МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (СИБСТРИН)

Кафедра менеджмента

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

на тему:

Разработка стратегии организационного развития строительного предприятия

Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Гальчак Ю.В.

Специальность: 060800, «Экономика и управление на предприятии (в строительстве)», группа 455

Руководитель проекта \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Шерстяков А.А.

Работа защищена \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Новосибирск 2010

|  |
| --- |
|  Пояснительная запискакКУРСОВОМУ ПРОЕКТУна тему: «Разработка стратегии организационного развития строительного предприятия» |
|  |  |  |  |  | КП - ЭУП - 10 |
|  |  |  |  |  |
| Изм | Лист |  | Подпись | Дата |
| Разработал | Гальчак Ю.В. |  |  | Разработка стратегии организационного развития строительного предприятия | Литер | Лист | Листов |
| Проверил | Шерстяков А.А. |  |  |  |  |  | 1 |  |
|  |  |  |  |  НГАСУ,группа 455  |

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………

1. Стратегический анализ внешней макросреды (SLEPT-анализ)…………..
2. Стратегический анализ на уровне бизнеса (отделения) корпорации……..
	1. Отраслевой стратегический анализ внешней среды…………………..
		1. Характеристика и основные показатели бизнес-области……….
		2. Анализ конкурентных сил по модели М.Портера……………….
		3. Ключевые факторы успеха………………………………………..
		4. Комплексная оценка долгосрочной привлекательности отрасли…………………………………………………………………………....
	2. Анализ внутренней среды бизнеса……………………………………..
		1. Анализ основных показателей бизнеса…………………………...
		2. Стратегические ресурсы и потенциал бизнеса………………..…
		3. Сводная оценка конкурентной позиции отделения……………...
	3. SWOT- анализ……………………………………………………………
3. Матричный анализ бизнес-портфеля корпорации…………………………
	1. Матрица GE/McKinsey…………………………………………………...
	2. Матрица Hoffer/Shendel…………………………………………………
	3. Варианты стратегического развития корпорации…………………….
4. Обоснование выбора стратегии развития корпорации……………………
5. Стратегия развития бизнеса (отделения)…………………………………...
	1. Товарно-рыночная стратегия……………………………………………
	2. Стратегия конкуренции…………………………………………………
	3. Стратегия внутреннего развития……………………………………….

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….

ЛИТЕРАТУРА…………………………………………………………………...

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 1960-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное подразделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 1970-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 1980-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не только от текущей эффективности, но и от их результативности в перспективе.

Главным в современных условиях стала не столько работа фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка – в данной отрасли или подотрасли.

В американских компаниях такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и СЦХ. Каждый СЦХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Важнейшей задачей стратегии в условиях быстрого развития НТП становится определение соотношений между старой и новой технологиями. General Electric, например, построила свою систему стратегического управления таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, КБ, сбытовые фирмы, были распределены между СЦХ, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат – получение прибыли.

* Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях. В Японии особая цель придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования. Это Базовые цели (объем продаж, темп роста, прибыль, доля на рынке, структура капитала, дивиденды, цена акций), оперативные цели (задание по добавленной стоимости, политика в области снижения продаж…).

*Стратегия фирмы* – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Система стратегического управления, именуемая «стратегический менеджмент», предусматривает:

* Выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структур управления производственно-хозяйственной деятельностью;
* Создание центров руководства каждой стратегической целью;
* Оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Сегодня все более очевидным становится то, что основной особенностью систем управления строительным предприятием в условиях рынка является их ориентация на долгосрочную перспективу, т.е. управление проведением фундаментальных исследований, диверсификацией операций, инновационной деятельностью и максимальным использованием творческой активности персонала. Опыт развитых стран показывает, что эффективное решение всех перечисленных задач невозможно без стратегического управления.

Стратегическое управление представляет собой по сути одну из функций управления, которая сводится к выбору основных целей деятельности строительного предприятия и путей их достижения. Таким образом, стратегическое управление сегодня становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию между собой и с иностранными корпорациями.

К тому же, в настоящее время большинство российских предприятий работает в быстро изменяющейся и слабо предсказуемой окружающей среде, что также подтверждает их острую нужду в методах стратегического управления, хотя руководство этих предприятий часто и недопонимает это. Именно поэтому для разработки наиболее эффективной стратегии предприятия требуется тщательно изучить как внешнюю среду, так и внутреннюю.

*Цель настоящего курсового проекта* – закрепление теоретического материала и приобретение навыков разработки стратегии развития организации.

Постановка задачи

Строительная корпорация специализируется на жилищном строительстве и включает в себя штаб-квартиру и пять бизнес-единиц (отделений), действующих автономно на различных региональных рынках. Таким образом, организационная структура управления корпорации — дивизиональная. Процесс стратегического управления в фирме происходит на трех уровнях – корпоративном, уровне бизнесов, функциональном. Разработка стратегии начинается с анализа состояния внешней и внутренней среды, проводимого в каждом из отделений. Результаты и годовые отчеты отделений направляются в штаб-квартиру корпорации, где после изучения всей информации, разрабатывается и принимается корпоративная стратегия. Корпоративная стратегия относится к организации как к единому целому и определяет те направления деятельности, которыми она занимается. Эта стратегия включает генеральную стратегическую линию корпорации, стратегические решения в отношении каждой существующей и вновь создаваемой бизнес-единицы (отделения), решения о перераспределении инвестиционных ресурсов между отделениями.

В рамках корпоративной стратегии, руководство отделения формирует стратегию бизнеса, которая направлена на достижение определенного конкурентного положения на рынке. Стратегия бизнеса включает товарно-рыночную стратегию, стратегию конкурентной борьбы, стратегию интеграции/дезинтеграции и другие направления. Затем стратегия бизнеса конкретизируется на функциональном уровне, т.е. на уровне специализированных отделов в виде стратегий маркетинга, производства, сбыта, управления персоналом и т.д.

Задание

1. Провести SLEPT–анализ внешней макросреды для строительного бизнеса в России на основе самостоятельного изучения публикаций.

2. В роли руководителя одного из отделений корпорации на основе условных исходных данных провести анализ внешней и внутренней среды бизнеса.

3. В роли руководителя отдела развития штаб-квартиры корпорации провести матричный анализ и определить варианты стратегического развития.

4. В роли руководителей корпорации выбрать и обосновать корпоративную стратегию.

5. В роли руководителя отделения обосновать выбор стратегии бизнеса в рамках корпоративной стратегии.

6. В роли начальника кадровой службы разработать программу управления персоналом при реализации стратегии бизнеса.

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ (SLEPT-АНАЛИЗ)

Традиционно внешняя среда бизнеса разделяется на макро- и микросреду. Макросреда включает институты и факторы, косвенным образом действующие на уровне страны или региона на все хозяйствующие субъекты на их территории. Микросреда (или непосредственное окружение) напротив оказывает непосредственное влияние на организацию, включая в себя физических и юридических лиц, непосредственно взаимодействующих с организацией в процессе ее текущей деятельности (конкуренты, поставщики, потребители и т.д.).

Что касается ситуации на инвестиционно-строительном рынке, в особенности в секторе жилищного строительства, то здесь действует ряд факторов, порождающих разнонаправленные тенденции, которые несут в себе серьезные угрозы, как для развития стройкомплекса, так и для экономики страны в целом.

*Фактор 1.*Начало реализации приоритетного национального проекта «Доступное и комфортное жилье - гражданам России» в 2005 г. совпало по времени с масштабной реорганизацией всей системы государственного управления, в том числе затронувшей управление строительным комплексом (упразднение Госстроя России) и принятием жилищного пакета законов, (в особенности закона № 214-ФЗ, регулирующего отношения в сфере долевого строительства, и Градостроительного кодекса РФ, в части аукционной продажи земельных участков под жилищную застройку), существенно изменивших правовые основы реализации инвестиционно-строительных проектов.

Это не могло не оказать негативного влияния на темпы ввода жилья. Поскольку длительность инвестиционно-строительных циклов составляет не менее 3-4 лет (включая оформление исходно-разрешительной документации), влияние вышеупомянутых законодательных новаций стало существенно сказываться в 2008 году.

Об этом свидетельствуют данные Росстата за первую половину 2008 г., согласно которым произошло значительное, почти в 5 раз по сравнению с 2007 г., снижение темпов жилищного строительства.

*Фактор 2.* Серьезный дисбаланс между (платежеспособным) спросом и предложением в сторону спроса, усиленный механизмами реализации национального жилищного проекта, отдающего приоритет государственной поддержке приобретения жилья в собственность на свободном рынке (например, посредством ипотечного жилищного кредитования) привел к сохранению в 2005-2006 гг. высокой динамики роста цен. Максимум роста цен пришелся на 2006 г., когда в среднем по России цены на жилье за год выросли на 54%, а в городах-миллионниках почти в 2 раза.

В 2007 г. во вновь построенное жилье въехало порядка 700 тыс. семей, что составляет около 1,4% от их общего числа, в то время как платежеспособный слой населения, по данным Минрегиона России, составляет около 20% российских граждан. Всеми формами государственной поддержки в 2007 г. воспользовалось чуть больше 70 тыс. семей или около 0,15% населения.

Ситуация усугубляется возросшей инфляцией и ужесточением требований по ипотечным кредитам.

В результате, снизилась доступность жилья даже для обладающего стабильными доходами достаточно узкого слоя населения.

На сокращение количества продаж (в том числе, так называемых «инвестиционных квартир») также влияет ожидание снижения цен на жилье, вызванное общей нервозностью на финансовых рынках..

Следствием этого впервые за последние годы стал рост рисков не реализации построенного жилья на рынке.

*Фактор 3.* В 2007-08 гг. у девелоперов возникли проблемы с кредитованием строительных проектов со стороны банков.

Этот негативный фактор, обусловленный ситуацией в банковском секторе экономики в сочетании с увеличивающимися рисками нереализации построенного жилья, породил серьезные трудности у профессиональных участников по всей цепочке инвестиционно-строительной деятельности, к которым особо чувствительны малые и средние компании, имеющие меньший запас мощности.

Снижение объемов и увеличение стоимости банковского кредитования, а также сокращение продаж жилья у девелоперов привели к дефициту средств для финансирования жилищного строительства и снижению рентабельности их деятельности. Как следствие, одни девелоперы вынуждены замораживать начало строительства новых жилищных объектов, другие – выставлять на продажу ранее приобретенные площадки под застройку, третьи – ограничивать объемы и увеличивать сроки строительства.

В результате возникли предпосылки для снижения цен на рынке жилья.

Дальнейшее развитие сложившейся ситуации с финансированием жилищного строительства чревата угрозами обвального падения цен, существенного увеличения объемов незавершенного строительства, появления новой волны обманутых дольщиков, банкротств застройщиков и подрядных организаций, невозвратами строительных кредитов.

*Фактор 4.* Высокая динамика продажных цен на жилье в 2005-2006 гг. вызвала резкое подорожание основных строительных материалов в 2007 г., обусловившее высокий рост себестоимости строительства. В первую очередь, подорожание коснулось цемента, цены на который выросли более чем в 2 раза (и достигли 7-8 тыс. рублей за тонну), и отчасти металла.

Можно было бы понять, если бы рост цен на стройматериалы был обусловлен необходимостью модернизации предприятий строительной промышленности, в значительной степени устаревших как морально, так и физически. Однако слишком большой скачок цен на строительные материалы перекроил все планы строителей и стал еще одним фактором снижения рентабельности девелоперской деятельности, усиливающим тенденцию снижения темпов ввода жилья.

Строители попали «в вилку» - с одной стороны рост стоимости кредитных ресурсов и их острая нехватка, с другой - рост себестоимости построенного жилья.

В преддверии принятия Долгосрочной стратегии строительства массового жилья, предусматривающей достижение к 2020 г. ежегодного объема ввода на уровне 1 кв. м на человека, в условиях увеличивающихся объемов промышленного и транспортного строительства, а также строительства объектов энергетики, необходимо принять комплекс мер, направленный на создание условий для ускоренного развития отечественной промышленности строительных материалов, обеспечивающий баланс интересов строительных компаний и производителей стройматериалов.

Действие приведенных выше факторов не позволяет сделать однозначного прогноза развития ситуации на жилищном рынке в краткосрочной перспективе, поскольку она существенно зависит как от внешней среды, так и от глубины кризисных явлений на российском финансовом рынке, в первую очередь в его банковском сегменте (от уровня ликвидности кредитных организаций), от поведения потребителей, а также от запаса прочности и финансовой устойчивости девелоперов и других профессиональных участников рынка.

С одной стороны, ряд факторов препятствуют ускорению темпов ввода жилья и, как следствие, стимулируют повышению цен на рынке жилья, другие факторы снижают (платежеспособный) спрос и тем самым способствуют их снижению.

Но в любом случае можно однозначно констатировать, что рынок лихорадит, что таит в себе потенциальные значимые угрозы неблагоприятного развития.

В соответствии с этим необходимо перестроиться и выработать такие пути, которые, не нарушая рыночных принципов функционирования жилищной сферы, не повышая рисков для деятельности частных инвесторов, кредитных организаций, девелоперов, строительных компаний, предприятий строительной индустрии и других профессиональных участников рынка, позволили бы решать проблемы доступности жилья для граждан России.

Макроокружение воздействует на экономическую организацию через влияние следующих факторов:

* Social (социальные);
* Legal (правовые);
* Economic (экономические);
* Political (политические);
* Technological forces (технологические).

Изучение такого воздействия получило название SLEPT-анализа (по первым буквам английских слов, соответственно указанным выше).

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев оно не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

SOCIAL (СОЦИАЛЬНЫЕ)

1. *Прирост населения.* Наблюдается убыль населения РФ, так, естественный прирост (убыль) в 2009 году составил -249426 чел., что ниже, чем в 2008м (-362007 чел.) на 45%, однако всё же это убыль, при том значительная. Это означает снижение как рабочей силы для бизнеса, так и спроса на продукцию. На строительное предприятие может оказывать существенное влияние.
2. Миграция. Однако происходит рост численности за счет мигрантов, так, в январе 2009 г. всего прибывших в Россию +16193 чел., в ноябре 2009 – это +17110 чел. Следует отметить, что наибольшего пика миграция в течение года достигает в июне-июле (свыше 20 000 чел.), это объясняется, скорее всего, условиями сибирского климата. Данная ситуация безусловно на первый взгляд положительна для строительных предприятий, т.к. это приток дешевой рабочей силы, однако следует учитывать, что это в подавляющем большинстве неквалифицированная рабочая сила.
3. Уровень безработицы. Остается высокой из-за сложившейся ситуации на рынке: общая численность около 6,3 млн. чел.(2009 г.), однако из них официально зарегистрированных лишь 2,1 млн. чел. Однако безработные так же могут стать источником дешевой рабочей силы для бизнеса.
4. Браки и разводы. В 2009 году количество заключенных браков по сравнению с 2008 г. Выросло (1199440 и 1179007 соответственно), а число разводов, наоборот, сократилось (699297 в 2009 г. и 703412 в 2008 г.).
5. Уровень образования. Число гос. и муниципальных образовательных учреждений ВПО, по данным сайта Росстата, в 2009 г. – 662, в 2008 – 660 (т.е. рост на 0,3%), число студентов (тыс.ч.), же.: в 2009 г. – 6135,6 и в 2008 г. – 6214,8 (т.е. снижение на 1,3%). Значит, количество студентов, учащихся в ВУЗах снижается не из-за уменьшения количества гос. обучающих заведений, а, скорее всего, из-за «демографической ямы» начала 90х годов, а, возможно, и по ряду социально-психологических причин. Это говорит о снижении квалифицированных кадров для бизнеса, снижении количества научных работников, однако данный фактор не является существенным для строительства, по крайней мере на кратко- и среднесрочную перспективу.

LEGAL (ЮРИДИЧЕСКИЕ)

Наиболее важным фактором, является создание законодательной базы на федеральном и региональном уровне, касающейся ведения строительного бизнеса. Так, в последние годы созданы важные законы, касающиеся ипотечного кредитования, поддержки малого бизнеса, использования земель в Новосибирской области, инвестиционной деятельности, участия в долевом строительстве многоквартирных домов и других объектов недвижимости и т.п. Несмотря на то, что существующую законодательную базу сложно назвать совершенной, уже само ее появление очень важно и может расцениваться как позитивный фактор.

Следующий важный фактор, непосредственно связанный с первым, это скорость изменения существующей законодательной базы. Как известно, в нашей стране существующие законы очень часто совершенствуются, причем изменения, как правило, касаются формулировок тех или иных положений. Данная тенденция негативно сказывается на ведении бизнеса, так как очень сложно своевременно уследить за всеми происходящими изменениями и приспособиться к ним.

Третий фактор – наличие необходимости лицензирования строительных предприятий.

Согласно Федеральному закону N 148-ФЗ от 22.07.2008 "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" с 1 января 2009 г. прекращено предоставление лицензий на осуществление деятельности в области проектирования, строительства и инженерных изысканий. Строительная отрасль переходит на систему саморегулирования.

С 1 января 2010 года деятельность в сфере строительства, проектирования, инженерных изысканий будет осуществляться юридическими лицами только на основе свидетельства о допуске к видам работ, выданного саморегулируемой организацией строителей, проектировщиков или инженерных изыскателей. Обращаясь напрямую в некоммерческие партнерства или саморегулируемые организации в строительстве (СРО), представители стройкомплекса сталкиваются с рядом затруднений, а именно: высокие финансовые требования к будущим членам (по страхованию, взносу в компенсационный фонд, вступительным и ежемесячным членским взносам), завышенные требования к персоналу и квалификационным характеристикам работников организации - соискателя. Не редкость в противовес описанным и крайне низкие требования к будущим членам. А это может привести к необоснованно частым выплатам из компенсационного фонда и другим издержкам для каждого члена такой организации, в независимости от профильной принадлежности СРО, будь то строительство, проектирование или инженерные изыскания.

С позиции покупателей это положительное явление, т.к. достаточно коррумпированным является процесс получения лицензии; так же при каждой СРО будет создан фонд для компенсации возможных убытков их деятельности, обязательном условием является заключение договора со страховой компанией. Однако с позиции предприятия это может оказаться довольно затратным, из-за данных взносов в СРО с рынка могут уйти малые организации. «Из-за отсутствия полной законодательной базы, а также в связи с кризисом срок полного введения саморегулирования может быть продлен до 1 января 2011 года.» - так же отметил М.Я. Хесин на этот счет (заместитель председателя Госдумы по строительству и земельным отношениям).

ECONOMICAL (Экономические)

1. Доходы населения. Общая сумма доходов (включая доходы от предпринимательской деятельности, оплата труда (с учетом скрытой - официально неучтенной - ЗП), социальные выплаты, доходы от собственности) в 2008 г. Составила 25561,2 млрд. руб., а в 2008 – 21311,4 млрд. руб. (рост на 19,94%), однако за аналогичный период индекс потребительских цен вырос в среднем на 16,5%. Так что сказать об абсолютно положительном характере роста доходов населения нельзя, естественно это отразится и на строительстве.
2. Развитие спроса на жилье «эконом-класса». Ранее спрос на жилье имел инвестиционный характер, т.е. инвесторы вкладывали свободные денежные средства в строительство для получения различных выгод, например, перепродажа площадей, после того, как объект сдан в эксплуатацию, в несколько раз дороже суммы инвестиций на начальном этапе строительства. Цены на жилье так же были искусственно завышены, как на первичном рынке, так и на вторичном. Однако после повышения уровня инфляции и реального снижения покупательной способности граждан, плюс при насыщении инвестиционного спроса, дорогое жилье перестало пользоваться популярностью, из-за чего в первую очередь пострадали строительные компании, не сумевшие быстро перенаправить мощности на строительство менее затратных зданий и сооружений.

По данным исследования, проведенного отделом стратегического консалтинга «Калинка-Риэлти», до начала экономического кризиса осенью 2008 года застройщиками было заявлено к выходу на рынок до 2012 года более 60 объектов элитной жилой недвижимости, общая площадь которых составила бы порядка 4 млн кв. м (23 500 квартир). Однако этим планам не суждено сбыться. По словам Екатерины Румянцевой, генерального директора «Калинка-Риэлти» изменение экономической ситуации в стране заставило многих девелоперов изменить свои планы, и работы по большей части проектов сегодня приостановлены. «Таким образом, количество проектов высококлассной жилой недвижимости, запланированных ранее к реализации до 2012 года, по нашей оценке, сократится как минимум в два раза, и их общая площадь составит не более 2 млн кв. м».

Выигрывают в данной ситуации те организации, которые изначально специализировались на строительстве жилья эконом-класса, например, «ДискусПЛЮС», а так же те, что успели вовремя преобразовать производственные мощности, например, ПСК «Сибирь», которому пришлось поменять часть уже утвержденных проектов для увеличения в закладываемых зданиях количества однокомнатных квартир и студий.

 3) инвестиционная привлекательность. В будущем жилую недвижимость ждет повышение цен: «Многие строители уже начали «заморозку» новых объектов. Это означает, что в будущем предложение серьезно сократится и не сможет удовлетворить потенциально высокий спрос. Все это приведет к росту цен» - считает ген. директор крупнейшей в России «Группа ЛСР» Игорь Левит. В связи с этим, а также с тем что жилая недвижимость окупается быстрее коммерческой, компании в настоящее время рассматривает возможность по частичному перепрофилированию еще не запущенных объектов коммерческой недвижимости в жилую. Т.е. в период кризиса жилая недвижимость становится более привлекательной для инвестиций.

 4) Инфляция. В 2008 г. Составила 13,3%, а в 2009 – 8,8%, однако это лишь официальные данные, в реальном выражении инфляция достигла больших масштабов, однако Правительство РФ и другие официальные источники скрывают это по ряду причин, например, что бы не вызвать инфляционные ожидания, при которых люди просто могут побежать скупать товары первой необходимости (мука, сахар,…), тем самым ещё больше развинчивая инфляционную спираль и возможность появления дефицита товаров.

POLITICAL (Политические)

Политические факторы, как правило, оказывают косвенное влияние на строительную отрасль, но в то же время это влияние может быть достаточно существенным.

Один из наиболее важных политических факторов - уровень коррупции в стране. На сегодняшний день наша страна занимает 127 место в мире по уровню коррупции. По десятибалльной шкале коррупции наша страна имеет 2,1 балла. Причем чем ниже балл, тем выше уровень коррупции в стране. За последний год уровень коррупции увеличился на четыре пункта. Таким образом, в рассматриваемом отношении обстановка в нашей стране является неблагоприятной для ведения бизнеса.

В Новосибирске и области действует Губернаторская программа: при покупке жилья в кредит из областного бюджета предоставляется выплата в виде субсидии и компенсации процентной ставки по кредиту.

1.субсидирование первоначального взноса до 300 тыс. руб.

2.компенсация % ставки - 8%

Основные условия данной программы: сумма кредита до 1800000 рублей, срок действия субсидии до 7 лет, получить субсидию могут граждане, постоянно проживающие на территории Новосибирской области Такая субсидия предоставляется гражданам при оформлении кредита в период с 01.02.2009 по 01.07.2010 г. Субсидия предоставляется на приобретение жилого помещения в многоквартирном жилом доме, введенном (вводимом) в эксплуатацию в 2008-2010 годах.

Важной мерой правительства России, направленной на поддержку реального сектора экономики, можно назвать налоговые послабления. В ноябре 2008 года в срочном порядке были приняты и утверждены поправки в Налоговый кодекс РФ, согласно которым предпринимателям дали право платить налог из реально полученной прибыли (до этого действовала только авансовая система). Как рассказывает заместитель председателя комитета по бюджету и налогам Госдумы Андрей Макаров, выплата авансом налога на прибыль за четвертый квартал 2008 года, которая должна была состояться 28 ноября, вымыла бы все средства из реального сектора экономики. Более того, и регионы, получив авансом налог на прибыль, которой на самом деле не было, потом примерно 8 месяцев, как показывают расчеты, оставались бы без денег. В результате было принято такое решение.
Еще одна поправка в налоговый кодекс коснулась снижения на 4 % размера налога на прибыль –.с 1 января 2009 года он составляет 20%. По планам правительства, эта мера позволит оставить в распоряжении предприятий около 400 млн рублей.
Совершенно беспрецедентная поправка, которая была внесена в Налоговый кодекс, – увеличение с 1 до 2 млн руб. максимального размера имущественного налогового вычета, применяемого при постройке или приобретении жилья. Важно отметить, что новый лимит распространяется на правоотношения, возникшие с начала 2008 года. Если в прошлом году кто-то впервые вкладывал средства в новое жилье, то в декларации за 2008 год можно размер доходов уменьшить на объем расходов по строительству или приобретению жилья в сумме до 2 млн. руб. Такая новация законодателей теоретически должна стимулировать приобретение жилья.

TECHNOLOGICAL (Технологические)

Политика в области инновационной деятельности. Сегодня большинство стран стараются направить весь свой потенциал именно на развитии инновационной деятельности. В то же время в нашей стране данная область развита достаточно слабо. В связи с этим приходится строить инновационную систему заново. Для строительства инновационная деятельность имеет сейчас особенное значение, так как многое строительное оборудование уже устарело, необходимы более новые технологии и материалы. Именно поэтому сейчас так важно создать качественную законодательную базу в области инноваций, а также разрабатывать эффективные программы поддержки малого предпринимательства, занимающегося инновационной деятельностью. На данном этапе эти вопросы еще слабо проработаны, что негативно сказывается на ситуации в области инноваций.

Нельзя сказать, что российский строительный рынок абсолютно законсервирован и невосприимчив к инновациям. В отрасли появляются новые технологии, позволяющие строить дома быстро, недорого и с гарантированным качеством. Например, технология «Быстромонтируемый полносборный каркас “Формат”», победившая в конкурсе строительных инноваций (он проводился в рамках проекта «Российский дом будущего»), дает возможность возводить малоэтажные дома за два-три месяца. Появляются новые высокоэффективные строительные, теплоизоляционные и кровельные материалы, энергосберегающее стекло. Реализуются первые проекты строительства жилых кварталов, схема энергоснабжения которых основана на принципе когенерации. Свежее дыхание современности ощущается в инженерном оснащении жилищ: новой технической начинкой сегодня никого не удивишь.

Однако зачастую на практике применение новых строительных технологий оказывается экономически неоправданным, а современное инженерное и технологическое оборудование — слишком дорогим в эксплуатации. К тому же новая техника подключается к проржавевшим, системам городских коммуникаций. Такое совмещение отживших и современных технологий порождает конфликт отдельных деталей всей системы. И это неизбежно, когда усовершенствования технологического цикла сводятся к обновлению стандартных технологических процессов: одно заменяется другим. Масштаб нововведений таков, что не позволяет рассчитывать на какой-либо внушительный экономический эффект, связанный с переходом к принципиально новым технологиям. И вряд ли можно ожидать от такой эклектики повышения в целом качества жизни.

Многие участники рынка сетуют, что инновационные порывы сдерживаются административными барьерами и нормативами. Например, во всем мире использование преднапряженного бетона позволяет застройщикам экономить конструктивную арматуру при возведении высотных зданий. «Однако действующие в нашей стране строительные нормы заставляют закладывать такое количество конструктивной арматуры, что теряется вся экономия. Становится невыгодно внедрять новую технологию», — сетуют застройщики. СНИПы и ГОСТы, по их словам, уже остались за бортом современных возможностей.

Проанализировав все группы факторов, сведем показатели в таблицу 1.

Таблица 1 – SLEPT-анализ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Значения | Оценка | Вес | Взвеш. оценка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Социальные факторы (S) |  |
| Прирост населения  | Наблюдается естественная убыль населения. Уровень естественной убыли снизился на 45% (в 2009 г. по сравнению с 2008 г.) | -2 | 0,38 | -0,76 |
| Миграция | Выросла в 2009 г. По сравнению с 2008 г. на 5,6% | +3 | 0,23 | 0,69 |
| Уровень безработицы | 6,3 млн. чел. в 2009 г.  | +4 | 0,15 | 0,6 |
| Браки и разводы | Число браков выросло, число разводов - снизилось | +3 | 0,15 | 0,45 |
| Уровень образования | Число гос. и муниципальных образовательных учреждений ВПО выросло на 0,3%, число студентов снизилось на 1,3%. | -1 | 0,09 | -0,09 |
| ∑ |  |  | 1 | 0,89 |
| Юридические факторы (L) |
| Единая законодательная база | Облегчение правоприменения, однако не проработанность. | -1 | 0,2 | -0,2 |
| Стабильность законодательной базы | Законодательная база изменчива | -2 | 0,3 | -0,6 |
| Закон о лицензировании в строительстве (создание СРО) | Доля неопределенности и не проработанности, плюс сулит высокие затраты для строительных предприятий | -2 | 0,5 | -1 |
| ∑ |  |  | 1 | -1,8 |
| Экономические факторы (E) |
| Доходы населения | Выросли на 19,94% (однако и индекс потребительских цен врос на 16,5%) | -1 | 0,1 | -0,1 |
| Развитие спроса на жилье эконом-класса | Вырос спрос на «дешевое жилье», строительство элитных домов сокращается | -3 | 0,4 | -1,2 |
| Инвестиционная привлекательность | Жилая недвижимость становится более привлекательна, нежели коммерческая | -1 | -0,1 | -0,1 |
| Инфляция | Снизилась на 4,5% в 2009 г. по сравнению с 2008 г. | +2 | 0,4 | 0,8 |
| ∑ |  |  | 1 | -0,6 |
| Политические факторы (P) | 3 |
| Уровень коррупции | Не происходит реальной борьбы с коррупцией | -1 | 0,1 | -0,1 |
| Субсидии и дотации | В условиях кризиса государство стимулирует спрос у населения, так же производит поддержку приоритетных направлений производств (включая строительство) | +2 | 0,4 | +0,8 |
| Губернаторская программа (на уровне области) | Действует | +2 | 0,2 | +0,4 |
| Налоговая политика | Регулирующий характер, снижение налогового бремени, послабления для предпринимателей | +1 | 0,3 | +0,3 |
| ∑ |  |  | 1 | 1,4 |
| Технологические факторы (T) |
| Система проектных норм и СНиПов | устаревшая | -1 | 0,3 | -0,3 |
| Внедрение принципиально новых технологий | Растет, однако не значительно. | +1 | 0,3 | 0,3 |
| Инновационный потенциал | Имеется | +1 | 0,2 | 0,2 |
| Государственная поддержка в области НИОКР | Растет, включена в Национальную программу развития | +1 | 0,2 | 0,2 |
| ∑ |  |  | 1 | 0,4 |

# Таким образом, мы провели SLEPT-анализ и выявили оценки, характеризующие реальное состояние социальной, правовой, экономической, политической и технологической сфер. Исходя из полученных данных видно, что наиболее положительное влияние на строительную деятельность оказывает социальная и политическая сферы, так же положительно влияет технологическая среда. Отрицательными же являются экономическая, юридическая сферы, причем состояние правовой среды оценивается практически самой низкой оценкой, что выявляет очевидные проблемы для строительного бизнеса со стороны правовой защищенности.

#

# 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА УРОВНЕ БИЗНЕСА (ОТДЕЛЕНИЯ) КОРПОРАЦИИ

## 2.1 Отраслевой стратегический анализ внешней среды

### 2.1.1 Характеристика и основные показатели бизнес-области

Отраслевой стратегический анализ представляет собой анализ внешней микросреды, непосредственного окружения фирмы. Прежде всего, это анализ конкурентной среды. Однако он невозможен без понимания того, к какой бизнес-области принадлежит фирма и какие особенности этой бизнес-области присущи.

Под *бизнес-областью (или отрасль*ю)понимается совокупность стратегически автономных, выступающих на открытом рынке производителей однородной продукции, ориентированных на одинаковый круг потребителей и удовлетворение одной и той же потребности. Их продукция полностью взаимозаменяема, а структура издержек сходна. Таким образом, они являются непосредственными конкурентами. Термин «отрасль» в стратегическом менеджменте употребляется в значении «бизнес-область», понимание отрасли здесь отличается от общепринятого.

В соответствии с вариантом курсового проекта рассматриваемый бизнес принадлежит к бизнес-области строительства «элитных квартир», которая характеризуется следующими показателями:

* Местоположение – центральные престижные районы.
* Проект – индивидуальный.
* Материал стен – монолит, кирпич.
* Количество комнат – 1–5 комнат.
* Площадь квартиры – 56–165 кв. м.
* Высота потолка –3 и более м.
* Качество – эксклюзивное.
* Соотношение жилой и нежилой площади 0,7 (5 комн.) – 1,1;
* Площадь кухни – 13-17 м2;
* Количество санузлов - по числу спален;
* Балкон – 2;
* Отопление и водоснабжение – центральное и автономное горячее;
* Вентиляция – кондиционирование;
* Качество – эксклюзивное.
* Прочие особенности – огороженная территория.
* Инфраструктура (сервис) – развитая, эксклюзивная.
* Гараж – есть.
* Охрана – есть.

*Размер рынка* — это совокупный объем продаж всеми участниками рынка (конкурентами). Так как размер рынка в течение трех лет приведен в ценах соответствующего года, для сопоставления необходимо привести все данные в цены последнего года,используя индексы инфляции из задания, причем размер рынка первого указанного года необходимо умножить на два индекса инфляции (для второго и для третьего года).

Прогнозное значение размера рынка в следующем году рассчитывается умножением прогноза спроса на среднюю стоимость квартиры в последнем указанном году.

Показатели динамики отрасли рассчитываются в таблице 2.1. Темп роста рынка в определенном году определяется как отношение размера рынка в этом году к размеру рынка предшествующего года. Коэффициент динамики – как отношение темпа роста в этом году к темпу роста предыдущего года.

Таблица 2.1.– Показатели динамики отрасли

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Размер рынка в ценах соответств. года, тыс. р. | Размер рынка в ценах 2006 года, тыс.р. | Темп роста рынка | К-т динамики темпов роста | Стадия ЖЦ |
| 2007 | 4959021 | 4959021\*1,052=5467321 | - | - | - |
| 2008 | 5311111 | 5311111\*1,05=5576667 | 5576667/ 5467321=1,02 | - | насыщение |
| 2009 | 5576667 | 5576667 | 1 | 1/1,02=0,98 | Насыщение, сокращение |
| 2010 (прогноз) | 3500\*1434=5019000 | 5019000 | 0,89 | 0,89/1=0,89 | Спад, разложение |

*Стадии зрелости и насыщения*относятся к стабильным стадиям жизненного цикла. На стадии зрелости темп роста рынка примерно равен темпу роста ВНП, а на стадии насыщения близок к единице (рынок не растет). На этих стадиях инвестиционные потребности минимальны, а финансовые потоки становятся положительными; рентабельные бизнесы на этих стадиях являются «генераторами наличности».

Выделяют два различных сценария конкурентной борьбы на стадиях зрелости и насыщения. Наиболее типичен сценарий невытесняющей борьбы (действия конкурентов направлены на сохранение существующих позиций, либо на уход во вновь создаваемые сегменты, незначительное усиление позиций за счет роста рынка). Второй сценарий – вытесняющая борьба, которая может носить ценовой и неценовой характер. В первом случае один из участников рынка начинает снижать цены в расчете на вытеснение конкурентов. Последние снижают цены вслед за ним, либо сдают позиции, уходя с рынка вообще или в специфические сегменты. В ценовой войне выигрывает конкурент, имеющий либо наименьшие издержки, либо наибольшие финансовые резервы, позволяющие терпеть убытки длительное время.

Неценовая вытесняющая конкуренция характерна для рынков с малой ценовой эластичностью спроса, предполагает жесткую конкуренцию за счет улучшения реальных качественных свойств товара, либо свойств виртуальных (имидж и престиж, свойства, основанные на вере и убежденности потребителя).

На *стадии насыщения* конкуренция, как правило, обостряется.

*Стадия сокращения* характеризуется уменьшением спроса и размера рынка. Темп роста рынка – меньше единицы.

Для товаров первого типа (товары постоянного потребления, цикл производства и потребления которых сопоставим по длительности) сокращение рынка связано с появлением товара-заменителя, вытесняющего базовый товар, либо с общим изменением структуры потребления из-за общей экономической, демографической, экологической ситуации.

Для товаров второго типа (товары с длительным циклом потребления, значительно превосходящим производственный цикл), к которым относится жилье, сокращение связано с исчерпанием накопленного потенциала спроса. Т.е. за весь период существования рынка до сокращения все потребители, желающие приобрести жилье данного типа, его приобрели, число новых потребителей не обеспечивает сохранения размера рынка. В этом случае рынок будет сокращаться до тех пор, пока не достигнет размеров годового спроса за счет притока новых потребителей.

На стадии сокращения конкуренция может быть как весьма острой, если все конкуренты остаются на рынке, так и незначительной, если большинтво уходит с бесперспективного рынка. В нашей ситуации в 2009 году, когда рынок стал постепенно входить в стадию сокращения число конкурентов выросло в 2 раза, т.е. конкуренция имеет напряженный характер.

После сокращения рынок не прекращает своего существования. Последняя стадия – *стадия разложения* – является достаточно стабильной и в ряде случаев обеспечивает высокую рентабельность. Стадию разложения можно определить по стабилизации размера рынка после его сокращения, т.е. темп роста рынка больше единицы, но меньше роста ВНП, а в предшествующее году наблюдалось сокращение.

Существование этой стадии для товаров первого типа связано с наличием специфических сегментов (и, соответственно, потребителей), для которых вытесняющий товар не обладает необходимыми свойствами. Размер рынка будет тогда определяться объемом этих сегментов, а производитель, который желает остаться на рынке после его сокращения, вынужден позиционироваться именно на этих сегментах.

Для товаров второго типа структура сегментов также изменится – ведь структура новых потребителей, за счет которых формируется спрос, скорее всего, окажется иной, чем базовая структура потребителей.

В связи с тем, что строительная продукция является товаром второго типа, целесообразно оценить перспективы рынка, анализируя потенциал спроса. *Потенциал спроса* – максимальное количество квартир данного типа, которое может быть продано в долгосрочной перспективе. Потенциал спроса определяется на основе обработки статистической информации, как количество платежеспособных потребителей, имеющих потребность и склонных приобрести жилье данного типа. Но наличие потребности и возможности еще не означает желание удовлетворить эту потребность немедленно — ведь у потребителей могут быть потребности более высокого приоритета, и спрос на жилье оказывается отложенным. Величина потенциала спроса приведена в задании. Для ее оценки найдем соотношение потенциала спроса и прогноза спроса на будущий год:

2719/1434= 1,89 года – будет существовать рынок.

Соотношение показывает приблизительную продолжительность существования рынка до стадии сокращения при условии сохранения размера рынка на уровне прогноза спроса во все последующие годы.

*Среднеотраслевая рентабельность*, приведенная в задании, определяется как отношение суммарной прибыли всех предприятий отрасли к их суммарным затратам в течение года, то есть

*Рср = Пi /Зi.* (2.1)

Сравним среднеотраслевую рентабельность со среднерегиональной. По данным 2007 года среднеотраслевая рентабельность составляла 68%, в 2008 году – 55%, а в 2009 году – 40%, при среднерегиональном уровне 24%, что означает: фирма получает прибыли больше, чем аналогичные производители в среднем в регионе. Рентабельность среднеотраслевая снижается, это происходит из-за увеличения количества конкурентов на рынке (в 2007 г. – 2, в 2008 – 5, а в 2009 – 10 конкурентов), т.к. они могут снижать цены, раз конкуренция растет; так же присутствует фактор отрицательного эффекта масштаба (см. табл. 2.1), снижаются темпы роста рынка, т.к. рынок находится на стадиях насыщения, сокращения и разложения. Так же в 2009 году уровень среднеотраслевой рентабельности значительно превышает уровень среднерегиональной рентабельности (40%>24%), т.е. строительство является наиболее привлекательной из представленных в регионе отраслей.

*Разброс рентабельности*конкурентов указывает на максимальное отличие их рентабельности. Среднеотраслевая рентабельность за 2009 г. 40%, разброс 10%, рентабельность отдельных предприятий-конкурентов колеблется от 40-10=30% до 40+10=50%. Будем считать значительным разброс рентабельности более 30% от среднего уровня. В нашем случае 10 / 40 = 25% - разброс невелик. Это означает, что уровень издержек примерно одинаков. Небольшой разброс рентабельности ограничивает конкуренцию. 3 сегмента на рынке.

*Средняя доля субподряда* в общем объеме работ составляет 14%. В строительстве использование субподряда является обычной практикой, обусловленной потребностью в выполнении специализированных работ, требующих особых компетенций и оборудования, но занимающих небольшую долю по времени. Если объемы работ не предполагают возможность поточной организации строительства, содержание собственных специализированных подразделений экономически нецелесообразно из-за значительного простоя этих подразделений.

Для строительства элитных квартир наиболее типичная доля субподряда принимается на уровне 40%. Значительно меньший уровень субподряда (14%) связан с экономической ситуацией: скорее всего отрасль субподрядчиков монополизирована, т.е. цены высоки, однако возможно, что субподрядчики предоставляют работы низкого качества, именно поэтому предприятие мало пользуется услугами субподрядчиков.

*Средняя доля продукции подсобных производств в материальных затратах*равна 29%. Развитие собственных производств строительных материалов снижает неопределенность в работе компании, связанную с зависимостью от поставщиков-монополистов, готовых повысить цены при каждом удобном случае. Средняя доля продукции в себестоимости находится на оптимальном уровне, она не превышает 30%, что объясняется технологической нецелесообразностью (технология панельного домостроения).

*Средняя загруженность производственной мощности* определяется как отношение размера рынка к суммарной производственной мощности всех конкурентов. Нормальным уровнем можно считать 85-90%, поскольку достичь на практике полного использования всех имеющихся ресурсов во времени (что потребует идеальной согласованности работы всех элементов производственной системы) в строительстве невозможно. В нашем случае этот показатель равен 82% и не изменяется. Уровень загруженности находится на оптимальном уровне, это положение влияет на остроту конкуренции. Прогноз средней загруженности производственной мощности на 2010 год: 0,82\*0,89=72,98%, т.е. снижение загрузки производственных мощностей, это обусловлено стадиями развития жизненного цикла рынка в 2010 году – спад и разложение. Это обычная ситуация – при сокращении спроса мощности остаются практически на прежнем уровне, возрастает конкуренция.

*Изменение средних цен.*Незначительное изменение средних цен, т.е. конкуренция будет носить неценовой характер.

*Ценовая эластичность спроса* отражает уровень реакции потребителей (в виде снижения спроса) на изменение цены. В рассматриваемом варианте ценовая эластичность спроса низкая. Это свидетельствует о том, что при изменении цен спрос практически не изменяется, а также конкуренция скорее всего носит неценовой характер.

*Индекс Херфиндаля-Хиршмана (ИХХ)* характеризует уровень концентрации в отрасли. Рассчитывается как сумма квадратов долей (в процентах) всех конкурентов, присутствующих на рынке:

*,* (2.2)

*где Di – доля конкурента i на рынке, %.*

*Минимальное значение индекса Херфиндаля-Хиршмана* при определенном количестве конкурентов на рынке наблюдается при равномерном распределении долей между ними, и равно:

*ИХmin=10000/n,* (2.3)

*где n – число конкурентов на рынке.*

Чем в большей степени фактическое значение отличается от минимального, тем больше различия долей конкурентов, тем более явно выделяются лидеры рынка. Неравенство конкурентов обусловливает большую вероятность острой конкуренции.

Важным для определения характера рынка показателем является *количество сегментов*. Сегмент – относительно независимая часть рынка, с различимым кругом продавцов и покупателей и значимыми отличиями характеристик продукции и ее цены. Условно принимается, что распределение конкурентов по сегментам рынка происходит равномерно. В этом случае рост количества сегментов однозначно приводит к снижению конкуренции, так как товары различных конкурентов имеют различия по качественным параметрам и цене, и ориентированы на различных потребителей.

Таблица 2.2 -Анализ показателей структуры рынка

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Число конкурентов | Число сегментов | ИХХ | ИХХmin | Соотношение числа конкурентов и сегментов | Характеристика отрасли (вывод) |
| 2007 | 3 | 1 | 3724 | 3333 | 3 | Рынок близок к монопольному (ИХХ>6300), различие между индексами существенно, т.е. доли конкурентов существенно отличаются, вероятна острая конкуренция между ними, а соотношение говорит о непрямом характере этой конкуренции (каждый производитель находится в своем сегменте) |
| 2008 | 5 | 7 | 2389 | 2000 | 0,7 | Олигополия 1500<=ИХХ<=4200, доли конкурентов различны, однако выделяются лидеры рынка, конкуренция носит не прямой характер (соотношение 0,5<=1), из-за роста числа конкурентов рынок перестал быть близким к монополии, произошло снижение доли конкурентов на рынке. |
| 2009 | 6 | 6 | 2033 | 1666 | 1 | Олигополия 1500<=ИХХ<=4200, доли конкурентов различны, однако существуют явные лидеры на рынке, конкуренция, прямой характер (соотношение 3,33 >2), довольно напряженный характер конкуренции. |

*Основная технология, используемая в отрасли*– панели. **Стеновые и кровельные сэндвич-панели** - это конструкции, состоящие из двух профилированных окрашенных листов и теплоизоляционного слоя, представляющего собой несгораемый материал (минераловатные и пенополистирольные плиты).

Стеновые и кровельные панели "сэндвич" применяются в строительстве промышленных зданий, складов, ангаров, зданий торгово-развлекательного назначения, спортивных комплексов, а так же для утепления уже существующих сооружений.

Основные преимущества сэндвич-панелей над другими стеновыми материалами заключается в высокой степени несгораемости, высокими свойствами тепло- и шумоизоляции, а так же, что немаловажно, использование сэндвич-панелей облегчает монтаж стенового и кровельного ограждения, тем самым сокращая сроки возведения зданий.

*Технологические изменения в отрасли* – существенные, в основной технологии. Что бы продлить ЖЦ товара на рынке можно использовать модернизацию или модификацию продукции. Либо обеспечить наиболее выгодные сегменты предложением. На стадии сокращения изменения носят вынужденный характер и связанны с перепозиционированием производителей на остающиеся выгодные сегменты.

*Стратегии конкурентов-лидеров отрасли* – массовая или стратегия лидерства по издержкам – снижение полных издержек производства за счет массового выпуска, привлечение основной массы покупателей за счет снижения цен. Стратегия подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания - низкие затраты по сравнению с конкурентами. Одним из главных соблазнов для лидера по издержкам является расширение товарного ассортимента. Но прибегать к нему стоит 10 раз подумав, так как такое расширение может уничтожить все преимущество по издержкам, тем самым погубив компанию. Еще один фактор, который не стоит терять из виду – потребители. Они могут стать тем фактором, который может заставить компанию снизить цены, что поведет за собой уничтожение всего преимущества лидера по издержкам.

 Эта стратегия лидеров-конкурентов в строительстве означает, что на последних стадиях ЖЦ рынка предприятия стремятся завоевать расположение потребителей за счет массового выпуска своей продукции, в нашем случае – это массовое строительство домов и снижение цен на кв. метр за счет четкого контроля и возможного снижения постоянных затрат, за счет уменьшения или оптимизации рекламных и сбытовых издержек.

### 2.1.2 Анализ конкурентных сил по модели М.Портера

### В модели, предложенной Майклом Портером, предполагается, что характер конкуренции определяется пятью силами:

- соперничеством между продавцами внутри отрасли;

- попытками компаний из других отраслей завоевать покупателей товарами-заменителями;

- возможностью появления новых конкурентов внутри отрасли;

- способностью поставщиков диктовать свои условия;

- конкурентной силой покупателей.

Рисунок 2.1. - Модель пяти сил конкуренции

Задачей анализа является выявление структуры этих сил, определяющей характер конкурентной борьбы.

*Соперничество основных конкурентов*

В 2007-2008 г. конкуренция носит вытесняющий характер (с 8,4% до 48% выросла доля бизнеса на рынке), т.к. ценовая эластичность спроса – низкая, то, следовательно, конкуренция – неценовая. Т.е. данная конкуренция жесткая за счет улучшения реальных качественных свойств товара, либо свойств виртуальных (имидж и престиж, свойства, основанные на вере и убежденности потребителя). На стадиях зрелости и насыщения (на которой в данный момент находилось предприятие) данная ситуация реальна, т.к. на данном этапе ЖЦ рынка может быть 2 варианта конкурентной борьбы: вытесняющая или не вытесняющая, причем при первом варианте конкуренция может носить ценовой, либо неценовой характер. Так же число конкурентов выросло более, чем в 2 раза, (с 2 до 5), число сегментов же выросло незначительно (с 9 до 10), т.е. если в 2007 году каждый производитель находился в своем сегменте и напрямую ни с кем не конкурировал, то в 2008 году рост числа конкурентов уменьшил долю каждого из присутствующих на рынке (существенное снижение ИХХ с 8461 до 3036, т.е. значительное увеличение концентрации в отрасли), что снизило в свою очередь среднеотраслевую рентабельность продукции (в 2007 г. – 68%, в 2008 г. – 55%).

Затем в 2008-2009 г. конкуренция обостряется (что характерно для стадии насыщения, в которой находился рынок). Это связано с ростом числа конкурентов в 2 раза (с 5 до 10 в 2008 и 2009 г. соответственно), с сокращением числа сегментов более, чем в три раза (10 сегментов и 3 соответственно в 2008 и 2009 г.), т.е. уровень концентрации в отрасли вырос (значение ИХХ выросло так же с 3036 до 3420). Конкуренция носит непрямой характер в 2008 г., т.к. соотношение числа конкурентов и сегментов равно 5/10=0,5, что меньше единицы, значит, каждый производитель находится в своем сегменте и напрямую ни с кем не конкурирует. Однако в 2009 г. ситуация меняется: аналогичное соотношение становится равным 10/3=3,33, что говорит о появлении прямой конкуренции между производителями, характер довольно напряженный. Конкуренты-лидеры отрасли начинают применять стратегию лидерства по издержкам, при массовом выпуске продукции стараются снизить затраты, а, следовательно, и цены на свою продукцию. На стадии сокращения (2009 г.) конкуренция может быть как весьма острой, если все конкуренты остаются на рынке (в нашей ситуации число конкурентов даже удвоилось, это связано, скорее всего, со значительным превышением среднеотраслевой рентабельности над среднерегиональной – 40% против 24% в 2009 г.), так и незначительной, если большинство конкурентов уходит с бесперспективного рынка.

*Влияние производителей товаров заменителей*

Рассчитаем доли застройщиков различных типов жилья как на краткосрочную перспективу (прогноз спроса на 2010 год, квартир), так и на долгосрочную (потенциал спроса, квартир).

Итак, *по краткосрочному прогнозу*:

1. Элитные квартиры: 524\*100%/1849=28%
2. Жилье эконом – класса: 205\*100%/1849=11%
3. Жилье повышенной комфортности: 817\*100%/1849=44%
4. Коттеджи: 303\*100%/1849=16%.

Затем проанализируем аналогичные показатели на *долгосрочную перспективу:*

1)Элитные квартиры: 2781\*100%/8499=32%

2)Жилье эконом – класса: 350\*100%/8499=4%

3)Жилье повышенной комфортности: 3577\*100%/8499=42%

4)Коттеджи: 1791\*100%/8499=21%.

ЖПК

35,6%

Элитные квартиры

23,9%

Коттеджи 16,4%

Эконом-класс

24,1%

Рис. 2.2 – Диаграмма соотношения прогноза спроса на 2010 г. и потенциала спроса по различным типам жилья

Т.о., анализируя полученную диаграмму можно сделать следующие выводы:

1) Доля элитных квартир на рынке снижается практически в 3 раза (с 23,9% до 8,8 %), что свидетельствует о вытесняющем характере влияния на отрасль со стороны жилья эконом-класса в большей степени и незначительный рост доли жилья повышенной комфортности. Наблюдается так же значительное снижение на рынке доли коттеджей.

2) Скорее всего рост доли жилья эконом-класса связан с существующей на рынке экономической ситуацией: присутствует спрос на дешевое жилье, т.к. спрос на квартиры перешел из инвестиционного в реальный. Т.е. та доля инвесторов, на которую рассчитывали при подсчете краткосрочного прогноза спроса на 2010 г. оказалась в долгосрочной перспективе неплатежеспособной для рынка элитного жилья и рынка жилья повышенной комфортности, а более доступные по ценам жилье эконом-класса и повышенной комфортности оказались как раз «по карману».

3) Произойдет существенное перераспределение всех долей на рынке. Более-менее равномерное деление рынка на 4 доли преобразуется практически в 2 сегмента: жилье эконом-класса (40,5%) и жилье повышенной комфортности (44,7%). В данной ситуации нашему предприятию следует либо существенно снизить издержки, что бы быть в состоянии вести ценовую конкуренцию, либо перейти на рынок эконом-жилья, преобразовав технологические процессы, что повлечет дополнительные затраты.

*Давление со стороны потенциальных конкурентов*.

Рынок элитного жилья согласно долгосрочному прогнозу сокращается, это говорит о том, что потенциальные конкуренты не станут переходить скорее всего на данный рынок, т.к. сокращение его произойдет уже менее, чем через 2 года. Так же, приблизительно через аналогичный период рынок коттеджей будет сокращаться.

У нас есть 2 дальнейших пути развития:

1. Это переход на другой целевой рынок (рынок коттеджей так же сократится, поэтому придется переходить на рынок жилья повышенной комфортности), наиболее близкий по технологии производства продукции. Однако этот переход будет затруднен переоборудованием, либо переналадкой оборудования, но зато он обладает большим потенциалом спроса, чем на нашем рынке, т.е. у нас есть возможность «переманить» покупателей.

2. Есть так же вариант перехода на рынок жилья эконом-класса, т.к. он обладает наибольшей перспективной привлекательностью во времени (около 8,5 лет). Но в данном случае такой переход не совсем целесообразен, т.к. по прогнозу спроса на 2010 год данный рынок по размеру приблизительно соответствует нашему.

3. Более целесообразен и менее рисковый – это переход на рынок жилья повышенной комфортности, хоть и данный рынок обладает меньшей перспективностью во времени.

Таблица 2.3 - Анализ влияния потенциальных конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Коттеджи | Эконом. класс | Элитное жилье | Жилье повышенной комфортности |
| Потенциал спроса (по заданию) | 1845 | 12479 | 2719 | 13794 |
| Прогноз спроса (по заданию) | 979 | 1446 | 1434 | 2139 |
| Пс/Прс | 1,88 | 8,63 | 1,89 | 6,44 |

*Рыночная власть поставщиков.*

Являются ли поставщики той или иной отрасли промышленности сильной или слабой конкурентной силой, зависит от условий, сложившихся в отрас­ли, фирм-поставщиков и от значимости для потребителя товара, который они поставляют. Конкурентное влияние со стороны поставщиков в значительной степени снижается, если изделие, которое они поставляют, является стандартным предметом по­требления, поставляемым на открытый рынок большим количе­ством фирм, полностью обеспечивающих спрос. Тогда достаточ­но просто выбрать из перечня поставщиков нескольких произ­водителей и разместить у них заказы, порождая тем самым кон­куренцию среди них. В этом случае поставщики могут воздейст­вовать на рынок только тогда, когда предложение их продукции ограничено, а потребители испытывают настолько острую необ­ходимость в ней, что готовы согласиться на условия, более предпочтительные для поставщиков. Конкурентная сила по­ставщиков также снижается в том случае, если на рынке появи­лись большие партии товаров-заменителей, а переключение на них не представляется сложным и не требует значительных затрат.

С одной стороны, поставщикам также труднее достичь своих целей, если одна из отраслей промышленности, которые они снабжают, является их основным потребителем. В этом случае благосостояние поставщиков непосредственно зависит от благо­состояния их основных потребителей. Поставщики ощущают необходимость защитить данную отрасль промышленности по­средством разумных цен, повышенного качества изделий, а также новых товаров и услуг, способных улучшить положение их потребителей, увеличить их товарооборот и повысить прибыль.

С другой стороны, если на продукцию поставщиков прихо­дится значительная часть издержек при производстве конечного изделия, если эта продукция играет решающую роль в процессе производства и/или если она в значительной степени влияет на качество производимых товаров, то конкурентная сила постав­щиков велика. Это, в частности, верно в том случае, когда не­сколько крупных компаний-поставщиков контролируют произ­водство большей части продукции своей отрасли и цены. Более того, поставщик (или группа поставщиков) могут оказывать тем большее давление на потребителей, чем сложнее и дороже пере­ход от одного поставщика к другому. Крупные поставщики, имеющие хорошую репутацию и все возрастающий спрос на свою продукцию, менее склонны к уступкам, чем поставщики, борющиеся за расширение круга своих покупателей или более полную загрузку своих производственных мощностей.

Рыночная власть поставщиков в строительстве определяется высокой материалоемкостью продукции отрасли. Но если среди поставщиков имеется конкуренция, их возможность диктовать условия минимальна. Индекс Херфиндаля поставщиков 274<6000, то есть на рынке поставщиков не наблюдается монополизации, значит, поставщики не могут существенно влиять на рынок. Доля подсобных производств 29%, значит, влияние поставщиков основных материалов не столь велико, т.к. при доле продукции подсобных производств более 30 % потребность в основных материалах обеспечивается своими силами и влияние поставщиков снижается.

*Конкурентная власть потребителей*

Конкурентная сила покупа­телей так же, как и поставщиков, может колебаться от значи­тельной до слабой. Покупатели пользуются преимуществами в сделках в целом ряде случаев. Они наиболее очевидны, если покупатели крупные, и если они приобретают значительную долю изделий, выпускаемых промышленностью. Чем крупнее покупатели и чем больше количество изделий, которое они приобретают, тем больше их возможности влияния на ход пе­реговоров с продавцами. Нередко крупным покупателям удается добиться уступок в цене и других благоприятных условий для себя. Покупатели выигрывают и в том случае, если затраты, обусловленные переходом на конкурирующие изделия или за­менители, относительно низки. В любое время покупатели могут удовлетворить свои запросы, обратившись к нескольким про­давцам, а не ориентироваться на какую-то одну марку товара, так как у них есть дополнительные возможности для перегово­ров. Если изделия продавцов действительно идентичны, то из­держки покупателей при смене продавцов будут малы или све­дены к нулю. Однако если изделия продавцов значительно отличаются друг от друга, покупатели не смогут перестроиться без больших для себя затрат.

Значительная часть потребителей рассматриваемого рынка – физические лица, число которых велико, поэтому власть потребителей в данном случае сведена к минимуму.

2.1.3. Ключевые факторы успеха

*Ключевые факторы успеха (КФУ)* – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результа­ты деятельности, которые фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха на данном рынке. Это факторы, характерные для данного рынка, обеспечив преимущество по которым, любая фирма занимает лидирующее положение.

Высокое качество продукции актуально при низкой ценовой эластичности и высокой неценовой конкуренции, на рынке элитного жилья.

Присутствие в наиболее выгодных сегментах рынка актуально при большом разбросе рентабельности сегментов и на стадии сокращения.

Солидная репутация актуальна для рынка элитного жилья.

В качестве *ключевых факторов успеха*, учитывая стадию ЖЦ рынка и характеристики отрасли, примем:

* уровень рентабельности,
* размер рынка,
* выраженность конкуренции,
* стабильность отрасли.

2.1.4 Комплексная оценка долгосрочной привлекательности отрасли.

Завершающим шагом анализа отрасли и конкурентной ситуации является оценка ситуации в отрасли в целом и выработка мнения об относительной привлекательности или непривлекатель­ности отрасли в перспективе.

Определение комплексной оценки базируется на экспертном методе (в роли эксперта выступает студент) и включает следующие этапы:

1. Выбираем 4-5 факторов (критериев), характеризующих привлекательность отрасли;
2. Оцениваем каждый из факторов по 5-бальной шкале;
3. Определяем веса (степени важности) каждого из факторов, используя метод анализа иерархий Т. Саати;
4. Рассчитываем комплексную оценку как средней геометрической взвешенной.

Расчет комплексной оценки оформляется в табличной форме (см. табл.2.6)

*Выбор факторов привлекательности отрасли.*

Состав и важность факторов привлекательности зависит от стадии жизненного цикла. Ниже приведены факторы, актуальные на отдельной стадии в порядке убывания важности.

*На стадии разложения*: уровень рентабельности, размер рынка, выраженность конкуренции, стабильность отрасли.

После выбора факторов необходимо привести их числовые значения (если возможно) либо текстовое описание состояния фактора.

Значение каждого критериального фактора следует оценить с точки зрения привлекательности отрасли по 5 балльной шкале:

3 балла – фактор отражает средний уровень привлекательности отрасли;

4 балла — уровень «выше среднего»;

5 баллов – высокий уровень;

2 балла – уровень ниже среднего;

1 балл – низкий уровень.

Балльная оценка значений факторов выполняется относительно среднего регионального или рекомендуемого их значения.

Рентабельность отрасли оценивается относительно среднего регионального значения – если они приблизительно равны ставится оценка 3 балла. Если рентабельность отрасли окажется выше, оценка будет 4 или 5, так как чем выше рентабельность, тем привлекательнее отрасль для бизнеса. При более низкой рентабельности отрасли оценка должна быть понижена до 2 или 1 балла. Понижение (повышение) оценки на 1 балл соответствует изменению рентабельности приблизительно на одну треть от среднерегионального уровня. В нашей ситуации (на 2009 год) среднеотраслевая рентабельность значительно выше рентабельности среднерегиональной (40%>>24%), что характеризует большую привлекательность строительства в сравнении с другими отраслями, представленными в регионе. Поэтому оценка равна 5.

Размер рынка на стадии разложения можно оценить так, как это рекомендовано при анализе доли субподряда. Малые объемы работ – это 1–2 объекта в год – оцениваются в 1 или 2 балла. 3–4 объекта – 3 балла, большее количество–4 или 5 баллов. Объем работ крупнейшего конкурента несложно оценить, умножив долю крупнейшего конкурента (из табл. 2 задания) на размер рынка и разделив на среднюю цену квартиры. В результате получим количество квартир, строящихся в год крупнейшим конкурентом: 5576667\*0,11/3500=175,27, число квартир в элитном доме приблизительно равно 120, значит, в год крупнейший конкурент строит 1 объект. Оцениваем размер рынка соответственно в 2 балла.

Характер конкуренции: ценовая, прямая (на однородном рынке), вытесняющая конкуренция оценивается в 1 балл; неценовая, непрямая, позиционная – в 5 баллов. На рынке конкуренция носит прямой характер, напряженная и неценовая. Оценка выраженности конкуренции соответствует 3 баллам, т.к. отрасль тем менее привлекательна, чем больше конкуренция в ней.

Стабильность отрасли оценивается по существенным изменениям в показателях: рентабельность, число конкурентов и сегментов, индекс Херфиндаля, особенности конкуренции. Если все показатели за последний год изменялись несущественно (не более чем на 20 %) – оценка 5 баллов. Если изменения существенные по всем показателям – оценка 1 балл. Итак, рентабельность среднеотраслевая за 2008-2009 г. снизилась с 55% до 44%, число конкурентов выросло с 5 до 10, число сегментов, наоборот, сократилось, с 10 до 3, ИХХ увеличился с 3036 до 3420, конкуренция приобрела прямой характер. Следовательно, изменения существенны по всем показателям: произошло перераспределение долей на рынке, увеличилась концентрация в отрасли. Оценка – 1 балл.

В целом оценки определяются с позиций стороннего наблюдателя, а не участника отрасли. Однако в некоторых случаях конкурентное давление не может быть оценено без учета текущего положения фирмы, проводящей анализ. Так, для отраслевого лидера, обладающего бесспорными преимуществами и вытесняющего конкурентов, конкуренция в отрасли будет оценена как незначительная (в действительности, никто из конкурентов не может ему противостоять), и оценка будет высокой (то есть отрасль будет весьма привлекательна для него). Однако для всех остальных конкурентов отрасль будет представляться высоко конкурентной, и оценка привлекательности окажется низкой. Для учета положения нашего бизнеса (отделения), следует обратить внимание на данные таблицы 2 задания, где приводятся доли фирмы и крупнейшего ее конкурента на рынке.

Оцененные факторы не являются равнозначными, некоторые из них более важны, в большей степени характеризуют привлекательность отрасли. Для учета различия в степени значимости (важности) факторов необходимо **определить их весовые коэффициенты (веса).** В данном проекте рекомендуется применить метод анализа иерархий (МАИ), разработанный Т. Саати.

**Первым этапом** применения МАИ является структурирование проблемы в виде иерархии. В данном курсовом проекте проблему характеризует простейшая двухуровневая иерархия. В ее вершине будет показатель «привлекательность отрасли». Второй уровень образуют отобранные ранее факторы привлекательности отрасли.

**На втором этапе** элементы иерархии сравниваются экспертом попарно по отношению к их воздействию на общую для них характеристику. В нашем случае попарно будут сравниваться выбранные факторы привлекательности, с точки зрения того, насколько они отражают «привлекательностьотрасли».

Система парных сравнений снижает требования к экспертам, оценивающим проблему, упрощает их работу, так как значительно проще сравнивать по два показателя (определяя, какой из них более важен), чем оценивать все показатели совместно.

Результат парных сравнений эксперт оформляет в виде квадратной матрицы. Элементом матрицы а(i, j) является относительная важность фактора i (т.е. фактора в строке) относительно фактора j (в столбце), оцениваемая по шкале от 1 до 9, где балльные оценки имеют следующий смысл:

1 — равная важность факторов в строке и столбце;

3 — умеренное превосходство важности фактора в строке над фактором в столбце;

5 — существенное или сильное превосходство;

7 — значительное превосходство;

9 — очень сильное превосходство;

2, 4, 6, 8 — промежуточные значения.

Если же, напротив, фактор j оказался более важным по сравнению с фактором i, значения будут обратными – от 1/2 до 1/9.

Матрица обладает следующими свойствами:

1. Ее диагональ образуют единицы, поскольку при сравнении факторов самих с собой они равноважны;
2. Для любых i, j а(i, j) = 1/ а(j, i). Понятно, что если фактор i с какой-либо интенсивностью важнее j, то с такой же интенсивностью фактор j будет менее важен, чем i. Пользуясь этим свойством, достаточно заполнить лишь половину матрицы, выше или ниже диагонали, а другую половину заполнить обратными значениями.

После заполнения матрицы, необходимо перейти от парных оценок к оценкам важности и весам факторов. В общем случае задача сводится к нахождению собственного вектора матрицы, однако, учитывая высокую ее трудоемкость, часто пользуются приблизительными вычислениями, используя среднюю геометрическую парных оценок по строкам матрицы:

*,*

*где Xi – оценка важности фактора i (вес фактора, не приведенный к единице);*

*аij – оценка относительной важности фактора i по отношению к j;*

*n–количество оцениваемых факторов (размерность матрицы).*

Веса затем должны быть нормализованы, то есть, приведены к единице:

*,*

*где Pi –нормализованный вес фактора, Σ Pi = 1.*

В процессе оценки эксперт может допустить ошибку. Например, он может предпочесть фактор 1 фактору 2, фактор 2 фактору 3, и одновременно оценить фактор 1 как менее важный по сравнению с третьим. Для выявления подобных ошибок следует рассчитать индекс согласованности (ИС) и отношение согласованности матрицы парных сравнений (ОС) :

**

 *, ,*

*где СС- средняя случайная согласованность матрицы, которая получилась бы при случайном выборе количественных суждений из нашей шкалы, и образовании обратно симметричной матрицы.*

Средняя случайная согласованность зависит от размерности матрицы и выбирается из таблицы 2.5.

Таблица 2.5 - Значения средней случайной согласованности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| СС | 0 | 0 | 0,58 | 0,9 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 | 1,49 |

Величина ОС должна быть менее 0,1 (10%). В случае больших величин эксперту необходимо проверить свои суждения.

Пример (по таблице 2.6). Пусть выбраны факторы: «потенциал спроса», «уровень конкуренции» и «рентабельность». Предположим, отрасль находится на стадии зрелости (в развернутой фазе), тогда наиболее важным фактором будет рентабельность, затем уровень конкуренции и потенциал спроса. Записываем факторы в матрице в порядке убывания значимости, тогда при ее заполнении оценки выше диагонали будут больше единицы. Заносим единицы в диагональные ячейки матрицы.

Далее заполняем оставшиеся ячейки обратными значениями, проводим вычисления.

Таблица 2.6 – Матрица попарных сравнений

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Уровень рентабельности | Размер рынка | Выраженность конкуренции | Стабильность отрасли | Средняя геометрическая оценка важности Xi | Нормализованные веса Pi | Проверка точности(Должна быть 1) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 | 7 | 8 |
| Уровень рентабельности | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,21 | 2,21/4,74=0,46 | 0,46\*2,08=0,96 |
| Размер рынка | 1/2 | 1 | 2 | 3 | 1,32 | 0,28 | 0,28\*3,83=1,07 |
| Выраженность конкуренции | 1/3 | 1/2 | 1 | 2 | 0,76 | 0,16 | 0,16\*6,5=1,04 |
| Стабильность отрасли | 1/4 | 1/3 | 1/2 | 1 | 0,45 | 0,1 | 0,1\*10=1 |
| Σ | 2,08 | 3,83 | 6,5 | 10 | 4,74 | 1 | 4,07 |

λmax = 4,07,

ИС=(4,07-4)/3=0,0233. ОС=0,0233/0,9=0,026<0,1 (10%)

Индекс согласованности в пределах нормы.

Обоснование оценок самих факторов, и расчет комплексной оценки оформляется в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Расчет оценки привлекательности отрасли

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Значение | Оценка | Вес | Комплексная оценка |
| Уровень рентабельности | 40% >>24% (среднеотраслевая намного выше среднерегиональной) | 5 | 0,46 | 50,46\*20,28\*30,16\*10,1= 3,03- среднее значение привлекательности отрасли |
| Размер рынка | Один объект в год строит крупнейший конкурент на рынке | 2 | 0,28 |
| Выраженность конкуренции | Носит прямой характер, напряженный и неценовая. | 3 | 0,16 |
| Стабильность отрасли | Изменения в рентабельности среднеотраслевой, в числе конкурентов и сегментов, в ИХХ существенны. | 1 | 0,1 |

При вычислении комплексной оценки (КО) предпочтение отдается средней геометрической, вычисляемой по формуле:

*,*

*где Оi – оценка фактора i;*

*Pi – вес фактора i.*

При использовании средней арифметической может произойти взаимная компенсация значений оценок факторов, приводящая к парадоксальным выводам. Для выбранных факторов, высокое значение одного не может компенсировать слишком низкое значение другого. Так, высокая рентабельность не повысит привлекательность, если потенциал спроса исчерпан и рынок близок к сокращению. Предположим, оценка одного из факторов оказывается равной нулю. Тогда средняя геометрическая также обращается в ноль при любых значениях прочих оценок, что логично отражает крайне низкую привлекательность отрасли. Но если использовать среднюю арифметическую, при высоких значениях остальных оценок, средняя может оказаться и выше трех баллов, формируя ошибочный вывод.

2.2 Анализ внутренней среды бизнеса

2.2.1 Анализ основных показателей бизнеса

Анализ состояния ресурсов необходим:

* для осмысления возможностей компании и проведения SWOT-анализа, т. е. оценку сильных и слабых сторон организации; возможностей и угроз со стороны внешней среды;
* для оценки стратегического потенциала фирмы на предмет соответствия KSF конкурентной среды и таким образом определения потенциальной конкурентоспособности;
* на этапе обоснования стратегий для исключения тех альтернатив, которые принципиально не могут быть реализованы из-за ресурсных ограничений.

Организация представляет собой юридическое лицо, которое имеет в собственности, в хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает этим имуществом по своим обязательствам. По-другому, организация – это имущественный комплекс для осуществления предпринимательской деятельности.

Имущественный комплекс состоит из набора ресурсов. В этот набор входят: технические, технологические, кадровые, информационные и финансовые ресурсы.

Доля нашего бизнеса на рынке составляет 48% на 2009 г., доля же крупнейшего конкурента – 11%, что говорит о лидерстве нашей фирмы. Т.к. фирма считается лидером рынка, если ее доля превосходит долю крупнейшего конкурента не менее чем на 5 % (оценка доли 5 баллов).

Таблица 2.8 – Анализ показателей бизнеса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Значение для бизнеса | Среднеотраслевое значение | Выводы |
| Доля на рынке200720082009Объем СМР[[1]](#footnote-1)200720082009 | 8,4%48%48% | Доля крупнейшего конкурента – 11% (2009 г.) | Фирма является лидером, завоевывает свою позицию, (происходит усиление позиций на рынке).Доля растет и объем СМР растет, значит фирма наращивает обороты и вытесняет конкурентов за счет роста объемов СМР. |
| 5467321\*8,4%/100%=459,25 млн. руб.2676,8 млн.р2676,8 млн.р |  |
| Рентабельность продукции | 46,4% Не изменяется | 2007-68%2008-55%2009- 40% | 46,4% ≈40%, т.е. рентабельность соответствует среднеотраслевому значению (рентабельности конкурентов) |
| Доля субподряда | 40,2%, снижается | 14%, снижается | 40,2%>14%, характерен резкий рост доли нашего бизнеса на рынке, однако собственных производственных мощностей не хватило. |
| Вертикальная интеграция | 33,76% не изменяется | 29% не изменяется (ср. доля подсобных производств) | На фирму не действуют фирмы-поставщики, либо действие их незначительно |
| Загруженность производственной мощности | 90% | 82% | 90%>82%, спрос на продукцию конкурентов высок так же, однако они не могут обеспечить его в полной степени, как наше предприятие; сокращение нашей фирмы происходит в меньшей степени, чем сокращение конкурентов (мы избавились от ненужных ресурсов, от «балласта») |
| Число сегментов200720082009 | 112 |  9 10 3 | **Стратегия оптимальных издержек,** применение которой проходит успешно, т.к. растет рентабельность и доля бизнеса на рынке |
| Отличия продукции фирмы от конкурентов- площадь- планировка- районы- инфраструктура- возможности оплаты- цена | В среднем больше чем у конкурентовЗначительно лучше, чем у конкурентовРазличные районы застройки, большой выборразвитаяисключительно благоприятные для потребителябольше, чем на 20% ниже средней  | Признаки дифференциации продукции – не выявляются. | Преимущества продукции: большой разброс площади, лучшая планировка, развитая инфраструктура, большой выбор вариантов оплаты, благоприятных для потребителя. |

Итак, стратегия нашей фирмы является стратегией оптимальных издержек (стратегия оптимальных издержек (best cost strategy) — ориентирует­ся на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продук­ции; данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребите­лей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам, более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов), т.к. цены более чем на 20% ниже средних, по качественным характеристикам продукции – превосходство над конкурентами, доля на рынке – растет, количество сегментов, занимаемых на рынке – 2. Стратегия оптимальной ценности считается успешной, если даже рентабельность может быть понижена, но доля значительно растет. Основной задачей данной стратегии является рост доли на рынке, действуем кратковременно, либо для вытеснения конкурентов на уже существующем рынке.

2.2.2. Стратегические ресурсы и потенциал бизнеса

Таблица 2.9 – Схема анализа стратегического потенциала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющая потенциала | Абсолютная оценка | Оценка относительно конкурентов | Выводы | Рекомендации |
| Техническая | - обесп. стр. мех  - износ ОС - коэфф-т исп-я стр.машин | Недостаточное, морально устаревшее оборудование, 46% > 40% 47%<82% состояние машинного парка значительно лучше чем у конкурентов  | 1)Нехватка инвестиционных ресурсов;2)Требуются обновления парка, имеются свободные ресурсы; | Низкий коэффициент использования машин является следствием наличия неиспользуемой техники (морально устаревшей), либо высокой доли использования ручного труда. Технику целесообразно продать или сдавать в аренду, поскольку рынок не будет расти. |
| Технологическая | - ур-нь тех. разв-я- отч-я на разработки | Недостаточный, используются устаревшие, неоправданно дорогие технологии17% от прибыли (значительно выше чем у конкурентов) | Используются в фирме устаревшие и неоправданно дорогие технологии, в отрасли же технологические изменения существенны | Следует менять неоправданно дорогие технологии |
| Орг-структура | - тип орг. стр-ры- доля АУП в общ. численности | Проектная27%, СУ значительно превосходит конкурентов  | Оргструктура является органической структурой, способна работать в динамичной среде (при резких изменениях в отрасли), используют организации средних размеров (до 250-300 чел.) | Желательно снизить численность АУП до 15-20%, что позволит снизить издержки |
| Кадровая | - ур-нь квалиф-ции сотр-в- ур-нь спец-ции раб. мест | Очень высокий (превосходит конкурентов)Широкая, совмещение функций | Жилье элитного класса требует высокого уровня квалификации, так же широкая специализация рабочих мест облегчает обучение рабочих и может обеспечить высокий уровень их квалификации | Высокий уровень кадров обеспечивает возможность перехода на другие сегменты рынка или в другие бизнес-области  |
| Инфор-мационная | - наличие связей в деловых кругах | На уровне главных конкурентов | Рынок нестабилен, поэтому деловые связи и репутация фирмы важны | Поддерживать достойную репутацию |
| Финансовая | - уровень финансовой устойчивости | Неустойчивое положение (корпорация не выделяет дополнительных средств на финансирование оборотных средств) | Бизнес в текущей деятельности полностью зависит от финансирования со стороны корпорации | - |

2.2.3 Сводная оценка конкурентной позиции отделения

Сводная оценка, необходимая для матричного анализа, выполняется с использованием средних оценок по различным факторам, характеризующим конкурентную позицию. В качестве факторов составляющих оценку в данном проекте будут выступать: доля бизнеса на рынке – 5;уровень рентабельности – 4; качество продукции – 5; технологические преимущества – 3. Оценка ставится в зависимости от степени важности того или иного показателя: 1 – равнозначны, 2-4 – незначительный приоритет, 5-6 – среднее преимущество, 7-8 – существенное преимущество, 9 – максимальный приоритет.

Для получения оценок абсолютной предпочтительности или важности факторов используем методику сравнительных оценок.

 Таблица 2.10 – Матрица попарного сравнения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Доля бизнеса | Уровень рентабельности | Качество продукции | Тех. преимущ-ва | Средняя геом-ая оценка | Норм-ные веса, Р |
| Доля бизнеса | 1 | 1 | 2 | 3 | 1,56 | 0,34 (1,56/4,53) |
| Уровень рентабельности | 1 | 1 | 2 | 4 | 1,68 | 0,37 |
| Качество продукции | 1/2 | 1/2 | 1 | 2 | 0,84 | 0,19 |
| Технологические преимущества | 1/3 | 1/4 | 1/2 | 1 | 0,45 | 0,10 |
| Σ | 2,83 | 2,75 | 5,5 | 10 | 4,53 | 1 |

 λmax =0,34\*2,83+0,37\*2,75+0,19\*5,5+0,1\*10=4,03;

ИС=(4,03-4)/3=0,01;

ОС=0,01/0,9=0,011<0,1 что допустимо, т.к. ошибка не превышает 10%.

Таблица 2.11 – Расчёт оценки привлекательности бизнеса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Значение | Оценка | Вес | Комплексная оценка |
| Доля рынка | Доля нашего бизнеса составляет 48%, ближайшего конкурента 11% (при том крупнейшего) | 5 | 0,34 | 4,37 - позиция выше среднего конкурентоспособности. |
| Уровень рентабельности | Рентабельность нашего бизнеса 46,4%, а среднеотраслевого 40% | 4 | 0,37 |
| Качество продукции | Качество продукции по сравнению с конкурентами выше | 5 | 0,19 |
| Технологические преимущества | Недостаточный уровень технологии, в отрасли же технологические изменения существенные, смягчает обстоятельство лишь оплата неоправданно дорогих технологий | 3 | 0,10 |

2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ т.е. оценка сильных (S) и слабых (W) сторон организации; возможностей (О) и угроз (Т) со стороны внешней среды является простым инструментом для приблизительного определения возможных вариантов стратегического развития.

Сильные и слабые стороны фирмы выявляются при анализе ресурсов и конкурентного преимущества, возможности и угрозы - при анализе внешней среды, особенно ее динамики.

Примерами **сильных сторон** являются:

* статус признанного лидера;
* высокие показатели качества продукции;
* цены более чем на 20% ниже средней на рынке;
* высокий уровень квалификации сотрудников;
* наличие связей в деловых кругах на уровне главных конкурентов;
* присутствие фирмы на 2 сегментах из 3, имеющихся на рынке;

Примерами **слабых сторон** можно считать:

* + Морально устаревшее оборудование;
	+ Устаревшие, неоправданно дорогие технологии;
	+ Неустойчивое финансовое положение;

**Потенциальными возможностями** могут быть:

* + - Отрасль более привлекательна по сравнению с другими, представленными в регионе;
		- Неценовой характер конкуренции;
		- Возможность перейти на другой рынок;

**Потенциальные угрозы** – это:

* + - * Существенные технологические изменения в отрасли;
			* Сокращение рынка;
			* Нестабильность отрасли;
			* Напряженный характер конкуренции;
			* Монополизация отрасли субподрядчиков.

Таблица 12 - SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя средаВнутренняя среда | **O Возможности**1 отрасль одна из наиболее привлекательных в регионе2 неценовой характер конкуренции3 реальная возможность перейти на др. рынок | **T Угрозы**1 рынок находится на стадии сокращения2 существенные технологические изменения в отрасли 3 нет долгосрочной перспективы существования рынка4 напряженный характер конкуренции5 монополизация отрасли субподрядчиков6 нестабильность отрасли7значительное сокращение числа сегментов |
| **S сильные стороны**1 статус признанного лидера;2 высокие показатели качества продукции;3 цены более чем на 20% ниже средних на рынке;4 высокий уровень квалификации сотрудников;5 наличие связей в деловых кругах на уровне главных конкурентов;6 присутствие фирмы на 2 сегментах из 3, имеющихся на рынке7 исключительно благоприятные для потребителя возможности оплаты | **SO** Реализация возмож­ностей Используя высокие качества продукции по сравнению с конкурентами фирма может выигрывать в конкурентной неценовой борьбе, так же благоприятные условия для потребителей сыграют положительную роль для фирмы;Присутствие на большинстве сегментов прибыльной отрасли в регионе; | **ST** Избежание угроз Используя высокое качество продукции и благоприятные возможности оплаты, можно привлечь максимальное количество потребителей, получая даже на стадии сокращения хорошую прибыль; эти же сильные стороны несколько «смягчат» конкуренцию; |
| **W слабые стороны**1 сильный износ ОС 2 морально устаревшие, неоправданно дорогие технологии3 неустойчивое финансовое положение | **WO** Упущенные возмож­ности Сильный износ ОС и неустойчивое фин. положение не позволяет перейти на др. рынок всей фирме целиком; | **WT** Опасное соче­тание Из-за дорогих, но уже устаревших технологий и большого износа ОС оставаться на рынке в долгосрочной перспективе невыгодно;Неустойчивое фин. положение и неоправданно дорогие морально устаревшие технологии не позволяют быстро изменить технологии, которые существенны в отрасли;Неустойчивое фин. положение так же ухудшает позиции фирмы в конкурентной борьбе. |

3. МАТРИЧНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ КОРПОРАЦИИ

В отличие от анализа на уровне одного бизнеса матричный анализ проводится на уровне всей корпорации. С его помощью проводится сравнение привлекательности бизнесов компании (анализ диверсифицированного бизнес-портфеля).

Построение матриц используется как вспомогательный инструмент для анализа, в результате которого необходимо получить оценки:

1. Привлекательности каждой отрасли, представленной в портфеле (имеет ли смысл в ней работать, не следует ли закрыть данное направление);
2. Привлекательность каждой из отраслей относительно других (какой из бизнесов наиболее привлекателен, какой менее, в какой стоит инвестировать, а какой необходимо сокращать);
3. Привлекательности всех отраслей как единого набора (сбалансированность портфеля с точки зрения возможности получения краткосрочной и долгосрочной прибыли и возможность обеспечить инвестиции в развитие всех отраслей).

3.1 Матрица GE/McKinsey

Матрица состоит из шести квадратов. Привлекательность рынка (ocьY) оценивается по результатам выполнения анализа внешней среды, учитывая размеры, темпы роста, стадию жизненного цикла, покупательскую способность, силу и характер конкуренции, а также принимая во влияние факторов внешней макросреды, выявленных в первом разделе. Конкурентная позиция выявлена в подразделе "Сводная оценка конкурентной позиции" анализа внутренней среды. В оригинальной модели результат анализа - определение приоритета инвестирования тех или иных направлений.

 В центре внимания данной модели находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены предприятием. Основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. Все виды бизнеса корпорации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам.

По осям У и Х данной модели выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности отрасли бизнеса и относительного преимущества корпорации на соответствующем рынке. Каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси У, практически не подконтрольны фирме. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно. Позиционирование же бизнеса фирмы по оси Х находится под контролем самой фирмы и при желании может быть изменено.

Матрица представляет собой пузырьковую диаграмму, построенную в следующей системе координат:

- по оси X – конкурентоспособность бизнеса;

- по оси Y – долгосрочная привлекательность отрасли

Каждое из направлений деятельности (и бизнесов) корпорации изображается на этой системе координат окружностью, центр которой находится в координатах, соответствующих комплексным оценкам конкурентоспособности бизнеса и привлекательности отрасли. Размер окружности пропорционален размеру рынка. Внутри окружности выделяется доля, соответствующая доле бизнеса на данном рынке.

 

Рис. 3.1. Матрица GE/McKinsey

*Бизнес 1:* Рекомендации: Позиция Победитель 3 занимается компаниями с такими видами биз­неса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уров­не, но при этом преимущества компании на таком рынке очевидны и сильны. Для такой компании необходимо, прежде всего: определить наи­более привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; уве­личивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыль­ности своего предприятия.

Следует проанализировать ситуацию на рынке с целью выявления наиболее выгодных сегментов и дальнейшего их завоевания.

*Бизнес 2:* Рекомендации: Виды бизнеса компании, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой компании в данной отрасли, называют Производителями прибыли. В та­ком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

 Следует продолжать инвестировать в бизнес 2, т.к. он занимает значительную долю на рынке и способен приносить прибыль, которую затем можно переинвестировать в другие бизнесы корпорации.

*Бизнес 3:* Рекомендации: Для позиции, которая условно названа Победитель 1, характерны на­ивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преи­мущества компании на нем. Компания, скорее всего, будет являться бе­зусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия компании, находящейся в такой позиции, должна быть нацеле­на на защиту своего положения преимущественно с помощью дополни­тельных инвестиций.

Рекомендуется в нашей ситуации поддерживать данные позиции, чтобы удержать несомненные преимущества на рынке.

*Бизнес 4:* Рекомендации: Для позиции с условным названием Победитель 2 характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преи­муществ компании. Такая компания явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Страте­гической задачей такой компании является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых ин­вестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

*Бизнес 5:* Рекомендации: Бизнес, относящийся к средним позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискован­ные мероприятия.

Т.о. инвестировать рекомендуется в бизнес 3, бизнес 4 должен расти, бизнес 1 так же может расти, а с бизнеса 2 и 5 возможно извлечение доходов. Избавляться не рекомендуется ни от одного из бизнесов, т.к. они не занимают позиции проигравших и не работают в убыль.

3.2 Матрица Hofer/Schendel

В этой матрице позиции бизнеса определяются исходя из стадии жизненного цикла рынка и конкурентной позиции бизнеса. Матрица чаще используется для определения типа бизнес-портфеля и его сбалансированности.

Основное внимание данная модель сосредотачивает на позицировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка могут быть выбраны различные стратегии.

Модель может использоваться для анализа конкурентов как на корпоративном, так и на бизнес уровне. Хофер и Шендель считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва.

В структуре модели по оси У отображаются стадии развития рынка. Может рассматриваться такие стадии: рождение рынка, рост, развертывание, зрелость, насыщение, сокращение и разложение.

На оси Х отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на три категории: сильная, средняя, слабая. Также есть худшая. Последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Применяя модель, Хофер и Шендель различали три типа портфелей:

Портфель прибыли характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных "победителей" и немного формирующихся "победителей". У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных "победителей", по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся "победителей", у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.



**средняя**

**сильная**

**слабая**

**худшая**

**рождение**

**сокращение, разложение**

**зрелость, насыщение**

**рост, развертыва-**

**ние**

Рис 3.2 Матрица Hofer/Schendel

#### *Бизнесы 1,2,4 и 5: Концентрация рынка и стратегия сокращения активов.* Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использова­ния активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих воз­можностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

#### В неко­торых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней. Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Причем бизнесу 1 и 2 рекомендуется сокращать активы, а бизнесы 4 и 5 должны пробовать концентрироваться на своем рынке.

#### *Бизнес 3: Стратегии увеличения доли на рынке*

Основная цель стратегии увеличения доли на рынке удостоит в значитель­ном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в сред­нем в отрасли. Чтобы не отставать (идти в ногу),/нужно будет увеличивать объем продаж по крайней мере в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно быть порядка 100—150%/или более. Значительное увели­чение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать различные возможности для конкурентных преиму­ществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благо­даря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продук­та, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или по­вышения эффективности дистрибьюции (На других стадиях возможностей мень­ше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

В этой матрице позиции бизнеса определяются исходя из стадии жизненного цикла рынка и конкурентной позиции бизнеса. Матрица чаще используется для определения типа бизнес-портфеля и его сбалансированности.

Выделяют три типа сбалансированных и три – несбалансированных бизнес-портфеля.

**Сбалансированные бизнес-портфели**:

1. Портфель прибыли. Идея портфеля – в максимизации текущей прибыли, но не в ущерб будущему корпорации. В портфеле преобладают сильные бизнесы, находящиеся на стабильных рынках (стадии зрелости и насыщения). Но корпорация инвестирует и в развивающиеся бизнесы в минимально необходимом объеме с тем, чтобы бизнесы в растущих отраслях со временем заменили существующие с сохранением объемов производства и массы прибыли.
2. Портфель роста предполагает, что вся прибыль инвестируется в растущие бизнесы. В бизнес-портфеле преобладают бизнесы с сильной позицией преимущественно на ранних стадиях жизненного цикла. Таким образом, этот портфель обеспечивает максимальный рост в ущерб краткосрочной прибыли.
3. Сбалансированные портфели представляют собой нечто среднее между первыми двумя вариантами, т.е. достигается баланс между краткосрочными и долгосрочными интересами корпорации.

**Несбалансированные портфели**:

1. Несбалансированный портфель роста. Портфель с большим количеством бизнесов (в сильных и средних позициях), но на самых ранних стадиях требует значительных инвестиций и увеличивает риск нехватки инвестиций для последующего развития. Такие портфели требуют коррекции – своевременной продажи бизнесов (пока эти бизнесы еще сильны) конкурентам, как только выявляются проблемы с недостаточностью финансовых ресурсов. Если такую коррекцию не провести, то в условиях дефицита инвестиций бизнесы начинают быстро терять позиции, как только отрасли оказываются на стадии роста. Формируется несбалансированный портфельсо множеством слабых бизнесов на ранних стадиях.Корпорация будет вынуждена избавиться от части таких бизнесов.
2. Несбалансированный портфель прибыли. Наличие стабильных бизнесов на стадии зрелости, но отсутствие или недостаточность развивающихся бизнесов ставит под угрозу будущее компании. В этом случае рекомендуется приобретение или открытие бизнесов в новых, перспективных отраслях.
3. Несбалансированный портфель сокращения. Если новые бизнесы не открывать, со временем формируется портфель с большим количеством бизнесов на последних стадиях жизненного цикла, с резким спадом общих объемов работ и потерей конкурентных позиций корпорации. Такая ситуация угрожает финансовому состоянию компании и требует неотложных мер по реструктуризации портфеля.

В целом портфель несбалансирован, является *портфелем сокращения*, есть и развивающийся бизнес с сильной конкурентной позицией (3), однако большинство бизнесов либо сокращаются, либо концентрируются на определенной рыночной нише. Продажа бизнеса №1 даст необходимые средства на развитие бизнеса №3, сокращение доли бизнеса №2 также позволит высвободить средства, необходимые для вложения в бизнес №4. Так же корпорации следует за счет выведенных излишних активов открывать на стадии развертывания новые бизнесы.

3.3 Расчет финансовых потоков корпорации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Бизнес 1 | Бизнес 2 | Бизнес 3 | Бизнес 4 | Бизнес 5 |
| Размер рынка в 2009 г (Р) | 5576667 | 6920900 | 3132364 | 1952573 | 1183898 |
| Доля бизнеса на рынке (Д) | 0,48 | 0,49 | 0,9 | 0,09 | 0,99 |
| Рентабельность (убыточность) продукции (Рпр) в долях | 0,464 | 0,288 | 0,127 | 0,064 | 0,178 |
| Доля отчислений на технологоческое развитие (Дтр) | 0,17 | 0,09 | 0,02 | 0,04 | 0,1 |
| Загруженность производственной мощности (Зпм) | 0,9 | 0,73 | 0,68 | 0,82 | 0,75 |
| Темп роста рынка, прогноз на 2010 г. | 0,89 | 0,86 | 1,02 | 1,09 | 1,01 |
| Норма отчислений на развитие тех. Базы (Нр) | 2,5 | 1,14 | 2,17 | 2,36 | 2,38 |
| Норма дохода от реализации имущества (Нс) | 1 | 0,456 | 0,868 | 0,944 | 0,952 |
| Оборачиваемость оборотных средств (Оос) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Стадия ЖЦ | сокращ. | сокращ. | рожден. | зрелость | разлож. |

 Табл. 13 – «Расчет финансового потока»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Бизнес1 | Бизнес2 | Бизнес3 | Бизнес4 | Бизнес5 | *Сумма* |
| Выручка от реализации в 2009 г. Вр | 2676800 | 3391241 | 2819128 | 175731,6 | 1172059 | *10234959* |
| Прибыль от реализ. В 2009 г. Пр | 848384,8 | 758289,9 | 317683,4 | 10570,32 | 177102,3 | *2112031* |
| Налог на прибыль НП | 169677 | 151658 | 63536,68 | 2114,064 | 35420,46 | *422406,1* |
| Отчисления на технич. Развитие Отр | 144225,4 | 68246,09 | 6353,668 | 422,8128 | 17710,23 | *236958,2* |
| Текущая производствен. Мощность ПМ | 2974222 | 4645536 | 4145776 | 214306,8 | 1562745 | *13542586* |
| Прогнозируемый размер рынка в 2010 г. Р1 | 4963234 | 5951974 | 3195011 | 2128305 | 1195737 | *17434260* |
| Планируемая доля на рынке в 2010 г. Д1 | 0,48 | 0,49 | 0,9 | 0,09 | 0,99 | *2,95* |
| Выручка от реализации прогноз на 2010 г. Вр.1 | 2382352 | 2916467 | 2875510 | 191547,4 | 1183780 | *9549657* |
| Требуемая загруженность производственной мощности в 2010 г. ЗПМ1 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | *4,25* |
| Требуемая производственная мощность в 2010 г. ПМ1 | 2802767 | 3431138 | 3382953 | 225349,9 | 1392682 | *11234890* |
| Прирост (снижение) производственной мощности ППМ | -171455 | -1214398 | -762823 | 11043,1 | -170063 | *-2307696* |
| Потребность в фин. Ресурсах на развит. Произв. Базы ФПБ | 0 | 0 | 0 | 26061,72 | 0 | *26061,72* |
| Доход от реализации имущества при снижении ПМ Др | 171455,2 | 553765,3 | 0 | 0 | 161900,4 | *887120,9* |
| Дополнительная потребность в оборотных средствах Пос | -98149,3 | -158258 | 18794,18 | 5271,947 | 3906,863 | *-228434* |
| Финансовый поток ФП | 804086,9 | 1250409 | 228998,9 | -23300,2 | 281965,2 | *2542160* |
| Фин. Поток при частичном заемном финансировании ФПз | 804086,9 | 1250409 | 247793,1 | -18028,3 | 285872 | *2570133* |

Порядок расчёта значений финансового потока для каждого бизнеса:

1. Выручка от реализации в 2009 году = Размер рынка\*Доля бизнеса на рынке.
2. Прибыль от реализации в 2009 году = Рпр / (1+Рпр)\*Вр
3. Отчисления на технологическое развитие = Пр\*Доля отчислений на тех. развитие
4. Текущая производственная мощность = Вр / Загруженность производственной мощности
5. Требуемая производственная мощность в 2010 году = Вр 2010 г. / 0,85

Вр 2010 г. = Вр 2009 г. \* Темп роста рынка 2010г.

1. Требуемый прирост производственной мощности = Требуемая производственная мощность – Текущая производственная мощность
2. Далее возможны 2 варианта расчёта:

7а. Требуемый прирост производственной мощности положителен, т.е. требуется увеличить производственную мощность. Тогда необходимо рассчитать потребность в средствах на развитие производственной базы. Потребность = Норма отчислений на развитие производственной базы \* Требуемый прирост производственной мощности

7б. Требуемый прирост отрицательный, т.е. требуется сократить производственные мощности и реализовать (продать) избыточные активы. Тогда предприятие получит Доход от реализации имущества = Доход от реализации на 1 р. Снижения производственной мощности \* Снижение производственной мощности.

1. Рост или сокращение бизнеса предполагает также возникновение дополнительной потребности в оборотных средствах, либо наоборот, высвобождение оборотных средств. Это дополнительная потребность (+), или высвобождение (-) = Прирост (снижение) выручки от реализации в 2010 году / Нормативная оборачиваемость = Вр 2009 г. \* (Темп роста - 1) / 3.
2. Финансовый поток для бизнеса определяется при условии собственного финансирования. ФП = Пр \* 0,82 – Отч. на технолог. – Потребность в средствах на развитие производственной базы – Потребность в средствах на пополнение оборотных средств + Доход от реализации активов.

Итак, финансовый поток даже без заемного финансирования является положительным: ФП=2542160>0, однако, произошло снижение выручки 2010 года по сравнению с 2009 годом. Поэтому однозначно сбалансированным портфель назвать нельзя, требуются корректировки – это открытие нового бизнеса №6.

3.4. Варианты стратегического развития корпорации

В данном пункте объединим стратегические рекомендации в отношении всех бизнесов корпорации, которые дают построенные в п. 3.1, 3.2 матрицы и анализ финансовых потоков. Стратегические рекомендации по матрицам излагаются в отношении каждого бизнеса в отдельности. При анализе сбалансированности рекомендации дают в отношении бизнес-портфеля в целом. Удобно свести рекомендации в таблицу следующей формы (табл. 19).

Таблица 19 – Форма анализа вариантов стратегий корпорации

|  |  |
| --- | --- |
| Номер бизнеса | Стратегические рекомендации |
| Матрица GE/McKinsey | Матрица Hofer/Schendel | Анализ сбалансированности бизнес-портфеля |
| Бизнес 1 | Победитель (3). Необходимы инвестиции для обеспечения роста в наиболее привлекательных сегментах | Сокращение активов. | *Несбалансированный портфель сокращения* характеризуется сокращением выручки. При этом ФП - положительный. При корректировке портфеля сокращения требуется, чтобы выручка от реализации в будущем году не сокращалась. Для этого возможно открытие новых бизнесов либо увеличение доли на рынке уже существующих бизнесов. Увеличение доли возможно в бизнесах №3 и №4, но в бизнесе №3 доля и так преобладающая (90%), а бизнес №4 занимает слабые позиции, поэтому корпорации следует открывать новый бизнес №6 на стадиях роста или развертывания. |
| Бизнес 2 | Создатель прибыли. Средний приоритет инвестирования: ориентиры на краткосрочную перспективу. Сегментация рынка, нишевая политика. | Сокращение активов. |
| Бизнес 3 | Победитель (1). Стратегии на удержание позиций: дополнительные инвестиции в развитие, глобальная диверсификация, поглощение конкурентов. Приоритет инвестирования высокий. | Увеличение доли на рынке (удержание высокой доли) |
| Бизнес 4 | Победитель (2). Определяющей является бизнес-стратегия, а не корпоративная, поддержание лидерства на рынке. Приоритет инвестирования высокий. | Сокращение активов, концентрация рынка |
| Бизнес 5 | Средний бизнес. Основная цель – защита позиций. Необходимы инвестиции в сегменты, обеспечивающие стабильные прибыли и минимальные риски. Приоритет средний.  | Сокращение активов, концентрация на своем рынке. |

4 ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

В целом бизнес-портфель корпорации *несбалансирован*, является *портфелем сокращения*, есть и развивающийся бизнес с сильной конкурентной позицией (3), однако большинство бизнесов либо сокращаются, либо концентрируются на определенной рыночной нише. Для перехода к *бизнес-портфелю прибыли* корпорации следует придерживаться ***стратегии прибыли*** и частично стратегии стабилизации, требуется открыть новый бизнес №6 на стадии роста, который принесет рост выручки в 2010 году по сравнению с 2009, а так же обеспечит прибыль корпорации в дальнейшем.

Бизнесу №1 следует придерживаться стратегии сокращения активов, т.к. происходит снижение выручки, продавать данный бизнес не стоит, он является генератором наличности для корпорации, поэтому следует реализовать часть имущества при снижении производственной мощности. Для бизнеса №2 рекомендации аналогичны, т.к. ситуация схожа с положением бизнеса №1: при положительном финансовом потоке происходит снижение выручки в 2010 г. по сравнению с 2009 г.

Для бизнеса №3 лучше всего использовать стратегию прибыли: изменения выручки несущественны, следует удерживать сильные позиции на рынке и высокую долю (90%), требуются инвестиции, глобальная диверсификация. При использовании данной стратегии происходит оптимизация активов и загруженности производственной мощности (не следует планировать сокращение производственных мощностей, т.к. рынок находится на ранней стадии развития - рождении).

Бизнесу №4 следует придерживаться стратегии роста с целью роста доли на рынке за счет инвестиций, за счет внутренних ресурсов (более интенсивное использование производственных мощностей). Увеличивать долю на рынке не имеет смысла, т.к. позиции данного бизнеса не являются сильными.

Рост выручки у бизнеса №5 незначителен, лучше избрать стратегию прибыли, следует незначительно вкладывать инвестиции в сегменты, обеспечивающие максимальные прибыли и минимальные риски.

Табл. 20 – «Изменения в расчете финансового потока»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Бизнес1 | Бизнес2 | Бизнес3 | Бизнес4 | Бизнес5 | Бизнес6 | Сумма |
| Выручка от реализации в 2009 г. Вр | 2676800 | 3391241 | 2819128 | 175731,6 | 1172059 |   | 10234959 |
| Прибыль от реализ. В 2009 г. Пр | 848384,8 | 758289,9 | 317683,4 | 10570,32 | 177102,3 |   | 2112031 |
| Налог на прибыль НП | 169677 | 151658 | 63536,68 | 2114,064 | 35420,46 |   | 422406,1 |
| Отчисления на технич. Развитие Отр | 144225,4 | 68246,09 | 6353,668 | 422,8128 | 17710,23 |   | 236958,2 |
| Текущая производствен. Мощность ПМ | 2974222 | 4645536 | 4145776 | 214306,8 | 1562745 |   | 13542586 |
| Прогнозируемый размер рынка в 2010 г. Р1 | 4963234 | 5951974 | 3195011 | 2128305 | 1195737 |   | 17434260 |
| Планируемая доля на рынке в 2010 г. Д1 | 0,48 | 0,49 | 0,9 | 0,09 | 0,99 |   | 2,95 |
| Выручка от реализации прогноз на 2010 г. Вр.1 | 2382352 | 2916467 | 2875510 | 191547,4 | 1183780 | 695302 | 10244959 |
| Требуемая загруженность производственной мощности в 2010 г. ЗПМ1 | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,95 | 0,85 | 0,85 | 5,2 |
| Требуемая производственная мощность в 2010 г. ПМ1 | 2802767 | 3431138 | 3382953 | 201628,9 | 1392682 | 818002,4 | 12029171 |
| Прирост (снижение) производственной мощности ППМ | -171455 | -1214398 | -762823 | -12677,9 | -170063 | 818002,4 | -1513415 |
| Потребность в фин. Ресурсах на развит. Произв. Базы ФПБ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2045006 | 2045006 |
| Доход от реализации имущества при снижении ПМ Др | 171455,2 | 553765,3 | 0 | 11967,97 | 161900,4 | 0 | 899088,9 |
| Дополнительная потребность в оборотных средствах Пос | -98149,3 | -158258 | 18794,18 | 5271,947 | 3906,863 | 231767,3 | 3333,075 |
| Финансовый поток ФП | 804086,9 | 1250409 | 228998,9 | 14729,47 | 281965,2 | -2276773 | 303416,3 |
| Фин. Поток при частичном заемном финансировании ФПз | 804086,9 | 1250409 | 247793,1 | 20001,42 | 285872 | -2045006 | 563156,6 |

Итак, для достижения сбалансированного портфеля прибыли (суммарная выручка не изменяется либо растет незначительно, а СФП положителен и значителен) корпорации следует применить стратегию прибыли, т.е. несущественно увеличить выручку за счет внутренних резервов (повысить загруженность производственной мощности в бизнесе №4), сокращения излишних мощностей (получить доход от частичной реализации имущества в бизнесах №1, 2 и 5), так же сократить некоторые активы на сокращающихся рынках (бизнес №1 и №2). Так же можно попробовать увеличить долю бизнеса №4 с 9 до 18% например, что приведет к росту СФП до 318145,8, а финансовый поток при частичном заемном финансировании будет равен 583158. Открытие нового бизнеса №6 на стадии роста за счет высвободившихся в бизнесе №1 и №2 средств позволит в перспективе обеспечить для корпорации нового генератора наличности, т.к. бизнесы, находящиеся на стадии сокращения не смогут существовать долго (бизнесы №1 и №2, №5).

5 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА (ОТДЕЛЕНИЯ)

Проанализировав сложившуюся ситуацию, делаем вывод, что оптимальной для бизнеса №1 является вариант *стратегии сокращения*, а именно стратегия сокращения расходов*,* основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей. В частности корпорации следует снизить загруженность производственных мощностей, за счет продажи части имущества, вырученные средства же следует направить в другие развивающиеся бизнесы (бизнесы №3,4 и 5). Частично так же следует использовать стратегию «сбор урожая» - стимулирование спроса, использование остаточного потенциала рынка перед уходом с него – в этом случае в краткосрочной перспективе выручка и иногда доля на рынке повышаются, но вложения отсутствуют.

Средне- или высокорентабельный бизнес (даже на малоперспективном рынке как в данной ситуации) не следует закрывать. Так, бизнесы на стадии разложения могут быть рентабельны и сохранять позиции много лет. Например, бизнес №1 является по рентабельности одним из привлекательным в отрасли (46,4% против 40% рентабельности среднеотраслевой). Закрытие таких бизнесов целесообразно только если это явно необходимо для инвестиций в развития существующих перспективных бизнесов (достижения сбалансированности). Главные кандидаты на сокращение – низкорентабельные бизнесы в слабых позициях. Бизнес №1 не следует закрывать, скорее следует задуматься о переходе на рынок жилья эконом-класса, либо жилья повышенной комфортности, т.к. они более перспективны, а на жилье эконом-класса тем более имеется платежеспособный спрос.

5.1 Товарно-рыночная (продуктовая) стратегия

Ранее для бизнеса №1 использовалась стратегия оптимальных издержек (выпуск продукции повышенного качества при ценах, аналогичных конкурентам), однако данная стратегия является краткосрочной для повышения доли на рынке и не может применяться долгое время, рынок находится на стадии сокращения, поэтому нецелесообразно увеличивать долю на нем, скорее следует применить *стратегию широкой дифференциации* - выпуск ши­рокого ассортимента товаров для различных потребителей. Товары отличаю­тся от товаров конкурентов, цены, как правило, несколько выше, однако за счет ассортимента обеспечивается широкий охват рынка и значительная доля.

5.2. Стратегия конкуренции

Определяет поведение бизнеса по отношению к конкурентам. Доля бизнеса №1 на рынке растет (8,4% - в 2007 г., 48% - в 2008 г., 48% - в 2009 г.), что говорит о наступательной стратегии конкуренции, так же в товарно-рыночной стратегии планируется переход к широкой дифференциации при открытии большого числа новых сегментов возможно использование «стратегического окна», нецелесообразно применять стратегии, основанные на изменении цен, т.к. ценовая эластичность спроса в отрасли – низкая, также учитывая факт сокращения рынка не следует проводить политику «дорогой» стратегии, т.к. она может просто не успеть «окупиться».

Итак, бизнесу №1 для поддержания конкурентоспособности следует избрать следующие наступательные стратегии:

* Использование стратегического окна (открытия новых сегментов);
* Партизанская война – серия небольших ударов по принципу «удар-отход», например используя скидки, маркетинговые акции. Тем самым компания как бы дела­ет своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать ее позиции.

Так же второй причиной того, что не следует тратить значительные средства на стратегию конкуренции является то, что данный бизнес является лидером на данном рынке (доля составляет 48% при доле крупнейшего конкурента 11%) с безусловным отрывом.

5.3 Стратегия внутреннего развития

Исходя из выбранной общей и продуктовой стратегий разберемся со стратегически важными направлениями нашего бизнеса:

*Техническую и технологическую составляющую потенциала* развивать не имеет смысла, т.к. это требует больших капиталовложений, а на рынке мы задерживаться не собираемся, так что развитие этих направлений не оправдано. Следует продать часть основных средств, либо сдать их в аренду. *Организационно-структурная составляющая* и так находится на отличном уровне, какие-то кардинальные изменения здесь не нужны. Желательно сократить численность АУП, т.к. это позволит снизить издержки. *Уровень квалификации сотрудников* очень высокий, что позволит перейти на другой рынок без дополнительных затрат. Несомненным плюсом так же служит широкая специализация рабочих мест. *Информационный потенциал* достаточно важен в нашем положении, но репутация лидера у нас уже есть – остается воспользоваться наработанной базой. Возможно заключение договоров с поставщиками и потребителями. *Финансовая устойчивость* фирмы находится в критическом состоянии. Но это и понятно, приоритетными центрами финансирования для корпорации в данный момент являются бизнесы № 3,4 и 6. Привлекать заемные средства или средства из других отделений корпорации не следует. Получить доход можно от реализации высвободившихся основных средств за счет снижения производственной мощности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка стратегии — работа, основанная на анализе, и в этой области менеджер не может добиться успеха только настойчиво­стью и творческим подходом. Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате исследо­вания. В противном случае разработанная стратегия может ока­заться нежизнеспособной. Исследование проводится по двум основным направлениям: изучаются: ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней; ситуация внутри самой компа­нии и ее собственная конкурентоспособность

Ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней в широком смысле относятся к макросреде компании; анализ ситуации в самой компании пред­полагает изучение ее микросреды.

В данном курсовом проекте разработана стратегия развития строительного предприятия – стратегия прибыли, которая подразумевает открытие нового бизнеса №6, сокращение активов в бизнесах на сокращающихся рынках (это бизнесы №1, 2 и 5), инвестиции в бизнес №3 за счет высвободившихся средств, а в бизнесе №4 - повышение загруженности производственной мощности. Все это обеспечит положительный финансовый поток, рост выручки в 2010 г. по сравнению с 2009 г., что говорит о сбалансированности бизнес-портфеля (портфеля прибыли), так же переход бизнесов во времени из одной стадии ЖЦ в другую последовательно обеспечит корпорации практически стабильную выручку. Надо понимать, что меры по оптимизации бизнесов требуется проводить постоянно и отслеживать их состояние. Для этого следует периодически проводить матричный анализ бизнес-портфеля корпорации, решать вопросы по определению стратегии, её корректировке или кардинальному изменению.

Более подробно рассмотрен бизнес №1, приведены как анализ внешней среды (раздел 2.1), так и проанализирована внутренняя среда (раздел 2.2), подведен итог при рассмотрении SWOT-анализа. В дальнейшем так же развернуто дана стратегия данного бизнеса: продуктовой стратегией следует избрать стратегию широкой дифференциации, конкурентной - использование стратегического окна и «партизанскую войну», однако большое внимание конкурентной стратегии уделять не стоит (данный бизнес является лидером на рынке, сам же рынок находится на стадии сокращения).

ЛИТЕРАТУРА

* + - 1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для ВУЗов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.
			2. http://www.gks.ru-сайт Росстата
			3. <http://www.i-v-s.ru> - электронный аналитический журнал «Инвестиции в строительство»
			4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
			5. Шерсятков А.А. Разработка стратегии организационного развития строительного предприятия – метод. Указания к выполнению курсового проекта по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в строительстве)» всех форм обучения. – НГАСУ (Сибстрин), 2009. – 72 с.
			6. Портер М. Конкуренция. СПб.: Питер, 2002.
			7. Саати Т. Принятие решений.Метод анализа иерархий . — М.: Радио и связь, 1993.
1. При анализе изменений доли на рынке целесообразно рассчитать, насколько изменяются объемы работ фирмы по годам. Объем СМР может быть рассчитан как произведение размера рынка в соответствующем году на долю на рынке. На стабильном рынке доля и объемы изменяются в одинаковой пропорции и отражают изменение спроса на продукцию фирмы. [↑](#footnote-ref-1)