НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра “Менеджмент”

Тема: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ООО КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО «ШАНС»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Руководитель Студент

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(дата) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(дата)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(шифр)

Проект защищен

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (дата)

с оценкой\_\_\_\_\_\_\_

г.Нижний Новгород 2008

**Содержание**

1. Цели и задачи проекта……………………………………………………........... 3

2. Характеристика предприятия…………………………………………………... 4

3. Оценка привлекательности места расположения …………………………….. 9

4. Оценка личности руководителей ………………………….............................. 11

5. Оценка основных направления деятельности ООО КА «ШАНС»

и формулировка миссии организации …………………………………………. 13

6. Анализ внешней среды организации ………………………………………… 20

7. Анализ внутренней среды организации ……………………………………... 38

8 Оценка возможных вариантов стратегического развития предприятия ……………………………………………………………………………………... 45

9. SWOT - анализ ………………………………………………………………… 47

Заключение …………………………….……………………………………………………….. 40

Список литературы ………………………………………………………………. 42

1. **Цели и задачи проекта**

Целью проекта является приобретение профессиональных навыков в области управления организацией.

В качестве предприятия для анализа было выбрано общество с ограниченной ответственностью Кадровое агентство «ШАНС». В курсовой работе проанализировано одно из направлений деятельности организации – услуги по подбору персонала.

В проекте произведена оценка внешней и внутренней среды предприятия. Проанализировано ближнее и дальнее окружение организации, произведена оценка стратегического потенциала и конкурентной позиции, дан анализ сильных и слабых ее сторон, проведена оценка возможных вариантов развития. На основе проведенного анализа выбрано направление дальнейшего развития фирмы и сформулированы мероприятия по реализации стратегии.

1. **Характеристика предприятия**

Кадровое агентство «ШАНС» профессионально подбирает персонал с декабря 1995 года. Узкая специализация и многолетний успешный опыт работы с ведущими российскими и иностранными компаниями позволяют обеспечивать клиентам КА «ШАНС» скорость, максимально точное выполнение задач и комфорт взаимодействия.

Основные направления деятельности:

* подбор персонала;
* мониторинг рынка труда;
* обзор заработных плат;
* обучение и оценка персонала;

Технология работы КА «ШАНС» обеспечила успешное выполнение заказов, отвечающих самым высоким требованиям известных российских и зарубежных компаний:

|  |  |
| --- | --- |
| * ДАНОН ИНДУСТРИЯ * КОКА-КОЛА * АШАН * КПМГ * КРАФТ ФУДС РУС * МАКДОНАЛЬДС * ВАН МЕЛЛЕ * ДАНОН БОЛЬШЕВИК * КЕДБЕРИ * РИГЛИ * ПИТ * КОДАК * ХИЛТИ * ИНТЕЛ * ДАТАВИЖН * ДЖОНСОН ЭНД ДЖОНСОН * СОЛВЕЙ * СИМЕНС * ЭКВАНТ * ТУБОР * БУНГЕ СНГ * ЛИНСТРЕМ * КЕЛЛОГГ БРАУН ЭНД РУТ * Л’ОРЕАЛЬ * News Outdoor NN * Фэсилити Сервисиз Рус * БАНК АССОЦИАЦИЯ * НИЖЕГОРОДПРОМСТРОЙБАНК * ОБЪЕДИНЕННЫЙ ПРОМЫШЛЕННО-ТОРГОВЫЙ БАНК * БАНК ГЛОБЭКС * АЛЬФА-БАНК * ГОРОДСКОЙ ИПОТЕЧНЫЙ БАНК * ГИПРОГАЗЦЕНТР | * ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН * НИЖФАРМ * КОНТРАКТ-ХОЛДИНГ * Группа компаний «ПРОДО» * ОБЪЕДЕНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ * АЛЕКСАНДРА И СОФЬЯ * РОЛТОН * БОРСКИЙ СТЕКОЛЬНЫЙ ЗАВОД * АКРИЛАТ * НИЖЕГОРОДСКИЙ МАСЛОЖИРОВОЙ КОМБИНАТ * ВОЛГАТЕЛЕКОМ * РОСТЕЛЕКОМ * КОНЦЕРН ТЕРМАЛЬ * КОНТРАВТ * РИДАН * ДАКИ-НИП * НИЖЕГОРОДСКАЯ СОТОВАЯ СВЯЗЬ * СЛАДКАЯ ЖИЗНЬ * РЕГЕНТ * СТОЛИЦА-НИЖНИЙ * СТРОЙИНВЕСТРЕГИОН * Группа компаний «ПИР» * ЛУИДОР-СЕРВИС * РАРУС * Ace Target * НИЖЕГОРОДСКАЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА * МЯС.КО * БАЛЧУГ * ИНТЕРМЕДСЕРВИС * СПОРТМАСТЕР * НОВОЕ СОДРУЖЕСТВО |

Кризис 1998 года привел к сокращению бюджетов на подбор персонала и массовому увольнению.  Это позволило КА «ШАНС» сплотиться, подумать о стратегическом развитии, детализировать миссию, долгосрочные цели, видение будущего. Кризис стимулировал развитие российских компаний. У них появилась возможность принять на работу бывших сотрудников западных компаний, которые владели передовыми технологиями и могли их внедрить. Кадровое агентство все больше и больше работало с российскими компаниями, узнавало их задачи, приоритеты, особенности.

* **Оценка структуры ООО Кадровое агентство «ШАНС»**

Общество с ограниченной ответственностью «ШАНС» относится к органическому типу организации. Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям, т.е. являться более гибкой. При органическом подходе работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля. Недостатками структуры является нестабильное окружение, неопределенность целей и задач, задачи сложные и не имеют четких границ. Органическая структура соответствует деятельности организации, однако неопределенность целей и широкая специализация в работе не позволяют работнику посвятить больше времени решению каждой задачи.

* **Оценка формы собственности**

Форма собственности Кадрового агентства «ШАНС» – общество с ограниченной ответственностью. Она является оптимальной в существующих условиях по следующим причинам:

1. Существенным преимуществом ООО (Общество с ограниченной ответственностью) является более простой способ регистрации, по сравнению с АО — нет необходимости производить регистрацию эмиссии акций при создании Общества, а также в упрощенном порядке можно увеличить или уменьшить уставный капитал, в акционерном обществе это сопряжено с бóльшими трудностями;
2. возможность вести предпринимательскую деятельность не от собственного лица, а опосредованно, через созданное юридическое лицо;
3. ограниченный размер предпринимательского риска; возможность расширения бизнеса, привлечения инвестиций;
4. возможность участия ООО в других хозяйственных обществах, создания дочерних обществ, создания некоммерческих организаций;
5. возможность сформировать структуры управления, соответствующие размерам и специфике деятельности фирмы;
6. Минимальный размер уставного капитала общества с ограниченной ответственностью меньше минимального размера уставного капитала акционерного общества в 10 раз.
7. Общество с ограниченной ответственностью имеет более упрощенную двухзвенную структуру управления: высший орган – общее собрание участников; исполнительный орган (коллегиальный или единоличный), осуществляющий текущее руководство деятельностью общества и подотчетный общему собранию его участников. Аудиторская проверка не обязательна (ст. 91 ГК РФ). Избрание ревизионной комиссии не предусмотрено Гражданским кодексом. Акционерное общество должно иметь трехзвенную или четырехзвенную структуру управления: высший орган – общее собрание акционеров; совет директоров (наблюдательный совет), осуществляющий общее руководство деятельностью общества за исключением решения вопросов, отнесенных законом к исключительной компетенции общего собрания акционеров; исполнительный единоличный орган общества (директор, генеральный директор) или исполнительный коллегиальный орган общества (правление, дирекция), осуществляющие руководство текущей деятельностью общества. Предусмотрены избрание ревизионной комиссии и аудиторская проверка финансово-хозяйственной деятельности.
8. Общество с ограниченной ответственностью в отличие от акционерных обществ не связаны с процедурой выпуска акций и ведения реестра акционеров общества.
9. Согласно ст. 92 ГК РФ уставом общества с ограниченной ответственностью может предусматриваться запрещение продажи участниками своих долей третьим лицам, что позволяет учредителям общества сохранить за собой право собственности на общество.
10. Оценка привлекательности места расположения.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Параметры** | **Важ-ность** | **КА «ШАНС», ул. Б. Печерская** | | **КА «Анкор»,**  **ул. Максима Горького** | | **КА «Эгида»,**  **пр-т Гагарина** | | **«Кадры**  **2000», ул. Пискунова** | |
| **Оцен-ка** | **Резуль-тат** | **Оцен-ка** | **Резаль-тат** | **Оцен-ка** | **Резуль-тат** | **Оцен-ка** | **Резуль-тат** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **Близость к потребителю** | **7** | **5** | **35** | **4** | **28** | **3** | **21** | **5** | **35** |
| **Близость к поставщикам** | **7** | **5** | **35** | **5** | **35** | **4** | **28** | **3** | **21** |
| **Транспортное сообщение** | **9** | **5** | **45** | **4** | **36** | **3** | **27** | **4** | **36** |
| **Стоимость аренды** | **10** | **3** | **30** | **4** | **40** | **4** | **40** | **3** | **30** |
| **Обеспеченность водой, энергией, отоплением** | **6** | **4** | **24** | **5** | **30** | **3** | **18** | **5** | **30** |
| **Наличие подъездных путей** | **8** | **5** | **40** | **3** | **24** | **4** | **32** | **4** | **32** |
| **Наличие автостоянки** | **7** | **5** | **35** | **2** | **14** | **3** | **28** | **2** | **14** |
| **Расположение относительно центра города** | **10** | **5** | **50** | **5** | **50** | **4** | **40** | **5** | **50** |
| **Престижность района** | **7** | **5** | **35** | **5** | **35** | **3** | **28** | **5** | **35** |
| **ИТОГО** | **71** | **45** | **329** | **37** | **292** | **31** | **262** | **36** | **283** |

Таблица 1. Оценка местоположения ООО Кадровое агентство «ШАНС»

При оценке привлекательности местоположения офисафирмы были рассмотрены места расположения трех конкурентов, чья деятельность в наибольшей степени соответствует деятельности ООО КА «ШАНС». Эффективность места расположения организации была оценена по параметрам, приведенным в таблице 1.

По данным анализа видно, что привлекательными по месторасположению офиса являются улица Б. Печерская и улица Максима Горького. Офис кадрового агентства «ШАНС» находится в наиболее привлекательном месте, вблизи с центральными площадями города, такими как площадь Минина и Пожарского, площадь Сенная, площадь Свободы. Кроме того, в данной местности находится четыре высших учебных заведения (на ул. Минина – Нижегородский Технический университет, Нижегородский Лингвистический университет, Академия водного транспорта; на ул. Б. Печерской – ГУ Высшая школа экономики), студенты которых по окончании данных ВУЗОВ являются потенциальными клиентами кадрового агентства. Расположения офиса в центре города позволяет клиентам КА «ШАНС» легко ориентироваться и не вызывает затруднений с транспортом. Также преимуществом КА «ШАНС» является наличие автостоянки. КА «Анкор» расположено недалеко от площади Горького на ул. Максима Горького. Недостатком месторасположения КА «Анкор» является отсутствие автостоянки. В целом, расположение относительно близко к центру города, хорошее транспортное сообщение, престижность района эффективно сказываются на деятельности КА «Анкор».

1. **Оценка личности руководителей**

Была проведена оценка трех сотрудников фирмы: генерального директора (педагогическое и психологическое высшее образование), зам. генерального директора (экономическое и психологическое высшее образование), руководителя отдела по подбору персонала (психологическое высшее образование) по следующему профилю личностных качеств (Табл.2).

Таблица 2. Оценка личности руководителя

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Параметры** | **Важ-ность** | **Генеральный директор** | | **Зам. генерального**  **директора** | | **Руководитель отдела по подбору персонала** | |
| **Оценка** | **Результат** | Оценка | **Результат** | **Оценка** | **Результат** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** |
| **Способность работать в коллективе** | **8** | **4** | **32** | **5** | **40** | **5** | **40** |
| **Умение отстаивать свои интересы** | **9** | **5** | **45** | **5** | **45** | **5** | **45** |
| **Стремление к повышению деловых и организаторских качеств** | **9** | **5** | **45** | **4** | **36** | **5** | **45** |
| **Ответственность за свои решения** | **10** | **4** | **40** | **3** | **30** | **5** | **50** |
| **Склонность к риску** | **5** | **5** | **25** | **2** | **10** | **3** | **15** |
| **Стремление к лидерству** | **7** | **5** | **35** | **4** | **28** | **3** | **21** |
| **Властность** | **4** | **5** | **20** | **3** | **12** | **3** | **12** |
| **Самоуважение** | **7** | **5** | **35** | **5** | **35** | **5** | **35** |
| **Требовательность** | **9** | **5** | **45** | **3** | **27** | **5** | **45** |
| **Дипломатичность** | **10** | **3** | **30** | **5** | **50** | **5** | **50** |
| **Решительность** | **9** | **5** | **45** | **3** | **27** | **4** | **36** |
| **Упрямство, скептицизм** | **3** | **3** | **9** | **4** | **12** | **3** | **9** |
| **Уступчивость** | **5** | **2** | **10** | **5** | **25** | **4** | **20** |
| **Уверенность в своих силах** | **10** | **3** | **30** | **5** | **50** | **5** | **50** |
| **Тактичность** | **9** | **4** | **36** | **5** | **45** | **5** | **45** |
| **Умение верно оценить обстановку** | **10** | **3** | **30** | **5** | **50** | **5** | **50** |
| **Умение помочь, отзывчивость** | **4** | **4** | **16** | **4** | **16** | **5** | **20** |
| **Организаторские качества** | **10** | **5** | **50** | **4** | **40** | **5** | **50** |
| **Образование** | **9** | **5** | **45** | **5** | **45** | **5** | **45** |
| **ИТОГО** | **147** | **80** | **623** | **79** | **623** | **90** | **683** |

Руководитель группы подбора персонала ООО КА “ШАНС” набрал больше баллов по сравнению с другими опрашиваемыми. У генерального директора и зам. генерального директора одинаковое количество баллов. Руководителям (генеральному директору и зам. генерального директора) следует обратить внимание на те факторы, которые не получили высшую оценку, но имеют большую важность, а именно:

* Умение верно оценить обстановку;
* Дипломатичность;
* Уверенность в своих силах;
* Ответственность за свои решения;

Так как данные качества важны при управлении компанией.

1. **Оценка основных направлений деятельности ООО КА «ШАНС»**

**и формулировка миссии организации**

Рассмотрим три направления деятельности ООО КА «ШАНС»:

1. подбор персонала;
2. обзор заработных плат;
3. обучение и оценка персонала;

В табл. 3 запишем возможности и угрозы, которые существуют и могут возникнуть при реализации рассматриваемых видов деятельности.

# Таблица 3. Выявление существующих возможностей и угроз при реализации идей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Идея** | **Возможности** | **Угрозы** |
| 1 | подбор персонала | 1. Наличие квалифицированного персонала 2. Наличие техники 3. Удовлетворение   потребностей клиента   1. Стабильность спроса 2. Наличие устоявшихся связей с клиентом | 1. Конкуренция 2. Нестабильность экономического положения в стране. 3. Риск неплатежей. 4. Риск закрытия вакансий самим клиентом либо др. кадровым агентством 5. Возможность разрыва связей с постоянными клиентами 6. Сезонный характер работы |
| 2 | обзор заработных плат | 1. Наличие небольшой конкуренции в данной области 2. Наличие квалифицированного персонала 3. Наличие отработанного тех. процесса 4. Возможность расширения круга клиентов | 1. Конкуренция 2. Риск неплатежей 3. Нестабильность экономического положения в стране. |
| 3 | обучение и оценка персонала | 1. Наличие квалифицированного персонала 2. Возможность расширения   круга клиентов   1. Возможность расширения бизнеса 2. Наличие техники   5. Наличие офисного помещения | 1. Риск неплатежей 2. Разрыв связей с постоянными клиентами 3. Конкуренция |

Далее с помощью матриц (табл. 4 – 9) проведем оценку угроз и возможностей для каждой из сфер деятельности предприятия.

**Подбор персонала**

Таблица 4. Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации**  **Сила влияния** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| **Большая** | 1. Наличие квалифицированного персонала 2. Наличие техники | 1. Удовлетворение потребностей клиента   5. Наличие устоявшихся связей с клиентом |  |
| **Средняя** | 1. Стабильность спроса |  |  |
| **Низкая** |  |  |  |

Таблица 5. Матрица угроз

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации**  **Сила влияния** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| **Большая** | 1. Конкуренция  3. Риск неплатежей  4.Риск закрытия вакансий самим клиентом либо др. кадровым агентством | 1. Возможность   разрыва связей с постоянными клиентами |  |
| **Средняя** |  | 2. Нестабильность экономического положения в стране  6. Сезонный характер работы |  |
| **Низкая** |  |  |  |

Обзор заработных плат

Таблица 6. Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации**  **Сила влияния** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| **Большая** | 3. Наличие отработанного технического процесса  4. Возможность расширения круга клиентов | 1. Наличие небольшой конкуренции в данной области |  |
| **Средняя** | 2. Наличие квалифицированного персонала |  |  |
| **Низкая** |  |  |  |

Таблица 7. Матрица угроз

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации**  **Сила влияния** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| **Большая** | 2. Риск неплатежей |  | 1. Конкуренция |
| **Средняя** |  | 3. Нестабильность экономического положения в стране |  |
| **Низкая** |  |  |  |

Обучение и оценка персонала

Таблица 8. Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации**  **Сила влияния** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| **Большая** | 1. Наличие квалифицированного персонала  4. Наличие техники  5. Наличие офисных  помещений  2. Возможности расширения круга клиентов | 3. Возможность расширения бизнеса |  |
| **Средняя** | 3.Политическа и экономическая ситуация в стране |  |  |
| **Низкая** |  |  |  |

Таблица 9. Матрица угроз

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации**  **Сила влияния** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| **Большая** | 3. Конкуренция | 1. Риск неплатежей  2. Разрыв связей с  постоянными клиентами |  |
| **Средняя** |  |  |  |
| **Низкая** |  |  |  |

Ранжирование возможностей и угроз позволяет расставить приоритеты и уделять максимальное внимание наиболее опасным угрозам и наиболее важным возможностям.

Как видно из представленных таблиц, обучение и оценка персонала имеет наибольшее число возможностей с высокой вероятностью их реализации и с сильным влиянием на деятельность организации. Однако при данном виде деятельности создается угроза появления конкурентов, разрыв связей с

постоянными клиентами, поэтому организации следует уделить большое внимание поддержанию стабильных связей с существующими клиентами и расширять сферу деятельности еще до появления новых конкурентов.

Такое направление деятельности, как обзор заработных плат, имеет ряд возможностей, которые оказывают существенное влияние на деятельность агентства. Поэтому можно говорить о том, что данная сфера деятельности является перспективной для организации. Однако внимание здесь следует уделить изучению политики конкурентов, так как она вданном случае представляет достаточно серьезную угрозу, а также необходимо знать ценовую политику конкурентов для поддержания стабильных связей с клиентами.

Услуги по подбору персонала представляют большое количество угроз, которые оказывают значительное влияние на деятельность организации. Так в данной отрасли высока конкуренция, достаточно большой риск неплатежей, а также большой риск закрытия вакансий самим работодателем. Поэтому организации необходимо иметь информацию о платежеспособности и финансовой устойчивости своих клиентов, а также о видах услуг и ценах конкурентов.

Из всех представленных сфер деятельности более подробно рассмотрим основной вид деятельности общества – подбор персонала. Данный бизнес, как показал анализ, имеет наибольшее количество угроз, которые оказывают достаточно большое влияние на деятельность организации и имеют большую вероятность реализации. С другой стороны, данная сфера деятельности имеет и достаточное количество перспективных возможностей.

Миссия кадрового агентства «ШАНС» - «Создание эффективных профессиональных команд»

Цель общества – «Соединяя совместимых и успешных специалистов, повышать результативность ведущих профессиональных команд».

Стратегическая цель общества должна быть направлена на усиление рыночных позиций за счет повышения качества работ и развития деловых контактов.

1. **Анализ внешней среды организации**

**Анализ ближнего окружения**

* **Анализ потребителей**

Потребителями ООО КА «ШАНС» являются как соискатели (люди, находящиеся в поиске работы), так и работодатели (организации, фирмы, находящие в поиске работника). Клиентами КА «ШАНС» являются такие организации, как Выксунский металлургический завод, Борский стекольный завод, Нижегородский масложировой комбинат и др. С данными клиентами кадровое агентство «ШАНС» сотрудничает уже много лет. Менеджеры по персоналу этих компаний в прошлом являлись сотрудниками агентства, а теперь вот уже много лет надежными клиентами организации.

Некоторое время КА «ШАНС» не проводило широкой рекламной политики, многолетний опыт и наличие надежных деловых контактов, позволяли благоприятно и эффективно развиваться компании.

В настоящее время крупные компании развивают внутренние отделы по подбору и работе с персоналом, в связи с этим и с высокой конкуренцией в отрасли КА «ШАНС» уделяет больше времени и ресурсов рекламной политики.

С развитием внутренних отделов по подбору персонала у компаний появляется необходимость обучения сотрудников, так как кадровый рынок изменяется, в этом случае появляется возможность развития др. направления деятельности КА «ШАНС» - обучение и оценка персонала.

Преимуществом агентства является отработанная технология поиска, обученный высококвалифицированный персонал, индивидуальный подход к каждому клиенту.

Таблица 10. Оценка потребителей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | Показатели | Оценка |
| **1**  **2**  **3**  **4** | **Информированность потребителя о фирме**  **Платежеспособность потребителя**  **Дифференцированность требований**  **Требования к качеству** | **4**  **3**  **3**  **2** |
| **Итого** | **Оп = ∑Оi**  **4** | **3** |

Из таблицы видно, что оценка влияния потребителей на привлекательность отрасли составляет 3 балла.

* **Анализ поставщиков**

Поставщики КА «ШАНС» - организации, занимающиеся продажей канцтоваров, доставкой очищенной питьевой воды и.т.д.

Выбор поставщика осуществляется по приоритету цены и ассортимента. Доступность поставщиков высокая, а ассортимент достаточно широкий. Так как конкуренция среди поставщиков достаточно высокая, то поставщики борются за заказчика, что является благоприятным фактором для кадрового агентства

Однако существует зависимость от поставщиков энергоресурсов. Данный фактор является неблагоприятным для организации, так как цены на энергоресурсы в последнее время растут. Оценка влияния поставщиков на привлекательность рассматриваемой отрасли приведена в табл. 11.

Таблица 11. Оценка влияния поставщиков на привлекательность отрасли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | Показатели | Оценка |
| **1**  **2**  **3**  **4**  **5**  **6**  **7**  **8**  **9** | **Надежность**  **Цены**  **Скидки**  **Степень концентрации**  **Зависимость от поставщиков энергоресурсов (вода, свет, тепло)**  **Доступность поставщиков**  **Объем ассортимента**  **Наличие системы доставки**  **Уровень конкурентной борьбы в отрасли** | **5**  **4**  3  **5**  **2**  **4**  **5**  **4**  **5** |
| **Итого** | **Оп = ∑Оi**  **9** | **4,111** |

Вывод: средняя оценка влияния поставщиков составляет 4,111 балла.

* **Анализ конкурентов**

На рынке кадровых услуг в настоящее время сложилась жесткая конкуренция. Среди конкурентов есть очень сильные, успевшие прочно занять свою нишу, есть и небольшие агентства.

Рассмотрим выделенных ранее основных конкурентов компании:

**Кадровое агентство «Анкор».** Является активным, сильным конкурентом.

Отделение КА «Анкор» в Нижнем Новгороде было открыто в [марте 2000 года](http://www.ancor.ru/about/glance/). КА «Анкор» занимается подбором персонала, как в Нижегородском регионе, так и в городах Центральной России — Туле, Орле, Брянске, Калуге, Иваново, Смоленске и др.

Основные направления деятельности:

* [подбор специалистов и менеджеров](http://www.ancor.ru/employer/recruitment_regular/);
* [экспресс - рекрутмент](http://www.ancor.ru/employer/express_recruitment/);
* [массовые проекты](http://www.ancor.ru/employer/mass_project/);
* [поиск персонала в регионах](http://www.ancor.ru/employer/interregional_recruitment/);
* [предоставление персонала на долгосрочные проекты](http://www.ancor.ru/employer/leasing/);
* [выведение персонала из штата компании](http://www.ancor.ru/employer/outstaffing/);
* [предоставление персонала на краткосрочные проекты](http://www.ancor.ru/employer/temporary_staff/);
* [тестирование, оценка и аудит персонала](http://www.ancor.ru/employer/testing_candidate/);
* [аналитические исследования рынка труда и заработных плат](http://www.ancor.ru/employer/salary_overview/);
* [комплексное обслуживание нефтегазовых компаний](http://www.ancor.ru/employer/ancorenergy/);
* [комплексное обслуживание компаний гостиничного сектора](http://www.ancor.ru/employer/services_for_hospitality/);
* [расчет заработной платы](http://www.ancor.ru/employer/unistaff/);

КА «Анкор» проводит на регулярной основе круглые столы для HR-менеджеров компаний-клиентов и партнеров, на которых обсуждаются актуальные проблемы HR-менеджмента.

Ежегодно КА «Анкор» сотрудничает с нижегородскими ВУЗами в рамках проекта «Перспектива есть», целью которого является проведение семинаров для выпускников ВУЗов и школ о состоянии рынка труда и стратегии поиска работы.

Преимущества:

* комплексность услуг;
* специализация консультантов и рекрутеров на определенном сегменте рынка;
* уникальная информационная система управления поиском и подбором персонала;

**Компания «Кадры 2000»** работает на нижегородском рынке подбора персонала на протяжении более 7-ми лет. Компания осуществляет подбор высшего и среднего управленческого звена, а также высококвалифицированных специалистов. В работе успешно применяются техники [**direct search**](http://www.kadr2000.ru/job/?46)и  **management selection.** Все этапы работы с заказчиком разбиваются на задачи с привязкой к временному интервалу. В результате каждый из сотрудников компании «Кадры 2000» может контролировать друг друга на промежуточных этапах работы, о том, на сколько успешно выполнены те или иные задачи.

Разделение на задачи происходит по следующим направлениям:

1. утверждение описания требуемой позиции;
2. предварительный поиск;
3. предоставления резюме кандидатов;
4. проведения первичных и вторичных собеседований;
5. организация сбора рекомендаций;
6. выход кандидата на испытательный срок;

Компания Кадры 2000 располагает структурированной электронной базой данных и высоким техническим оснащением офиса, что является серьезным конкурентным преимуществом в нашем бизнесе

Принципы работы Компании «Кадры 2000»:

* Индивидуальный подход к клиенту;
* Предоставление качественных услуг;
* Направленность на установление долгосрочных партнерских отношений с нашими клиентами;
* Этика партнерских отношений;

Компания по подбору персонала"Кадры 2000" является одним из основателей кадрового альянса Avenue. Кадровый альянс Avenue может предложить подбор персонала в более чем 32 городах и регионах нашей страны.

Особенностью Альянса Avenue является единовременный поиск персонала по всей стране в рамках одного заказа (сетевой проект). Обширная география и единые стандарты работ позволяют компании реализовывать подобные проекты в максимально сжатые сроки.

Альянс кадровых агентств Avenue специализируется на сегменте Management selection, т.е. на подборе управляющих высшего, среднего звена и высококвалифицированных специалистов.

Основные этапы работы:

1.Сбор информации о вакансии;

2. Разработка предложения для клиента;

3. Утверждение предложения и подписание контракта;

4. Поиск и оценка кандидатов;

5. Презентация кандидата клиенту и организация интервью;

6. Принятие решения о выходе кандидата;

7. Последующее гарантийное сопровождение;

Помимо стандартных методик по привлечению специалистов: поиск по базам данных, размещение вакансии на сайте и по рекомендациям, компания использует технологии **headhunting**. В общих чертах это выглядит так: компания «Кадры 2000» находит лучших специалистов отрасли, выясняет их мотивацию, а после мотивирует их на переход в компанию клиента.

Клиентами компании являются крупные производственные и торговые предприятия, а также представительства иностранных компаний. В рамках осуществления сетевых проектов компания «Кадры 2000» подбирала персонал для таких компаний, как: Эквант, Нижегородский масложировой комбинат, Корпорация Lear, Альфа-банк, Краснобор, Росстайл, Мистерия, Арктел, Столичный экспресс, Баумат.

Преимущества:

* Реализация сетевых проектов (единовременный поиск персонала в разных регионах);
* Наличие проектного управления, позволяющее координировать сетевой проект из любого региона России в зависимости от задачи клиента;
* Оптимизация затрат клиентов;
* Оперативная обратная связь;
* Собственный информационный ресурс Rabotamania.ru;

**Кадровое агентство «Эгида»** основано в 2000 году. Агентство является действительным членом Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП).

Компания оказывает услуги по подбору, стажировке и профессиональному тестированию кандидатов.

Кадровое агентство «Эгида» подбирает специалистов высшего и среднего звена, торгового персонала, персонала офиса для Нижнего Новгорода и регионов России.

Основная специализация по рынкам:

* FMCG;
* IT-технологии;
* Стройматериалы;
* Фармацевтика;
* Мебель;

Кадровое агентство «Эгида» успешно реализует проект «Нижегородские соискатели для Московских компаний»  
Агентством используется база данных "Матрица", которая постоянно обновляется, и насчитывает более 62 тысяч специалистов.

Технология подбора персонала:

* Поиск по базе данных – агентство располагаетструктурированной электронной базой данных специалистов. Кроме того, сотрудники компании в рамках своей [специализации](http://www.kadr2000.ru/job/?44) отслеживают карьерный рост успешных специалистов на конкретных сегментах рынка, что позволяет избежать устаревания располагаемой информации.
* Поиск по рекламе **-** таким образом агентство охватывает активную часть специалистов, следящую за предложениями на рынке труда. В зависимости от подбираемого специалиста, набор задействованных печатных или электронных СМИ может быть разным.
* Кандидаты, которых заинтересовало предложение, приглашаются на собеседования с консультантом, ведущим позицию. Отбирается 2-3 специалиста, максимально соответствующих всем требованиям, из которых можно сделать достойный выбор. Далее консультант предоставляет клиенту резюме соискателей и готовит аналитическую записку с обязательным указанием информации о сильных и слабых сторонах кандидатов, уровень соответствия предъявляемым критериям отбора, психологическую совместимость с компанией, уровень мотивации кандидата.
* Проведение собеседований между работодателем и кандидатами, по результатам которых делается выбор.

Преимущества:

* Наличие обширной базы данных;
* Оптимизация затрат клиентов;
* Индивидуальный подход к клиенту;

Сегодня на рынке кадровых услуг большой выбор компаний, занимающихся различными видами деятельности, у каждой из них имеются свои преимущества и недостатки, но можно провести общую оценку конкурентов для выяснения конкурентной ситуации в отрасли (Табл.12).

Таблица 12. Оценка конкурентной ситуации в отрасли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | Показатели | Оценка |
| **1**  **2**  **3**  **4**  **5**  **6**  **7**  **8**  **9**  **10** | **Количество конкурентов**  **Цены конкурентов**  **Преимущества конкурентов**  **Уровень входных барьеров**  **Вероятность снижения цен**  **Вероятность повышения качества**  **Налаженные личные связи**  **Материально-техническая база**  **Скорость изменения технологии**  **Стадия развития отрасли (спад, подъем)** | **0**  **3**  **1**  **2**  **2**  **2**  **4**  **3**  **2**  **4** |
| **Итого** | **Ок = ∑Оi**  **10** | **2,2** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Группа влияния** | **Интересы** | **Сила влияния** |
| **Правительство** | **Финансовую поддержку не оказывает, но и не противодействует деятельности** | **Нейтральное влияние \*3\*** |
| **Администрация города и области** | **Заинтересована в трудоустройстве населения** | **Оказывает положительное влияние, поддержку \*4\*** |
| **Контролирующие органы** | **Сбор налоговых платежей, выполнение предприятием определенных стандартов и норм** | **Степень влияния можно оценить как слабое противодействие \*2\*** |
| **Средства массовой информации** | **Источник информации, следовательно, источник денежных средств, посредством рекламы** | **Поддержка \*4\*** |
| **Местное население** | **Заинтересовано в услугах кадрового агентства, т.к. квалифицированная помощь в поиске работы способствует быстрому и качественному трудоустройству соискателя.** | **Оказывает положительное влияние, поддержку \*4\*** |
| **Инвесторы** | **Инвесторами, прежде всего являются банки, предоставляющие различные виды услуг, в том числе кредиты. Конечно же, для них главный интерес - это получение прибыли** | **Их влияние оценивается как сильное положительное \*5\*** |
| **Различные организации, фирмы** | **Являются работодателями, а следовательно заинтересованы в подборе квалифицированного персонала, а также в др. направлениях деятельности агентства (например обзор заработных плат)** | **Оказывает положительное влияние, поддержку \*4\*** |
| **Итого** | **Огв = ∑Оi**  **7** | **3,7** |

Так как на рынке кадровых услуг действует достаточно большое количество конкурентов, то данныйпоказатель является неблагоприятным и получает оценку «0». Как видно из выше представленного анализа, преимущества конкурентов достаточно велики. Это и наработанная база клиентов, и перспективные технологии, и многолетний опыт на рынке кадровых услуг. Уровень входных барьеров в отрасль не слишком высок, особенно для вновь возникающих небольших организаций, начинающих с подбора персонала низкокалифицированных рабочих и продолжающихся развиваться дальше. Вероятность снижения цен конкурентами довольно высока, поэтому имеет оценку в два балла. Так же, как и вероятность повышения качества, так как конкуренты стараются привлечь клиента не только ценами, но и качеством оказываемых работ. Следовательно, существует большая вероятность повышения качества.

Налаженные личные связи играют большую роль в услугах по подбору персонала, так как определяют отношения многих партнеров. Материально-техническая база получает оценку три балла в связи с относительно низкой сложностью ее организации. Итак, средняя оценка конкурентной ситуации в отрасли составила 2,2 балла.

* **Анализ интересов групп влияния**

Таблица 13. Оценка интересов групп влияния

В табл. 13 представлен анализ интересов групп влияния. К ним относится местное население, инвесторы, администрация города и области, правительство, различные организации и фирмы. Эти группы могут оказать существенное влияние на ситуацию в отрасли, на ее будущее развитие.

Оценка производится по шести балльной шкале, где 0-очень сильное противодействие; 1-сильное противодействие; 2-слабое противодействие; 3-нейтральное влияние; 4-положительное влияние; 5-сильная поддержка; 6-очень сильная поддержка.

Правительство поддержки не оказывает, но и не противодействует развитию компании. Администрация города заинтересована в трудоустройстве населения, а следовательно в производительности. Все контролирующиеорганы оказываютотрицательное воздействие, так как соблюдение требований и норм ведетк дополнительному росту затрат и потерям времени, связанным с проверками. СМИ оказывают положительное влияние, поддержку, так как посредством рекламы до соискателей и работодателей доносится информация о деятельности агентства, о вакансиях. КА «ШАНС» - рекрутинговое агентство, которое работает под заявку от работодателя, (работодатель оплачивает услуги по подбору персонала) а соискателям (т.е. местному населению) оказывает содействие в быстром и качественном поиске работы, поэтому местное население положительно относится к деятельности агентства. Инвесторы оказывают поддержку. Различные организации, фирмы оказывают положительное влияние на деятельность кадрового агентства, т.к. являются потенциальными клиентами.

Вывод: средняя оценка групп влияния составляет 3, 7 балла.

Результаты общей оценки привлекательности отрасли сведем в табл. 14.

Таблица 14. Оценка привлекательности отрасли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | Показатели | Оценка |
| **1** | **Влияние потребителей** | 3 |
| **2** | **Влияние конкуренции** | 2,4 |
| **3** | **Влияние поставщиков** | **4,111** |
| **4** | **Остальные группы влияния** | **3,7** |
| **Итого** | **ПО = ∑Оi**  **4** | **3,303** |

Оценка привлекательности отрасли кадровых услуг выше среднего и равна 3,303.

* **Анализ дальнего окружения**

Дальнее окружение создает условия для развития отрасли в целом. Оно включает в себя: экономические, социальные, правовые, государственно-политические, технологические, и географические и климатические условия. Оценка параметров, составляющих дальнее окружение, приведена в табл. 15

Таблица 15. Оценка макро условий для развития строительной отрасли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | Показатели | Оценка |
| **Экономические условия** | | |
| **1.1** | Темпы инфляции | **3** |
| **1.2** | **Процентная ставка Ц.Б** | **3** |
| **1.3.** | **Уровень безработицы** | **6** |
| **1.4** | Курс валют | **3** |
| **1.5** | **Доступность рабочей силы** | **5** |
| **1.6.** | **Налоговая система** | **3** |
| **1.7** | **Производительность и уровень оплаты труда** | **4** |
| **1.8** | Этап развития экономики | **3** |
| **Итого** | **ЭУ = ∑Оi**  **8** | **3,75** |
| **Государственно-политические условия** | | |
| **2.1** | **Политическая нестабильность в стране** | **2** |
| **2.2** | **Отношения предприятия и местной администрации** | **3** |
| **Итого** | **ГПУ = ∑Оi**  **2** | **2,5** |
| **Правовые условия** | | |
| **3.1** | **Взаимоотношения с государством** | **3** |
| **3.2** | **Взаимоотношения с партнерами** | **5** |
| **3.3** | **Взаимоотношения с сотрудниками** | **5** |
| **3.4** | **Взаимоотношения с конкурентами** | **4** |
| **Итого** | **ПУ = ∑Оi**  **4** | **4,25** |
| Социальные условия | | |
| **4.1** | **Традиции** | **3** |
| **4.2** | **Стиль жизни** | **4** |
| **4.3** | **Отношение к работе** | **4** |
| **4.4** | **Уровень образования** | **4** |
| **Итого** | **СУ = ∑Оi**  **4** | **3,75** |
|  | | |
|  | | |
| **Продолжение табл. 15** | | |
| **Географические и климатические условия** | | |
| **5.1** | Погодные условие | **3** |
| **5.2** | **Географические условия** | **3** |
| **5.3** | **Экологические условия** | **3** |
| **Итого** | **ГКУ = ∑Оi**  **3** | **3** |
| **Технологические условия** | | |
| **6.1** | Скорость изменений технологии | **4** |
| **6.2** | **Соответствие используемой технологии запросам рынка** | **4** |
| **Итого** | **СУ = ∑Оi**  **2** | **4** |
| **Общая**  **оценка** | **УБ = ∑Оi**  **6** | **3,54** |

Экономические условия довольно благоприятные (средняя оценка 3,75). Правовые и социальные условия также являются благоприятными для отрасли. Однако государственно-политическая составляющая имеет оценку 2,5 в связи с довольно высокой политической нестабильностью в стране, тогда как оценка технологических условий выше среднего.

Вывод: оценка условий для бизнеса оказалась выше среднего и составляет 3,54. Общая оценка ситуации во внешней среде рассматриваемой организации говорит о том, что кадровые услуги прибыльны, но отрасль находится в стадии зрелости. Поэтому компаниям, работающим на данном рынке, трудно надеяться на возможность оторваться от конкурентов, поэтому, им необходимо подумать о диверсификации направлений деятельности.

**7. Анализ внутренней среды организации**

* **Ключевые факторы успеха**

Анализ внутренней среды организации включает в себя оценку производства, маркетинга, финансов, персонала, систем управления и развития предприятия.

МАРКЕТИНГ-это цены, рекламная политика фирмы, доля рынка, имидж.

ПРОИЗВОДСТВО-оценка снабжения, производственного процесса, сбыта и качества продукции.

ФИНАНСЫ - доступность к финансовым средствам, направления и эффективность их расходования.

ПЕРСОНАЛ – оценка склонности к обучению, развитию.

Система управления – оценка состава управленческих кадров, выбранной структуры, организации информационных потоков.

Система РАЗВИТИЯ – оценка способности организации адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде.

Цель изучения внутренней среды – выяснить, к каким результатам на сегодняшний день пришла организация, а также выяснить возможности организации в будущем.

Сначала определим, какие характеристики внутренней среды оказывают наибольшее влияние на успех предприятий строительной отрасли Нижегородского региона. Анализ факторов успеха приведен в табл. 16.

Таблица 16. Оценка ключевых факторов успеха для рынка кадровых услуг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Важность | Сила влияния | Результат | Место |
|  | Маркетинг |  |  |  |  |
| 1 | Имидж | 7 | 4 | 28 | 34-42 |
| 2 | Доля бизнеса в отрасли | 6 | 3 | 18 | 52-57 |
| 3 | Широта ассортимента услуг | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 4 | Цена | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
| 5 | Выполнение работ в оговоренные сроки | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 6 | Степень удовлетворенности клиента | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
| 7 | Степень приверженности потребителя к фирме | 8 | 5 | 40 | 11-13 |
| 8 | Возможности рекламы | 8 | 5 | 40 | 11-13 |
| 9 | Возможность выхода на новых клиентов | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
|  | Производство |  |  |  |  |
| 10 | Состояние материально-технической базы | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 12 | Характеристика используемых технологий | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 13 | Гибкость технологий | 8 | 3 | 24 | 43-46 |
| 14 | Соответствие технологии стандартам | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
| 15 | Степень износа оборудования | 8 | 3 | 24 | 43-46 |
| 16 | Возможности оборудования | 7 | 4 | 28 | 34-42 |
| 17 | Степень загрузки оборудования | 6 | 3 | 18 | 52-57 |
| 18 | Возможности применяемых технологий | 8 | 3 | 24 | 43-46 |
| 19 | Соответствие моде | 7 | 3 | 21 | 47-50 |
| 20 | Know-how | 7 | 4 | 28 | 34-42 |
| 21 | Скорость освоения новой технологии | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 23 | Своевременность поставок | 7 | 3 | 21 | 47-50 |
| 24 | Надежность поставок | 8 | 3 | 24 | 43-46 |
| 28 | Возможность выполнения всех требований заказчика | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
|  | Финансовые возможности |  |  |  |  |
| 29 | Доступность капитала | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
| 30 | Платежеспособность | 9 | 4 | 36 | 14-17 |
| 31 | Норма прибыльности | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
| 32 | Наличие временно свободных средств | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 33 | Соотношение собственных и заемных средств | 6 | 3 | 18 | 52-57 |
| 34 | Ликвидность капитала | 4 | 3 | 12 | 61-63 |
| 35 | Оборачиваемость капитала | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 36 | Обеспеченность оборотными средствами | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 37 | Структура себестоимости | 7 | 3 | 21 | 47-50 |
| 38 | Возможность минимизации затрат | 9 | 4 | 36 | 14-17 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Управление |  |  |  |  |
| 39 | Обеспеченность профессиональными упр. кадрами | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
| 40 | Выбор типа организационно-правовой формы | 7 | 2 | 14 | 60 |
| 41 | Характеристика лидеров | 7 | 3 | 21 | 47-50 |
| 42 | Скорость прохождения информации | 7 | 4 | 28 | 34-42 |
| 43 | Степень достоверности информации | 9 | 4 | 36 | 14-17 |
| 44 | Полнота передаваемой информации | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 45 | Наличие обратной связи | 7 | 4 | 28 | 34-42 |
| 46 | Гибкость управленческих методов | 7 | 4 | 28 | 34-42 |
| 47 | Соответствие организационной структуры поставленным целям | 7 | 4 | 28 | 34-42 |
| 48 | Возможности орг. структуры (изменения орг. структуры) | 6 | 4 | 24 | 43-46 |
| 49 | Умение разбираться в людях | 7 | 5 | 35 | 14-17 |
| 50 | Наличие деловых связей с внешней средой | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
|  | Персонал |  |  |  |  |
| 51 | Возрастной состав | 7 | 4 | 28 | 34-48 |
| 52 | Профессиональный состав | 9 | 5 | 45 | 11-13 |
| 53 | Способность к обучению | 9 | 5 | 45 | 11-13 |
| 54 | Профессиональный опыт | 8 | 5 | 40 | 11-13 |
| 55 | Половой состав | 4 | 2 | 8 | 61-63 |
| 56 | Наличие проф. образования и соответствие его выполняемым работам | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 57 | Способность освоения новых технологий | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 58 | Ответная реакция | 6 | 3 | 18 | 52-57 |
| 59 | Мотивированность работников | 10 | 5 | 50 | 1-10 |
|  | Система развития |  |  |  |  |
| 60 | Наличие службы по развитию | 7 | 4 | 28 | 34-42 |
| 61 | Эффективность внедрения новой технологии | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 62 | Наличие собственных разработок | 8 | 4 | 32 | 20-33 |
| 63 | Возможности изменения технологии | 7 | 3 | 21 | 47-50 |

Проанализировав ключевые факторы успеха, рассмотрим 10 показателей, которые оказывают наибольшее влияние, имеют наибольшую важность в строительном бизнесе и которым необходимо уделять первоочередное внимание, отслеживать их изменения и искать пути улучшения. К ним относятся следующие показатели:

1. Цена;
2. Степень удовлетворенности клиента;
3. Возможность выхода на новых клиентов;
4. Соответствие технологии стандартам;
5. Возможность выполнения всех требований заказчика;
6. Доступность капитала;
7. Норма прибыльности;
8. Обеспеченность профессиональными управленческими кадрами;
9. Наличие деловых связей с внешней средой;
10. Мотивированность работников;

##### Конкурентная позиция и стратегический потенциал организации

Проанализируем существующее состояние этих показателей в нашей организации и представим результаты в табл. 17.

Таблица 17. Оценка конкурентной позиции организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели | Оценка |
| 1 | Цена | 4 |
| 2 | Степень удовлетворенности клиента | 5 |
| 3 | Возможность выхода на новых клиентов | 3 |
| 4 | Соответствие технологии стандартам | 5 |
| 5 | Возможность выполнения требований заказчика | 4 |
| 6 | Доступность капитала | 2 |
| 7 | Норма прибыльности | 3 |
| 8 | Обеспеченность профессиональными управленческими кадрами | 4 |
| 9 | Наличие деловых связей с внешней средой | 3 |
| 10 | Мотивированность работников | 4 |
| Итого | КП = ∑Оi  10 | 3,7 |

Вывод: конкурентная позиция ООО «ШАНС» выше среднего показателя и составляет 3,7 балла.

Проанализируем возможности фирмы в будущем, оценив потенциал улучшения представленных показателей (Табл. 18).

Таблица 18. Оценка стратегического потенциала организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели | Оценка |
| 1 | Цена | 3 |
| 2 | Возможность повышения удовлетворенности клиента | 3 |
| 3 | Возможность выхода на новых клиентов | 4 |
| 4 | Полное соответствие технологии стандартам | 2 |
| 5 | Возможность выполнения всех требований заказчика | 4 |
| 6 | Поиск боле выгодных условий привлечения капитала | 4 |
| 7 | Повышение нормы прибыльности | 3 |
| 8 | Возможность повышения профессионализма управленческих кадров | 5 |
| 9 | Установление новых деловых связей с внешней средой | 3 |
| 10 | Повышение мотивации работников | 3 |
| Итого | СП = ∑Оi  10 | 3,4 |

Стратегический потенциал фирмы составляет 3,4 балла, что говорит о ее способности к дальнейшему развитию.

* Анализ сильных и слабых сторон

Таблица 19. Оценка сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Оценка в сравнении с конкурентом | | | | | | |
| -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| 1 | Цена |  |  |  |  |  | \* |  |
| 2 | Степень удовлетворенности клиента |  |  |  |  |  | \* |  |
| 3 | Возможность выхода на новых клиентов |  |  | \* |  |  |  |  |
| 4 | Соответствие технологии стандартам |  |  |  | \* |  |  |  |
| 5 | Возможность выполнения требований заказчика |  |  |  |  | \* |  |  |
| 6 | Доступность капитала |  |  | \* |  |  |  |  |
| 7 | Норма прибыльности |  |  |  |  | \* |  |  |
| 8 | Обеспеченность профессиональными управленческими кадрами |  |  |  |  |  | \* |  |
| 9 | Наличие деловых связей с внешней средой |  |  | \* |  |  |  |  |
| 10 | Мотивированность работников |  |  |  |  | \* |  |  |

Анализ сильных и слабых сторон проведем путем сравнения рассматриваемого предприятия с основным конкурентом Кадровое агентство «Анкор». Результаты сравнения приведены в табл. 19.

Вывод: как следует из анализа сильных и слабых сторон организации, КА «ШАНС» имеет преимущества по цене, степени удовлетворенности клиентов, а также по обеспечению профессиональными управленческими кадрами. Однако проигрывает по возможностям выхода на новых клиентов и по наличию деловых связей с внешней средой. Компании следует обратить внимание на эти пункты, так как они важны для деятельности агентства. В целом ООО КА «ШАНС» занимает устойчивую конкурентную позицию на Нижегородском рынке и относится к группе основных кадровых агентств.

**8. Оценка возможных вариантов стратегического развития предприятия**

Для оценки возможных вариантов стратегического развития ООО КА «ШАНС» рассчитаем координаты точки на матрице стратегического планирования по следующим формулам:

X = (ПО+КП) - 6

Y = (УБ+СП) - 6

В нашем случае:

Х = (3,303 + 3,7) – 6 = 1,003

У = (3,54 + 3,4) – 6 = 0,94

Вывод: в соответствии с проведенным анализом рассматриваемая ситуация соответствует правому верхнему квадрату матрицы, для которого рекомендуются следующие варианты развития:

* Концентрированный рост;
* Интегрированный рост;
* Концентрическая диверсификация;

Как показал анализ стратегической ситуации получить устойчивое конкурентное преимущество за счет реализации одного из вариантов стратегий концентрированного роста нельзя. Больших возможностей для расширения анализируемого бизнеса нет, рынок в этой области уже поделен.

Рассмотрим перспективы стратегий интегрированного роста для компании. Прямая и обратная интеграция не подходят – так, как общество пока не имеет для их реализации достаточных финансовых возможностей. К тому же, любое производство отвлекает ресурсы на его организацию и закупку материалов, а себестоимость основного продукта при этом снижается незначительно: лишь на 5-10%. Поэтому нет смысла иметь собственное производство стройматериалов.

По оценкам ситуации во внешней и внутренней среде компании целесообразно реализовать стратегию концентрической диверсификации, которая больше всего подходит на ближайший период времени. Расширение по реализуемым в настоящий момент видам деятельности пока невозможно из-за сложившегося устойчивого разделения рынка, но вот укреплять позицию фирмы и расширить бизнес с помощью нового продукта или вида деятельности вполне возможно. Лучше заблаговременно подумать об этом, иначе можно очень быстро превратиться в «бедных псов». Чтобы удержаться на рынке и двигаться по траектории «золотого треугольника» (Зарождение - Звезда - Дойная корова - Зарождение), необходимо периодически вводить новый продукт или бизнес, совершенствуя при этом уже существующий и удерживая за счет этого устойчивую позицию на рынке.

У данного предприятия имеются в наличии определенные средства, достаточные для вложения в новый продукт или бизнес, который будет использовать имеющиеся мощности и возможности. Для удержания достигнутого положения требуются незначительные инвестиции. По нашим исследованиям, выполненным в ходе реализации данной работы, таким видом бизнеса может стать дорожное строительство.

**9. SWOT- анализ**

Цель данного анализа заключается в следующем: на основе выявленных возможностей и угроз, сильных и слабых сторон компании мы должны определить те мероприятия, которые позволят реализовать выбранный вариант стратегии развития предприятия. Возможности и угрозы, сильные и слабые стороны компании, а также мероприятия по реализации стратегии заносим в табл. 20.

Заключение: В бюджете РФ на 200.. год предусмотрено увеличение финансирования дорожного строительства. Лидерами на этом рынке являются 2 предприятия «Домострой» и «Рубикон». «Нижегородавтодор» постепенно теряет свои позиции на этом рынке, хотя и в настоящий момент его доля достаточно велика. Однако его конкуренты выигрывают в качестве оказываемых работ.

Дорожное строительство – сфера бюджетная. Главное здесь - закрепиться на этом рынке и найти хорошие заказы. Поэтому нашему предприятию необходимо сделать упор на службу маркетинга и укрепление деловых связей с администрацией. Оборудование можно купить, арендовать или взять в лизинг.

Таблица 20. SWOT- анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SWOT** | **Возможности:**   1. Наличие квалифицированного персонала; 2. Наличие техники; 3. Удовлетворение потребностей клиента; 4. Стабильность спроса; 5. Наличие устоявшихся связей с клиентом; 6. Наличие отработанного тех. процесса; 7. Наличие офисного помещения; | **Угрозы:**   1. Конкуренция; 2. Нестабильность экономического положения в стране; 3. Риск неплатежей; 4. Риск закрытия вакансий самим клиентом; 5. Возможность разрыва связей с постоянными клиентами |
| **Сильные стороны:**   1. Степень удовлетворенности клиента; 2. Возможность выхода на новых клиентов; 3. Соответствие технологии стандартам; 4. Возможность выполнения всех требований заказчика; 5. Обеспеченность профессиональными управленческими кадрами; 6. Наличие деловых связей с внешней средой; | **Максимально использовать возможности:**  1.1. Постоянное повышение квалификации сотрудников, обучение использование этого в конкурентной борьбе;  1.2. Повышение удовлетворенности потребителя за счет: использования отработанной технологии, своевременности выполнения требований;  1.3 Поиск выгодных условий для привлечения капитала в связи со стабильностью спроса; | **Минимизировать последствия от угроз:**  1.1. Удержание конкурентных позиций за счет высокой степени удовлетворенности клиента и расширения деловых связей;  1.2. Риск неплатежей, а также риск закрытия вакансий самим работодателем по возможности минимизировать выбором надежного партнера, развитием деловых связей, заключением грамотно составленного договора.  1.5 Выгодно вкладывать средства в соответствии с экономической и политической обстановкой в стране;  1.6 Выполнение всех требований клиента в срок, а также договоренность в ценеминимизируют разрыв связей с постоянными клиентами; |
| **Слабые стороны:**   1. Доступность капитала**;** 2. Установление новых связей; | **Устранение слабостей:**  1.1. Повышения доступности капитала за счет  1.2. Установление новых деловых связей за счет выполнения все требований клиента; | **Максимальная осторожность:**  1.1. Малая доступность капитала и риск неплатежей  1.3. Плохое установление новых связей из-за низкой информированности о компании |

Как было отмечено ранее, имеется возможность переобучить персонал, и эта работа не требует специальных разработок.

За три последних года среднегодовые объемы ввода в эксплуатацию автомобильных дорог и мостов значительно превысили аналогичные среднегодовые показатели предыдущих лет. Программа дорожных работ продолжает набранную динамику в части нового строительства, реконструкции и ремонта.

Однако развитие сети дорог общего пользования продолжает отставать от роста автомобильного парка. За годы экономических реформ уровень автомобилизации страны увеличился более чем в 2 раза, а в ряде регионов и городов – в три и более раз.

Объективные данные показывают, что Россия встала на путь автомобилизации населения и бизнеса с многочисленными сопутствующими факторами. В их числе:

- Развитие многочисленных сегментов реального сектора экономики (автомобильного, нефтеперерабатывающего, химической промышленности и т.д.).

- Развитие инфраструктуры автомобилизации и практически всего малого бизнеса.

- Изменение стандартов личностного поведения, в том числе и в части использования общественного транспорта.

- «Гуманизация транспортной системы», т.е. изменение пропорций суммарной грузовой и пассажирской работы в сторону общепринятых в мире стандартов. Именно в этой связи можно говорить о том, что автомобильные дороги уже сегодня стали средой обитания автомобилизированных граждан

Поэтому, делая заключения по нашему исследованию, мы пришли к выводу, что предприятию необходимо реализовывать стратегию концентрической диверсификации и вложить средства в дорожное строитель