Кафедра МЕНЕДЖМЕНТА

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по курсу «Стратегический менеджмент»

**Содержание**

Введение

1 Статус организации

2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды

3 Миссия

4 Внедрение стратегического планирования на предприятии

5 Анализ конкурентных сил, действующих на фирму

6 Развитие стратегического видения и миссии компании

7 Ответ на вопрос

Литература

**Введение**

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

В настоящие время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия , как средство связи предприятия с внешней средой.

***Стратегия-*** это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направления движения.

***Стратегическое управление-***это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор , основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения , в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем , что организация хочет достичь- ее целями, и линией поведения , выбранной для достижений этих целей. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке , осознании своих конкурентных преимуществ.

***Стратегический менеджмент определяется*** как комплекс не только стратегических управленческих решений , определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий , обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления . При этом отечественные и международные аналитики считают , что российский рынок вступил в ту стадию , когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. Какова же роль стратегического менеджмента для предприятия в условиях рыночной экономики ?

В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях , ценах на свою продукцию, много др показателей и нормативов , которые автоматически закладывались в основу разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в переходной экономике, но в условиях рынка это только часть плановой работы.

Теперь предприятие должно ***само определять*** и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков , рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает ***разработка стратегического плана***.

Быстрые ***изменения внешней среды*** отечественных предприятий так- же стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна , то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обусловливается также происходящими ***интеграционными процессами***. В российском бизнесе возникает промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово – промышленных групп «ФПГ» , коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово- коммерческие группы. Коммерческие фирмы наряду с группами , за многими из которых стоят коммерческие банки, стали приобретать промышленные предприятия , участвуя в приватизации , инвестиционных конкурсах , активно проводя скупку акций привлекательных предприятий.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс ***глобализации бизнеса***, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое , в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления . Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно , только действуя аналогичными методами , т.е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом.

Задачей стратегического менеджмента в управление организацией заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1.В каком положении предприятие находится в настоящее время?

2. В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?

3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на *первый вопрос* менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию , в которой находится предприятие, прежде чем решать , куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа , обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. *Второй вопрос* отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремится , какие цели ставить. *Третий вопрос* стратегического менеджмента связана с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, системы управления, организационная структура и персонал. Который будет реализовывать выбранную стратегию.

Целью в данной работе является возможность научиться определять стратегический анализ внешней и внутренней среды организации на примере ООО «ЮКОРТ». Задачей данной работы является нахождение конечных результатов.

**1 Статус организации**

**1. Общие сведения о фирме**

Полное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью “ЮКОРТ” ("YUKORT Ltd".)

Юридический адрес - Российская Федерация, Тюменская область, Ханты – Мансийский автономный округ, г. Нефтеюганск, 6 мкр, д. № 28

Номер телефона, факса - 39725, 39721 (ф)

Страна регистрации - Российская Федерация

Номер регистрации - № 306, зарегистрировано распоряжением Администрации Нефтеюганского района 24.07.1998 г. № 771

**2. Показатели, характеризующие экономическое и финансовое положение фирмы:**

Уставный капитал составляет 10 944 000 рублей.

Активы составляют 13 140 000 руб.

Численность работающих 276 человек

**3. Вид хозяйственной деятельности** - промышленная

**4. Организационно – правовая форма собственности** - Общество с ограниченной ответственностью

**5. Принадлежность фирмы по капиталу и контролю** - национальная

**6. История создания и особенности развития.**

В 1990 г. в Объединении “Юганскнефтегаз” сложилась тяжелая ситуация с эксплуатируемыми трубопроводами по сбору и транспортировке нефти. Количество порывов и потерь от этого резко возросло. На заседании технического совета “ЮНГ” было принято решение о необходимости проведения исследований и сбора предложений по защите трубопроводов от коррозии (отечественных и зарубежных технологий). В 1991 году был проведен тендер по предложениям нескольких фирм (итальянской, голландской и французской). Наиболее приемлемым оказалось предложение голландской фирмы “Селмерс”. В 1992 г. приказом по Объединению была создана Дирекция строящегося предприятия по антикоррозионной защите труб, которая и занималась строительством завода. В 1996 г., с пуском первой линии, Дирекция была переименована в Завод по антикоррозионной защите труб. Впоследствии Завод выведен из состава ОАО “Юганскнефтегаз” на правах дочернего предприятия. С августа 1998 г. зарегистрировано как Общество с ограниченной ответственностью “ЮКОРТ”.

**7. Тип объединения.** ООО “ЮКОРТ” является дочерней компании ООО “Центр производственных услуг - Нефтеюганск”

**8. Номенклатура производимой и реализуемой продукции**

Основной задачей Общества является оказание услуг нефтегазодобывающим предприятиям системы НК “ЮКОС” по антикоррозионному покрытию труб, применяемых для строительства и ремонта нефтегазопроводов. Общество действует в целях извлечения прибыли посредством осуществления предпринимательской деятельности. Основными видами деятельности общества являются :

* ***Антикоррозионная обработка труб диаметром 114-720 мм. с внутренним изоляционным покрытием на основе краски типа AMERCOAT - 2171.***

Трубы предназначены для строительства промысловых трубопроводов. Для изоляции используются стальные трубы по ГОСТ 20295-85 с максимальной толщиной стенки 16 мм. длиной от 8 до 12 метров.

Краски типа AMERCOAT - 2171, сохраняет физико-механические и защитные свойства при воздействии климатических факторов (температура от -40°С ДО +60°С, относительная влажность 100%), обладает стойкостью к воздействию воды, водяных растворов и сырой нефти. AMERCOAT-2171 наносится одним слоем толщиной сухой пленки 350-800 мкм. Гладкая поверхность покрытия уменьшает гидравлическое сопротивление и парафино-солеудержание, что сокращает затраты по перекачке нефти

* ***Сварка труб в 2-х трубные секции, длиной до 24 м.***

Сварка корня шва производится на полуавтоматических установках сварочной проволокой в среде углекислого газа. Сварка заполняющего и облицовочного слоев шва проводится на автоматических сварочных установках под слоем флюса.

Все сварочные швы, подвергаются неразрушающему контролю: все 100% сварочных швов проверяются с помощью ультразвука, а согласно ВСН 012-88, из числа признанных годными по ультразвуку 15% проверяются рентгенографическим методом. По требованию потребителя объем контроля радиографическим методом может быть увеличен до 100%.

* ***Изготовление из труб диаметром от 219 до 530 мм отводов холодного гнутья*** по ГОСТ 24950-81. Отводы могут быть изготовлены также с внутренней и наружной изоляцией.
* ***Изготовление отводов, диаметром от 89 мм. до 426 мм,*** путем гибки труб с нагревом токами высокой частоты на трубогибочном станке ТГСВ - 2М. Радиус гиба - от 2 Дн и больше. Возможно изготовление из одной трубы, без сварки, изделий типа П-образных компенсаторов Г-образок и др.
* ***Нанесение внутренней и наружной антикоррозийной изоляции***, эпоксидной краской AMERCOAT 2171, ***на фасонные детали трубопроводов***. Габариты обрабатываемых изделий не более 1.5 м. и вес не более 250 кг.

***Наружное антикоррозионное покрытие на основе экструдированного полиэтилена***, предназначено для строительства промысловых, магистральных, газонефтепроводов, продуктопроводов, водопроводов, газопроводов низкого и среднего давления с температурой строительства и эксплуатации от - 60 град. до + 60 град. Исходным материалом для покрытия служит экструдированный полиэтилен (Тризолен и Полиэтилен), производитель ООО «Максидиал». Конструкция покрытия состоит из клеевого слоя на основе сэвилена и защитного слоя из экструдированного полиэтилена (аналогично конструкции покрытия труб из термоусаживающихся лент).

В зависимости от диаметра обрабатываемых труб и условий эксплуатации трубопроводов общая толщина покрытия из экструдированного полиэтилена составляет 2,0-3,0 мм. По требованию заказчика толщина покрытия может быть увеличена до 3,6 мм, что необходимо для строительства подводных переходов.

**9. Место фирмы на мировом рынке.** ООО “ЮКОРТ” работает только на местном рынке.

**10. Значение и характер внешнеэкономической деятельности фирмы.** Не имеет.

**11. Производственная и материально – техническая база предприятия.**

ООО “ЮКОРТ” расположено на территории Ханты-Мансийского автономного округа, в Нефтеюганском районе, в промзоне ст. Островная. Общая площадь, занимаемая предприятием, равна 18,2 га. На территории расположены 2 прозводственных корпуса, 2 склада материально-технического обеспечения, ремонтно-механические мастерские, железнодорожный тупик, открытые склады с козловыми кранами для принятия и отпуска продукции, гараж. На территории расположена столовая для работающего персонала. Все бытовые помещения находятся в пристроенных помещениях производственных корпусов. На территории расположен также административный корпус, который из-за недостаточного финансирования в ОАО “ЮНГ” законсервирован и до сих пор находится в незавершенном строительстве.

**12. Важнейшие фирмы - контрагенты и фирмы конкуренты.**

Важнейшими фирмами-контрагентами ЗАКАЗЧИКАМИ продукции ООО «ЮКОРТ» являются нефтегазодобывающие предприятия г. Нефтеюганска и Нефтеюганского района, входящие в НК “ЮКОС”. ( НГДУ “Юганскнефть”, НГДУ “Майскнефть”, НГДУ “Мамонтовнефть”, НГДУ “Правдинскнефть” и ДОМНГ). Кроме того, предприятие неоднократно выполняло заказы нефтедобывающих предприятий, находящихся на территории Ханты – Мансийского автономного округа ЗАО «ЮГОРИЯ», ООО ИПСП «НТС-Темпобур», ОАО «Приобътрубопроводстрой».

Важнейшими фирмами-контрагентами ИСПОЛНИТЕЛЯМИ для ООО «ЮКОРТ» являются:

* *предприятия предоставляющие услуги обслуживающего характера* ( ООО «ЦПУ\_Нефтеюганск», ООО «Юганка-2», ООО «Промсервис»)
* *ОАО «Юганскнефтегаз» (Управлением «Юганск-сервис»)* является собственником большей части производственно-технологического оборудования, имущества и ТМЦ находящихся в аренде, субаренде и хранении в ООО «ЮКОРТ»
* *банки, предприятия оказывающие аудиторские и консультационные услуги* (ЗАО АКБ «Юганскнефтебанск», ООО «СТ-аудит»)
* *энерго-теплоснабжающие предприятия, предприятия связи, водообеспечения, предприятия оказывающие информационное обслуживание* (ООО «Энергонефть», ООО «Теплонефть», МУП «Юганскгорэлектросети», ООО «Югансктранстепросервис», НПТУС, ОАО «Хантымансийскокртелеком», ОАО «Коминком», ЗАО «Ермак RMS», ООО «Юганскводоканал», ООО «Юганскнефтепромбурсервис», ООО «СибИнтек», ООО «ИТЦ Консультант-Сервис», ООО «Нефтеавтоматика»)
* *транспортные предприятия* (МУП «ЮПАТ», ООО «ЮАТ-1», ООО «ЮСАТ-2», ООО «ЮАТ-4», МУП «Нефтеюганск-Сервис», ООО «Нусико», ООО «ЮТСС»);
* *предприятия обслуживающие автотранспортную технику* (ЗАО «Роснефтепродукт», ЗАО «Роснефтетранс»);
* *предприятия социальной сферы* (ООО «Нусико», Комитет образования, НОУ «Нефтеюганский Корпоративный Институт», Управление по текущему ремонту жилищного фонда, ЗАО «Курорт Белокуриха», РЦ «Детство»)
* *услуги страхования и медицинские услуги* (ОАО СК «Прогресс-Гарант», ЗАО «Аскойл-Юган», ЦГБ, ООО «КИФЦ», НЦГСЭН)
* *разовые договоры на приобретение МТР* (ООО «Север-Сервис», ЗАО «Нева-Рентген», ОАО «Уральский завод технических газов», ЗАО «Завод сварочных электродов СИБЭС», ООО АТД «Феникс» и т.д.)
* *основные поставщики технологических материалов* (ООО «Целер» - поставка втулок, ООО «Максидиал» - поставка адгезива «Тризолен», ООО «Промтехкомплект» - поставка полиэтилена).

**Основными фирмами - конкурентами** по Нефтеюганскому региону являются ООО «Юганскнефтестройсервис» и ООО «Югансктрубопроводстрой» оказывающие услуги по наружной изоляции труб в трассовых условиях.

**13. Производственно-технические и прочие хозяйственные связи с другими фирмами**

Основными участниками хозяйственных связей ООО “ЮКОРТ” являются все нефтедобывающие предприятия г. Нефтеюганска и Нефтеюганского района, входящие в НК “ЮКОС” ( НГДУ “Юганскнефть”, НГДУ “Майскнефть”, НГДУ “Мамонтовнефть”, НГДУ “Правдинскнефть” и ДОМНГ). Следует отметить, что ООО “ЮКОРТ” со всеми заказчиками работает по “давальческой” схеме относительно трубы, поэтому никаких связей с трубными заводами не поддерживает. Закупка сырья для ООО “ЮКОРТ” осуществляется несколькими путями. Один из основных - посредством заказов через филиал ЗАО “ЮКОС – Сервис”. Кроме того, заключаются разовые договоры на приобретение МТР с предприятиями, находящимися на территории Нефтеюганского района. Продавцом по основному материалу для изоляции - экструдированный полиэтилен (Тризолен и Полиэтилен) является ООО «Максидиал».

**14. Структура аппарата управления фирмы**

В ООО “ЮКОРТ” в настоящее время работает 276 чел. Тип организационной структуры - функциональная (схема структуры прилагается).

**15. Акционерный капитал** Уставный капитал Общества составляет 10 944 000 рублей. ООО “ЮКОРТ” не имеет своих основных фондов, расположено на земле, принадлежащей ОАО “Юганскнефтегаз”, взятой последним в бессрочную аренду. Все основные фонды, необходимые ООО “ЮКОРТ” для производства работ, принадлежат ОАО “Юганскнефтегаз” и используются ООО на основании договора аренды.

**16. Связи фирмы с банками и характер этих связей.**

Предприятие имеет открытый расчетный счет в акционерном коммерческом банке “Юганскнефтебанк”. Заключены договоры по банковскому счету, на выплату з/платы работникам фирмы, на пользование банковскими карточками. Кредитами банка Общество никогда не пользовалось.

**2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации**

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. Основное предназначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы , которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем , а также определить стратегические альтернативы. Внешний анализ является частью так называемого **SWOT- анализа**. Вторая часть **SWOT- анализа**, связанная с выявлением сильных и слабых сторон предприятия.

**Сильные и слабые стороны предприятия ООО «ЮКОРТ»**

Возможности предприятия, которые оно в силах осуществить:

* большие производственные возможности,
* проведение маркетинговых мероприятий,
* повышение требований к качеству продукции,
* увеличение рентабельности и контроль над затратами,
* выход на новые рынки или сегменты рынка,
* расширение производственной линии.

***Угрозы:*** воздействие факторов внешней среды (рост налогов, нестабильность курса доллара), возможность появления новых конкурентов, снижение потребительского спроса, зависимость от поставок сырья и материалов, рост цен на сырье и материалы, нестабильность качества сырья и материалов.

Рассмотрим сильные и слабые стороны предприятия ООО «ЮКОРТ» и факторы воздействия на него, которые представлены в таблице 1.

**SWOT- анализ – первичный стратегический анализ**.

ООО «ЮКОРТ» ( наименование организации)

на период t-летней стратегии организации

Таблица№1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Возможности | О |  | Сильные стороны |
| 1 | Большие производственные возможности |  | 1 | Высокое качество работ(сертификат, гарантии) |
| 2 | Проведение маркетинговых мероприятий |  | 2 | Техническое оснащение |
| 3 | Повышение к качеству продукции |  | 3 | Обучение работников |
| 4 | Увеличение рентабельности и контроль над затратами |  | 4 | Долголетнее сотрудничество с заказчиками |
| 5 | Выход на новые р-н или сегменты р-н |  | 5 | Наличие инфраструктуры (полный комплекс услуг, вспомогательные цеха) |
| 6 | Расширение производственной линии |  | 6 | Профессионализм работников |
|  | Угрозы | Т |  | Слабые стороны |
| 1 | Рост налогов |  | 1 | Экология производства(сажа, пыль ,химические вещества) |
| 2 | Нестабильность курса долора |  | 2 | Высокая зависимость от потребителей |
| 3 | Появление новых конкурентов |  | 3 | Изношенность основных фондов |
| 4 | Снижение потребительского спроса |  | 4 | Высокая цена услуг |
| 5 | Зависимость от поставки сырья и материалов |  | 5 | Низкая мобильность( низкая способность перемещения факторов и ресурсов произ. между разными сферами использования) |
| 6 | Рост цен на сырье и поставки и нестабильность качества сырья |  | 6 |  |
| М1 |  |  | М2 |  |

**Внешнее окружение Организация**

По данным таблицы 1 видно, что у предприятия ООО «ЮКОРТ» существуют как положительные, так и отрицательные моменты деятельности предприятия.

Предприятие ООО «ЮКОРТ» выполняет заказы и услуги с предоставлением гарантий о выполнении заказа в установленный срок, более 10 лет уже работает со своим основным заказчиком, не смотря на высокую цену услуг, что говорит о том, что предприятие завоевало доверие своих потребителей.

Как видно в таблице1, проанализировав сильные и слабые стороны предприятия, факторы воздействия внешней среды, возможности и угрозы предприятия можно сделать вывод, что наиболее сильными сторонами являются: высокое качество работ и наличие инфраструктуры. Наиболее слабыми сторонами являются: высокая зависимость от потребителей и высокая цена услуг. Основная возможность – повышение требований к качеству продукции, а основной угрозой является нестабильность качества сырья и материалов.

**PEST-анализ**

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико , то чтобы не увязнуть в анализе , рекомендуется ограничиться теми сферами , которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия. Считается , что полезно рассмотреть четыре узловых направления , анализ которых получил название **PEST-анализ** – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

***Политический фактор внешней среды*** должен изучаться в первую очередь, так как главный политический вопрос — это вопрос о власти. А центральная власть регулирует механизм обращения денег в государстве, а также ряд других ключевых условий получения основных ресурсов для деятельности любой организации

***Анализ экономического аспекта*** внешней среды организации позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются основные экономические ресурсы. Для большинства конкретных организаций это является важнейшим общим условием их деловой активности .Конкретную ситуацию, показывающую, какое значение для стратегии развития конкретной организации имеют экономические решения, принимаемые на уровне дальней внешней среды.

***Социальная компонента внешней*** среды в наибольшей степени связана с формированием потребительских предпочтений населения. Этим, как правило, и определяется ее особое значение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе.

***Значение технологического фактора*** внешней среды представляется тоже почти очевидным. В современных условиях быстрых технологических изменений перед любой организацией стоит постоянная угроза потери рынка продукта из-за его вытеснения технологически более совершенным продуктом. Поэтому цель стратегического анализа технологического аспекта развития внешней среды такова: анализ должен обеспечивать организацию информацией, которая позволяет ей вовремя перестроиться на производство или реализацию технологически перспективного продукта; и параллельно с этим организация обязана успевать получать достаточную прибыль от своих традиционных продуктов и при этом уметь вовремя от них отказываться в пользу более перспективных.

**PEST-анализ факторов, имеющих существенное значение для стратегии организации.**

ООО «ЮКОРТ» (название организации)

на перспективу до 2010г

Таблица 1.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Оценка фактора (Ai)  (1…5) | Вес фактора (pi)  (0…1) | Взвешенная оценка,  Ai \* pi |
| P | 1. Стабилизация политической власти | 4 | 0,5 | 4,2 |
| 2. Экологические проблемы | 2 | 0,3 |
| 3. Открытая внешняя политика | 3 | 0,1 |
| 4. Недостаточное целевое финансирование | 2 | 0,3 |
| 5. Текущее законодательство на р-н | 3 | 0,1 |
| 6. Будущее изменение законов. | 2 | 0,2 |
| E | 1. Медленный рост уровня доходов населения | 1 | 0,1 | 1,8 |
| 2. Неустойчивость экономики, связанная с сырьевой направленностью и зависимостью от мировой конъюнктуры цен на нефть | 3 | 0,3 |
| 3. Довольно большие вложения инвестиционных средств. | 1 | 0,3 |
| 4. Динамика ставки рефинансирования | 2 | 0,1 |
| 5. Местные географо-экономические особенности (высокий уровень издержек на теплоносители и как следствие, относительно низкая конкурентоспособность на внешнем рынке ) | 3 | 0,1 |
| S | 1. Высокий уровень безработицы | 1 | 0,1 | 1,9 |
| 2. Медленный рост уровня социальной защищенности | 2 | 0,3 |
| 3. Высокий уровень образования | 3 | 0,3 |
| 4. Неблагоприятная демографическая ситуация (падение рождаемости и рост смертности) | 1 | 0,1 |
| 5. Отсутствие государственных программ развития регионов страны, благодаря привлечению трудовых ресурсов из других регионов, заинтересованных высоким уровнем материального поощрения | 1 | 0,2 |
| T | 1. Стремление к мировым стандартам | 3 | 0,3 | 1,7  - |
| 2. Недостаточность инвестиционных ресурсов для разработки, внедрения и широкого использования собственных технологических разработок | 2 | 0,3 |
| 3. Устаревшие технологии производства . | 1 | 0,2 |
| 4. Изменение законодательства | 3 | 0,1 |

Таким образом, мы провели PEST -анализ и выявили оценки, характеризующие реальное состояние социальной, правовой, экономической, политической и технологической сфер. Исходя из полученных данных видно, что реакция на стратегические факторы внешней среды находятся на высоком уровне уровне.

SNW – АНАЛИЗ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральноя сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить следующую таблицу:

Таблица №3

Стратегический SNW – анализ внутренней среды

\_\_\_\_\_ ООО «ЮКОРТ»\_\_\_\_\_\_\_\_\_(наименование организации)

на период t-летней стратегии организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | |
| S | N | W |
| Сильная | Нейтральная | Слабая |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Стратегия организации |  |  |  |
| 2 | Бизнес - стратегии (в целом), |  |  |  |
| 3 | Оргструктура |  | + |  |
| 4 | Финансы как общее финансовое положение,  в том числе: | + |  |  |
| 4.1 | Финансы как состояние текущего баланса | + |  |  |
| 4.2 | Финансы как уровень бухучета | + |  |  |
| 4.3 | Финансы как финструктура |  | + |  |
| 4.4 | Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.) |  | + |  |
| 4.5 | Финансы как уровень финансового менеджмента |  |  | + |
|  | Продукт № 2 |  |  |  |
| 5 | Конкурентно способность продукта | + |  |  |
| 6 | Структура затрат (уровень себестоимости) |  | + |  |
|  | По бизнесу (в целом) |  |  |  |
| 7.1 | Как материальная структура |  |  |  |
| 7.2 | Как умение торговать |  | + |  |
| 8 | Информационная технология | + |  |  |
| 9 | Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов |  |  |  |
| 10 | Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе: |  | + |  |
| 10.1 | Способность к лидерству 1-го лица |  |  | + |
| 10.2 | Способность к лидерству всего персоналу |  | + |  |
| 10.3 | Способность к лидерству как совокупность объективных факторов |  |  |  |
| 11 | Уровень производства (в целом), в том числе: |  |  | + |
| 11.1 | Качество материальной базы |  | + |  |
| 11.2 | Качество инженеров (ключевых производственных специалистов) |  |  |  |
| 11.3 | Качество рабочих (основное производство) |  | + |  |
| 12 | Уровень маркетинга | + |  |  |
| 13 | Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом) | + |  |  |
| 14 | Качество торговой марки |  | + |  |
| 15 | Качество персонала (в целом) |  | + |  |
| 16 | Репутация на рынке |  |  | + |
| 17 | Репутация как работодателя |  | + |  |
| 18 | Отношения с органами власти (в целом), в том числе |  |  | + |
| 18.1 | С федеральным правительством |  |  |  |
| 18.2 | С правительством субъекта федерации | + |  |  |
| 18.3 | С органами местного самоуправления |  | + |  |
| 18.4 | С системой налогового контроля |  | + |  |
| 19 | Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе: | + |  |  |
| 19.1 | С корпоративным | + |  |  |
| 19.2 | С отраслевым | + |  |  |
| 20 | Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации) | + |  |  |
| 21 | Инновации как исследования и разработки | + |  |  |
| 22 | Послепродажное обслуживание | + |  |  |
| 23 | Степень вертикальной интегрированности | + |  |  |
| 24 | Корпоративная культура |  | + |  |
| 25 | Стратегические альянсы |  |  |  |

**3 Миссия, цели, приоритеты**

***Миссия организации* -** основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования – означается как ее миссия.

***Цели -*** вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия ООО «ЮКОРТ». Наша деятельность заключается защите нефтяных трубопроводов от корозий, а также сохранение окружающей среды.

Цели. Быть лидером нефтегазового мира , вывести предоставляемые услуги на уровень мировых стандартов.

Основной задачей Общества является оказание услуг нефтегазодобывающим предприятиям системы НК “ЮКОС” по антикоррозионному покрытию труб, применяемых для строительства и ремонта нефтегазопроводов. Общество действует в целях извлечения прибыли посредством осуществления предпринимательской деятельности.

**4 Внедрение стратегического планирования на предприятии**

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития предприятия можно условно разбить на следующие крупные блоки (этапы):

* анализ инвестиционной привлекательности отрасли. Разработка сценарного прогноза развития отрасли. Прогноз изменения спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;
* анализ конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
* финансовая оценка стратегических альтернатив;
* Разработка стратегических целей и задач;
* комплекс работ по внедрению стратегии.

***Анализ инвестиционной привлекательности*** отрасли является важнейшей составной частью процесса разработки стратегии развития предприятия. Цель проведения анализа инвестиционной привлекательности отрасли состоит в получении ответа на следующие вопросы:

* Какова степень влияния основных конкурентных сил на уровень интенсивности конкуренции в анализируемой отрасли?
* Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
* Какие факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе?
* Является ли анализируемая отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?

Проведения анализа инвестиционной привлекательности отрасли включает в себя изучение конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил на основе бально-экспертной шкалы. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции, В соответствии с этой моделью на уровень интенсивности конкуренции в отрасли влияют такие факторы как *угроза входа в отрасль новых производителей*, *внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя со стороны покупателей, давление на производителя со стороны поставщиков сырья и материалов, угроза со стороны продуктов-з*аменителей, *макросреда и государственная политика.*

Следующий этап анализа инвестиционной привлекательности отрасли - ***определение стадии ее развития***. К числу основных критериев при этом относятся показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли и развитие продуктов и технологии. И, наконец, на базе сопоставления результатов, полученных на первом и втором этапах анализа, оценивается уровень инвестиционной ***привлекательности отрасли.*** Оценка стадии развития отрасли производится на основе критериев, перечисленных выше (темпы роста, потенциал отрасли, развитие продуктов и технологии и др.).

Оценив стадию развития отрасли, специалист по стратегическому планированию может воспользоваться базой стандартных характеристик и получить квалифицированные <подсказки>. В частности, для зрелой отрасли характерны:

* Низкая доходность. Замедляющийся рост, возросшая конкуренция, периодически возникающий избыток производственных мощностей оказывают негативное влияние на размер прибыли.
* Падение темпов роста порождает острую конкуренцию .
* Конкуренция, которая оказывает сильное влияние на издержки..
* Усиление международной конкуренции.
* При анализе внешней среды большое значение придается прогнозированию изменений спроса и предложения на внутренних и внешних рынках и оценке тенденций развития Усиление международной конкуренции.

***Анализ конкурентной позиции компании в отрасли*** *-* часто для этих целей используется SWOT-анализа, результатом проведения анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды, представленная в следующем формате:

* <возможности - сильные стороны> (определение ориентиров стратегического развития);
* <возможности - слабые стороны> (определение ориентиров внутренних преобразований);
* <угрозы - слабые стороны> (выделение существенных ограничений стратегического развития);
* <угрозы - сильные стороны> (выделение потенциальных стратегических преимуществ).

Для оценки конкурентной позиции компании также используется сравнительный анализ ключевых факторов успеха( параметров бизнеса) под названием <бенчмаркинг>,анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

* рыночная доля;
* качество продукции;
* цена продукции;
* технология производства;
* себестоимость выпускаемой продукции;
* рентабельность выпускаемой продукции;
* уровень производительности труда;
* объем продаж;
* каналы сбыта продукции;
* близость к источникам сырья;
* качество менеджерской команды;
* новые продукты;
* соотношение внутренних и мировых цен;
* репутация фирмы.

***Финансовая оценка стратегических альтернатив-*** проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений.

Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

***Разработка стратегических целей и задач-*** является стержнем системы стратегического планирования , включает комплекс работ по разработке стратегии развития предприятия.. При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения спроса и предложения, сильные и слабые стороны компании, имеющиеся возможности и угрозы воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Следующим этапом комплекса работ по разработке стратегии развития предприятия является этап стратегического ***целеполагания.*** На этом этапе происходит качественная конкретизация образа будущего и формируется перечень долгосрочных ориентиров (5-10 лет) развития предприятия, которые могут включать в себя следующие направления:

* Ориентиры по снижению издержек производства.
* Увеличение (удержание) доли на внутреннем и внешнем рынках.
* Рост капитализации компании (рыночной стоимости акций).
* Повышение уровня инвестиционной привлекательности компании.
* Снижение давления поставщиков сырья и материалов .
* Стратегические ориентиры организационного развития.

Как правило, стратегические ориентиры (цели) носят комплексный характер и их реализация возможна лишь на основе целевых комплексных программ.

**5 Анализ конкурентных сил, действующих на фирму**

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого ***модель пяти сил***. Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

***Риск входа потенциальных конкурентов*** ***(первая сила Портера***) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- ***лояльность к торговой марке покупателей*** (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

- ***абсолютное преимущества по издержкам*** (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

***- экономия на масштабе*** (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

***Второй конкурентной силой по Портеру*** является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

- структуру отраслевой конкуренции,

- условия спроса,

- высоту барьеров выхода в отрасли.

***Структура отраслевой конкуренции*** зависит от степени консолидации в отрасли, представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к вход в такие отрасли сравнительно легок.



***Рост спроса в отрасли***. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

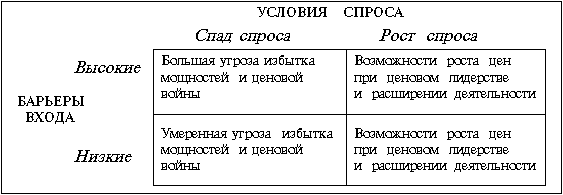
***Барьеры выхода*** являются серьезной опасностью ,когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: - инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать; - высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; - эмоциональное тяготения к отрасли; - стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; - экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (табл. 4).

Таблица 4

Спрос и барьеры



Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

***Третьей портеровской силой*** является возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях: - когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие, - когда покупатели делают закупки в больших количествах, - когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности, - когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли, - когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое, - когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

***Четвертой конкурентной силой*** выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;

- когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;

- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;

- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;

- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

***Пятой конкурентной силой*** является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

**6 Развитие стратегического видения и миссии компании**

Обычно перед руководством компании стоит проблема выбора из нескольких целей и задач, таких, как обеспечение прибыльности компании, рост, стоимость капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т.п. Как правило, выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на каком-то одном направлении и выполнение обязательств только перед одной заинтересованной в деятельности фирмы группой. Таким образом, происходит обесценивание других заинтересованных групп.

Кроме того, в число основных заинтересованных групп могут входить также органы государственной власти, поставщики, общество, выражающие по отношению к компании ожидания, отличные от ожиданий других групп.

Таким образом, одной из главных задач менеджмента компании является согласование различных и отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является составление заявления о миссии компании, в котором описываются задачи организации и ее основные характеристики.

***Миссия****:*

1 философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;

2 сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

***Значение миссии***

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия и любую деятельность предприятия подчинить ее решению.

***Миссия предназначена для решения следующих основных задач:***

- Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.

- Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.

- Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.

-Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).

-Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

...Ответ на вопрос Кто мы, что мы делаем и куда направляемся? определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать, и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы.

**Стратегическое намерение или видение**

***Стратегическое видение*** - взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

***Стратегическое видение*** – это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

При разработке видения менеджеры компании должны определить:

1. как они видят будущее своей компании;
2. в каком направлении она должна развиваться;
3. какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
4. какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: Мы стремимся.... Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, стратегическое видение служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

**Процесс создания миссии**

Важным условием формулирования миссии является понимание и принятие ее большинством сотрудников компании. Это обеспечит то, что цели и интересы отдельных лиц, участвующих в деятельности компании, будут подчинены целям компании как целого.

Поэтому очень желательно в процесс разработки миссии вовлечь всех ключевых сотрудников компании. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (отделов, департаментов) и ведущие специалисты.

Ниже приведен один из вариантов организации работ по выработке миссии для действующего предприятия:

-Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.

-анкетирование ключевых сотрудников компании.

-Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).

- Уточнение основных положений.

- Выбор окончательной формулировки миссии.

-Проведение совещания для представления результатов работ.

Если привлечение к этим работам всех ключевых сотрудников по каким-либо причинам нецелесообразно, можно ограничиться привлечением только высших руководителей (генеральным директором и его заместителями). В этом случае процедура остается той же, но проводится быстрее и с меньшим объемом работ.

**7 Ответ на вопрос**

По результатам проведенного анкетирования, которое проводилось бальным методом, стало видно, что в организации слабая система управления, которая влияет на процветание фирмы. Это связано так же с низким качество продукции

Управление персоналом начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп населения. Цели и задачи закономерно определяют все последующие элементы процесса управления человеческими ресурсами: содержание, формы и методы деятельности работников в организациях, обеспечивают полноту управленческих решений, постоянно ориентируют персонал на такую деятельность, которая целостно бы влияла на социально-экономические результаты. В том случае, когда цели, задачи, содержание управленческого процесса составляют целостную логическую цепочку, когда руководитель может выбрать наиболее рациональные, известные науке и практике, варианты и рассчитывать на достижение результатов, можно говорить о закономерностях управления.

Выявленные закономерности обосновывают принципы и методы развития системы управления персоналом в организации, а также особенности развития системы управления персоналом в производстве и торговле в условиях рыночной экономики и позволяют сделать *вывод о том*, *что в современных условиях общей стратегии выживания и развития организаций в конкурентной борьбе должна соответствовать персонал-стратегия участия каждого сотрудника в поиске новых решений.* Выживанию организации в конкурентной среде, сохранению ее жизнеспособности и способности к дальнейшему развитию содействуют персонал-новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, умеющие работать в группах. Необходимо обеспечивать высокую компетенцию сотрудников и осуществлять вознаграждение работника, основанное на оценке индивидуального труда.

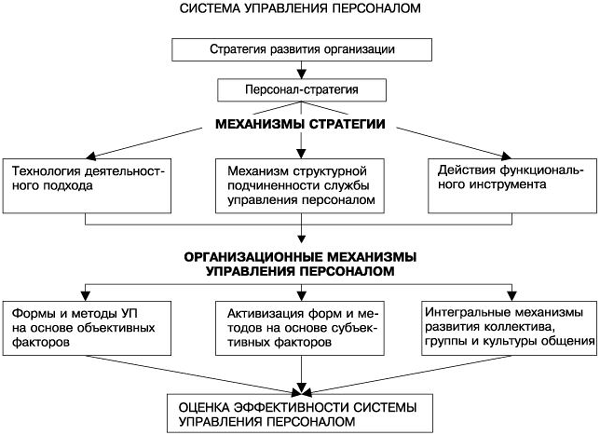


Схема 1. Развитие системы управления персоналом

Стратегия проходит два этапа в своем развитии (разработку и внедрение (схема 2):

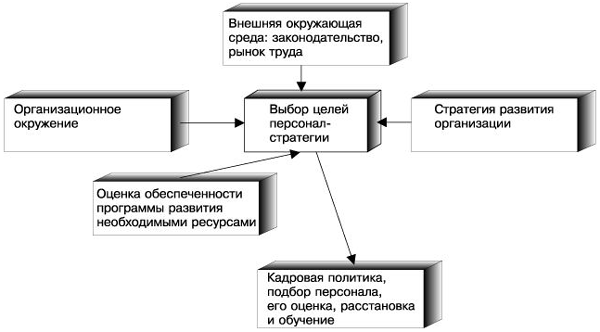


Схема 2. Модель стратегического управления персоналом предприятия

1. стратегия состоит из множества целей, включая цели развития системы управления персоналом и варианты возможностей их реализации;
2. стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации, а не к внутренней.

Стратегические цели предприятия соответствуют изменениям во внешней среде. Как правило, это следующие цели:

* расширение и многообразие производимых и реализуемых товаров;
* обновление производимой (реализуемой) номенклатуры выпускаемой продукции с учетом требований рынка;
* уменьшение затрат на изготовление выпускаемой продукции;
* повышение качества и конкурентоспособности продукции.

*Модель* стратегического управления персоналом предприятия исходит из стратегических целей организации, функционирующей в условиях переходной экономики, и может быть представлена в следующем виде.

Основными составляющими оценки обеспеченности программы развития необходимыми ресурсами (в частности, трудовыми и человеческими ресурсами) являются:

* вклад работников, ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли от деятельности организации;
* структура занятости работающих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав служащих, соотношение категорий работников, количество уровней управления;
* компетенция сотрудников (требуемый от работников организации общий уровень квалификации) и роль персонала в реструктуризации;
* степень взаимодействия работающих в совместной продуктивной деятельности.

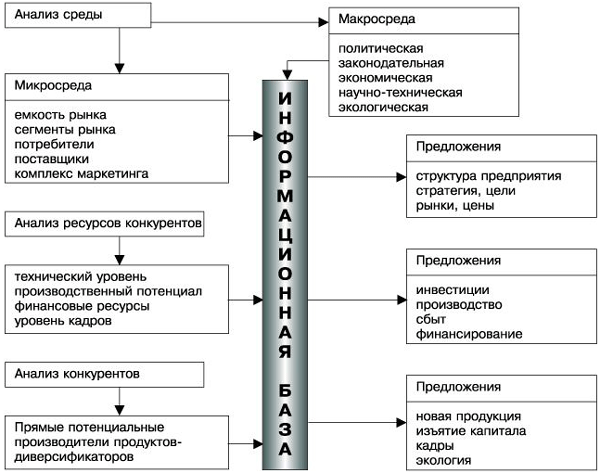


Схема 3. Задачи подразделения, координирующего заказы пользователей

**Вывод:** Рекомендуемые преобразования, по-нашему мнению, позволят получить эффект, если новая система управления будет анализировать внешнюю среду (ресурсы и конкурентов), используя маркетинговую информацию, а выдвигаемые предположения по принятию решений в области сбыта, финансирования, инвестиций будут носить рекомендательный характер для соответствующих подразделений на предприятии. Эти мероприятия помогут интенсифицировать деловую активность, позволят избежать возможных рисков и угроз.

Новый подход, учитывающий системные особенности управления персоналом в сфере промышленности и торговли в условиях рыночной экономики, выделяет значимость менеджмента персонала в хозяйственной деятельности организации. Цель работы с персоналом достигается путем максимального сближения ожидания предприятия и интересов работника, связанных с эффективной профессиональной деятельностью.

**Литература**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М: Прогресс, 1985.

2. Ансофф И. Стратегическое управление/ Пер. с англ./ М: Экономика, 1989.

3. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. М: Международные отношения, 1993.

4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М: Центр экономики

5. Квинн Д.Б. Управление, Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями. — Хрестоматия «Управление изменением». М: МЦДО «ЛИНК», 1996.

6 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

7 Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб: Изд-во «Питер», 1999.

8 Стратегическое планирование и управление. Под ред. Петрова А.Н. СПб: Изд-во СПБГУЭиФ, 1998.

9 Артур А. Томпсон-мл. И А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.-М.: Издательский дом "Вильямс", 2005.-928 с.

10 www.artkmv.ru

11 www.iteam.ru