Оглавление

Введение 2

Глава 1. Формирование миссии ООО «Хороший вкус» 3

Глава 2. Анализ и диагностика внешней и внутренней среды 3

Глава 3. Проектирование стратегических управленческих решений 13

Заключение 15

Литература 16

# Введение

Основой частного предпринимательства служат фирмы - производственные единицы, которые используют факторы производства, чтобы изготовить товары и услуги, а затем продать их другим фирмам, домохозяйствам или государству. Какие мотивы заставляют, стимулируют каждую фирму участвовать в столь сложном и рискованном процессе как производство товаров и услуг, какими принципами она руководствуется в своей деятельности? Строго говоря, таких мотивов и принципов может быть много - и желание проявить себя, и благотворительность, и нанесение минимального экологического урона, и зависть и т. п. Однако экономисты считают, что главным мотивом любого частного предпринимательства является возможность получения прибыли, а основным принципом деятельности каждой фирмы служит достижение максимальной прибыли. Иными словами, экономическая наука строится на предположении, что любая фирма, принимая свое решение, всегда будет придерживаться той альтернативы, которая обещает принести ей максимальную прибыль.

Хотя цель фирмы и не составляет максимизация прибыли, но последняя сохраняет свою функцию - быть движущей силой в экономике и производить товары и услуги. Изменения в спросе и предложении непременно сказываются на величине прибыли, что побуждает фирму перераспределять ресурсы.

Нам необходимо знать и практиковать положения стратегического управления и вести на предприятии обязательное стратегическое планирование своей деятельности, этому и посвящена данная работа.

# Глава 1. Формирование миссии ООО «Хороший вкус»

Генеральная цель (или, в других терминах, "выбор миссии") фирмы (предприятия, организации) призвана дать ответ на следующие вопросы:

- Что представляет собой фирма (предприятие, организация)?

- Зачем она существует?

- Каково ее единственное в своем роде место на данном рынке (какова ее ниша)?

Другими словами, выбрать генеральную цель - значит ответить на основной вопрос: "Чем мы занимаемся и чем должны заниматься, чтобы выжить в рыночных условиях, нормально функционировать и развиваться?"

Итак, миссия, или главная цель ООО «Хороший вкус» - «Качественная мебель для всех».

Т.к. мебель, которую будет продавать ООО «Хороший вкус», очень качественная, при сохранении среднего уровня цен, то эта главная цель вполне достижима.

# Глава 2. Анализ и диагностика внешней и внутренней среды

В нашем случае природная среда не слишком сильно сказывается на деятельности ООО «Хороший вкус», т.к. оно не является производителем мебели, а заказчики при производстве продукции используют экологически чистые материалы и производство не наносит вреда окружающей среде.

Наиболее драматичной силой, определяющей людские судьбы, оказалась техническая и прикладная наука. Научно-технический комплекс породил такие чудеса, как пенициллин, операции на открытом сердце, противозачаточные пилюли. Он же одарил мир и такими ужасами, как водородная бомба, нервно-паралитический газ, автомат. Породил он и такие противоречивые блага, как автомобиль, телевидение и белый хлеб. Отношение к научно-техническому комплексу зависит от того, восхищается ли человек его чудесами или скорее поражается его грубыми промахами.

Любое научно-техническое новшество чревато крупными долговременными последствиями, которые не всегда удается предвидеть.

Но в нашем случае научно-технические открытия в области производства мебели позволяют ООО «Хороший вкус» снижать себестоимость продукции (благодаря наукоемким технологиям производителей мебели), повышать ее качество и полезность.

В нашей стране действие политической среды достаточно высоко, т.к. политическая стабильность только начинает устанавливаться.

Итак, мы кратко перечислили основные составляющие внешней среды ООО «Хороший вкус». Перечислим их более подробно.

а) демографические

Демографические факторы играют не столь значительную роль, как экономические и научно-технические.

Благоприятным фактором является то, что в Челябинскую область, и в Челябинск в частности приезжают на постоянное место жительства переселенцы из соседних республик, таких, как Казахстан, Башкортостан и т.д., где экономическая ситуация хуже, чем в нашей области.

Также благоприятных является тот факт, что в Челябинске очень много Высших Учебных Заведений, на учебу в которые приезжают студенты со всей России, и большинство из которых после окончания ВУЗа остается на постоянное место жительства.

б) экономические

Уровень цен на различную продукцию в целом изменяется достаточно медленно, доходы населения в последние год-два увеличиваются, что является положительным фактором как для развития реального сектора экономики, так и сферы услуг.

Отрицательным фактором является то, что уже на протяжении достаточно долгого промежутка времени ставка банковского процента практически не падает ниже 28% годовых. Это дорогая цена за использование денег. Но положительным фактором является то, что стали появляться различные небанковские кредитные институты, в которых ставка процента на уровне 22-23% годовых.

в) научно-технические

Деятельность исследуемой нами компании – ООО «Хороший вкус» связана с продажей мебели. Новые технологии в производстве мебели нас не касаются, т.к. мы наше предприятия будет закупать мебель, наиболее удобную для покупателя и, соответственно, у тех поставщиков, технологии изготовления которых наиболее современны.

Нас интересует развитие технологий продажи мебели, а именно: компьютерная планировка расположения мебели в помещении, планировка собственно мебели (с дальнейшим оформлением заказа на завод по производству мебели), доставка, сборка и т.д. На рынке Челябинской области существует несколько фирм, которые уже используют эту технологию. Для нее нужны высококлассные специалисты – проектировщики, подбором которых ООО «Хороший вкус» уже занимается на протяжении долгого времени.

г) политические

Продажа мебели не является видом деятельности, которую нужно обязательно лицензировать, поэтому пока нет никаких рисков, связанных с несоблюдением ООО «Хороший вкус» законодательства.

д) экологические

Продажа мебели не наносит вреда окружающей среде. Тем более, что ООО «Хороший вкус» покупает мебель, на которую есть экологический сертификат, т.е. только из качественного материала, не наносящего вред окружающей среде.

е) культурные

Для более детального анализа внешней среды проведем SWOT-анализ предприятия.

SWOT – анализ произошел от четырех английских слов:

Strength – сила, сильные стороны предприятия – т.е. те, которые нужно развивать и которые дают конкурентные преимущества

Weakness – слабости, слабые стороны – т.е. те, которых нужно опасаться и которые нужно устранять.

Opportunities – возможности – слово говорит само за себя.

Threatens – угрозы – также слово говорит само за себя.

Для проведения SWOT – анализа составим следующую таблицу:

Из данных таблицы можно сделать вывод, что предприятие обладает возможностями для развития, но и существует ряд слабых сторон, которые могут негативно сказаться стабильности.

В последующем СВОТ - анализе на пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» - сила и возможности, поле «СИУ» - сила и угрозы, поле «СЛВ» - слабость и возможности, поле «СЛУ» - слабость и угрозы. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Структура данного предприятия - классическая (или функциональная), ее можно представить следующим образом:

Деление управления предприятием на отделы вызвано общепринятой практикой в соответствии с различной сферой деятельности различных отделов.

Для более полного описания данного деления перечислим основные моменты (функции) каждого отдела.

Совет директоров осуществляет контроль за деятельностью генерального (исполнительного) директора, координирует его действия, а также принимает решения по жизненно важным вопросам деятельности Общества, координирует наиболее значительные сделки и следит за денежными средствами.

Генеральный директор осуществляет непосредственное управление предприятием, координирует работу отделов, принимает и утверждает отчеты отделов, заключает контракты, консультирует управленческий персонал, реализует стратегию развития предприятия, утвержденную советом директоров, а также представляет отчет о своей работе совету директоров.

Главный бухгалтер подотчетен финансовому директору, непосредственно следит за приходом и расходованием денежных средств, представляет Общество в налоговых органах, организует работу аудиторов.

SWOT – анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:  1. Диверсификация видов деятельности  2. Расширение ассортимента продукции  3. Множество поставщиков  4. Выход на новые рынки сбыта | Угрозы:  1. Непоставка мебели в срок  2. Повышение налогов  3. Появление ноу-хау  4. Изменение политического режима  5. Смена власти  6. Появление сильных конкурентов |
| Сильные стороны:  1. Стабильный спрос на продукцию  2. Высокий уровень специалистов  3. Эффективная управленческая структура  4. Высокое качество мебели | СИВ | СИУ |
| Слабые стороны:  1. Нет опыта работы на данном рынке  2. Еще не утвержденная структура затрат и очень примерная величина будущих продаж  3. Возможен переход конкурентов на более эффективную управленческую структуру  4. Нет собственного производства | СЛВ | СЛУ |

Общее собрание акционеров предприятия решает стратегически важные вопросы функционирования предприятия: направление использования прибыли, избрание членов совета директоров, утверждение членов совета директоров, вопрос о дополнительном акционировании капитала и т. п.

Общее собрание акционеров

Совет директоров

Генеральный директор

Отдел сбыта

Отдел маркетинга

Финансовый директор

Отдел кадров

Структура управления ООО «Хороший вкус»

Отдел сбыта занимается сбытом продукции.

Отдел маркетинга занимается выявлением и разработкой концепции продукции, которая пользуется спросом, разрабатывает конкурентоспособный товар и далее занимается заказами именно такого товара (таких моделей мебели).

Финансовый отдел занимается регулированием финансов предприятия.

Недостатками данной функциональной структуры является то, что у предприятия недостаточное количество производственного персонала, проблема с рациональным распределением заказов, т.е. так называемая «неразбериха», что ведет к потере прибыли.

Также проблема заключается в том, что количество профессиональных работников в отделе маркетинга ограниченно. Часто бывает, что заказ выполняется не вовремя, от чего страдает репутация фирмы и ее возможности дальнейшего привлечения клиентов.

Работа на предприятии происходит следующим образом:

Отдел маркетинга проводит маркетинговые исследования, выбирает потенциальный сегмент покупателей, выявляет их предпочтения и проводит в соответствии с этим определенную рекламную кампанию. Поступающие заказы передает в отдел сбыта. Последний выполняет заказ и осуществляет доставку заказа клиенту.

Отдел маркетинга играет в компании ключевую роль, т.к. он отвечает за правильное определение желаний потребителей, их вкусов.

На отдел маркетинга также возложена задача определения основных направлений и эффективность сбытовой политики (разработка этой политики). Одним словом, маркетинг отвечает за эффективность работы компании – начиная от определения прогнозного объема производства до его реализации.

Начальник отдела маркетинга напрямую подчиняется генеральному директору и отчитывается перед учредителями ООО «Хороший вкус».

Отдел маркетинга координирует работу финансового, планового, сбытового и кадрового отделов, а также отдела снабжения (закупок).

Маркетинговый отдел, как было сказано ранее, координирует работу сбытового отдела, т.е. прогнозирует объем продаж, показывает целевой сегмент, разрабатывает и проводит рекламную кампанию, а также дает рекомендации по осуществлению наиболее эффективной рекламной кампании.

Специалисты отдела маркетинга постоянно повышают профессиональный уровень путем прохождения различных обучающих курсов. Первоначальное обучение производилось в Москве в Финансовой Академии при Президенте Российской Федерации. Заключен договор с НОУ «Учебно-методический центр «Эверест» на проведение ряда семинаров по маркетингу.

С управленческой точки зрения структура управления ООО «Хороший вкус» построена по «классической» модели.

«Классическая» модель организации ставит формирование организационной структуры управления в прямую зависимость от разделения общей задачи, стоящей перед организацией, но последовательно детализируемую совокупность подзадач. Каждая подзадача служит объектом ответственности отдельного работника или специализированного подразделения за ее выполнение, при этом считается, что чем уже и конкретнее поставлена задача, тем лучше основа для специализации работы и для роста эффективности организации. Отрицается возможность одновременного выполнения многих предварительно не распределенных задач одним исполнителем, непреодолимыми считаются вытекающие из этого сложности двойного командования и умножения взаимосвязей.

Для эффективного построения организации необходимо следовательно, знать:

1) полный перечень задач, выполняемых в организации;

2) иерархию («граф») взаимосвязей этих задач по отношению к конечным целям организации.

При наличии такого рода информации проблема сводится к выбору рационального признака группировки задач в подразделениях (так называемой «департаментализации»). Наиболее рациональным считается признак группировки задач по функциям (процессам) производственно-хозяйственной деятельности — производству, сбыту, финансам и т.п., но признается, что для определенных условий могут быть оправданы и другие признаки специализации: по целям (т. е. результатам деятельности в виде продукции, услуг и т. п.), по клиентам (сферам возникновения потребности), по территориальному местоположению, по времени.

В ООО «Хороший вкус» каждый сотрудник знает цель фирмы, организационная культура построена таким образом, что каждый сотрудник работает на престиж и имя компании.

Представим результаты деятельности предприятия в виде рисунков.



Рассмотрим некоторые финансовые коэффициенты, характеризующие деятельность предприятия.

*1. Коэффициент текущей ликвидности.*

Коэффициент текущей ликвидности = оборотные активы / краткосрочные пассивы

Дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств. Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее (по крайней мере теоретически). Размер превышения и задается коэффициентом текущей ликвидности. Значение показателя может варьировать по отраслям и видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция. В западной учетно-аналитической практике приводится критическое нижнее значение показателя – 2; однако это лишь ориентировочное значение, указывающее на порядок показателя, но не на его точное нормативное значение.

В нашем случае он равен 1,76.

*2. Коэффициент быстрой ликвидности*

Коэффициент быстрой ликвидности = оборотные активы за минусом запасов / краткосрочные пассивы

По смысловому назначению показатель аналогичен коэффициенту текущей ликвидности; однако исчисляется по более узкому кругу текущих активов, когда из расчета исключена наименее ликвидная их часть – производственные запасы. Логика такого исключения состоит не только в значительно меньшей ликвидности запасов, но, что гораздо более важно, и в том, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов западной литературе приводится ориентировочное нижнее значение показателя – 1, однако эта оценка также носит условный характер. Кроме того, анализируя динамику этого коэффициента, необходимо обращать внимание и на факторы, обусловившие его изменение. Так, если рост коэффициента быстрой ликвидности был связан в основном с ростом неоправданной дебиторской задолженности, вряд ли это характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

В нашем случае он равен 2,4.

*3. Коэффициент абсолютной ликвидности*

Коэффициент абсолютной ликвидности = денежные средства / краткосрочные пассивы

Является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия; показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендательная нижняя граница показателя, приводимая в западной литературе – 0,2. В отечественной практике фактические средние значения рассмотренных коэффициентов ликвидности значительно ниже значений, упоминаемых в западных литературных источниках. Поскольку разработка отраслевых нормативов этих коэффициентов – дело будущего, на практике желательно проводить анализ динамики данных показателей, дополняя его сравнительным анализом доступных данных по предприятиям, имеющим аналогичную ориентацию своей хозяйственной деятельности.

В нашем случае он равен 2,47 (подробнее смотрите в приложении)

Таким образом, ООО «Хороший вкус» достаточно успешно функционирует на мебельном рынке г. Челябинска.

# Глава 3. Проектирование стратегических управленческих решений

|  |  |
| --- | --- |
| Цели | Задачи |
| Экономические | |
| 1. Получение максимальной прибыли  2. Занятие 10% рынка продажи мебели г. Челябинска  3. В последующем – выход на региональный рынок сбыта, а далее – на Российский.  4. Финансовая устойчивость предприятия.  5. Уменьшение срока окупаемости инвестиций.  6. Разработка и внедрение нововведений. | 1. Детальная разработка плана маркетинга, проведение маркетингового исследования, определение основных конкурентов, swot-анализ нашей фирмы, анализ конкурентов, выработка решений для разработки бизнес-плана.  2. Разработка бизнес-плана, т.е. обоснование эффективности предпринимательской деятельности.  3. Получение инвестиций  4. Заключение различных договоров (договоры с поставщиками на реализацию мебели, договор с арендодателем помещения, договор на поставку необходимой офисной техники и оборудования и т.п.)  5. Проведение широкой рекламной кампании, формирование миссии организации, слогана, брэнда и т.п.  6. Проведение мероприятий, соответствующих различным этапам жизненного цикла продукции.  7. Разработка и внедрение рекламной кампании, способной привлечь покупателей региона, а далее, по мере развития предприятия (по мере роста продаж на региональном рынке и по мере занятия фирмой определенной доли этого рынка) – выход на Российский рынок. |
| Политические | |
| 1. Поддержание дальнейшего развития рыночных отношений  2. Поддержание политической стабильности | 1. Поддержание и соблюдение правил честной конкуренции.  2. Удовлетворение потребностей и вкусов покупателей, посредством чего у них формируется рыночная, а следовательно, демократическая форма мышления. |
| Социальные | |
| 1. Увеличение % занятости населения  2. Удовлетворение потребностей клиентов | 1. Создание новых рабочих мест, т.е. найм специалистов и агентов по продаже, а также других рабочих и управленческий персонал.  2. Повышение уровня комфортабельности жизни. |

# Заключение

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Сегодня все больше руководителей убеждаются в том, что правильно поставленная система стратегического планирования и управления - первооснова любого успешного бизнеса. Тщательно выверенная и реализуемая стратегия является обязательным условием для принятия эффективных управленческих решений: она позволяет мобилизовать финансово-экономический, организационный, производственный и кадровый потенциал компании для достижения главных целей ее развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Опыт многих российских предприятий показывает, что пренебрежение стратегическим управлением в конечном счете слишком дорого обходится бизнесу.

Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

# Литература

1. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2008.
2. Долан. Э.Дж. Рынок. Микроэкономическая модель. - М. 2006.
3. Мескон М., Вонг В. и др. Основы менеджмента. - М., 2007.
4. Организация, планирование, управление деятельностью предприятий: учебник для вузов. / С. Е. Каменипера, Ф. М. Русинова - М.: Высшая школа, 1994.
5. Современная экономика. /Под ред. Мамедова О.Ю. Ростов-н/Д.: Феникс, 2007.
6. Современный менеджмент: принципы и правила. – М., 2006.
7. Стратегический менеджмент. – М., 2006.
8. Учебник по основам экономической теории. /Под ред. Камаева В.Д. - М.: Владос, 2005.
9. Хойер. Как делать бизнес в Европе. - М.: Прогресс, 2004.