УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

«ЧАСТНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

# КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

**на тему «Корпоративные (общие, портфельные) стратегии»**

**по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**Вариант №7**

### Студентка Середут Светлана Михайловна

Курс VI, группа 2610

Факультет заочного обучения

Специальность: экономика и управление на предприятии

Номер зачетной книжки Эзс 337

Бобруйск 2005

**План:**

1. Понятие и сущность корпоративных стратегий организации
2. Характеристика ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ»
3. Анализ реализуемой общей, корпоративной стратегии ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ»
4. Рекомендации по совершенствованию разработки и реализации общей стратегии ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ»

### Список используемой литературы

1. **Понятие и сущность корпоративных стратегий организации**

Стратегия организации— это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а, следовательно, формирует наш образ мышления.

Стратегия – это собирательное понятие; объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации; комплекс мероприятий по достижению, намеченных целей, уточненных через правила и процедуры. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах. В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы - ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов. Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

Ограниченный рост - стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом изменяющихся условий (например, инфляции). Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной (стабильной) технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением. Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то очевидно, в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Сокращение - альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация, сочетание. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Стратегии сочетания (комбинированная) всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий. На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них: риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени. Организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других.

Классификация стратегий по уровням иерархии управления.

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

• корпоративную;

• деловую;

• функциональную;

• операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности водной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует, и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

Классификация стратегий по М. Портеру.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций.

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.
2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.
3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.
4. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.
5. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Классификация стратегий по функциональным направлениям деятельности.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, яв­ляется выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на:

1. функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;
2. функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области:

1. планирования;
2. контроля;
3. координации;
4. структурного построения;
5. мотивации;
6. информационного обеспечения.

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде и подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

1. инвестиционные;
2. ресурсообеспечения;
3. политические;
4. экологические;
5. технологические;
6. маркетинговые.

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

Инвестиционные стратегии — это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на развитие деятельности компании, ее рост, и стратегии, направленные на сокращение этой деятельности (рис. 1).

Выделяется три разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства и стратегия диверсификации.

Стратегия поведения на рынке ценных бумаг. Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг.

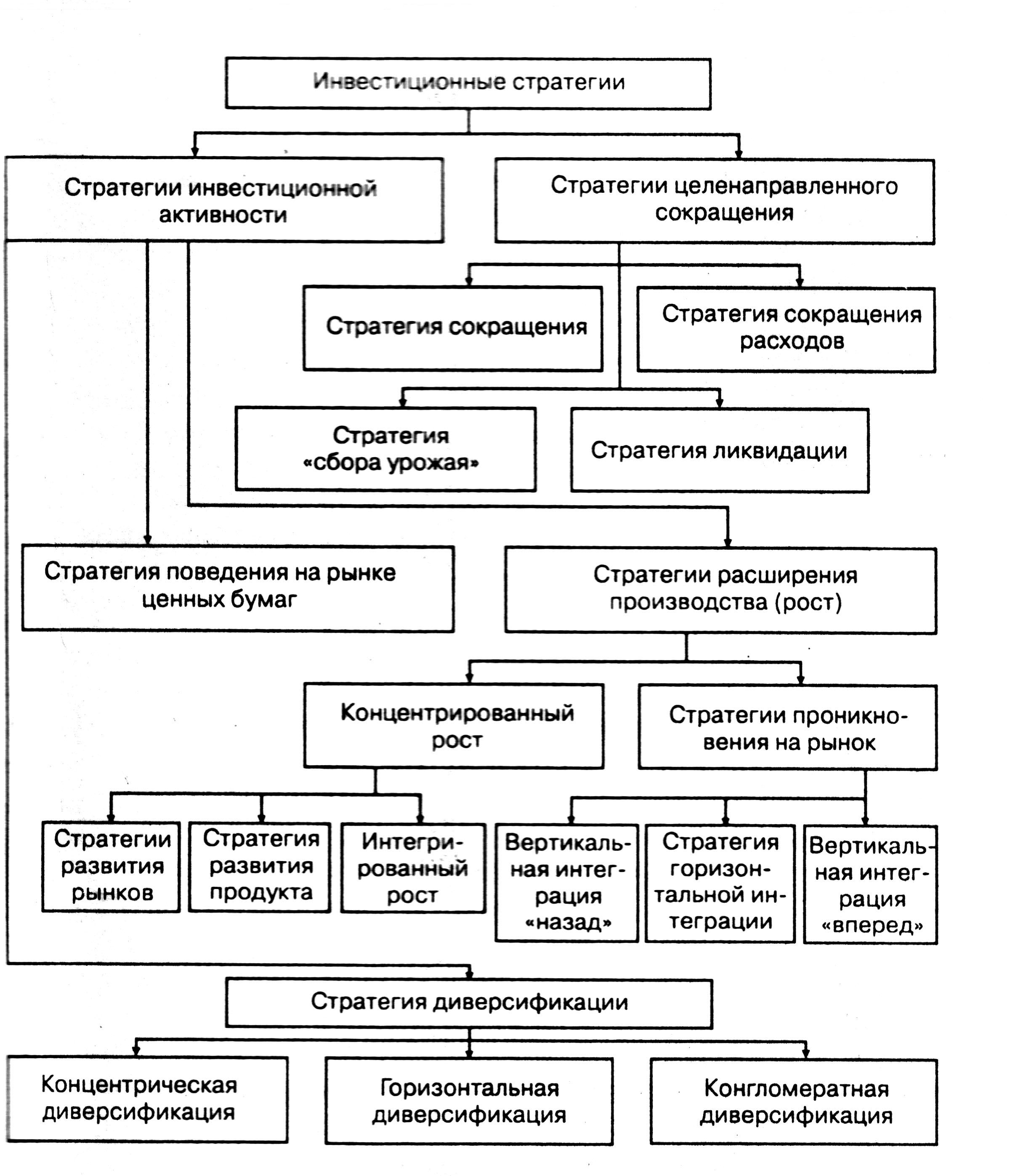
Стратегии расширения производства. Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К стратегиям концентрированного (интенсивного) роста можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие другие элементы. Данная стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

Традиционно стратегии диверсификации рассматриваются как разновидность базисных эталонных стратегий роста наряду со стратегиями концентрированного и интегрированного роста. Стратегии роста требуют серьезных инвестиций от компании, и поэтому относим их к инвестиционной стратегии фирмы. Естественно, что и другие стратегии требуют затрат ресурсов, но они в меньшей степени подходят под определение инвестиционных.

Рис. 1. Виды инвестиционных стратегий.



Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребительскому рынку). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства. Этого можно достичь различными способами: развивая первичный спрос, увеличивая свою долю рынка, устанавливая контроль над конкурентами и их долей рынка, рационализируя рынок и т.п. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.

Стратегии интегрированного роста оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом и в том, и в другом случае происходит изменение положения компании внутри отрасли. Ориентация на интеграционные стратегии имеет смысл только в том случае, если их реализация приводит к усилению конкурентных позиций фирмы.

Вертикальная интеграция «назад» используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Она направлена на рост фирмы и обеспечение развития производства за счет приобретения поставщиков или усиления контроля над системой поставок (например, создавая дочерние структуры, осуществляющие снабжение). В случае реализации этой стратегии компания снижает степень своей стратегической зависимости от поставщиков.

Вертикальная интеграция «вперед» выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над каналами распределения продукции. Данная стратегия выгодна в том случае, если независимость каналов может привести к накоплению товарных запасов, частой недогрузке производственных мощностей, что обусловливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность его развития.

Стратегии горизонтальной интеграции имеют своей целью усиление позиции фирмы за счет поглощения или усиления контроля над конкурентами. Кроме этого, стратегии горизонтальной интеграции могут предусматривать сотрудничество фирм-конкурентов на временной или постоянной основе в случае, если такое сотрудничество приносит им ощутимую выгоду.

Стратегии диверсификации. Данные стратегии связаны, прежде всего, с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично — от ее конкурентных позиций. Стратегии развития через диверсификацию оправданны в том случае, если:

1. существующий вид деятельности фирмы представляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности;
2. позиции конкурентов очень сильные или базовый рынок находится в стадии спада;
3. новый бизнес может обеспечить достижение синергического эффекта;
4. фирма обладает достаточными финансовыми ресурсами для инвестирования в различные сферы бизнеса.

Прежде всего, компания должна оценить, способно ли то или иное решение по диверсификации повысить доходность акций. При этом можно использовать следующие критерии.

1. Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности.
2. Критерий «издержки входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток «новичков» свел бы к нулю возможность получения прибыли другими компаниями. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, — операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.
3. Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получении дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения. Известны три основных типа диверсификации.

Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новой продукции, которая соответствует существующим возможностям фирмы, даже если она ориентирована на другие группы потребителей. В этом случае существующее производство остается основным в деятельности компании, а новое возникает исходя из ее возможностей (технологических, маркетинговых и т.д.). Цель в данном случае состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, предназначенной для потребителей компании, даже если эта продукция технологически не связана с имеющимися в распоряжении фирмы производственными мощностями. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных с ее основным производством продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области продвижения товара на рынок. Важным условием реализации данной стратегии является оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Стратегия конгломератной диверсификации предполагает освоение видов деятельности, не связанных с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Это одна из самых сложных для реализации стратегий, так как выводит фирму в новые для нее области. При реализации конгломератной диверсификации цель фирмы состоит в обновлении своего портфеля.

В противоположность стратегиям инвестиционной активности выделяют также стратегии целенаправленного сокращения.

Стратегия сокращения (свертывания) предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу. Отданного подразделения материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняем лини, частичный контроль (частично владеет этим подразделением), Часто эта стратегия реализуется тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих целям фирмы видов деятельности.

Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращении. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности. Речь может идти, например, о прекращении выпуска неприбыльных товаров, сокращении персонала и т.д.

Стратегия сбора (снятия) урожая предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности. Либо фирма отказывается от некоторых направлений сноси деятельности.

Стратегии ресурсообеспечения представляют собой набор принципиальных положений, позволяющих компании эффективно распределять ресурсы и выбирать наиболее предпочтительных поставщиков. Также в этой стратегии должна быть оценена стратегическая независимость фирмы от конкурентной силы поставщиков.

Политические стратегии- эти стратегии определяют отношение фирмы к группам стратегического влияния и определяют действия фирмы по отношению к политическим сторонникам и противникам.

Стратегия игнорирования состоит в проведении компанией такой политики, которая ставит фирму в положение, позволяющее ей не учитывать те или иные политические изменения, не реагировать на мнение общественных организаций.

В противоположность стратегии игнорирования стратегия учета политических интересов предполагает, что компания занимает активную политическую позицию, зачастую формируя ее через механизм предпринимательского лоббирования.

Стратегия создания стратегических альянсов предполагает постоянный поиск союзников и усиление своих позиций за счет снижения конкурентного давления в результате заключения различного рода соглашений.

Экологические стратегии фирмы заключаются в проведении мероприятий по защите окружающей среды, сбережению природных ресурсов, выпуске экологически чистой продукции, т.е. всего, что направлено на защиту живой природы в мире в целом и в месте расположения производства в частности.

Технологические стратегии состоят в определении позиций фирмы в области исследований и разработок новых технологий и товаров, определении и усилении конкурентных преимуществ за счет владения патентами и ноу-хау, особенностей в работе с лицензиями при их покупке и продаже.

Маркетинговые стратегии являются наиболее сложной составляющей экономической стратегии фирмы, поскольку включают в себя довольно много элементов и охватывают различные стороны деятельности компании.

Маркетинговые стратегии существенно отличаются друг от друга в зависимости от состояния отрасли и рыночной позиции компании.

Выделяют следующие классические варианты состояния отрасли:

1. быстрорастущие отрасли;
2. отрасли в стадии зрелости;
3. отрасли в стадии спада;
4. раздробленные отрасли

и три варианта положения фирмы:

1. фирма-лидер;
2. фирма, находящаяся на вторых ролях;
3. слабые или пострадавшие от кризиса фирмы.

Следует заметить, что многообразие подходов к классификации стратегий еще раз подчеркивает сложность и многогранность самого понятия «стратегия».

**2. Характеристика ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ»**

Полное наименование предприятия - Производственное частное унитарное предприятие «Универсал Бобруйск» Общественного объединения «Белорусское общество глухих», сокращенное - ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ».

ЧУП «Универсал Бобруйск» является частным унитарным предприятием, основанным на частной собственности ОО «БелОГ».

Миссия организации отражает предназначение организации в экономике и обществе она является философией и смыслом существования организации. В ней как правило детализируется статус предприятия, определяется основное ее предназначение и отражаются ориентиры на цены организации.

Миссией ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ» является производство и реализация конкурентоспособной продукции в соответствии с потребностями рынка.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Основными целями ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ» являются:

-защита и содействие реализации прав граждан с нарушением слуха и их интеграция в современном обществе;

-получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов работников ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ» и интересов ОО «БелОГ».

Предметом деятельности предприятия является производство продукции и товаров, оказание услуг населению, перевозки пассажиров и грузов, розничная торговля и торгово-производственная деятельность, сдача и наем имущества ЧУП «Универсал Бобруйск» и другая деятельность, способствующая социальной и трудовой реабилитации лиц с нарушением слуха.

Целью предприятия является производство и реализация конкурентоспособной продукции в соответствии с потребностями рынка. В настоящее время предприятием выпускается около 300 наименований продукции:

- участок изготовления шлангов: тормозные шланги для всех видов автомобилей с пневмотическим приводом и комплектует ими конвейеры Минских автомобильного и тракторного заводов, шланги и рукава для бытовых и промышленных газовых приборов, освоена комплектация для газовых котельных, выпускаются рукава высокого давления для гидравлических систем специальных дорожных и сельскохозяйственных машин и механизмов, автозапчасти;

- на участке изготовления зеркал выпускаются зеркала 14-ти видов для автомобилей и тракторов, в том числе со сложным напылением амальгамы и нагревающего слоя и зеркала с антибликовым покрытием. Все зеркала прошли аттестацию на соответствие мировому стандарту качества. Эти изделия были выставлены на конкурс « Лучшие товары Республики Беларусь на рынке Российской Федерации» и занесены в Российский каталог качества «100 лучших товаров России»;

-на прессово-сборочном участке производится продукция из металла путем холодной штамповки – автотракторные комплектующие изделия, детали для резино-технической продукции, корпуса для изготовления манометров, а также рассекатели пламени, скобы мебельные, баки для белья, лейки огородные, электропатроны;

-на участке изготовления товаров народного потребления производится швейная продукция - чехлы на тракторные сидения, утеплители, спецодежда, постельное белье, а также изделия из лозы.

Организационную структуру на ЧУП «Универсал Бобруйск» можно отнести к линейно-функциональной оргструктуре так как она строится по функциональным подсистемам (Рис.1)

Линейно-функциональная организационная структура эффективна в условиях, когда аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся, жестко связанные задачи. Недостатками такой структуры являются: невосприимчивость к изменениям; жесткость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго выполнять установленные правила; замедление принятия управленческих решений по мере увеличения уровней иерархии управления.

При проведении анализа организационной структуры ЧУП «Универсал Бобруйск» на соответствие нормам управляемости можно сделать вывод, что норма управляемости на данном предприятии превышает допустимую (8-12 подчиненных на одного руководителя), так как в нашем случае на одного руководителя в среднем приходится 17 подчиненных.

Помимо централизованного управления предприятием в лице директора, так же осуществляется управление отдельных подразделений в лице начальников участков и сменных мастеров, что обеспечивает полноценный контроль за соблюдением трудовой дисциплины и за выполнением поставленных перед участком планов производства готовой продукции.

Содержание достаточно большого аппарата управления обеспечивает своевременное и достоверное предоставление данных о состоянии дел на предприятии, снабжение производственных участков необходимыми материалами и комплектующими для обеспечения беспрерывного процесса производства, своевременный сбыт готовой продукции.

Проведем классификационный анализ организации и ее системы по следующим признакам:

- ЧУП «Универсал Бобруйск» является частным предприятием, так как основано на частной собственности ОО «БелОГ»;

* ЧУП «Универсал Бобруйск» относится к коммерческим организациям, так как целью его деятельности является извлечение прибыли;
* по отношению к бюджету ЧУП «Универсал Бобруйск» не бюджетное предприятие, так как не финансируется из бюджета;
* по размерам ЧУП «Универсал Бобруйск» относится к крупным предприятиям, так как численность работающих на данном предприятии составляет 424 человека.

ЧУП «Универсал Бобруйск» имеет выгодное географическое положение по отношению к рынкам сырья, а также для экспорта продукции.

Предприятие поставляет продукцию во многие страны ближнего и дальнего зарубежья: Россия, Украина, Эстония, Латвия, Литва.

Предприятие оснащено технологическим оборудованием, позволяющим выпускать продукцию высокого качества. Основной продукцией поставляемой на экспорт являются автомобильные запчасти (шланги, зеркала, электропатроны и др.)

ЧУП «Универсал Бобруйск» обладает налаженными связями с поставщиками материалов и комплектующих. Имеет выгодное географическое положение по отношению к рынкам сырья, а также для экспорта продукции в соседние области западной части России, Украины, Прибалтийские страны.

Объем поставок продукции за 2002-2004гг. приведены в таблице 1.

Табл.1

Объем реализованной продукции, млн. руб

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Страна | 2003 год | 2004 год | 2005 год |
| Республика Беларусь | 3254 | 4129 | 5953 |
| Российская Федерация | 240 | 382 | 400 |
| Украина | 80 | 115 | 198 |
| Прибалтика | 18 | 28 | 35 |
| ИТОГО: | 3592 | 4654 | 6586 |

На основании приведенных выше данных видно, что большая часть продукции производимой предприятием реализуется на внутреннем рынке страны, и лишь незначительная часть продукции идет на экспорт. На внутреннем рынке основными потребителями данного вида продукции являются предприятия машиностроения (РУП МАЗ, ПО МТЗ, Гомсельмаш, МЗКТ и др.) коммерческие структуры.

В целом для продажи на территории Республики Беларусь имеется об­ширный и устойчивый рынок сбыта. В связи с этим основная задача на рынке Республики Беларусь - поиск новых платежеспособных партнеров. Наряду с выпуском продукции предприятие должно иметь гарантийный рынок сбыта. Предприятием заключены договора на поставку продукции Минскому РУП «МАЗ», ПО «Минскому тракторному заводу», заводу «Колесных тягачей», «БеЛАЗ» г. Жодино, ремонтно-механическому заводу «Белкаммунмаш», ОАО «Аскодор», ОАО «Мозырьдрев», ЗАО «Бобруйскмебель», РУП «Гомсельмаш», РУП «Белтранснаб», РУП «Могилевский автомобильный завод» им. С.М. Кирова, ОАО «Беларусьрезинотехника», совместное белорусско-американское предприятие «Завод теплотехнических приборов», ОАО «Минскмебель», ГЗОА «Светотехника», РУП «Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов», НПРУП «Формаг», ОАО «Завод Белпласт».

Что касается рынка стран Российской Федерации, Украины, Прибалтики в данных регионах также сформирован круг основных покупателей. Например: Россия (ООО «Автодин –ХХ1», ООО «Автотрактормаркет»,ООО «Великан-Рустрактор» и др.), Украина (ООО «Евросклад-Сервис», ООО «СтройТранс» и др.), Прибалтика (фирма «В.О.В.», фирма «С.Скрипунаса Лемдеста» и др.). Учитывая, что в данные регионы отгрузка производится только по предварительной оплате, работа с резидентами данных регионов интересна в плане стабильности платежей и потребляемых объемов продукции.

Основными конкурентами ЧУП «Универсал Бобруйск» по выпуску и продажи зеркал заднего вида является НПО «Ратон»(г.Гомель); шлангов высокого давления Борисовский Автоагрегатный завод и Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов. Рассмотрим на примере некоторой продукции табл.1 и 2.

Табл.1

Цены на продукцию в белорусских рублях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | НПО « Ратон» | ЧУП «Универсал Бобруйск |
| Зеркало САКД 458201.001 | 4920 | 4433 |
| Зеркало САКД 458201.050-01 | 7872 | 6846 |
| Зеркало САКД 458201.050 | 7864 | 6844 |
| Зеркало САКД 458201.007 | 4392 | 3922 |
| Зеркало САКД 458201.030 | 7013 | 6152 |

Табл.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Борисовский Автоагрегатный завод | ЧУП «Универсал Бобруйск | БЗТД и А |
| Шланг РВД 12.25.20.600 | 5930 | 5648 | 6438 |
| Шланг РВД 12.25.20.650 | 6176 | 5882 | 6529 |
| Шланг РВД 12.25.20.900 | 7324 | 6976 | 7952 |
| Шланг РВД 12.25.20.1000 | 7893 | 7518 | 8420 |
| Шланг РВД 12.25.20.1100 | 8699 | 8285 | 9362 |

Анализ конкурентов показывает, что цены на выпускаемую продукцию, на 5-15% выше чем на ЧУП «Универсал Бобруйск». Постоянно ведется работа по изучению коньюктуры цен. Цены устанавливаются и корректируются с учетом объема реализации продукции и цен предприятий- конкурентов.

Продукция ЧУП «Универсал Бобруйск» является наиболее конкурентоспособной, т.к. обладает высоки качеством (соблюдение всех норм и правил технологического процесса) и низкой ценой по сравнению с другими производителями, поэтому предприятие является основным поставщиком Минского автомобильного завода и ПО «МТЗ».

Успешная продажа товара связана с своевременным проведением рекламы (дается реклама в различные информационные справочники, каталоги, интернет) благодаря чему расширяется круг потенциальных клиентов предприятия, а также участие в различных выставках, что позволяет изучить спрос на продукцию- это позволяет повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции.

На 2005 год намечено ряд организационных мероприятий по выпуску новых изделий, в том числе товаров народного потребления.

Разработан план мероприятий по повышению качества и конкурентноспособности выпускаемой продукции, где предусмотрена разработка документации по внедрению системы менеджмента качества по ИСО 9001 версии 2001г.

Разработаны мероприятия по экономии электроэнергии, сырья и материалов, теплоэнергии на 2005 год. На предприятии работает фирменный магазин для реализации собственной продукции.

На данном этапе функционирования предприятия основной проблемой является приобретение более нового, производительного оборудования, приобретение качественного сырья и материалов для избежания затрат на производство брака, внедрение в производство новые достижения в развитии техники и технологий, а также поиск и освоение новых рынков сбыта выпускаемой продукции.

**3. Анализ реализуемой общей, корпоративной стратегии ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ»**

**Факторы внешней и внутренней среды предприятия**

В процессе своей деятельности ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ» подвергается влиянию множества факторов как внешней, так и внутренней среды.

Основными факторами внешней среды, влияющими на деятельность предприятия являются:

1. поставщики – так как предприятие в процессе своей деятельности имеет дело с поставщиками, то ему приходиться налаживать с ними тесный контакт, что в свою очередь дает возможность получать необходимое сырье и материалы хорошего качества и по приемлемой цене и в необходимом объеме. Так как у ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ» большая номенклатура выпускаемых изделий, то в процессе своей деятельности ему приходится работать с большим количеством поставщиков. К основным относятся: ОАО БРТИ, ОАО «Гродно Химволокно» г.Гродно; РУП МАЗ г. Минск, Гомельский стеклозавод и т.д.
2. потребители – этот фактор на современном этапе развития маркетинга является основным, так как именно спрос потребителей на предлагаемую им продукцию решает, сможет ли предприятие возместить свои убытки и получить прибыль. Продукция, выпускаемая данным предприятием приобретается в основном машиностроительными организациями такими как: РУП МАЗ г.Минск, МТЗ г.Минск, «Муромтепловоз» г.Муром, а так же частично фирмами.
3. законы и государственные органы – государство оказывает влияние на предприятие через налоговую систему, государственную собственность, бюджет, законодательные акты. Так как ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ» является обществом трудоустройства инвалидов по слуху и количество инвалидов по слуху составляет 64% от общего числа работающих, то данное предприятие пользуется определенными льготами в налогообложении, предусмотренными законодательством.
4. конкуренты - представляют собой важнейший внешний фактор. Если не удовлетворять нужды потребителей более эффективно, чем конкуренты, то организация просуществует недолго. Важно понимать, что потребители не единственный объект соперничества организаций. Конкурентную борьбу ведут за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплаты труда и характер отношений руководителей с подчиненными. По производству шлангов главным конкурентом ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ», в рамках г.Бобруйска, является ОАО «ТАиМ», но продукция нашего предприятия является конкурентоспособной из-за высокого качества и более низкой цены.

К факторам внутренней среды относятся:

1. миссия – миссия предприятия отражает его предназначение в экономике и обществе, в ней детализируется статус предприятия, определяется основное его предназначение и отражаются ориентиры на цены предприятия.
2. цели – это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является для него желательным и на достижение которых направлена деятельность предприятия.
3. ресурсы – они включают в свой состав трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технологии, используемые на данном предприятии. Что касается трудовых ресурсов, то средний возраст работающих на предприятии составляет 30-45 лет и основная масса работников имеет среднее образование.На предприятии в основном используется сильно изношенное оборудование, которое требует частых ремонтов и подналадок, что в свою очередь приводит к снижению производительности.

**4. Рекомендации по совершенствованию разработки и реализации общей стратегии ЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ»**

Для достижения целей предприятия необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому руководители предприятия должны в первую очередь ориентироваться на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства, оценка его эффективности производится по экономическому показателю, определяемому как соотношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам.

Главной задачей руководителей является организация и управление персоналом, что в конечном итоге должно приводить к выполнению целей предприятия. При этом предприятие должно обеспечивать соответствующие структуры, регулировать отношения между работающими и координировать процессы, необходимые для выполнения поставленных задач. Управление персоналом включает личное и конкретное воздействие на сотрудников, необходимое для своевременного принятия решений и успешной реализации намеченных планов.

Если все внутренние процессы, связанные с персоналом, будут управляться надлежащим образом, то у предприятия не возникнет проблем с достижением заданий по выпуску продукции, прибыли, доходам и т.д. В качестве критерия успешности работы принимается повышение эффективности предприятия за счет совершенствования его человеческих ресурсов. Такой подход требует разработки специальных методов, позволяющих производить оценку качества труда и выявлять внутренние процессы, которые требуют принятия мер с целью повышения производительности труда.

Так же для более эффективного функционирования организации необходимо использовать более новое, производительное оборудование, приобретать качественное сырье и материалы для избежания затрат на производство брака, так же необходимо внедрять в производство новые достижения в развитии техники и технологий.

Эффективность организации является управленческой категорией, поэтому управление эффективностью – это главная задача, которую менеджмент должен решать непрерывно и системно. Только такой подход позволяет получить результаты, соответствующие целевым установкам организации. Базой для сопоставления результатов с целями является система оценок, соответствующих модели организации, и учитывающая критерии оценки, которые она использует.

Важнейшими механизмами управления эффективностью являются мотивация работающих и обратная связь, с помощью которых происходит приспособление системы к меняющимся условиям. За этими процессами активно следят и внешние (потенциальные инвесторы, банки, кредиторы, потребители, поставщики, конкуренты и т.п.) и внутренние (рабочие, профсоюзы, неформальные группы). Все они создают определенную экономическую и социальную среду, в границах которой могут находиться как возможности роста эффективности, так и факторы, приводящие к ее снижению.

##### Список используемой литературы

1. Балдин И.В., Беляцкий Н.П., Дорошек Л.В. и др. Основы менеджмента: учебно-практическое пособие.- Мн.: БГЭУ, 2002.- 112 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1998.
3. Воробьёв ДА. Основы управления производством: Уч.пособие.- Мн., 1997.
4. Гончаров В.И. Менеджмент: Уч. пособ.- Мн.: Мисанта, 2003.
5. Коуров Л.В. Компьютерные информационные технологии: Конспект лекций.Мн.ИУП, 2002.
6. Менеджмент / под общ.ред.проф. Переверзева М.П.-М.: ИНФРА-М, 2002
7. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2000.
8. Поршнев А.Г. и др. Управление организацией.: Уч. пособ.- М.: ИНФРА-М, 2002.
9. Устав ПЧУП «Универсал Бобруйск» ОО «БелОГ».
10. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001-2005 гг.- Мн.: Беларусь, 2001.- 168 с.
11. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева и др.- М.: ИНФРА-М, 2001.
12. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с анг. / Научн. ред. И вст. ст. Л. И. Евенко.- М.: Экономика, 1989.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление- М.: МГУ, 2001.
14. Карлофф Б. Деловая стратегия.- М.: Прогресс, 1989.
15. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.- М.: ИНФРА-М, 2001.
16. Велесько Е. И., Быков А. А., Дражек 3. Стратегическое управление. Практика принятия системных решений: Учеб. пособие.- Мн.: Тэхналопя, 1997.
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- Санкт-Петербург, 1999.
18. Панов И. А. Стратегический менеджмент