**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы разработки миссии, целей и стратегии

1.1. Разработка миссии организации

1.2. Разработка цели организации

1.3. Разработка стратегии оргаизации

2. Анализ деятельности предприятия "Росторг"

2.1. Анализ внешней среды предприятия

2.2. Анализ конкурентной среды предприятия

2.3. Анализ внутренней среды (управленческое обследование сильных и слабых сторон)

2.4. SWOT-анализ деятельности предприятия "Росторг"

3. Формирование стратегии развития "Росторг"

3.1. Выбор стратегии

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Для любой организации, действующей в условиях рынка актуальна сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического планирования.

Сущность концепции заключается в ответе на вопрос «Как следует осуществлять управление организаций в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды?» Нарастание «постиндустриальной» нестабильности, отражением которой являются изменение потребительского спроса, глобализация бизнеса, усложнение конкурентной борьбы, сокращение жизненных циклов товара, растущие требования к качеству жизни и так далее, носит объективный и всеобщий характер.

Ответ на поставленный вопрос включает не только необходимость проведения анализа и оценки среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой, характером и результатами деятельности организации.

Стратегическое планирование является очень актуальным для российских коммерческих фирм. Отход от централизованного планирования, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в России заставляют предприятия заглянуть в будущее, сформулировать свою стратегию, определить свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т.е. непосредственно использовать идеи стратегического планирования.

Если в прошлом многие компании могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятия.

Фирмы, управление которыми ориентировано на решение краткосрочных проблем, с частыми сменами задач, приоритетов деятельности, не обладающие необходимым запасом интеллектуальной, организационной, экономической и производственной «прочности», позволяющей провести в случае необходимости эффективное обновление, не могут устоять в нынешних быстро меняющихся рыночных условиях.

Ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) – вот далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Целью работы является построение стратегии развития предприятия на примере сети фирменных магазинов-центров «Росторг».

**Задачи:**

Разработка миссии, целей и стратегии

**Предмет:**

сеть фирменных магазинов-центров «Росторг».

**1.Теоретические основы разработки миссии, целей и стратегии**

**1.1 Разработка миссии организации**

Организации и люди имеют много общего. Со временем и те, и другие приобретают собственное лицо и убеждения, которыми определяются их конкретные действия. Каждая компания, как и человек, должна иметь свою философию, указывающую направление движения. Это особенно важно для компании, которая связана с акционерами, клиентами и персоналом, нуждающимися в такой информации. Наконец, работники компании должны объединиться для достижения общих целей.

Миссия организации решает все эти вопросы, если она написана не под влиянием моды, а в результате осознанной необходимости, если она глубоко продумана авторами, а ее цели разделяются коллективом компании.

Итак, миссия — это короткий абзац, обычно содержащий от 1 до 10 предложений, в котором раскрыт смысл существования и главная долгосрочная цель организации. При этом с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает выполнения задачи в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Создание миссии организации – это первый этап стратегического планирования. В настоящее время задача стратегического планирования в российских компаниях является весьма актуальной. Уровень конкуренции практически во всех сферах производства товаров и оказания услуг непрерывно возрастает. Следовательно, для достижения успеха на рынке каждая компания должна заниматься стратегическим планированием, которое подразумевает разработку и обеспечение жизнеспособного соответствия между целями и ресурсами компании, с одной стороны, и изменяющимися условиями рынка – с другой.

Если руководство компании не осознает необходимости стратегического планирования, то не стоит даже начинать разговор о миссии организации. Так можно погубить саму идею. Если нет потребности получить конкретный ответ на вопрос: "Какой я хочу видеть свою организацию через год?", то просто невозможно воспринять миссию организации как рабочий инструмент, необходимый на начальной стадии разработки стратегического плана.

Основой стратегического планирования является важнейший прин-цип управления: сначала определяется цель (миссия) организации, затем выбираются стратегии для ее достижения. Поэтому если инициатива определения миссии организации возникает не на высшем уровне управления, то, прежде чем пытаться распространить эту идею, необходимо сначала разъяснить необходимость стратегического планирования.

Обобщая суть многочисленных западных публикаций по проблемам разработки миссии организации, можно сказать, что в миссии организации описываются продукты, услуги, технология, рынки сбыта компании и отражаются ценности и приоритеты тех, кто принимает стратегические решения. В то же время реальность в России и странах СНГ такова, что наемные работники еще не привыкли открыто обсуждать ценности и приоритеты своей фирмы, закреплять их в документах и тем более отождествлять свои интересы и ценности с интересами и ценностями фирмы.

Поэтому при разработке миссии организации следует не говорить о философских аспектах ведения бизнеса, которые многим производственникам представляются чистой абстракцией (их черед придет позднее), а отвечать на конкретные вопросы:

…Какие продукты мы хотим производить?

…Где и кому мы хотим их продавать?

…Как компания будет заботиться о работниках?

…Как мы будем взаимодействовать с государством и обществом?

…Чем мы отличаемся от конкурентов? и т. д.

Теперь рассмотрим технику написания миссии. По мнению Грегори Р. Райтера145, текст миссии организации должна составить группа стратегического планирования при обязательном участии руководителя компании. Если подготовка проекта миссии будет перепоручена какому-то одному специалисту, например начальнику отдела маркетинга, можно считать, что все пропало, поскольку миссию организации должен определять коллектив. Лучше пригласить на заседания группы стратегического планирования профессионального консультанта, но не для того, чтобы он сам сформулировал миссию, а для руководства общей дискуссией. Г.Р. Райтер также рекомендует обратиться к персоналу. Конечно, если в компании работает 1000 человек, не стоит охватывать всех, вплоть до работников охраны и уборщиц.

Группа стратегического планирования готовит проект миссии, сопровождая его небольшим письмом-комментарием, рассказав в нем о цели документа и его структуре, а затем раздает работникам фирмы с просьбой прокомментировать проект и дать предложения по его корректировке. Затем следует окончательно отредактировать текст миссии и довести его до сведения всех работников. Для этого существует много способов — от распространения текста миссии на различных печатных и сувенирных материалах (например, компания Dallas semiconductor закупила для своих работников обычные кофейные стаканы, напечатала на них свой логотип и текст миссии и раздает их всем работникам, включая вновь поступивших, а также клиентам и партнерам) до регулярного обсуждения миссии при рассмотрении результатов выполнения месячных и квартальных планов.

Текст миссии должен содержать максимум 10 предложений. Это значит, что на каждый раздел придется всего одно предложение или даже только его часть. Поэтому во время обсуждения на каждый вопрос следует давать развернутые ответы. Затем, записав все варианты, нужно суммировать их суть в одной фразе или части фразы, которая и войдет в окончательный текст миссии. Избежав многословия, с другой стороны, не стоит впадать и в другую крайность: в какой-то момент может возникнуть "синдром красивых фраз". Но необходимо помнить, что в данном случае создается документ, положения которого надо будет выполнять. Именно это будут оценивать ваши клиенты, акционеры и персонал.

Текст миссии должен быть прост и понятен. Кроме того, надо быть реалистичными, ведь, выполняя рекламные цели, миссия является в то же время тем документом, с которым в каждом цикле стратегического планирования необходимо согласовывать все планы действий. Помимо этого, каждый следующий цикл стратегического планирования должен начинаться с трудного, но необходимого анализа соответствия деятельности компании установленным в миссии целям, а также рассмотрения необходимости пересмотра миссии. Этот анализ должен основываться на конкретных количественных и качественных показателях146.

В процессе создания миссии обязательно возникнет сложный вопрос о том, чьи интересы важнее: акционеров или потребителей. Например, Г. Форд определил миссию компании "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта. Он считал, что миссия компании должна быть нацелена на потребителя и решать, прежде всего, проблемы потребителя, а не внутренние проблемы организации, такие как обеспечение прибыли, расширение рынка, рост объема продаж и др. Несомненно, в долгосрочном плане первичны интересы клиентов и в более широком смысле потребности общества, но в суровой реальности среднестатистический менеджер работает по принципу "сначала прибыль, а потом удовлетворение потребностей клиента". Мы рекомендуем для начала попытаться сбалансировать в миссии интересы обеих сторон. Эта проблема напрямую связана с ценностями организации, которые устанавливаются руководителями высшего звена на основе их собственных убеждений. И здесь нет правильных или неправильных ответов, главное — честно и открыто отразить эти ценности в миссии организации.

Итак, перечислим пять основных этапов создания миссии организации:

• определить, кто будет участвовать в создании текста миссии. Не-большая группа авторов должна состоять из опытных людей, спо-собных мыслить творчески, при этом, следует помнить о том, что превосходный специалист-тактик не всегда бывает хорошим стратегом и тем более хорошим редактором;

• установить оптимальные сроки и время работы над миссией;

• определить, кто будет читателем документа, потому что от этого зависит его структура;

• выработать стиль оформления и продумать, как и в какой форме документ будет представлен читателям;

• разработать программу ознакомления персонала организации с текстом миссии.

Выделению и анализу миссии организации, определяющей смысл организационной деятельности, отводится важное место в стратегическом управлении. Представленная в явном виде миссия включает в себя следующие понятия и взаимосвязь между ними: покупатели; продукция или услуги; рынки; технология; забота о выживании, росте и прибыльности, ценности; самооценка; имидж; отношение к персоналу.

Таким образом, миссия организации — это не только то, что мы есть, это и то, чем мы хотим быть, и каким образом мы хотим такими стать. Поэтому выработка миссии является исключительно важным решением для организации — для ее настоящего и будущего.

**1.2 Разработка цили организации**

Значение целей в деятельности организации. Как следует из определения организаций, среди всех компонентов ее внутренней структуры особое место занимают цели, так как ради их достижения и осуществляется вся деятельность организации. Организация, не имеющая цели, бессмысленна и не может существовать сколько-нибудь продолжительное время. Вместе с тем цели - один из наиболее спорных моментов в понимании организации. Одни ученые считают, что цели необходимы при анализе организационного поведения, другие, напротив, пытаются принизить их значение. Так, бихевиористы считают, что цель могут иметь только индивиды, а группа и коллективы их не имеют.

Многочисленные исследования, проведенные в последние годы, показывают, что по значимости цели занимают одно из первых мест среди других компонентов организации. Можно привести множество примеров, когда простое смещение целей или даже неопределенность в их формулировке приводят к таким серьезным негативным последствиям в организации, как неправильный выбор стратегических направлений (это приводит к серьезным материальным потерям), снижение эффекта синэргии из-за отсутствия единой ориентации у членов организации, нарушение коммуникаций внутри организации, ослабление интеграции внутри организационных структур, появление сложностей в мотивации членов организации, и другим серьезным проблемам. Таким образом, цели оказывают самое непосредственное влияние практически на все компоненты деятельности организации. Для того чтобы понять причины важности целей для организационной деятельности, необходимо определить понятие цели и ее функции.

Определим цель как желаемый, планируемый результат или те ориентиры, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации для удовлетворения коллективных потребностей. В условиях организации цель нужно рассматривать как единство мотивов, средств и результатов. Это означает следующее:

цель есть определенный мотив (или потребность). Справедливо утверждают, что цель относится к мотиву как стакан воды - к утолению жажды, обладание властью - к самоутверждению, одна цель может удовлетворять несколько потребностей, как одна потребность может удовлетворяться через разные цели;

цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условиями, возможностями), т.е. при оценке способа удовлетворения соответствующей потребности или устремления;

цель в деятельности организации не тождественна результату, поскольку даже при достижении цели в реальный результат привносятся другие следствия, не совпадающие с предполагаемым результатом, поэтому достигнутая цель может быть только частью результата;

выбор цели субъектом существенно предопределен и ограничен индивидуальными предпочтениями, влияниями окружающей среды, побочными целями и т.д. Поэтому целеполагание не есть лишь выражение свободы воли субъекта.

Функции целей организации. Совместная деятельность порождает у людей цели разного уровня и содержания. В условиях организованной деятельности эти цели могут выполнять такие функции:

Когнитивные функции целей. Эти функции, которым, по мнению представителей рациональной школы научного управления и их современных последователей, принадлежит первое место, обобщают распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений.

Распределительные функции. Для реализации целей организации необходимо направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом. Наличие целей различного уровня (целей организации, целей подразделений, целей участников организации) ставит проблему их совмещения в ходе производственной деятельности, что заставляет руководителей распределять ресурсы внутри организации.

Функции идентификации, т.е. сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого. В отсутствие этих функций деятельность членов организации теряет смысл. Это в свою очередь может привести к отчуждению и аномии.

Функции мотивации. Цели способны мотивировать членов организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотнесенными с собственными потребностями.

Функции преобразования. Стремление к реализации целей организации неизбежно приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, когда разрабатываемые цели изначально ориентированы на изменения и инновации.

Катектические, или эмоциональные, функции. Цели могут формировать у членов организации различные эмоциональные состояния: эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, неуверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, принимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию членов организации.

Символические функции. Определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на публику (или рядовых потребителей), клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов.

Идеологические функции. Цели формируют идеологию организации, т.е. объясняют не только, как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении. К сожалению, в отечественных организациях вопросам идеологии организации уделяют мало внимания, в то время как американские и в еще большей степени японские организации считают создание собственной идеологии первоочередной задачей.

Типы целей в организации. Цели организации разнообразны по виду и содержанию. Например, цели у рядовых исполнителей, руководителей высшего уровня и у руководителя финансового характеризуются существенными различиями в видении будущих результатов их деятельности. Но это вовсе не свидетельство того, что цели организации - это лишь формальное оглашение о намерениях, не реализуемое на практике. Ответ на этот вопрос дает А.И. Пригожий, который считает, что совместная деятельность индивидов в организации предполагает наличие по крайней мере трех видов взаимосвязанных организационных целей.

Цели-задания - оформленные как программы общих действий поручения, которые задаются организацией более высокого уровня (например, для предприятия цели такого рода могут задаваться министерством) или диктуются рынком (совокупностью организаций, включая смежников и конкурентов). Эти задания определяют целевое существование организаций. Очевидно, что эти цели являются приоритетными и на их выполнение направлено внимание и основные усилия всех без исключения участников организационного процесса. Например, преподавание в школе, лечение и прием пациентов в больнице, лабораторные работы в научно-исследовательском институте - все это цели-задания, определяющие смысл существования организации.

Цели-ориентации - совокупность целей участников, реализуемых через организацию. К ним относятся обобщенные цели коллектива, включая и личные цели каждого члена организации. Важным моментом совместной деятельности является совмещение целей-заданий и целей-ориентаций. Если они расходятся, утрачивается мотивация на выполнение целей-заданий и работа организации может стать неэффективной. Стремясь к достижению собственных (часто эгоистических) целей-ориентаций, члены организации отмахиваются от целей-заданий или выполняют их лишь формально.

Цели системы обусловлены стремлением сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность. Другими словами, цели системы выражают стремление организации к выживанию в условиях существующего внешнего окружения, к ее интеграции в ряду других. Цели системы должны органично вписываться в цели-задания и цели-ориентации. В случаях организационной патологии цели системы могут заслонять другие цели. При этом на первый план выступает желание любой ценой сохранить организацию, невзирая на необходимость выполнения ею целей-заданий или удовлетворение коллективных и индивидуальных целей-ориентаций членов организации. Такое явление нередко наблюдается при крайних негативных проявлениях бюрократизма, когда организация, утратив реальные цели, существует только для того, чтобы выжить, сохранить свою самостоятельность.

Приведенное разделение целей является основным. Оно позволяет понять значение целей организации и показывает их разнообразие. Однако в организации существует большое количество различных стратегических, тактических, промежуточных и вторичных целей.

Классификация целей организации. У организации могут быть разнообразные цели, особенно если говорить об организациях различных типов. Например, деятельность организаций, занимающихся бизнесом, сосредоточена главным образом на создании определенных товаров и услуг в рамках специфических ограничений - по затратам и получаемой прибыли. Государственные учебные заведения и больницы и т.п. не стремятся получить прибыль, но их действия сопряжены с ограничением затрат. Это стремление некоммерческих организаций находит отражение в наборе целей, сформулированных как представление конкретных услуг в рамках бюджетных ограничений. Изложенное свидетельствует о том, что классификацию целей следует считать важной научно-практической задачей, способствующей пониманию возможностей их практического использования при проектировании организации или в процессе ее функционирования. Приведем несколько классификаций организационных целей по разным основаниям.

Классификация по направленности. В данном случае цели подразделяются по характеру тех действий, которые намерены предпринимать для их достижения.

Цели функционирования направлены на поддержание рабочего состояния организации и ее подразделений. Целевые программы по обеспечению функционирования содержат задачи по созданию постоянного притока ресурсов, техническому обслуживанию, постоянному контролю за деятельностью членов организации. Как правило, подобного рода задачи рассчитаны на длительное время. Такие цели могут вызывать трудности при мотивации поведения членов организации, так как их достижение не связано с разовыми усилиями, а требуют постоянного напряжения сил.

Цели усовершенствования. Любая цель, включающая в себя активное действие, может рассматриваться как цель усовершенствования. К таким целям можно отнести повышение производительности труда, увеличение доли товаров организации на рынке и др. Обычно такие цели хорошо понимаются работниками, однако их реализацию не всегда удается обеспечить соответствующими ресурсами (особенно это касается заведомо завышенных целей). В случае недостижимости целей усовершенствования (особенно если они были широко освещены в подразделениях организации) возможны негативные последствия, которые выражаются, в частности, в потере авторитета руководителей, снижением мотивации членов организации и т.д.

Цели развития аналогичны целям усовершенствования, но относятся к своеобразным формам роста, расширения, обучения и прогресса. К этим целям могут относиться увеличение количества наименований внедряемых в производство новых товаров, внедрение новых идей в области менеджмента, кардинальные изменения в организационной структуре и т.д.

Преимущества классификации целей по их направленности состоят прежде всего в том, что они легко воспринимаются и осознаются членами организации на различных управленческих уровнях. Более того, эти цели чаще всего декларируются управленческим персоналом для рядовых исполнителей. Выраженные в указанных формах цели служат главным образом для ориентации мышления и деятельности членов организации.

Классификация целей по их направленности является основной для стратегического управления. При этом цели объединяются в комплексы на основе принципа достижения системой определенного состояния:

фактический уровень - то, что удается получить в настоящее время при существующих ресурсах и существующих ограничениях (цели программирования);

наличный уровень - то, что можно сделать при существующих ресурсах, существующих ограничениях, но при условии изменения положения в лучшую сторону (целевое планирование);

потенциальный уровень - то, что удастся сделать, развивая ресурсы и снимая ограничения (перспективное планирование).

Руководство организации может выбирать различные целевые комплексы в зависимости от возможностей и потребностей организации в настоящем и будущем. В повседневной деятельности руководство организации обычно ориентируется на фактический и наличный целевые уровни. Так, производительность организации часто рассматривается как отношение фактического состояния к наличному состоянию.

Классификация по критериям предусматривает разделение целей по их отношению к основным показателям успешной деятельности организации. Чем выше запросы организации относительно показателей своей деятельности, чем шире области ее деятельности, тем более разнообразно разделение целей по критериям. Чаще других в организации используются следующие основные критерии.

Продуктивность. Оценка продуктивности выражается количеством единиц продукции, приходящихся на каждого сотрудника организации и изготовленных в единицу времени. Количество единиц продукции или произведенная прибыль в расчете на одного сотрудника, затраты на их производство в единицу времени являются теми критериями, которые обычно используются при определении продуктивности.

Рыночные критерии. Рыночные цели можно определить по-разному. Например, можно ввести на рынок новый продукт и попытаться закрепить его в рыночной среде или можно пытаться увеличить долю данного продукта на рынке на 10%, можно стремиться просто сохранить данный объем продаж. Рыночные критерии представляют собой наиболее неустойчивые и неопределенные цели, поэтому руководство не распространяет сведения о них всем членам организации.

Ресурсы. Иногда организации ставят цели, связанные с изменением ресурсной базы. В качестве примера можно назвать сокращение кредита на определенную сумму, прогнозирование финансовых вливаний, направленных на реорганизацию, повышение производительности, сокращение текучести кадров.

Прибыльность. Цели, ориентированные на прибыльность, обычно выражаются достаточно четко. Например, можно повысить чистый доход с одного вложенного рубля (доллара) или уровень рентабельности, увеличить размеры дивидендов. Эти цели, как правило, хорошо воспринимаются управленческим аппаратом и могут быть конкретно рассчитаны.

Обновление. Работа организаций в изменяющейся внешней среде обычно требует, чтобы постоянно приспосабливались к новым рыночным, политическим или другим условиям. От того, насколько быстро организация реагирует на изменения во внешнем окружении (особенно в рыночной среде), зависит баланс между входом и выходом системы, ее способность к выживанию. На практике это означает, что организация может быстро наладить производство таких продуктов и услуг, которые в наилучшей степени соответствуют потребностям рынка, являются конкурентоспособными. К целям обновления относится разработка и внедрение нового, более эффективного технологического процесса, новой системы услуг, удовлетворяющих потребителей, нового компьютера, обладающего более высокой скоростью обработки данных, и т.д. Следует отметить, что цели обновления весьма сложно разрабатывать и конкретизировать, поскольку весьма сложно определить характер изменений во внешней среде.

Социальная ответственность. Современная организация не может эффективно функционировать, не разработав систему мероприятий, направленных на улучшение условий труда, отдыха, обеспечение приемлемых отношений внутри коллектива и мотивации членов организации. Об этих целях многие руководители забывают, ссылаясь на сложную обстановку во внешней среде, однако подобное отношение к целям социальной ответственности с неизбежностью отрицательно скажется на эффективности деятельности организации.

В целом можно утверждать, что классификация целей по критериям наиболее значима для руководства организации, так как именно на их основе проводится построение дерева целей, которое служит ориентиром для руководителей в деле управления организацией.

Классификация во временной области. Деятельность по управлению в организации должна быть четко ориентирована во времени, т.е. необходимо выделить первоочередные цели, постоянно отслеживать, как реализуются среднесрочные и долгосрочные цели. Чтобы обеспечить осуществление всего целевого комплекса, руководителю нужно правильно распределить ресурсы во времени, что дает возможность концентрировать усилия в нужных точках и достичь непрерывных, поступательных действий членов организации. Возможности для этого дает классификация целей во временной области.

Текущие цели обычно относятся к тем задачам, которые следует решить в течение одного года. Эти цели хорошо воспринимаются членами организации в том случае, если они реально достижимы, подкреплены соответствующей мотивацией. Обычно текущие цели являются руководством к действию для организаций, производящих продукты.

Среднесрочные цели охватывают период протяженностью от одного до трех лет. Цели, реализация которых рассчитана на такие сроки, требуют проведения тщательного анализа условий деятельности (в первую очередь рыночной среды), существующих ресурсов организации и возможностей их привлечения. В организациях, слабо ориентированных на среднесрочные цели, в силу неудовлетворительного планирования и учета ресурсов очень часто допускается коррекция среднесрочных целей, что ведет в конечном итоге к потерям темпов организации, решению неперспективных сиюминутных задач, потере мотивации у членов организации, а в итоге - к сокращению возможностей выживания организации во внешнем окружении. Разработка и достижение среднесрочных целей особенно важны для торговых организаций.

Долгосрочные цели обычно относятся к периоду планирования деятельности организации свыше трех лет. Работа на перспективу актуальна далеко не для всех организаций. Так, организации, осуществляющие торговые операции, не могут быть полностью ориентированы на долгосрочные цели из-за высокой изменчивости рыночного окружения. Тем не менее многие из них ставят долгосрочные цели, но, как правило, детально их не разрабатывают, а рассматривают лишь как ориентиры, как отдаленную веху, вопрос далекого будущего. Эти цели могут иметь мотивирующее значение, поскольку их достижение рассматривается как выдающееся достижение организации, как важный этап ее деятельности. Однако в ряде областей деятельности долгосрочные цели имеют решающее значение, являются главными ориентирами, например в научных разработках.

Построение дерева целей. Цель является ориентиром, планируемым результатом деятельности организации, которая представляет собой сложную систему, состоящую из большого количества системных единиц. Задача руководителя - превратить цель организации в цели отдельных служб и подразделений, заставить разнородные системные единицы работать на один результат наиболее эффективным образом. При этом общая цель должна быть разложена на отдельные составляющие, которые будут ориентирами в деятельности отдельных подсистем организации (например, подразделений и служб).

Рассмотрим, как строится дерево целей. На первом этапе формируется главная, глобальная цель фирмы, или миссия. Она имеет долгосрочный характер и должна быть направлена на выживание организации во внешней среде. Постановка этой цели должна быть тщательно подготовлена на основе предварительного анализа внешней среды организации, оценки внутренних ресурсов и возможностей. Для этого обычно проводят следующие операции:

производится сегментирование рынка и изучается каждый сегмент. В этом случае намечаются приоритетные сегменты, социальные слои, на которые организация должна ориентироваться в своей деятельности (элитные слои, средний слой, малоимущие и т.д.). Далее осуществляется оценка рынка (рыхлость, одномерность или бинарность, степень неопределенности, насыщенность продуктами и услугами, наличие рыночных ниш) с позиции возможностей размещения и использования средств, имеющихся у организации;

определяется общее направление ценовой политики. В частности, решается вопрос о том, будет ли организация снижать цены на свои товары и услуги или она будет участвовать в конкурентной борьбе, осуществляя маркетинг, рекламу, активизацию продаж и т.д.;

определяются основные направления развития технологии с учетом жизненного цикла товара или услуги;

оцениваются производственные мощности организации. Оценке подвергаются все ресурсы организации и финансовые возможности задействования ресурсов внешней среды, например в виде инвестиций, правильной кредитной политики, привлечения спонсоров;

определяются основные направления кадровой политики (например, будет ли организация обучать работников или нанимать специалистов со значительным опытом работы).

На втором этапе происходит декомпозиция основной цели организации на цели второго уровня. Необходимость этого этапа обусловлена наличием сильно различающихся направлений деятельности организации по достижению основной цели и, следовательно, первичной специализацией управленческой структуры. Цели второго этапа носят ярко выраженный системный характер и составляют четыре группы:

цели входа организации включают в себя цели, ориентирующие членов организации (прежде всего управленцев высшего звена) на обеспечение постоянного притока в организацию материальных ресурсов, финансовых средств, информации, людских ресурсов. Среди целей входа следует выделить такие цели, как организация постоянно действующей сети поставщиков, налаживание финансовых связей организации и др.;

цели процесса определяют основные ориентиры деятельности внутри организации по переработке поступивших на вход ресурсов. К этим целям процесса относятся: обеспечение взаимодействия в рамках технологического процесса, налаживание информационного обеспечения внутри организации, внесение изменений структуры и технологии внутри организации и др.;

цели выхода в дереве целей определяют ориентиры деятельности подразделений, занятых реализацией переработанных ресурсов во внешней среде организации. Это такие цели, как налаживание системы сбыта любых ресурсов, представленных организацией для обмена, распространение информации во внешней среде (например, рекламных обращений и активно действующих материалов по связям с общественностью) и др.;

цели системы представляют собой отдельную группу целей второго уровня, направленную на обеспечение условий выживания организации во внешней среде. Эти цели трудно учитывать и реализовать, поскольку в неопределенной и быстро меняющейся внешней среде трудно определить все условия, выполнение которых будет способствовать устойчивости организации и обогащению ее связей с внешней средой; реализация данных целей требует специфических знаний, которые не считаются необходимыми в процессе деятельности организации. В качестве таких целей могут выступать создание системы юридической поддержки фирмы, создание системы отслеживания постоянного изменения настроений потребителей, создание системы политической (или дипломатической) поддержки фирмы. Следует отметить, что цели системы в развернутом виде встречаются в основном в дереве целей крупных фирм, занимающихся стратегическим планированием.

Все цели второго уровня должны быть органично связаны между собой в представленной последовательности (от целей входа до целей системы) и ни одна из целей не должна противоречить любой другой. Структурно цели второго уровня реализуются на уровне заместителей директора организации (президента фирмы) по соответствующим направлениям, например заместитель директора по сбыту, по кадрам, главный инженер и т.д.

Цели второго уровня обозначают специализированные области деятельности организации, т.е. каждую из них можно рассматривать как основание определенной специализированной деятельности организации. Это позволяет каждую цель второго уровня и необходимые для ее достижения цели последующих уровней называть целевыми программами.

На третьем этапе осуществляется декомпозиция целей второго уровня в соответствии с конкретными технологическими задачами в пределах каждой целевой программы. Разработка целей третьего, четвертого и, если нужно, последующих уровней происходит при неукоснительном выполнении требования необходимости и достаточности целей третьего (четвертого и последующих) уровня. Сущность данного требования заключается в том, что: достижение всех выделенных целей третьего уровня должно обязательно приводить к достижению соответствующих целей второго уровня; среди целей третьего уровня не должно быть "лишних", избыточных целей или целей "на всякий случай", из-за наличия которых с неизбежностью неэффективно разрастается структура организации и появляются дополнительные неоправданные издержки.

При формировании дерева целей следует помнить, что достижение каждой цели должно быть организационно обеспечено, т.е. для ее реализации необходимо создание группы, лабораторий, отдела, других подразделений, сотрудники которых ориентированы на достижение данной цели, обеспечены соответствующими ресурсами и совершают действия, направленные на ее достижение.

Цели организации не только придают смысл ее деятельности и ориентируют в отношении внешней среды, но и способствуют интеграции коллектива организации на основании единства устремлений его членов; могут мотивировать организационную деятельность индивидов; являются основой формирования организационной структуры; представляют собой источник стабильности в организации (резкое изменение целей может привести к серьезным дестабилизирующим последствиям).

**1.3 Разработка стратегии оргаизации**

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция организации и проводимая ею научно-техническая политика. В качестве модели, как правило, принимаются следующие типы инвестиционной стратегии:

1. Наступательная – характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным организациям.

2. Оборонительная – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции организации на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии – активизировать соотношение "затраты – результат" в инновационном процессе. Данный тип стратегии требует интенсивных НИОКР.

3. Имитационная – используется организациями или организациями, имеющими сильные рыночные и технологические позиции, которые не являются пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. Суть модели в том, что при производстве копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными организациями или организациями-лидерами.

Инновационная стратегия исходит из принципа "время – деньги". Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующее:

1. Зарождение. Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.

2. Рождение. Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.

3. Утверждение. Переломом является возникновение сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформировавшаяся система стремится самоутвердиться и готова к тому, чтобы положить начало появлению новой системы.

4. Стабилизация. Перелом во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

5. Упрощение. Переломный момент, состоящий в начале "увядания" системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла "апогей" своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

6. Падение. Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

7. Исход. Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние.

8. Деструктуризация. Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.

Согласно современной экономической науке, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (организация, организация), специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники – уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).

**2. Анализ деятельности предприятия «Росторг»**

Разработка стратегической модели начинается с анализа среды, в которой и благодаря которой (чаще вопреки в современных российских условиях) функционирует предприятие. Анализ среды состоит из трех основных элементов:

Анализ макроокружения (анализ внешней среды);

Анализ конкурентной среды;

Анализ внутренней среды.

**2.1 Анализ внешней среды предприятия**

Успехи фирмы на рынке компьютеров и оргтехники в прошлом и в настоящем можно объяснить непрерывным растущим спросом на средства, позволяющим идти в ногу со временем, как среди различных организаций города и области, так и среди простых граждан. Современным организациям требуются теперь даже не просто сотрудники, владеющими навыками пользователя ПК (приложение Microsoft Office), но и умеющие работать с всемирной паутиной Internet и оргтехникой. Трудно представить человека, который не умеет пользоваться компьютером. Весь мир поглотила всеобщая компьютеризация, ведь современные технологии позволяют сэкономить большую часть времени, которого и так не хватает у деловых людей, получить массу необходимой для работы информации, вести документацию фирмы… Список можно продолжать до бесконечности. Что и говорить, компьютер – это удобно, это даже не предмет роскоши, это необходимая часть нашей жизни.

Пик активности продаж приходится на конец осени – зиму – начало весны. Неудачи, которые встречаются у фирмы, можно объяснить некоторой несогласованностью действий со стороны персонала, из-за которой существует потенциальная опасность потери клиентов (например, несвоевременная доставка, периодическое отсутствие товара на складе и т.п.).

**Состояние экономики (экономический фактор)**

В целом, экономическая ситуация в стране начинает медленно, но верно выправляться. Этому способствуют усилия президента и правительства, которые, наконец, занялись экономикой, а не политическими спорами, а также повышение деловой активности населения, адаптировавшегося к условиям рыночной экономики.

Курс иностранной валюты. Часть иностранных фирм (поставщиков продукции на наш рынок) работает с евро, а часть – с долларом. Постоянное повышение курса этих валют по отношению к российскому рублю приводит к удорожанию компьютерной продукции и оргтехники в рублевом эквиваленте и увеличению цены продукции. Поэтому повышение курса евро и доллара сказывается негативным образом на деятельности предприятия и заставляет его искать наиболее подходящую цену, которая бы способствовала незначительному снижению спроса и сохранила бы прибыль на прежнем уровне.

Налоговая ставка. В настоящее время снизилось налоговое бремя. Поэтому данный экономический фактор оказывает позитивное влияние на деятельность нашей фирмы и дает возможность для дальнейшего развития организации и совершенствования технологий за счет использования освобожденной от налога прибыли. Изменение налоговых ставок ведет либо к положительному. Либо к отрицательному влиянию на деятельность организации.

Инфляция. Не смотря на существенное снижение темпа инфляции за последний год, все же наблюдается небольшой рост цен. При этом существующая инфляция приводит к обесцениванию запасов компьютерной продукции, оргтехники, комплектующих и сырья, денежных средств, возмещающих затраты предприятия, что в конечном итоге заставляет предприятие искать источник пополнения оборотных средств. Кроме этого увеличение затрат на производство и реализацию продукции приводит к повышению цены продукции, и, следовательно, снижению спроса на неё. Таким образом, инфляция может представить серьезную угрозу для достижения целей организации

Также изменение тарифов на сырье, транспорт, энергию, повышение арендной платы – все это заставляет повышать цены на всю продукцию.

Оценка этого фактора: -10.

**Рыночный фактор**

Реализация компьютерной продукции, комплектующих и оргтехники – весьма перспективное направление в коммерческой деятельности фирмы, так как спрос на эти товары возрастает с каждым годом. И в данном случае, когда огромное количество фирм предлагают подобную продукцию, приоритетом при выборе той или иной фирмы или магазина становится не только ценовой фактор. В целом, цены на продукцию этого сектора везде одинаковы.

Кроме системы скидок и кредитов фирма «Росторг» предлагает самый огромный выбор компьютерной продукции, оргтехники и комплектующих, а также профессиональные консультации по продукции. Для этого в магазины приглашаются специалисты из представительств различных фирм, предлагающих подобную продукцию на рынке России (например, “Epson”, LG и т.д.). Кроме того, корпорация NT (а именно ей, как уже говорилось, принадлежит сеть магазинов «Росторг») работает непосредственно с центральными офисами фирм, занимающихся производством комплектующих для компьютеров и оргтехники, что позволяет более эффективно работать на рынке, в своем секторе.

Оценка этого фактора: +40.

**Политический фактор.**

В целом, политическая ситуация в стране стабилизируется. Однако, внутренний рынок и деятельность организации постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство организации должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти, на территории которых функционирует каждый отдельный филиал. Приход к власти нового человека влечет за собой изменения. Хорошо, если они будут положительными для нашей организации. А вот если будут ужесточены меры к производственным организациям, то это повлечет за собой повышение цен и, как следствие, снижение спроса на продукцию. Это уже будет отрицательное изменение. В целом, влияние политического фактора в данный момент на «Росторг» невелико. Однако можно отметить следующее:

Дополнительное сотрудничество в другими фирмами может принести определенную прибыль (кроме уже имеющихся партнеров следует искать новых, хорошо если их марки будут уже достаточно известны покупателям и разрекламированы СМИ), но иностранные фирмы должны быть уверены в стабильности экономической и политической ситуаций в России;

Изменение валютного курса влияет, как уже говорилось, на стоимость продукции;

И, наконец, таможенная политика также оказывает влияние на деятельность фирмы. Например, в конце прошлого года многие организации, торгующие дискетами и другими магнитными носителями информации оказались в неприятной ситуации, так как большая партия дискет осталась на таможне. Результатом этого стало повышение цен на такую продукцию во всех фирмах Воронежа.

Оценка этого фактора: -10.

**Социальный фактор.**

Не смотря на то, что фирма «Росторг» находится на нижегородском рынке менее года, уже есть очевидные хорошие результаты: появились положительные отклики как от оптовых покупателей, так и от розничных покупателей. Кроме того, у фирмы за столь короткий срок появились даже постоянные покупатели, которые отмечают высокопрофессиональную работку продавцов-консультантов, доброжелательный настрой обслуживающего персонала, качественную сервисную поддержку уже после покупки. Это свидетельствует о хорошем отношении общества как к бизнесу в целом, так и к фирме в частности.

Оценка этого фактора: +40.

**Технологический фактор.**

Этот фактор имеет достаточно большое значение для развития фирмы. Анализ технологической внешней среды показывает постоянное совершенствование технологий производства и разработки абсолютно новых различных товаров, что означает улучшение качества, появление совершенно новых информационных технологий, и это позволяет более полно удовлетворить запросы покупателей. Наша организация не просто старается, она обязана идти в ногу с научно-техническим процессом, ибо от этого зависит ее будущее. Оценка этого фактора: +50.

**Природный фактор.**

Такое природное явление как изменение климата мало чем повлияет на спрос на наш товар. А вот, например, землетрясение или другие природные катаклизмы снизят уровень сбыта.

Оценка этого фактора: +10.

**Правовой фактор.**

Юрист фирмы постоянно отслеживает изменения в законодательстве. И фирма действует в соответствии с нормами, установленными законодательством. В целом, правовая ситуация не оказывает сильного влияния на работу фирмы.

Оценка фактора: +10.

**2.2 Анализ конкурентной среды предприятия**

**Конкуренты внутри отрасли**

В нашем регионе функционирует большое число компьютерных фирм. С некими оговорками можно сказать, что нижегородский компьютерный рынок сейчас напоминает рынок совершенной конкуренции. Многие крупные фирмы закрыли свои филиалы в Воронеже именно по этой причине. Но с другой стороны это дает реальный шанс фирме «Росторг» завоевать большую долю рынка и выместить часть конкурентов (небольших фирм) с рынка. Поэтому фирма так активно расширяется и проводит массу различных акций и мероприятий не столько с целью повысить продажи, сколько с целью завоевать свои позиции и захватить большую долю покупателей.

Конкуренция, что и говорить, жесткая. Все фирмы предлагают потребителю практически идентичный товар, поэтому слабые места следует искать в качестве обслуживания, месте расположения конкурентов, уровне цен, предлагаемом выборе, продукции в наличии и т.д. Словом, попытаться превратить их «минусы» в свои «плюсы». Например, самый первый магазин «Росторг», расположенный на Бульваре Славы, имеет самую большую площадь в городе в отличие от остальных компьютерных магазинов. Он просторен и удобен. Что еще немаловажно, то он находится на первом этаже многоэтажного здания, а многие компьютерные фирмы располагаются в подвальных помещениях. Таким образом, уже только своим внешним видом, простором и оформлением магазин сразу же производит благоприятное впечатление на покупателей.

Можно сказать, что фирме следует обращать особое внимание на следующие направления: качество обслуживания, дополнительные услуги (сервис-центр), наличие товара, престижность.

**Потребители продукции**

Пока еще исследований по потребителям продукции фирма «Росторг» не проводила. Однако в целом, предприятие ориентируется на потребителей со средним и высоким уровнем дохода. Небольшое снижение или увеличение доходов потребителей не приведет к существенному изменению доходов организации. Хотя фирма стремиться, чтобы при ее упоминании у покупателей возникали такие понятия, как качество, престижность, профессионализм.

**Потенциальные новые конкуренты**

Появление новых конкурентов скорее всего не предвидится, так как рынок города и района достаточно насыщен.

В целом, оценка конкурентного фактора: -20.

На основе собранной информации по всем пунктам составим итоговую таблицу, в которой отражаются результаты оценки важности вышерассмотренных факторов внешней среды как для данного вида предпринимательства вообще, так и для данного предприятия в частности.

Анализ полученных результатов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы |  | Мера влияния | | | | | | | | | | Итого |
|  | 1-5 | Угрозы | | | | | Возможности | | | | |  |
| -50 | -40 | -30 | -20 | -10 | +10 | +20 | +30 | +40 | +50 |
| Экономический | 4 |  |  |  |  | • |  |  |  |  |  | -40 |
| Рыночный | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  | • |  | **+120** |
| Политический | 2 |  |  |  |  | • |  |  |  |  |  | -20 |
| Правовой | 1 |  |  |  |  |  | • |  |  |  |  | +10 |
| Технологический | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | • | **+250** |
| Социальный | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  | • |  | **+120** |
| Природный | 1 |  |  |  |  |  | • |  |  |  |  | 10 |
| Конкурентный | 5 |  |  |  | • |  |  |  |  |  |  | **-100** |

Таким образом, наибольшие возможности во внешней среде наблюдаются у технологического, рыночного и социального факторов, а наибольшая угроза со стороны конкурентов. Следовательно, обладая таким превосходным потенциалом фирме следуют развивать свои положительные стороны и бросить максимум сил на борьбу с угрозой, при этом не забывая об остальных факторах внешней среды, так как ситуация может измениться в любой момент в любую сторону. То есть у фирмы есть все шансы захватить рынок в том процентном исчислении, на который фирма рассчитывает, так как ситуация явно к этому располагает.

**2.3 Анализ внутренней среды (управленческое обследование сильных и слабых сторон)**

После анализа внешней среды проводится оценка сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования необходимо не только полное представление о существенных внешних проблемах, но и внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Для исследования выделяются пять внутренних факторов:

Маркетинг.

Производство.

Финансы.

Человеческие ресурсы.

Культура организации.

**Маркетинг**

Направление деятельности сети фирменных магазинов-центров «Росторг» - оптово-розничная торговля компьютерной техникой, комплектующими и оргтехникой. Пока что фирма занимает ограниченную долю рынка, но чтобы обеспечить прибыльность, фирма большое значение придает качеству продукции, ее ассортименту, уровню обслуживания.

Ассортимент очень разнообразен: номенклатура товаров насчитывает более 1700 наименований (и это только по результатам изучения прайс-листа, на самом деле товаров еще больше), и ассортимент постоянно расширяется.

В связи со спецификой товаров и услуг предприятие уделяет огромное внимание предпродажному обслуживанию клиентов за счет предоставления им возможности консультации со специалистами. Поэтому к выбору и обучению персонала фирма подходит со всей ответственностью и постоянно проводит аттестацию и повышение квалификации своих сотрудников. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, создает и сохраняет лояльность клиентов и предпочтительное отношение именно к этой фирме.

Среди потребителей фирмы можно выделить две основные группы:

фирмы, приобретающие товар для собственного пользования;

розничные потребители.

Первый опыт рекламной компании для «Росторга» оказался не очень удачным. Рекламные ролики крутились на радио «Динамит». Копания полагала, что нижегородцы слушают новое радио с большим вниманием, чем остальные волны. Но, оказалось, что данную радиоволну предпочитает в основном студенческая молодежь, которая не может в большинстве своем покупать технику. Поэтому во второй рекламной компании фирма сделала напор на рекламу в газетах и журналах (причем, не специализированных, а общего плана), которые приобретает большое число воронежцев (т.е. расчет был сделан на семьи со средним уровнем достатка), а также пустили ролики на радиоволнах, изучив предпочтения нижегородских слушателей. От наружной рекламы фирма отказалась, так как по статистике наши покупатели-соотечественники с недоверием относятся к наружным щитам малоизвестных марок и фирм.

**Производство**

Важным для развития фирмы является непрерывный анализ управления операциями, которые в узком смысле можно назвать производством.

Анализ данного фактора показывает, что уровень цен по сравнению с конкурентами мало чем отличается. Так как условия данного сектора рынка, в котором работает фирма «Росторг», очень приближены к условиям совершенной конкуренции, то вряд ли изменение цены может изменить прибыльность в целом. Единственный случай, когда фирма может понизить цены – это захват рынка. В этом случае подобные меры помогут выбить более мелкие фирмы и занять лидирующие позиции.

Система управления и контроля запасов и заказов развивается. Пока еще фирма во многом опирается на поддержку центрального офиса в Москве, но продолжает набирать, отбирать и обучать персонал. И в связи с постоянным расширением сети фирменных магазинов в Воронеже потребность в персонале растет.

**Финансовые ресурсы**

Анализ коммерческой деятельности фирмы «Росторг» с момента ее появления на нижегородском рынке и по сей день показывает непрерывный рост большинства показателей (это внушает уважение и показывает, насколько серьезно фирма настроена на работу в городе).

Своевременная уплата налогов, возможность использования собственных финансовых ресурсов для открытия новых филиалов говорят о прекрасном финансовом положении фирмы в целом (т.е. имеется в виду вся сеть магазинов).

Но финансовый анализ выявил и слабые стороны: достаточно крупные транспортные расходы. Что касается складских запасов, то проблема эта легко решается при помощи фирмы NT: она снабжает свою сеть всем необходимым товаром в необходимых количествах таким образом, что проблемы с достаточно большими запасами товаров на складе не случается.

**Человеческие ресурсы**

Предприятие имеет достаточно налаженную систему подбора кадров в соответствии с разработанными требованиями к сотрудникам. Существующие кадры полностью отвечают ее требованиям. Требования, следует сказать, весьма высоки, ибо фирме необходимы идеальные высококвалифицированные работники. Поэтому когда фирма находит человека, полностью удовлетворившего всем предъявленным требованиям, то она платит высокую заработную плату и создает все условия, чтобы удержать работника в фирме. «Росторг» трепетно относится к своим работникам: использует систему премирования, составляет график работы, уделяет отдельное внимание питанию, проводит тренинги, семинары, обучение и аттестацию (это позволяет продвигаться по служебной лестнице и повышать квалификацию). Фирма использует также практику неформальных отношений в коллективе: походы в кино, театры, иногда даже в ночные клубы. Словом, создается благоприятный климат для работы, что, несомненно, повышает производительность труда сотрудников.

**Культура организации**

На предприятии сложился созидательный тип организации. Этому способствуют демократизм и гуманизм в управлении. У организации имеется потенциал к дальнейшему развитию. Как и большинство российских компаний, предприятие не имеет специально разработанной системы норм и правил поведения людей в организации. Единственным правилом при работе является соблюдение трудовой дисциплины, своевременное выполнение заданий и доброжелательное отношение к каждому клиенту. За счет чего и создается имидж предприятия. На сегодняшний день предприятие ассоциируется у потребителей с престижной профессиональной компанией, предлагающей качество и умелое консультирование.

**2.4 SWOT-анализ предприятия**

Выявив и оценив свои слабые и сильные стороны по сравнению с конкурентами, определив возможности и угрозы со стороны внешней среды, организация должна провести SWOT-анализ, который объединяет в себе два последних этапа (“S” – strength – сила, “W” – weakness - слабость, “O” – opportunity – возможность, “T” – threat – угроза).

И на основе информации о внешней и внутренней среде необходимо выделить то самое главное, на чем нужно сосредоточить свое внимание в первую очередь.

|  |  |
| --- | --- |
| **Потенциальные внутренние сильные стороны** | **Потенциальные внешние возможности фирмы** |
| Устойчиво и рентабельно работающее производство;  Четкая система подчинения сотрудников ⇒ информация быстро спускается сверху вниз;  Хорошее впечатление, сложившееся у покупателей о фирме;  Высокая культура обслуживания;  Система скидок и постоянные акции;  Благоприятный климат в коллективе;  Большая площадь рабочих залов;  Возможность использовать для расширения собственные финансовые источники. | Способность обслужить дополнительные группы клиентов и увеличить долю рынка;  Ослабление позиций фирм-конкурентов;  Возможность быстрого развития в связи с постоянным спросом на рынке;  Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами. |
| **Потенциальные внутренние слабые стороны** | **Потенциальные внешние угрозы фирмы** |
| В связи с постоянным ростом – недостаточность штата ⇒ большая нагрузка на каждого сотрудника ⇒ эффективность работы в целом снижается»  Отсутствие отдела маркетинга;  Отсутствие отдела стратегического развития;  С связи с отсутствием 2-го и 3-го пунктов постоянная ориентация на главный офис (гораздо эффективнее иметь все на непосредственном месте работы). | Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют;  Изменения в таможенной политике государства;  Выход на рынок более сильных конкурентов. |

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору стратегической альтернативы.

**3. Формирование стратегии развития "Росторг"**

**3.1 Виды и выбор стратегии**

В мировой практике известно четыре вида стратегий:

Стратегия ограниченного роста. Наиболее привлекательная для фирм с хорошим портфелем заказов. Данная стратегия применяется, когда производство и реализация продукции налажены, предприятие получает стабильную прибыл и нет причин рисковать.

Стратегия роста. Рекомендуется для развивающихся фирм, пытающихся предложить на рынке новые товары и услуги. Выделяют стратегии интенсивного, интирационного и диверсификационного роста.

Стратегия сокращения. Заключается в сокращении или переориентации компании, не выживающей в сложившихся условиях рынка. Осуществление данного вида стратегии может выражаться в ликвидации предприятия.

Сочетание различных видов стратегии. Обычно этим способом пользуются крупные фирмы.

Для **российского** рынка характерны **следующие три вида стратегии,** которые **учитывают особенности российской экономики** и которых компания может придерживаться **при любых условиях внешней среды:**

Оборонительная стратегия или стратегия выживания. Руководители фирмы пытаются максимально использовать ресурсы и внешние факторы для сохранения тематики фирмы, основных сотрудников. Относительно ресурсов – модернизация производства, совершенствование планирования, обновление ассортимента, подключение внешних факторов и т.д.

Агрессивная рыночная стратегия или стратегия роста. Руководство предпринимает значительные усилия для поиска новых путей развития, разработки планово-экономического прорыва и риска. При этом используются новые достижения в технологиях, подбирается высококвалифицированный персонал и т.д.

Стратегия ухода с рынка или стратегия сокращения.

На базе диагностических этапов и полученной информации, зная стратегии, руководство предприятия может перейти к **выбору стратегии**. Для этого используется расчетная вспомогательная таблица.

Вспомогательная таблица для расчета параметра «привлекательность рынка».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность рынка | Значимость фактора | Оценка | | | | | Результат |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Рост рынка и его развитие | 4 |  |  |  |  | Х | 20 |
| 2. Качество рынка | 5 |  |  |  | Х |  | 20 |
| 3. Конкурентная ситуация | 5 |  |  |  | Х |  | 20 |
| 4. Оценка внешних условий | 2 |  | Х |  |  |  | 4 |
| **Итого** | **16** |  |  |  |  |  | **64** |

Расчет по таблице параметров привлекательности рынка выполняется с помощью экспертных оценок в два этапа. На первом ставятся оценки по столбцу «значимость фактора». На втором этапе эксперты выполняют оценку факторов: насколько каждый фактор развит на предприятии. Далее подсчитываются суммы и находится их отношение: y1 = 64 : 16 = 4 ⇒ выбираем точку 4,0 на графике.

Вспомогательная таблица для расчета параметра «позиция в конкурентной борьбе».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Позиция в конкурентной борьбе | Значимость фактора | Оценка | | | | | Результат |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Относительная позиция на рынке | 3 |  |  | Х |  |  | 9 |
| 2. Относительный потенциал производства | 5 |  |  |  | Х |  | 20 |
| 3. Относительный уровень научных исследований | 1 |  | Х |  |  |  | 2 |
| 4. Относительная квалификация руководства и сотрудников | 5 |  |  |  |  | Х | 25 |
| **Итого** | **14** |  |  |  |  |  | **56** |

Заполнив таблицу аналогичным способом, подсчитываются суммы и находится их отношение: y2 = 56 : 14 = 4 ⇒ выбираем точку 4,0 на графике.

Для определения стратегии используется матрица Вайсмана, на которую наносятся полученные значения из расчетов вспомогательных таблиц. Параметр «привлекательность рынка» по оси ординат, параметр «позиция в конкурентной борьбе» по оси абсцисс (см. приложение, рисунок 1).

В соответствии с полученными результатами в своей деятельности фирме «Росторг» стоит придерживаться агрессивной рыночной стратегии. В этом случае фирма быстрее сможет завоевать нужные позиции на рынке и встать в ряд самых крупных и известных организаций в своем секторе.

Вообще для любого предприятия разработка и реализация целей будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформирует и стимулирует их осуществление во всей организации.

Быстрое нарастание во внешней среде организаций, обострение конкурентной борьбы на городском и территориальном рынках делают особенно актуальным разработку и внедрение систем стратегического управления. Решение этой задачи следует осуществлять постепенно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

**Рекомендации по стратегии**

В области маркетинга:

интенсивный анализ рынка;

активное изучение потребителей;

интенсивная реклама;

участия в демонстрациях, ярмарках, презентациях;

организация новых филиалов;

увеличение числа занятых в службе реализации товаров;

усовершенствование системы предоставления прямых и косвенных скидок;

усовершенствование условий покупки в кредит;

дальнейшее расширения ассортимента.

Производство и его обеспечение:

совершенствование службы доставки.

Кадровая политика:

повышение квалификации персонала;

привлечение и обучение дополнительного персонала.

Финансовая политика:

вложение капитала в продукцию, которая пользуется большим спросом;

**Обеспечение реализации стратегии**

Процесс реализации стратегии состоит из пяти основных этапов.

**Первый этап.**

Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. Так как выполняемая работа скорее теоретическая, нежели практическая, то можно считать, что изменений среды не произошло. Таким образом выбранная стратегия остается в силе. Необходимо провести разъяснительную работу среди сотрудников фирмы с целью вовлечения их в процесс реализации стратегии. Это необходимо провести в форме отдельных собраний по производственным единицам, а также произвести выпуск печатных изданий, в которых в форме тезисов и постулатов отразить основные моменты стратегического развития предприятия.

**Второй этап.**

Принятие решений руководством по эффективному использованию ресурсов. Анализируются данные, полученные из соответствующих отделов, а также их оценки со стороны бухгалтерии на предмет финансового обоснования.

**Третий этап.**

Изменение организационной структуры. В организационной структуре необходимы изменения: появление отдела стратегического развития и его инфраструктуры, появление отдела по маркетингу.

**Четвертый этап.**

Внесение необходимых изменений в жизнедеятельность предприятия.

**Пятый этап.**

Внесение изменений в генеральную стратегию. Таких изменений необходимо всячески избегать, если только изменения не приведут либо к заметному ухудшению положения предприятия (вплоть до банкротства), либо не принесут заметно больших доходов. При изменении генеральной стратегии необходимо взвесить все «за» и «против» и подходить к данному процессу очень осторожно.

**Оценка и контроль**

Определение показателей проверки:

объемы продаж продукции на территориальных рынках и ее соотношение с общим объемом реализации;

номенклатура реализуемой продукции.

Состояние фирмы «Росторг»:

квалификация работников;

стандарты качества продукции (ГОСТы).

Выяснение причин отклонений, если такие выявлены.

Корректировка стратегического плана:

изменение стратегической линии;

корректировка стратегического поведения;

изменение целей фирмы;

переориентация деятельности.

**Заключение**

Стратегическое управление состоит из взаимосвязанных элементов:

анализ среды;

определение миссии и целей предприятия;

определение стратегии предприятия;

обеспечение реализации стратегии;

оценка и контроль за выполнением стратегии.

Для сети фирменных магазинов «Росторг» были определены возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны деятельности.

Была определена миссия предприятия, также цели как на ближайшую, так и на отдаленную во времени перспективу. Основная стратегия была определена как стратегия роста. Была разработан порядок обеспечения реализации данной стратегии и порядок оценки и контроля ее выполнения.

Таким образом, приведенный в данной работе анализ фирмы позволил определить основные мероприятия, способствующие повышению эффективности функционирования фирмы «Росторг» на рынке города и области.

**Список литературы**

1. Багиев, Г.Л., Маркетинг: Учебник для вузов 3-е изд./ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. – СПб.: Питер, 2006. – 736 с.
2. Беляев, В.И., Маркетинг: Основы теории и практики/ Беляев В.И. –М., 2005. – 450 с.
3. Дойль, П., Маркетинг-менеджмент и стратегии/ Дойль П. – СПб.: Питер, 2003. – 445 с.
4. Котлер, Ф. И., Основы маркетинга: Пер. с англ./ Котлер Ф. И., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В. – К.; М.; СПб.: 1998. –1056 с.
5. Клюкач, В.А., Маркетинг сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия/ Клюкач В.А. – М., 2004. – 208 с.
6. Кретов, И., Международный маркетинг на рынке услуг/ Кретов И., Викторов С. –М.: Всероссийская академия внешней торговли, 2002. – 490 с.
7. Майдебура, Е.В., Маркетинг услуг/ Майдебура Е.В. – Киев: ВИРА-Р, 2001. – 516 с.
8. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер. – М.,2007. – 453 с.
9. Томпсон, А.А., Стратегический менеджмент/ Томпсон А.А., Стиркленд А. Дж. –М.: Юнити, 1998. – 310 с.
10. Швальбе, Х., Практика маркетинга для малых и средних компаний / Швальбе Х.–М.: Республика, 2000. – 606 с.