САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ

И ЭКОНОМИКИ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КУРСОВАЯ РАБОТА.

По дисциплине: «Стратегический менеджмент».

Тема: «Сущность, порядок и особенности формирования стратегии в организации».

Выполнила: Куклина Е.А.

Группа: 233-1/5-3

Зачетная книжка № 933

Заочное отделение.

Проверил:

Санкт – Петербург

2010г.

СОДЕРЖАНИЕ.

1. Введение.

2. **Глава I: Стратегия: сущность и содержание.**

1.1. Формулировка стратегии.

1.2. Сущность и содержание стратегии.

1.3. Необходимость и целесообразность стратегии.

1.4. Роль и место стратегии в деятельности предприятия.

3. **Глава II: Сущность, порядок и особенности формирования стратегии на примере проектной организации ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ».**

2.1.История создания института**,** описание структуры и сферы деятельности.

2.2. Стратегия организации. Разработка и особенности формирования.

2.3. Стратегия проектной деятельности института.

2.4. Стратегия управления деятельностью подразделения, службы института.

4. Заключение.

5. Список использованной литературы.

ВВЕДЕНИЕ.

1. Цель данной работы – исследование понятия, сущности и формирования стратегии в организации; анализ стратегии на примере проектной организации ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ»; развитие и разработка стратегии в организации.

2. Объект исследования – объектом исследования в данной работе является архитектурно-проектная организация ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ».

3. Предмет исследования – процесс развития стратегии в данной организации.

4. Задачи данной работы – 1. Исследование теоретических основ по теме.

2. Исследование объекта (организации).

3. Анализ предмета исследования.

4. Исследование роли и места стратегии в организации.

**Глава I: Стратегия: сущность и содержание.**

1.1. Формулировка стратегии.

Определение понятия «стратегия».

**Стратегия** – сложное и потенциально мощное оружие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Однако это – непростое оружие. Его внедрение и использование обходятся недешево, но есть веские доказательства того, что внедрение стратегического управления оправдывает себя с лихвой, особенно для фирмы, оказавшийся в условиях нестабильности.

Тем не менее, надо осознавать, что стратегия не только дополняет естественное поведение людей, работающих в организациях, но и требует его изменения. Поэтому сотрудники организации относятся к нему, как правило, без особого энтузиазма.

Понятие «стратегия», как известно, очень древнее, и происходит оно от греческого слова strategia. Поначалу оно представляло собой часть военного искусства и охватывало вопросы подготовки и ведения войн, искусство или наука быть полководцем. Роль полководцев в Древней Греции была огромной. История свидетельствует, сто наиболее талантливые и удачливые полководцы большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами.

Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае уже в период с 480 по 221 год до н.э. была написана книга под названием «Искусство стратегии». Споры по поводу того, кому приписывать авторство – одному человеку или же это так называемое народное творчество, продолжаются, по сей день. Хотя большинство исследователей считают, что Сунь-Цзы (а именно от его имени написана данная книга) – является реальным историческим персонажем. Конечно, историческая ясность в вопросах авторства, безусловно, важна. Но для нас наиболее важным является сам факт того, что уже 23 века тому назад понятие стратегии стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегии придавался смысл, который сегодня можно назвать **нормой оптимального поведения** – организации лили же отдельного человека.

Сунь-Цзы например писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

В Древней Греции титул «стратег» означал «руководитель, облеченный высокими полномочиями».

Долгое время под стратегией понималось управление ресурсами. Данная концепция зародилась во второй половине 30-х годов прошлого столетия в США. Это положило начало разработке конкретных подходов к формированию стратегии.

В научной литературе можно встретить много определений стратегии, понимаемой как искусство проведения больших операций, включающих их подготовку, организацию и использование имеющихся в распоряжении средств таким образом, чтобы в фактически существующих условиях достигнуть поставленной цели.

Научная дисциплина, которая занимается проблематикой стратегии деятельности, носит название *стратегического управления*. Помимо всего прочего **стратегическое управление –** это еще и трудное искусство управления развитием организации в течении длительного периода времени так, чтобы максимально использовать появляющиеся шансы и избегать угроз, возникающих во внешнем окружении. По этой причине стратегическое управление является объектом интереса таких научных дисциплин, как экономика, кибернетика, финансы, экономика предприятия, а также теория организации и менеджмент.

Эффективное функционирование предприятия в условиях рыночной экономики требует, чтобы были определены не только цели, но и способы их достижения, но и оценены шансы на успех и угрозы, которые могут возникнуть при его развитии. Таким образом, руководство фирмы должно программировать текущие, оперативные и перспективные задачи фирмы; иными словами, должно разработать целостную концепцию развития своего предприятия и его будущую позицию на рынке и во внешнем окружении, т.е. в соответствии с современной теорией управления необходимо определить стратегию фирмы.

Стратегия фирмы обязательно должна учитывать продуманные долговременные цели и задачи этой фирмы (новые ценности для ее клиентов: изделия, услуги, формы продажи и т.д.), а также направления вложения тех средств, которые имеются в ее распоряжении и предназначаются для достижения поставленных целей. Подражание стратегии других фирм вместо создания своей собственной чаще всего не приносит успеха.

В большинстве случаев фирмы не располагают ясной и четко сформулированной стратегией деятельности. На вопрос о стратегии фирмы чаще всего приходится слышать в ответ, что речь идет о развитии. А это не совсем точно. Опыт фирм, которые смогли добиться успеха, свидетельствует о том, что они располагали очень продуманной, выверенной, четко определенной стратегией деятельности.

Внешняя среда, в которой действуют ныне разнообразные по форме хозяйственные организации, становится качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. Управление сегодня должно быть более приспособленным к рыночной саморегуляции. Все чаще говорят о новой роли менеджмента, новых подходах к стратегическому планированию и управлению. [1. стр.9 – стр.12].

1.2. Сущность и содержание стратегии.

Сущность стратегии.

Существует два противоположенных взгляда на понимание стратегии. В первом случае ***стратегия*** *– это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а* ***выработка стратегии*** *– это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана*. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под ***стратегией*** *понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.* При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующее:

- увеличение доли объема продаж на рынке до 35% (условно) без понижения среды;

- проникновение в сети распределения, контролируемые конкурентами.

***Основные элементы стратегии***. В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов [рис. 1].

Прежде всего, к ним относится *система целей,* включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – *политика*, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

**Цели**

Стратегические результаты деятельности

**Стратегия**

**Политика**

Правила организационных действий

**Планы**

Совокупность конкретных действий

с учетом располагаемых ресурсов

**Рис. 1.** Элементы стратегии.

Наконец, третьим элементом стратегии являются *планы,* т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов. Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий – в период спокойного развития.

***Предполагаемая и реализованная стратегия***. Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия [рис. 2].

**Рис. 2**. Варианты стратегий.

Продуманная стратегия

Предполагаемая Реализованная

стратегия стратегия

 Нереализуемая Неотложная

 стратегия стратегия

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее, появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой, и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

Достаточно давно ведутся споры о том, что является сущностью стратегии – предначертанность или гибкость. С одной стороны, стратегия предполагает определенные обязательства, а потому принимайте решения осмотрительно. Стратегия действительно предполагает принятие определенных обязательств, но смысла в этой рекомендации столько же, сколько в совете «покупай дешевле, продавай дороже». Здесь нет ответа на вопрос, как обеспечить осмотрительность решений.

С другой стороны, в изменчивом мире стратегия требует гибкости, поэтому сохраняйте открытость. Стратегия действительно требует гибкости, но смысл этого совета примерно тот же, что и у рекомендации «не рискуй». Нельзя сохранять возможность любых решений и выборов. Нужно понять, от каких возможностей можно отказаться.

Стратегия действительно требует сочетания гибкости и обязательств. Конфликт между этими характеристиками исчезнет, если осознать, что компания должна делать инвестиции сегодня (обязательства и предначертанность), чтобы создать возможности (гибкость), позволяющие ей преуспеть в изменчивом и неопределенном будущем. Стратегия — это выбор производственных и функциональных возможностей, в которые следует инвестировать, и видов инвестиций, от которых следует отказаться. Жизненно - важное значение имеет устремленность на цели, составляющие основу конкурентного превосходства. Эти цели указывают направление стратегического позиционирования, которое невозможно заранее наметить или запланировать. Принимаемые на этом пути решения определяются их согласованностью с основными целями. Это означает, что наши цели должны четко определять, чем именно компания отличается от своих конкурентов, а не просто превозносить «высокое качество», «квалифицированное руководство» или другие звучные, но расплывчатые цели.

Гибкость создается инвестициями в развитие возможностей, которых не будет у других компаний, не сумевших вовремя сделать аналогичные капиталовложения. Например, своевременные вложения в производственную линию позволяют впоследствии расширять и совершенствовать ее. Своевременные вложения в новые технологии дают возможность использовать их в будущем или применять эффективнее (дешевле), чем конкуренты. Благодаря своевременным вложениям в совершенствование организационной структуры компания через некоторое время сможет управлять своей деятельностью таким способом, который недоступен для конкурентов.

Короче говоря, сама по себе гибкость не образует стратегической позиции, но инвестиции в развитие функциональных и производственных возможностей позволяют гибко реализовать стратегию в нашем изменчивом мире. Эти инвестиции определяют способность фирмы поддерживать свое конкурентное превосходство. Гибкость и открытость к будущим путям развития создаются стратегическими инвестициями, которые позволяют достигать результатов, определяемых стратегическими целями компании. Так что нет смысла, да и нежелательно, держать открытыми все функциональные и производственные возможности развития. Стратегия должна развивать те из них, которые обеспечивают создание ценностей для своих потребителей. А они, в свою очередь, также подвержены изменениям. [1. стр. 21 – стр. 26].

Сущность стратегии по Г. Минцбергу.

Генри Минцберг (университет Мак-Джилл, Монреаль, 1987) выдвинул идею о том, что термин «стратегия» трактуется неоднозначно. Он предложил свое определение стратегии в рамках «пяти П». По его мнению, стратегия включает:

1) план — это понятие, под которым понимают заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца. Составители планов разрабатывают внутреннюю документацию, которая в деталях прописывает ход деятельности компании на определенный период времени;

2) прием как тактический ход — означает краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена. Минцберг описывает прием, т.е. тактический ход, как «маневр с целью переиграть своего противника или конкурента». Он отмечает, что некоторые компании применяют данную стратегию в качестве угрозы. В целях дестабилизации конкурентов компания может, скажем, заявить о снижении цены на свою продукцию, не собираясь в действительности это делать. Руководитель может пригрозить уволить служащего, если он не справится с работой, не потому, что он действительно намерен исполнить свою угрозу, а потому, что предполагает добиться улучшения работы;

3) поведенческую модель (стратегия поведенческой модели) — это стратегия изменений путем следования принятой форме поведения. В отличие от планов и тактических приемов поведенческие модели проявляются как результат последовательного поведения. Подобные модели поведения часто являются неосознанными, т.е. спонтанными. Если же они оказываются удачными, то в таких случаях говорят, что последовательное поведение спонтанно привело к успеху. Такая модель является прямым противопоставлением плановому поведению;

4) позицию по отношению к другим, или позиционную стратегию, — будет уместна в том случае, когда для организации важна ее позиция по отношению к конкурентам или ее позиция на рынке;

5) перспективу или стратегию перспектив — это курс, нацеленный на изменение культуры (системы убеждений и восприятий, системы взглядов на мир) определенной группы людей, обычно членов самой организации. Некоторые компании хотят, чтобы их служащие мыслили в определен- ном направлении, считая это составляющей для достижения успеха. Подобные стратегии применяются такими религиозными организациями, как, например, англиканская церковь. Она имеет набор базовых теологических положений и склоняет своих членов принимать их за основу своих убеждений. Проповеди, учения, богослужения и другие культовые практики направлены на глубокое внушение христианских вероучений в сознание верующих. Успех приходит в том случае, если члены организации являются единомышленниками, т.е. они верят в главные доктрины и практически реализуют их в своей ежедневной работе и жизни. [1. стр. 26 – стр. 28].

Сущность стратегии ресурсной базы.

Ресурсы организации включают навыки персонала, инвестиции и капитал в каждом подразделении предприятия. Необходимо разрабатывать корпоративные стратегии с целью оптимизации их использования. Особенно важно исследовать отличительные возможности, которые позволят организации выжить, приобрести и сохранить конкурентное преимущество.

Стратегия необходима для распределения или соотнесения ее ресурсов с возможностями. Взгляд на стратегию с позиции ресурсов заключается в том, что стратегическая способность компании напрямую зависит от ее ресурсной способности. Устойчивое конкурентное преимущество формируется путем приобретения и эффективного использования совокупности отличительных ресурсов, которые конкуренты не в состоянии скопировать.

Успех конкурентной стратегии зависит не от единичного выбора ключевых факторов сегодняшнего дня, а является результатом культивирования отличительных способностей на протяжении значительного периода времени.

[1. стр. 28 – стр. 29].

Сущность стратегии предприятия.

*Стратегия предприятия* — это план действий, цель которого — улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами. Как правило, она разрабатывается высшим руководством предприятия и в ней определяются пути достижения целей предприятия с использованием имеющихся ресурсов.

*Стратегия* — это широкие общие концепции деятельности предприятия, общая программа действий, включающая распределение ресурсов для достижения конечных целей. Стратегия — это выбор главных целей и всесторонних мероприятий, которые показывают, чего хочет достичь предприятие или чем оно хочет стать.

Разработка стратегии предприятия требует изучения двух основных элементов:

1) оценки внешней окружающей обстановки;

2) оценки внутренних ресурсов предприятия. [1. стр. 29].

Содержание стратегии.

*Стратегия* — образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образуют стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рисунке 3.

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму бизнесов. Она заключается в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) и всего комплекса (рис. 4).

|  |
| --- |
| Образ действий и подходов, определяющих стратегию компании |
| Усилия для* качественного изменения стратегии

Усилия для точной* подстройки основной стратегии

Действия по решению* специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия

Действия* по закреплению новых возможностей (НИОКР, новые рынки, приобретения и т.д.)
 | Действия* по достижению краткосрочной прибыли

Решения* в функциональной области управления

Подходы* к диверсификации, поиск новых отраслей
 | Действия* в целях изменения условий в отрасли

Действия* для усиления долгосрочной конкурентной позиции

Защитные действия* против отечественных и зарубежных конкурентов
 |

Рис. 3. Основные компоненты стратегии компании.

|  |
| --- |
| Корпоративная стратегия диверсифицированной |
|  | компании |  |
| Какой тип | Действия | Воздействие |
| — диверсификации | — по «раздеванию» | — диверсификации |
| (связанный, нет, оба) | слабых и непри­ | компании на строгость |
| Широта | влекательны СЗХ | стратегии |
|  |
| — диверсификации | Действия | Действия по получению |
| (количество отраслей) | — по расширению | — конкурентных |
| Подход к | портфеля | преимуществ |
| и получению новых | на уровне корпорации |
| — распределению | позиций в привлека­ | путем связанной |
| инвестиций | тельных СЗХ | диверсификации |
| между СЗХ | Оперативные |  |
|  | - действия по усилению |  |
|  | конкурентных позиций |  |
|  | и прибыльности |  |
|  | существующих СЗХ |  |

Рис. 4. Компоненты стратегии диверсифицированной компании.

Сутью стратегии в СЗХ являются создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличием сильной стратегии от посредственной является обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании. Содержание стратегии СЗХ соответствует, безусловно, и содержанию стратегии бизнес - единицы (рис. 5).

|  |
| --- |
| Стратегия компании одиночного бизнеса |
| (СЗХ) |
| Действия | Подход к вертикальной |
| по изменению условий  | интеграции и созданию |
| в отрасли и во внешней | конкурентного статуса |
| среде |  |
| Базовый конкурентный | Действия |
| подход:  | по достижению |
| - низкие цены; | конкурентных преимуществ |
| - дифференциация; |  |
| - маркетинговые ниши |  |
| Ключевые функциональные | Оперативные действия |
| стратегии: — | - по усилению конкурентных |
| - в производстве; | позиций и улучшению |
| - в маркетинге; | деятельности |
| - НИОКР/ технологии; |  |
| - в финансовом управлении; |  |
| - в кадровом потенциале |  |

Рис. 5. Компоненты стратегии бизнес-единицы.

**Стратегия рассматривает** наиболее долговременные организационные причины, цели, решения и действия. Все предприятия (и все организации) нуждаются в наличии ясного осознания причин своего существования, основной цели существования, основных задач и (в наиболее фундаментальном виде) путей достижения своих целей и задач.

**Стратегия определяет** основные пути, посредством которых предприятие сможет создать и поддерживать свою конкурентоспособность: стратегия определяет вид или виды деятельности предприятия, в том числе и те, в которых оно конкурирует с другими.

В условиях свободной рыночной экономики многие фирмы будут конкурировать за получение возможности удовлетворить потребности и нужды клиентов, но обычно только некоторые из них будут процветающими. В основном это те фирмы, которые наиболее тщательно выбрали вид (виды) бизнеса, которым следует заниматься, а также имели ясное представление о том, каким образом заинтересовать клиента. Стратегия — это наиболее фундаментальная составляющая конкурентоспособной позиции и перспектив.

Стратегия фирмы всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое. [1. стр. 29 – стр. 34].

1.3. Необходимость и целесообразность стратегии.

Стратегическое намерение.

Стратегия необходима для определения намерений компании. Можно сказать, что стратегия — это выражение намерений компании или описание желаемого результата, достигаемого путем совершения конкретных действий. Согласно Хэмелу и Прахаладу, стратегические намерения описывают позицию лидера, которым видит себя компания, и одновременно устанавливают четкие и измеримые критерии оценки ее продвижения к желаемой цели.

Хэмела и Прахалада заслуженно относят к классикам современного менеджмента. Этот статус только подтвердила феноменальная книга «Конкурируя за будущее», вышедшая в 1994 году.

Без упоминания этих авторов также не может обойтись ни одна статья о стратегических намерениях в менеджменте и бизнесе. Дело в том, что специальных исследований по данной теме не так уж много. Статья «Стратегические намерения» увидела свет в 1989 году, но с тех пор нисколько не утратила своей актуальности, скорее наоборот.

В чем же состоят основные идеи указанных авторов?

Вряд ли кто-либо оспорит ту мысль, что одним из важных слагаемых успеха всех великих компаний были непомерные амбиции, которые часто мало соответствовали реальному положению дел и наличным ресурсам. Многие из таких планов сначала вызывали улыбку аналитиков и конкурентов, а затем описывались в историях успеха и учебниках по менеджменту.

Выйдя на лидерские позиции, такие компании никогда не отказываются от амбиций, ставя перед собой все более и более заоблачные цели. Невольно можно подумать, что амбиции — это главное, на чем держится бизнес.

Может быть это и так, но при этом необходимо сделать одну существенную оговорку: всем этим компаниям в той или иной форме удалось донести вдохновляющую идею до сотрудников всех уровней организации, а затем удерживать ее на протяжении 10-20-летней гонки за мировое лидерство.

Стратегическое намерение — не просто декларация, оно нуждается в соответствующей интеллектуальной и психологической мотивирующей поддержке, которая позволяет сотрудникам достигать верхних этажей иерархии потребностей, открывать новые резервуары творческой энергии для достижения поставленной цели.

Такой подход, требующий от высшего менеджмента постоянного напряжения, обновления мотивов и методов руководства, слишком контрастирует с тем, с чем ежедневно сталкивается персонал отечественных предприятий и организаций. У нас стратегические намерения играют роль своеобразного пугала, причем не столько для конкурентов, сколько для подчиненных. Руководство ставит заведомо недостижимые цели (подчас даже не скрывая этого), в тайне надеясь на то, что они будут достигнуты хотя бы наполовину.

Результат обеспечивается сверхусилиями персонала. Все заняты работой. Более того, исполнителя всегда можно наказать за «недовыполнение» и чувство вины, может быть, заставит его трудиться с еще большей отдачей. Такой национальный стиль стратегического менеджмента был бы неплох, по крайней мере для высшего руководства, если бы в один прекрасный момент механизм или люди не ломались от сверхнагрузок.

Прозревшие подчиненные, абсолютно не стесняясь в выражениях, посылают босса «куда подальше», более хитрые принимают правила игры и вместо того, чтобы придумывать способы выполнения задачи, размышляют над «объективными» причинами неудач. В результате горизонты стратегических намерений становятся все более и более призрачными, а процент выполнения конкретных подзадач неуклонно снижается.

Если традиционный взгляд на стратегию ориентирует нас на соблюдение соответствия между ресурсами и текущими задачами, стратегические намерения делают упор на полное несоответствие ресурсов

и амбиций. В идеале этот разрыв должен сокращаться продуманной системой мотивации и делегирования полномочий.

Стратегические намерения наших предприятий зачастую носят общий и субъективный характер. Конкуренция превращается в противостояние личностей, а не организаций, методов управления и творческих идей. При этом истинные намерения топ - менеджеров недоступны или не вкладываются в представления нижестоящих сотрудников, не говоря уже о незаконных и неэтичных методах конкурентной борьбы. Нередко стратегические намерения заключаются в простой формуле: «уничтожить любой ценой».

Однако, когда *Canon* ставила перед собой цель «побить *Xerox*», а *Honda* — «уничтожить *Yamaha*», никто не ставил перед собой цель физического устранения конкурента. Агрессивная метафора передавала суть стремления этих компаний к совершенству, рубеж и эталон, который стоило превзойти.

Психологическое воздействие на конкурента — вещь для стратегических намерений вторичная, главная — мобилизация внутренних скрытых резервов. Поэтому далеко не все компании столь воинственны в формулировках. Так, Г. Форд намеревался «демократизировать автомобиль», а в *Coca-Cola* ставят цель «быть на расстоянии вытянутой руки от каждого потребителя по всему миру». Тем не менее, полноценное стратегическое намерение должно содержать вызов и ориентироваться на лидерство — иначе, зачем вступать в игру?

Каковы же действенные стратегические намерения? Г. Хэмел и К. Прахалад считают, что они покоятся на трех «китах»:

**1. Конкретность**. Стратегические намерения выражают суть победы, т.е. это лаконичная запоминающаяся формулировка, которая часто становится внутренним корпоративным девизом (слоганом) на определенный промежуток времени. Она должна одновременно учитывать объективную рыночную необходимость и апеллировать к субъективным претензиям коллектива на лидерство.

**2. Неизменность и гибкость**. Нельзя часто менять стратегические намерения, если они не реализованы. Стратегические намерения создают преемственность между отдельными краткосрочными акциями, при этом оставляя место для новых подходов к проблеме по мере изменения ситуации.

**3. Амбициозность.** Стратегические намерения задают цель, достойную того, чтобы отдать ей все свои силы. В наших условиях очень важно, чтобы это была победа всего коллектива, а не только крупных держателей акций и высшего руководства компании. Каждый сотрудник должен принять вызов, наполнив его личным содержанием. Стратегические намерения — это преодоление собственных слабых мест, победа над собой.

Как уже говорилось, основной ресурс, к которому обращены стратегические намерения, — инновационные, творческие резервы коллектива и каждого конкретного человека. Однако творчество должно быть свободным, но не безответственным. Бросить вызов мало, необходимо сделать это продуманно и осуществлять системную работу, направленную на достижение результата. Поэтому, согласно американским исследователям, для «мобилизации» организационных сил топ - менеджерам необходимо:

> *вызвать чувство необходимости перемен*. Хорошо известный прием из практики антикризисного менеджмента — провоцирование «квазикризиса» путем усиления слабых сигналов о тревожных тенденциях во внутренней и внешней среде (здесь главное не перестараться);

> *создать конкурентный фокус для каждого уровня организа*ции. Это также преимущественно задача информационного менеджмента. Каждый сотрудник, отдел, подразделение должны иметь возможность сравнить результаты своей работы с аналогичными показателями представителей конкурирующей фирмы и отраслевых лидеров. Только так можно обеспечить личностный характер соперничества, «задеть» амбиции персонала за живое;

> *обеспечить обучение персонала*. Акцент здесь ставится на освоении методов работы в командах. Если люди знают, каких профессиональных знаний, умений и навыков им недостает для победы, следует предоставить им возможность развития;

> *организация должна иметь время на вызов*. Если топ-менеджмент постоянно выдвигает новые стратегические инициативы, нижестоящие руководители волей-неволей пытаются упорядочить систему приоритетов, на ходу пытаясь определить, насколько серьезны те или иные намерения высшего руководства;

> *определить конкретные промежуточные рубежи и механизмы контроля*. От этого зависит справедливое и своевременное вознаграждение сотрудников.

Очевидно, что в менеджменте, активно использующем для мобилизации сил такой феномен, как стратегические намерения, не менее важным ресурсом, чем амбиции, являются взаимная ответственность и доверие между руководством и подчиненными.

Стратегическое намерение часто оформляется в виде общего заявления о видении или миссии компании и выражается в более конкретной формулировке целей и задач, реализуемых в долгосрочной перспективе.

**Миллер** и **Десс** определили последовательность этапов реализации стратегического намерения:

1) общее видение того, какой должна быть компания;

2) миссия организации;

3) конкретные цели, которые достигаются посредством выполнения стратегических задач. [1. стр. 43 – стр. 48].

1.4. Роль и место стратегии в деятельности предприятия.

Разнообразие стратегий.

Роль стратегии в жизни предприятия, как показывает исследование работы наиболее продвинутых фирм развитых зарубежных стран, неоднозначна. Выделяются следующие грани этой роли.

1. *Стратегия как образец*. Эта точка зрения на стратегию рассматривает ее в ретроспективе. В определенном смысле это наиболее важный взгляд на стратегию, потому что стратегии, которые фактически реализованы, объединяют результаты всех планов, решений и действий, выполняемых предприятием.

*Стратегия как образец* — это реализованная стратегия, которая была осмыслена и определенным образом оформлена по прошествии некоторого времени после ее реализации. Результатом этих действий является некий образец стратегии, подобный образцам продукции предприятия, выставляемых в демонстрационном зале. Этот образец используется в дальнейшем для формирования других стратегий, учитывающих изменившиеся условия. Кроме того, такая стратегия определяет в значительной степени репутацию, имидж предприятия.

Ряд таких стратегических образцов на примере товарно - рыночной стратегии широко известен из истории наиболее успешных фирм, начиная от образца, отражающего философию «любой цвет (автомобиля) подходит, лишь бы он был черным», до образца, отражающего повышенное внимание к реакциям рынка: улучшенное качество, дифференцирование и ценовая конкурентоспособность; потребность в инновации и быстром изменении. В последнем образце явно прослеживается концепция маркетинга.

*Стратегия как образец* допускает иерархическое представление в виде совокупности все более детальных разработок — от грубого описания до подробного регламента. Можно предложить следующую цепочку структурных изменений, отражающую тенденции динамики перемещения фокуса усилий в «стратегических образцах»: «производство —» финансирование —> сбыт -> маркетинг —» конкуренция —> люди —> инновации —> ответственность перед обществом».

Дальнейший взгляд на проблемы стратегических образцов связан с моделированием структур управления предприятия от простых к функциональным, к дробным и матричным структурам. Эти структурные изменения, на взгляд многих зарубежных экономистов, должны привести к созданию структур, которые более адекватны многофункциональным образцам стратегии, разрабатываемым на предприятии по мере его роста. Несмотря на общий тренд к образцам стратегий, предполагающих в качестве сотрудников людей, «облеченных доверием», «связанных принадлежностью к фирме», «принимающих на себя ответственность в решении всех проблем», в последнее время в теоретических работах на Западе и в практической деятельности менеджеров, принадлежащих к группе «антикризисных лидеров», проявляются тенденции к возвращению более «центростремительным» бюрократическим структурам, свойственным во многом доперестроечной эпохе России.

2. *Стратегия как власть*. С этой точки зрения стратегия рассматривается как результат политического процесса взаимодействия всех заинтересованных в производстве лиц, дающий чрезвычайные полномочия тем, кто призван реализовывать эту стратегию. В общем смысле и те, кто имеют власть, и те, кто хотел бы ее иметь, оказывают влияние на производство. Во многих случаях фактическая власть на предприятиях неизбежно разделена, и это разделение произведено независимо от интересов, принципов развития предприятия или степени демократии при принятии решений. Власть дробится просто потому, что никто из индивидуумов не может контролировать все желаемые аспекты деятельности организации. Это требует, чтобы лидеры контролировали структуру изменения власти — способ замены через некоторое время людей, контролирующих основные ресурсы предприятия.

В среде мировых информационных сетей последнего десятилетия естественно возникает ситуация, при которой власть, распределенная между большим количеством людей, событий и других явлений, может появиться где угодно во взаимосвязанной сетевой внешней среде и повлиять на внутреннее стратегическое развитие фирмы. Позиции власти позволяют узко определять задачи управления администрацией и производственными системами. Они также облегчают конструирование систем планирования с помощью экстраполяций и ожиданий. Ситуации, при которых на горизонте появляются другие, не менее мощные субъекты, требуют ответа в виде «политической сделки». Распределенная власть требует раздельного, строго направленного, осторожного, заботливого управления, присущего менеджерам типа «проницательный преобразователь» и «антикризисный лидер».

Большинству отечественных предприятий имеет смысл строить функционально-организационную структуру и соответствующую стратегию с учетом возникновения острых административно-политических или криминальных ситуаций в любой точке пространства интересов предприятия и необходимости адекватной реакции. Следует ожидать, что предприятие будет иметь достаточную власть по отношению к одним группам заинтересованных лиц и недостаточную — по отношению к другим. Также следует ожидать, что общая позиция власти предприятия будет изменяться со временем по мере изменения индивидуальных отношений власти между группами заинтересованных в деятельности предприятия лиц. Каждое предприятие также является частью общества с его весьма распределенной, доходящей до «экономики физических лиц» структурой власти и потому требует соответствующего стиля руководства и соответствующей обратной связи.

3. *Стратегия как конкурентная позиция предприятия*. Одна из основных целей предприятия состоит в том, чтобы занять привлекательную и продуктивную позицию в непосредственном окружении — позицию, обеспечивающую приток капитальных, человеческих и других ресурсов и облегчающую «отток» (реализацию) изделий и услуг заказчикам и другим клиентам. При этом приемлемый выпуск должен осуществляться наряду с обеспечением необходимых для протекания внутренних процессов средств и возможностей поддержания внешней жизнеспособности. Такие теоретики конкурентной стратегии, как М. Портер, видят основные задачи стратегии менеджмента в том, чтобы выбирать и поддерживать «выигрышные» позиции в рыночной среде. Взгляд на поиск конкурентных преимуществ как на основную цель управления предприятием приобрел все более возрастающее влияние за последние десятилетия. Ключ к стратегическому успеху с этой позиции — это превышение средней отдачи от инвестиций посредством разработки и внедрения конкурентных стратегий.

*Стратегия как конкурентная позиция* — особенно важная тема для лидеров типов «специалист по политическим рискам» и «жрец конкурентоспособности», поскольку эта концепция, с одной стороны, связана с концепцией «стратегия как власть», а с другой — способна обеспечить менеджеру признание его собственной квалификации.

В определенной степени эту стратегию можно найти «между строчками» о входных барьерах, власти поставщиков, заключающих сделку, и т.д. в концепции М. Портера. При этом можно обнаружить, что по сути дела «политический» и «конкурентоспособный» аспекты положения предприятия не так уж отличаются, как это, возможно, кажется. В ситуации, когда предприятие имеет большую конкурентную силу, например, в монополистической ситуации, можно позволить себе игнорировать аспекты внешней среды и сконцентрироваться на создании эффективных структур управления, производства и планирования. По мере того, как конкуренты становятся более сильными, руководство и подразделения, обеспечивающие обратные связи предприятия, должны сосредоточиться, например, на удовлетворении потребностей наиболее важных поставщиков и заказчиков. В очень запутанных ситуациях руководство должно отдавать власть персоналу — оно просто не может достаточно быстро или эффективно управлять посредством централизованной системы управления персоналом. В такой макросистеме сети разделения власти и стратегические союзы — *необходимые стратегии для достижения успеха на многих фронтах.*

Следует еще раз подчеркнуть потребность предприятия в множественных обратных связях.

Конкурентное преимущество (вышеупомянутое превышение среднеотраслевой доходности) достигается посредством создания большей разницы между себестоимостью и продажной ценой, чем у основных конкурентов. Это, в свою очередь, в рыночных условиях, при которых конкуренция постоянно обновляет процессы и изделия, чтобы вырваться вперед, требует постоянного внимания к таким целям как эффективность, удовлетворение требований заказчика, рост доли изделия на рынке, а также потенциал инноваций. Эти задачи требуют усложнения связей администрации, стратегического планирования развития, сфокусированной организационной структуры, использования обязательств и облегчения сетевого общения.

Следует отметить, что по мере усложнения внешней среды фундаментальная и скрытая роль конкуренции в обществе начинает оспариваться теми, кто сомневается в адекватности конкурентной политики «преуспевания в хаосе» в уже хаотичном и обладающем скудными свободными ресурсами мире. Этот вопрос акцентируется теми, кто видит основную опасность в приближении предприятия (точнее, многих предприятий одновременно) к кризису по пути усиления конкурентоспособности любой ценой.

Несмотря на то, что традиционный акцент в литературе управления делается на роли конкурентного преимущества, рыночной власти предприятия как генератора продукции, концепция позиции должна быть расширена и включать в себя «социальную», «природную» и «этическую» позиции. Таким образом, концепция позиции могла бы использоваться для генерации полезных идей при решении некоторых из критических стратегических проблем современного общества.

4. *Стратегия как система мотивации и контроля персонала*. Здесь стратегия рассматривается как квинтэссенция особенностей перспективной системы мотивирования персонала, причем акцент делается на динамике этих систем по мере успехов или провалов в деятельности предприятия. Стиль руководства, структуры, системы и процессы управления должны также измениться, чтобы сменить устаревшие элементы стратегической конфигурации.

По существу картина изменений внешнего существования предприятия в контексте ожиданий заинтересованных лиц как ряда эволюционных периодов, которые предшествуют и сопровождают пакеты революционных изменений, должна иметь адекватную и мобильную проекцию на систему управления персоналом. При этом революционные кризисы переориентируют предприятие на новую стадию разработки системы мотивации с новым руководителем у руля. Можно предполагать, что далее каждый успешный руководитель в начале эволюционного периода сам является зародышем следующей революции/кризиса. Следовательно, соответствующим образом должна подготавливаться новая система мотивации и контроля персонала для принятия ими решений.

5. *Стратегия как реакция на внешние вызовы*. В современный период быстрых и частых неожиданных изменений необходима организационно -функциональная подсистема в составе предприятия, которая занимается поиском, фиксацией и осмыслением стратегических проблем предприятия по мере их появления и развития. С этой точки зрения стратегия предстает как один из внутрифирменных механизмов, непрерывно обеспечивающих подходящие ответы на новые стратегические проблемы и «вызовы». Возникающие проблемы формируют «повестку дня» стратегической деятельности на предприятиях — каждую проблему или вызов нужно изучать и парировать с достаточной эффективностью. Такая система обеспечивает единственный подход к усовершенствованию «всеобъемлющей» компетенции стратегического менеджмента и разработку адекватного подхода формирования программ развития стратегического менеджмента. [1. стр. 58 – стр. 65].

Значение стратегии для функциональных подразделений.

Если у организации нет единой стратегии, то не исключено, что различные подразделения выработают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Службы сбыта будут бороться за сохранение прежнего спроса на продукцию фирмы, производственные подразделения — делать капитальные вложения в автоматизацию устаревших производств, а служба НИОКР — разрабатывать новую продукцию на базе старой технологии.

Это приведет к конфликтам, задержит переориентацию фирмы и сделает ее работу неритмичной и неэффективной. Может обнаружиться, что переориентация начата слишком поздно, чтобы гарантировать фирме выживание.

Оказавшись перед лицом подобных сложностей, фирма должна решить две чрезвычайно трудные проблемы:

1) выбрать нужное направление роста из многочисленных альтернатив, которые трудно поддаются оценке;

2) направить усилия коллектива в нужное русло.

Ответ на эти вопросы и составляет сущность выработки и реализации стратегии. Именно в такой момент стратегия становится управленческим инструментом, жизненно важным и крайне необходимым. [1. стр. 65].

**Глава II: Сущность, порядок и особенности формирования стратегии на примере проектной организации ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ».**

2.1.История создания института**,** описание структуры и сферы деятельности.

В двадцатых годах прошлого века, когда страна перешла от разрухи гражданской войны к мирной жизни, возникла необходимость в новой структуре, которая бы решала все задачи, связанные с развитием Ленинграда, строительством жилья и объектов соцкультбыта для рабочих и служащих. В январе 1925 года вышло Постановление о создании Проектного бюро при Ленинградском Стройкоме, с которого, можно сказать, и началась биография института.
Простое и ясное имя «Ленпроект», которое и сейчас в обиходе, закрепилось за ним не сразу, а лишь с 1934 года. До этого каждые 2-3 года менялись названия: «Трест Стройкомхоз», «Жилгражданстрой» и «Ленжилгражданпроект». Изменения названий не меняло сути — созданная организация призвана была стать опорой городской власти, быть в ответе за развитие жилищно-гражданского строительства в городе.

Ни одно решение Главного архитектурно-планировочного управления (ГлавАПУ) Исполкома Ленсовета не принималось без тщательной проработки технических вопросов Ленпроектом.

Каждый период его истории был связан с определенными событиями в мире, стране, городе и в самом ЛЕННИИПРОЕКТе. На каждом этапе претворялись в жизнь социальные задачи, которые объективно ставило на тот момент

общество перед институтом.

Менялись архитектурные стили, эстетические взгляды и пристрастия. В конце 20-х — начале 30-х годов здесь вынашивались идеи конструктивизма, несколько позже процветал «сталинский ампир», отсюда же появились так называемые «хрущевки» и «брежневки». В творческом запале рождались и ультрареволюционные градостроительные идеи, в соответствии с которыми новый центр социалистического города предполагалось переместить на юг, в район Московского проспекта.

В институте разрабатывались все Генеральные планы, по которым рос и развивался город (1939, 1966 и 1985 годов); создавались проекты детальной планировки и застройки новых районов, типовые и экспериментальные проекты жилищного, культурно-бытового и коммунального назначения.
Среди самых ранних градостроительных опытов показательны примеры преобразований территорий рабочих окраин. До революции они представляли собой крайне неприглядное зрелище: люди ютились в бараках, не было школ и детских учреждений, полностью отсутствовал водопровод, канализация, электроосвещение.

С конца 20-х годов, до 1941 года, за Нарвской заставой, на Выборгской стороне и Васильевском острове, в Невском и Московском районах институтом спроектированы и построены новые жилые массивы, свыше 200 школ, 300 детских учреждений, крупные кинотеатры, Дом Советов, райсоветы Невского, Московского и Кировского районов города, дворцы культуры, пожарные депо и училища, больницы и профилактории, парки культуры и отдыха и другие объекты.

Была разработана градостроительная концепция развития новых районов и возведены основные здания, сформировавшие впоследствии облик Московского проспекта, проспекта Стачек, Кондратьевского проспекта и других магистралей города.

Во время Великой Отечественной войны многие специалисты были призваны в действующую армию, активно участвовали в боевых действиях, строили оборонительные сооружения, обеспечивали маскировку городских объектов. В ЛЕННИИПРОЕКТе чтят память о погибших в войну сотрудниках; их имена навеки запечатлены на мраморной доске перед актовым залом.
С 1945 года все силы института были направлены на восстановление городского хозяйства Ленинграда, разрушенного в период блокады. Восстанавливались здания, велась реставрация превратившихся в руины пригородных дворцово-парковых ансамблей Пушкина, Павловска, Петергофа, Ломоносова, Гатчины и др.

В 1966 году Советом Министров СССР был утвержден разработанный институтом Генеральный план развития Ленинграда. План определял перспективы жилищно-гражданского строительства, развития транспорта и инженерных коммуникаций города на 20 лет вперед. Именно этот план установил приоритеты застройки, в результате чего постепенно на карте города появились новые районы, без которых уже невозможно представить себе нынешний Петербург: Гражданка, Севернее Муринского ручья, Шувалово-Озерки, Ульянка, Сосновая Поляна, Юго-Запад, Купчино, бывший Комендантский аэродром, Ржевка-Пороховые и многие другие.

Первостепенна роль института в решении одной из самых грандиозных задач советского времени — преодолении жилищного кризиса путем разработки и внедрения впервые в стране метода индустриального производства и монтажа жилья и зданий соцкультбыта силами домостроительных комбинатов. Начиная с середины 50-х годов, институт разрабатывал планы «индустриализации массового жилищного строительства». Важнейшим этапом явилась начатая еще в конце 40-х — начале 50-х годов, разработка типовых серий жилых домов. На основе проектов института в Ленинграде впервые в стране была создана наиболее эффективная для того времени система организации индустриального домостроения — система домостроительных комбинатов (ДСК).

На первом этапе — в 1960-63 гг. были разработаны проекты 5-этажных жилых домов с малометражными квартирами серии «335» (Полюстровский ДСК), «ОД» (Обуховский ДСК), «ГИ» (Автовский ДСК). В дальнейшем, по мере роста экономических возможностей страны и соответствующих изменений планировочных нормативов, Ленпроектом были разработаны, а домостроительной промышленностью города осуществлены в производстве и застройке несколько видов полносборных жилых зданий. Так, на смену первых серий в конце 60-х годов пришли серии 9-этажных домов 1ЛГ-602 (ДСК-2), 1ЛГ-600 (ДСК-3), 1ЛГ-504Д и 1ЛГ-606М (ДСК-4).
Затем, в середине 70-х годов, произошли очередные качественные изменения в панельном домостроении. Существенно повысились комфортные качества квартир. Впервые в стране, в Ленпроекте, был разработан и внедрен в масштабах всего домостроительного производства, блок-секционный метод: проектирование индивидуальных зданий из типовых блок-секций, что позволило повысить возможности массового строительства. В 1972 году Ленпроект был определен Госгражданстроем в качестве головного по стране по разработке и внедрению блок-секционного метода проектирования. На этих проектно-методических основах были спроектированы серия 9-, 12-, 16-этажных домов «137» (ДСК-2) и серия 9-, 12-, 15-этажных домов 1ЛГ-600А (ДСК-3). На смену последней в 80-х годах пришли 4-, 6, 9-этажные блок-секции серии 600.11, действующей в различных модификациях весь последний период. В настоящее время для производства на домостроительном комбинате «Блок» (б. ДСК-2 ) спроектированы жилые блок-секции на базе серии «137».

В тот период только один наш институт выпускал проектно-сметной документации для застройки города более чем на 2 млн. кв. м жилой площади. Используя типовые элементы застройки, в Ленпроекте добивались выразительности и разнообразия городской среды новых жилых районов.

С целью преодоления отставания ввода объектов соцкультбыта от темпов строительства жилья и для реализации комплексной застройки жилых районов в Ленпроекте впервые в стране были разработаны проекты полносборных школ, детских садов, поликлиник, торгово-бытовых комплексов и АТС. По выполненным типовым проектам школ и детских садов строительство велось почти 30 лет.

В 1975 году за большой вклад в жилищно-гражданское строительство Ленпроект был награжден орденом Трудового Красного Знамени.

Кроме масштабной массовой застройки, архитектурные мастерские института создавали новые градостроительные ансамбли города: Свердловская набережная, наб. р. Смоленки, пл. в Автово, пл. Пролетарской диктатуры, пл. Ленина у Финляндского вокзала и др.

Город украсили новые уникальные объекты, выполненные по индивидуальным проектам. Среди них аэропорт «Пулково-1», БКЗ «Октябрьский», гостиницы «Москва» и «Прибалтийская», Дворец молодежи, Морской вокзал, практически все новые крупные больницы, спортивные сооружения, универмаги, универсамы и многие станции Ленинградского метрополитена.

В 1976 году в институте была создана научно-исследовательская часть (НИЧ).

Ленпроект преобразован в проектный и научно-исследовательский институт и переименован в ЛЕННИИПРОЕКТ. С тех пор он сохранил свою марку, остался узнаваемым и продолжал стабильно работать в период больших экономических перемен.

Исследования в НИЧ проводились по истории города, градостроительным и транспортным проблемам, экологии, климатическим особенностям районов города, конструкциям и акустике зданий, а также по градостроительной психологии и архитектурно-художественному восприятию застройки. По результатам исследований разрабатывались перспективы развития города, рекомендации по новым типам жилых и общественных зданий, выпускались территориальные строительные нормы (ТСН) и многое другое. В НИЧ, в пору расцвета, который пришелся на первую половину 80-х годов, работало более 100 человек, половина из которых имели ученые степени и звания. Возглавляли научно-исследовательскую часть доктор архитектуры А. В. Яковлев, а затем кандидат архитектуры А. С. Кривов. Научные разработки по экологии, энергоэффективности, акустике и конструкциям зданий ведутся в институте и сегодня.

*Достижения.*

Институт имеет более чем 80-летний опыт проектирования и участия в инвестиционных проектах в стране.

Институтом разработаны все генеральные планы, и проекты детальной планировки всех новых районов с начала первых пятилеток и до наших дней.

*По проектам института.*

-построены благоустроенные жилые массивы и общественные здания в Ленинграде в предвоенные годы;

-восстановлены разрушенные войной здания исторического центра Ленинграда и пригородные дворцово-парковые ансамбли в Пушкине и Павловске, Петергофе, Ломоносове и Гатчине;

-в период 60-х - 80-х годов по типовым проектам института построены все жилые дома и общественные здания Ленинграда;

-возведены уникальные здания: Большой концертный зал «Октябрьский»; аэропорт «Пулково-1»; гостиница «Прибалтийская»; Морской вокзал; Российская Национальная библиотека; Пенсионный фонд и др.;

-возведены ансамбли новых площадей Победы, Комсомольской, Пролетарской диктатуры, у Финляндского вокзала и др.;

-выполнена архитектурная отделка станций метрополитена: «Автово», «Площадь восстания», «Обухово» и др.;

- выполнена реконструкция исторических зданий в центральной части города, в том числе гостиница «Астория»;

- построены: Парк Победы; Южно-Приморский парк; начато строительство парка 300 – летия города;

- выполняется реконструкция ряда садов и парков Санкт - Петербурга;

- осуществлено уплотнение существующих жилых кварталов.

- уникальные проекты зодчих института удостоены высоких государственных отличий.

Институт является постоянным участником международного архитектурного фестиваля «Зодчество» (Москва), архитектурного смотра-конкурса «Архитектон» (Санкт - Петербург) и международных выставок. За последние 5 лет получено 4 диплома III степени, 13 Почетных дипломов, 12 дипломов, 23 грамоты.

Институт неоднократно отмечался среди лучших проектных организаций в рейтинге Госстроя РФ.

Институт располагает высококвалифицированными кадрами всех проектных специальностей, оснащён современным оборудованием, средствами проектирования и автоматизации проектных работ, имеет развитую нормативно-методическую базу, обеспечивающую высокий уровень разрабатываемых проектов с использованием современных компьютерных и множительных технологий.

С 2003 года в институте действует система менеджмента качества, которая постоянно совершенствуется в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО семейства 9000;

Институт имеет государственные лицензии на осуществление проектных работ, разработку нестандартизированного оборудования, обследования технического состояния зданий и сооружений, оказание инжиниринговых услуг.

*Виды работ.*

Институт разрабатывает градостроительную планировочную документацию и проектную продукцию на строительство:

- жилых домов;

- общественных зданий и сооружений;

- садов и парков;

- объектов транспортного строительства;

- объектов промышленного назначения;

- объектов сельскохозяйственного назначения.

Институт разрабатывает проектную продукцию на реставрацию зданий, схемы инженерного оборудования поселений и территорий. Документация разрабатывается по всем разделам, включая охрану окружающей природной среды.

Институт разрабатывает конструкторскую документацию на изготовление нестандартного оборудования.

Градостроительная документация может выполнятся для любых территорий, включая территории с сейсмичностью 7 и более баллов, а также для территорий сложными геолого-климатическими условиями.

[2. стр. 3 – стр. 12].

Организационная структура.

Деятельность института осуществляется на основе Устава ОАО «ЛЕННИИПРОКТ», устанавливающего требования к проводимой деятельности и структуре института.

Эффективный менеджмент процессов управленческой, производственной и вспомогательной деятельности осуществляется посредством создания и поддержки соответствующей организационной структуры, которая приведена на рисунке 4.1. Этот рисунок иллюстрирует связи административного подчинения подразделений и должностных лиц в деятельности института.

Институт входит в состав ИС ФПГ «РОССТРО».

В состав высшего руководства института входят:

I) Наблюдательный Совет: 7 членов во главе с председателем Совета.

II) Исполнительный орган: 1 человек - генеральный директор института.

III) Ревизионная комиссия: 5 членов.

Генеральный директор имеет в подчинении:

- трех заместителей;

- главного инженера;

- главного архитектора;

- помощника.

В подчинении главного инженера числятся:

- один заместитель;

- главные специалисты института.

Заместители генерального директора и главного инженера по направлениям имеют в подчинении вспомогательные подразделения и службы, способствующие работе производственных подразделений.

**Организационно – управленческая структура ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ».**

Общие сведения акционеров

Наблюдательный совет

Председатель наблюдательного совета

Ревизионная комиссия

Научно – технический совет

Юридическая служба

Генеральный директор

 *Направления деятельности*

 *Ответственные по направлениям*

Подразделения обеспечения

производства

инженерно- прочие

технические

ПОВП, ОК,

ОАПР, Спецчасть,

ТО, Охрана,

Бюро по ОТО

организации

выставок

Управление

имуществом

ПЭ и ПО,

АХО,

ОМО,

ОТС

Подразделения проектного

(основного) производства

Архитектурные Инженерные и

мастерские конст-е отделы

М-1к ОГП, ОЭА,

М-3 ОСУ, ИО,

М-5 ОЭС-1, ОЭС,

М-12 ОПОС, ОАН,

М-14 ИТО, КО,

АПМ-2 ЛЭА, СИПТ

Подразделения

планирования

производства

Бухгалтерия

ПЭО

ПТО

Зам. Генерального директора – директор УИ

Зам. Генерального директора по кадрам и режиму

Зам. Генерального директора –

главный инженер

Зам. Генерального директора

по производству

*Принципы системы менеджмента качества в деятельности института.*

Процессный подход к СМК.

- определение процессов СМК;

- идентификация и измерение входных и выходных данных

процесса;

- определение взаимосвязи между процессами;

- определение влияния процессов на интересы заказчика и другие заинтересованные стороны;

- установление функций, прав и ответственности при управлении процессами;

- определение внутренних и внешних поставщиков, потребителей и других заинтересованных сторон в функционировании процесса;

- определение при разработке процесса этапов и операций, его составляющих, потребности в ресурсах, средств и методов измерения потребности в обучении кадров.

Системный подход к управлению.

- определение и разработка системы процессов, обеспечивающих достижение заданной цели;

- разработка такой системы, при которой цели достигаются наиболее эффективным путем;

- определение взаимосвязей процессов в системе;

- постоянное улучшение системы процессов через измерения и оценку;

- при разработке системы процессов - увязка принятых решений о действиях с возможностями ресурсов.

*Процессы системы менеджмента качества.*

Общие положения.

 Система менеджмента качества института представляет собой взаимосвязанные и взаимодействующие процессы, ресурсы, документы и организационные структуры.

К процессам, необходимым для системы менеджмента качества института, относятся:

а) управленческая деятельность руководства и обеспечения ресурсами, в том числе стратегический менеджмент, осуществление корпоративных процессов, управление проектом и менеджмент подразделения.

б) процессы жизненного цикла продукции (п. 7);

в) мониторинг, измерения и улучшения (п. 8).

Основные процессы функционируют в институте по циклу Шухарта-Дёминга «Plan – Do – Check - Act» (PDCA), который изображен на рис. 4.3.

[2. стр. 27 – стр. 35].

**Схема менеджмента института.**

*Стратегический менеджмент*

*Создание проектной продукции*

Рынок

проектной

продукции.

Конкурентная

среда.

Эконмич.

ситуация.

Законодательство.

Нормативы.

Технологии и др.

Политика

качества.

Проектная

продукция

Потребление проектной продукции

Заказчики и другие потребители

*Менеджмент института (корпоративные процессы)*

*Менеджмент проекта (маршрутная технология проектирования)*

*Менеджмент подразделения*

*(операционная технология проектирования)*

Высшее

руководство

Руководство организации

2.2. Стратегия организации. Разработка и особенности формирования.

Стратегия предприятия – это процесс высшего уровня, в ходе которого осуществляется стратегическое планирование деятельности института и необходимости ресурсов для ее развития.

*Область применения.*

а) определение стратегической политики института:

- маркетинговой стратегии,

- производственной стратегии,

- финансовой стратегии,

- инвестиционной стратегии;

б) формирование Политики в области качества;

в) подготовка перспективного плана проектных работ;

г) определение состава основных процессов института;

д) определение организационной структуры и структуры управления института;

е) анализ, принятие решений и планирование развития системы менеджмента качества.

*Ответственность.*

Владельцем этих процессов является генеральный директор института (п. 4.1.). На него возложена ответственность за разработку, организацию, надлежащее функционирование и результаты процессов.

Распределение ответственности между подразделениями и должностными лицами при осуществлении процессов стратегии в институте приведено в матрице ответственности.

Рисунок 4.4. Распределение ответственности в процессах стратегического менеджмента (матрица ответственности).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные функциистратегическогоменеджмента | Генеральныйдиректор | Главныйинженер(УГД поСМК) | Зам. ген.Директорапо произ-водству | НачальникПЭО | Нач.Службыкачества |
| 1. Разработка:- маркетинговой стратегии | У |  | О | П |  |
| - производственнойстратегии | У |  | О | П |  |
| - финансовой стратегии | У |  | О |  |  |
| - инвестиционной стратегии | У |  | О |  |  |
| 2. Формирование политикив области качества | У | О |  |  | П |
| 3. Подготовка перспектив-ного плана проектных работ | У |  | О | П |  |
| 4. Определение состава ос-новных процессов института | У | О | П | П | П |
| 5. Определение организаци-онных структур | У | П | О | П | П |
| 6. Анализ со стороны руко-водства | У | О | П | П | П |
| 7. Решения и планированиеРазвития и улучшения сис-темы менеджмента качества | У | О | П | П | П |

Условные обозначения: О – основная ответственность, координация работ;

 П – участие в процедуре;

 У – принятие решения, утверждение.

*Процедура.*

Основой процедуры стратегического менеджмента является анализ данных (в том числе мониторинга и измерений) о внешних и внутренних факторах, влияющих на деятельность института, в целях установления областей и возможностей для постоянного улучшения. Процедура устанавливается владельцем процесса на основе положений процедурных документов СМК, цикла Р13СА (рис. 4.3) и установившейся в институте практики.

Процессы стратегического менеджмента и основные документы для реализации соответствующих процедур приведены в таблице 4.1.

**Процессы стратегического менеджмента и документы СМК.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ГОСТ РИСО 9001-2008 | Процесс стратегического менеджмента. | Шифр документаустанавливающего процедуру |
| 5.15.2 | Разработка: а) маркетинговой, б) производственной,в) финансовой, г) инвестиционной стратегии института | СМК-ДП 07-09СМК-ДП 13-09 |
| 5.3 | Формирование Политики в области качества | СМК-ДП 01-09СМК-ДП 13-09 |
| 5.25.4.1 | Подготовка перспективного плана проектных работ | СМК-ДП 07-09СМК-ДП 13-09 |
| 4.1 | Определение состава основных процессов института | СМК-ДП 02-09СМК-ДП 06-09 |
| 4.15.5 | Определение организационных структур | СМК-ДП 02-09СМК-ДП 13-09 |
| 5.6 | Анализ со стороны руководства | СМК-ДП 02-09 |
| 5.15.4.28.5.1 | Решения и планирование развития и улучшенияСистемы менеджмента качества | СМК-ДП 02-09СМК-ДП 13-09 |

Вход процессов определяет информация об:

- удовлетворённости потребителей продукции и других заинтересованных сторон; -ситуации на рынке проектной продукции и услуг (на международном, федеральном, региональном и местном уровнях);

- условиях конкурентной среды и положения в ней института,

- экономической ситуации и финансовом состоянии института;

- требованиях законодательных актов (федеральных, региональных, местных) и нормативной базы для функционирования института и проведения проектной деятельности;

- состоянии имеющихся технологий, оборудования, кадровых, информационных и других ресурсах, а также возможностей по их улучшению;

- состоянии системы менеджмента качества, полученной на основании результатов аудитов, данных мониторинга и измерений.

На выходе процессов устанавливаются и документируются откорректированные в результате анализа:

- стратегические планы: Политика в области качества, бизнес-планы и перспективные планы проектных работ, планы развития института, планы диверсификации его деятельности, а также ресурсы для их достижения, включая инвестиционные;

- состав основных корпоративных процессов института, а также процессов управления проектом и подразделением;

- организационные структуры управления и института в целом;

- решения по развитию и совершенствованию системы менеджмента качества в институте.

Процедура стратегического менеджмента должна осуществляться регулярно, как правило,- ежегодно. Периодичность ее проведения устанавливается владельцем процесса.

[2. стр. 40 – стр. 42].

2.3. Стратегия проектной деятельности института.

Иерархия и структура стратегии проектной деятельности института.

|  |
| --- |
| **ПРОЦЕССЫ ВЫСШЕГО УРОВНЯ.** |
| Стратегическийменеджмент | Создание проектной продукции | Потребление проектнойпродукции |

|  |
| --- |
| **ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ ИНСТИТУТА.** |
| **ПРОЦЕССЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТНОЙ ПРОДУКЦИИ****(МАРШРУТНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ)** |
| Маркетинг | Работа сзаказчиком | Закупки | Проектирование | Послепроектнаядеятельность |

*Разделы проекта*

Участие в тендере подряда на ПИР

Подготовка договорной документации и задания

Проведение проектных работ

Подготовка договоров субподряда

Поставка и обслуживание проектной продукции

Анализ, верификация и валидация проектной продукции

Планирование процессов, ресурсов и качества продукции

Ведение и изменение проектной документации

|  |
| --- |
| **ПРОЦЕССЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И РАБОЧИХ ГРУПП ИНСТИТУТА** |
| **ПРОЦЕССЫ ПРОИЗВОДСТВА ПРОЕКТНОЙ ПРОДУКЦИИ****(ОПЕРАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ)** |
| Организационнотехнологическаяподготовкапроектирования | Информационнаяподготовка объекта | Разработка разделов, подразделовпредпроектной и проектнойдокументации, марок чертежей рабочей документации и др. | Проектирование | Послепроектнаядеятельность |

Проверка и приемка документации

Контроль процессов и продукции

Разработка проектной документации

Принятие проектных решений

Сбор и анализ исходных данных и материалов для проектирования

Разработка процессов и определение ресурсов для проведения работ

Хранение и утилизация документации

Составление рабочей технологической документации

2.4. Стратегия управления деятельностью подразделения, службы института.

Стратегия управления деятельностью подразделения, службы института составляет часть процессов по созданию проектной продукции.

*Область применения.*

а) управления производством и обслуживанием, включая:

-планирование (организационно-технологическую подготовку) проектного производства и ресурсов;

-информационную подготовку, в том числе описание характеристик продукции определение исходных данных для проектирования и др.;

б) производства и обслуживания проектной продукции, включая:

-проведение запланированных мониторинга и измерений процессов ипродукции выпуск, поставку и действия после поставки;

в) валидации процессов производства;

г) сохранения соответствия продукции, в том числе хранение и утилизация документации;

д) управления устройствами для измерений.

Указанные процессы являются частью жизненного цикла проектной продукции и представляют собой последовательность работ (операционную технологию) по созданию проектной продукции, выполняемых на уровне подразделения института.

[2. стр. 45 – стр. 51].

Стратегический менеджмент проекта.

Обслуживание проектной продукции

Ведение проектной

документации

Контроль и

верификация

продукции

Анализ проекта

Разработка

разделов

проектной

документации

Закупки по

субподряду

Организационно-

технологическая

подготовка

Управление

договором

**ГАП, ГИП**

Начальники производственных

подразделений

1. Архитектурные мастерские

2. Инженерные отделы

3. ОЭА

4. ОСУ

5. ОГП

6. Отделы экономики и смет

7. ОПОС

8. ПОВП

Начальник ПТО

Начальник ПЭО

Главный инженер института

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

1. Цель данной работы – исследование понятия, сущности и формирования стратегии в организации; анализ стратегии на примере проектной организации ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ»; развитие и разработка стратегии в организации.

Вывод: Стратегия сложное и потенциально мощное оружие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Современная фирма не сможет существовать на рынке без четко определенной стратегии.

Стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. У каждой фирмы должна быть выработана своя четкая стратегия, а заимствование у других организаций практически всегда приводит к провалу и прекращению существования организации.

2. Объект исследования – объектом исследования в данной работе является архитектурно-проектная организация ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ».

Вывод: Для того чтобы изучить и понять стратегию данной организации, мной были взяты у высшего руководства нормативные документы и чертежи, где описываются все разработки института, а также стратегические планы и ходы данной организации.

3. Предмет исследования – процесс развития стратегии в данной организации.

Вывод: Изучен процесс развития стратегии в конкретной организации, в данной работе имеются все существующие схемы и определения стратегического развития организации.

4. Задачи данной работы – 1. Исследование теоретических основ по теме.

2. Исследование объекта (организации).

3. Анализ предмета исследования.

4. Исследование роли и места стратегии в организации.

Вывод: Теоретические основы по теме исследованы и изучены и приведены в 1 главе данной работы. Объектом исследования выбрана проектная организация ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ». Проведен анализ и описание предмета исследования на примере выбранной организации. Определена роль и место стратегии в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Стратегический менеджмент. Основы стратегического менеджмента / М.А. Чернышев [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2009 – 506, [1] с. – (Высшее образование) – стр. 9 по стр. 65.

2. Нормативные документы – собственность ОАО «ЛЕННИИПРОЕКТ». – 120 стр.