные производственные издержки в зависимости от технологического уровня производства услуг.

От умеренной до высокой, компании на рынке имеют различные производственные издержки в зависимости от технологического уровня производства услуг.

Загруженность производственных мощностей

Очень высокая 90—100%

Высокая 80-100% ,

при загруженности ниже 90% предельные издержки намного выше.

Прибыльность отрасли

Прибыльность сильно зависит от спроса

Прибыльность сильно зависит от спроса

1.2 Определение давления конкурентных сил

Уровни конкурентного давления по пяти направлениям (по М. Портеру) представлены в таблице 1.2 [12].

Параметр

Значение

Описание

Угроза со стороны товаров-заменителей

Низкий

Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует

Угрозы внутриотраслевой конкуренции

Средний

Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения услуг разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.

Угроза со стороны новых игроков

Высокий

Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.

Угроза потери текущих клиентов

Высокий

Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.

Угроза нестабильности поставщиков

Низкий

Стабильность со стороны поставщиков

1.3 Исследование процессов консолидации

Процесс консолидации (модель Карни) представлены на рисунке 1.1.

Рисунок 1.1 Процесс консолидации (модель Карни) [12]

Позиция отрасли рассчитывается путем установления коэффициента концентрации CR3 в текущий момент:

$$CR3t = s1t + s2t + s3t,$$

где $s1t$, $s2t$, $s3t$ – доли рынка трех ведущих компаний отрасли в текущий момент.

По данным аналитиков строительной компании ГК Полис-Групп в 2019 году по объему реализованных услуг лидирует АО «Эталон ЛенСпецСМУ» – ее доля составляет около 11%. Далее следует ООО «Петербургская Строительная Компания» с долей 5,6%. На третьем месте ГК Полис-Групп – доля 5%.

В этот период для рассматриваемой отрасли коэффициент равен:

$$CR3t = 11\% + 5,6\% + 5\% = 21,6\%.$$

Данный коэффициент соответствует этапу роста отрасли.

По данным в 2019 году доли ведущих компаний изменились.

Лидирует также компания АО «Эталон ЛенСпецСМУ», однако ее доля составляет 10,3%.

Далее следует ГК Полис-Групп с долей 10,3%. На третьем месте ООО Сфера – доля 6,6%.

$$CR3t = 10,3 + 10,2\% + 6,6\% = 27,1\%.$$

Доля рынка, занимаемая тремя лидерами, увеличилась. Коэффициент также соответствует этапу роста отрасли.

По данным аналитиков компании лидерами в отрасли в сегменте эконом-класса являются компании АО «Эталон ЛенСпецСМУ» (15%), ООО «Петербургская Строительная Компания», ГК Полис-Групп (11%).

Для рассматриваемой отрасли данный коэффициент равен:

$$CR3t = 15\% + 12\% + 11\% = 38\%.$$

1.4 Стратегические группы конкурирующих компаний

Основными конкурентами Общества на рынках гражданского строительства работ являются: АО «Эталон ЛенСпецСМУ»; ООО «Северный город»; ООО «Петербургская Строительная Компания», ГК ЦДС, ГК ПИОНЕР. Представим более наглядно основных конкурентов ГК Полис-Групп и проведем оценку их сравнительной конкурентоспособности на основании карты стратегических групп (рисунок 1.2).

- Легенда карты стратегических групп:
- 1. ООО «Петербургская Строительная Компания»
 - 2. ООО «Северный город»
 - 3. ГК ЦДС, ГК ПИОНЕР
 - 4. АО «Эталон ЛенСпецСМУ»
 - 5. ГК АРСЕНАЛ - НЕДВИЖИМОСТЬ
 - 6. ГК Полис-Групп

Рисунок 1.2 – Карта стратегических групп [12]

Карта стратегических групп представляет собой матрицу, оси которой определяются факторами конкуренции: ассортиментом, ценой, качеством, местоположением, уровнем сервиса, репутацией и пр. В связи со сложностью структур компаний и разнообразием направлений деятельности возможным представляется оценить лишь такие факторы конкуренции, как репутация компании и ее ассортимент. В связи с чем диаграмма строилась путем сопоставления цены и ассортимента услуг, предоставляемых ГК Полис-Групп и его основными конкурентами. Основные конкуренты на карте обозначены в виде окружностей, площадь которых пропорциональна доле строительного рынка Ленинградской области. Согласно рисунку 1.2, очевидно, что основным конкурентом Общества является строительная компания АО «Эталон ЛенСпецСМУ». Именно этот конкурент оказывает наиболее сильное влияние на ГК Полис-Групп. Но нельзя исключать из внимания и остальных конкурентов компании [1].

1.5 Анализ макросреды

Для анализа макросреды ГК Полис-Групп применим PEST – анализ, благодаря которому выделим основные факторы макросреды, оказывающие существенное влияние на деятельность организации. Состав факторов макросреды и усредненная оценка их влияния на деятельность Общества по результатам экспертного анализа представлены в таблице 1.3 (см. Приложение 1).

Проведем расчет коэффициентов значимости блоков PEST – анализа на основе весовых коэффициентов отдельных групп факторов. Результаты расчетов представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристика степени влияния блоков PEST факторов на деятельность ГК Полис-Групп [12]

Факторы макросреды
Влияние на деятельность компании
Коэффициент значимости

Очень сильное
Сильное
Умеренное
Слабое
Очень слабое

Баллы
5
4
3
2
1

Экономические
0,000
0,286
0,429
0,143
0,143

2,86

Политические

0,000

0,500

0,125

0,250

0,125

3,00

Технологические

0,250

0,250

0,500

0,000

0,000

3,75

Социальные

0,000

0,000

0,200

0,200

0,600

1,60

Таким образом, наибольшую силу влияния на деятельность ГК Полис-Групп оказывают технологические факторы, затем – политические, среднее влияние – экономические, и, наконец, наименьшее – социальные. Дадим прогноз изменения факторов, оказывающих «сильное» и «очень сильное» влияние на деятельность компании. К ним относятся [1]:

Инвестиционная привлекательность строительной отрасли.

Налоговое законодательство и налоговые ставки. В ближайшее время ожидаются изменения в системе налогообложения, что может отрицательным образом сказаться на и без того не простом положении Общества.

Политика государства в сфере гражданского строительства. На государственном уровне разработана стратегия привлечения инвестиций в отрасль и уже частично реализуется. Эффективность реализации данной стратегии будет определять объем инвестиций, что может существенно увеличить спрос на объекты недвижимости.

Отраслевое законодательство.

Лицензирование деятельности. В ближайшее время существенных изменений в области лицензирования и ужесточения условий выдачи лицензий не прогнозируется.

Разработка и внедрение новых технологий в строительстве. Ожидается дальнейшая разработка и внедрение новых технологий.

Разработка и использование специализированных программных продуктов. Прогнозируется дальнейшее развитие в этой области.

Социальный фактор не оказывает значимого влияние на деятельность ГК Полис-Групп. Среди составляющих этого фактора благоприятно влияет

Список литературы

1. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. М.: Инфра-М, 2019. 350 с.
2. Акмаева, Р.И. Практикум по курсу «стратегический менеджмент» / Р.И. Акмаева. М.: Русайнс, 2017. 189 с.
3. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. М.: Русайнс, 2017. 189 с.
4. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. М.: Центрполиграф, 2019. 480 с.
5. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. М.: Инфра-М, 2017. 289 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. М.: Инфра-М, 2018. 384 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. М.: Инфра-М, 2017. 254 с.

8. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Уч. / Л.Е. Басовский и др. М.: Инфра-М, 2018. 80 с.
9. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. М.: Юнити, 2019. 606 с.
10. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. М.: Риор, 2018. 144 с.
11. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. М.: Инфра-М, 2018. 400 с.
12. База данных управленческой отчетности ООО Промо

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/nauchno-issledovatel'skaya-rabota/139010>