Федеральное агентство по образованию

филиал

Государственного образовательного учреждения

высшего профессионального образования

Всероссийского заочного финансово-экономического института в г. Туле

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**на тему: «Разработка стратегии организации»**

**Вариант № 7**

**Выполнила:** студентка 4 курса

факультета МиМ

специальности МО

группы дневной

Мустафина М. С.

№ л.д.: **07 ммд 13079**

**Проверила: Мясникова Е. Б.**

Тула, 2009 г.

**Содержание**

Введение

Часть 1

* 1. Этапы разработки стратегии

1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации

1.2.1 Анализ внешней среды организации

1.2.2 Анализ внутренней среды организации

1.3. Классификация стратегии

1.3.1 Корпоративная стратегия

1.3.2 Деловая стратегия

1.3.3 Функциональная стратегия

1.3.4 Операционная стратегия

1.3.5 Факторы, формирующие стратегию

Часть 2

2.1. Аналитическая часть. Описание компании, ее стратегия

Часть 3

3.1 Разработка стратегии

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удается продумать все заранее до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Естественно, что процесс разработки стратегии всегда чувствителен и часто непредсказуемый характер конкуренции, многообещающие взлеты и падения цен, перестановки среди основных промышленных конкурентов, новое регулирование, снижение или расширение торговых барьеров и бесконечное число других событий могут способствовать устареванию стратегии.

Всегда находится, что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегии компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь освоить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходима целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

В зависимости от выбора объекта стратеги управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегия функциональной зоны хозяйствования.

Планирование стратегии организации, с одной стороны является подсистемой стратегического управления, с другой – оно представляет сущностную основу процесса стратегического планирования, который отличается от него лишь этапами реализации и последующей оценки стратегии.

Стратегическое планирование это процесс формирования мысли и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых результатов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческого решения. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организации в изменении, в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается, каким либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организаций.

Процесс стратегического планирования мало, чем отличается от процесса принятия решений, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору миссии и целей организации, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Процесс альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования.

Сущность процесса планирования стратегии сводится к поиску ответов на вопросы:

1. каково настоящее положение организации, какова стратегическая ситуация в которой она находится?
2. в каком положении руководство предприятия хочет видеть ее в будущем?
3. какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели?
4. что и как нужно сделать, что бы достичь целей руководства?

**Часть 1**

**1.1 Этапы разработки стратегии**

*Определения миссий и целей фирмы.*

Процесс определения миссий и целей фирмы включает три основных процесса. Первый состоит в формировании миссии фирмы, который в концентрированном виде выражает предназначение фирмы, смысл ее существования. Она отражает не только продуктивное назначение фирмы, но и выражает общественную, социальную необходимость ее деятельности. Миссия - это емкое, краткое и четкое определение направлений деятельности организации, которая характеризует положение фирмы в обществе и мотивирует ее сотрудников.

табл. 1

Факторы, влияющие на формулирование миссии:

|  |  |
| --- | --- |
| **Традиционные факторы** | **Новые факторы** |
| Ориентация на эффективность | Ориентация на предвидение |
| Функциональность | Интегрированность, перекрестные функции |
| Иерархичность | Упрощенность, уполномоченность |
| Местные, региональные, национальные | Глобальные |
| Автономность, вертикальная интеграция | Связь с общей сетью |
| Использование машин | Использование информационных технологий |
| Ориентированность на акционера | Ориентированность на акционера |
| Негибкость и фиксированность | Гибкость, адаптивность и обучаемость |
| Стимулы, диктуемые продуктом | Стимулы, диктуемые потребителем |
| Ориентация на цену и качество продукта | Ориентация на добавленную стоимость и на качество |
| Использование монетарных мер | Использование времени |
| Эффективность и стабильность | Инновации и предпринимательство |

Далее осуществляется формирование долгосрочных целей. Цели обычно связывают с конкуренцией в долгосрочной перспективе и с созданием соответствующих конкурентных преимуществ. Завершающим этапом является формирование краткосрочных целей организации, которые должны вытекать, корреспондироваться с долгосрочными целями фирмы.

*Выбор стратегии*

Определение стратегических альтернатив является следующим этапом процесса стратегического управления, который занимает ключевое место. Здесь на основе оценки действия всех факторов внешней и внутренней среды определяется позиция предприятия на рынке, выявляются стратегические задачи, альтернативные способы их решения. Стратегическая задача это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри нее, которая может повлиять на способность организации достигать поставленные цели. Задачи имеют конкретное измерение и временную привязку.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка – однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация. В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны организаций, производящих одинаковую или заменяющую продукцию и поставляющих ее на одни и те же рынки.

2. Состояние внешнего окружения. Стабильно оно или подвержено частым изменениям? На сколько предсказуемы эти изменения?

3. Характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации.

4. Уровень риска. Риск является реальным фактором жизнедеятельности организации. Слишком высокая степень риска может привести организацию к краху. Поэтому перед руководством всегда стоит вопрос, – какой уровень риска для организации является допустимым?

5. Внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, ее реализации, что бы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями.

6. Опыт реализации прошлых стратегий. Этот фактор связан с «человеческим фактором», с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.

7. Фактор времени. Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче организации. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новый товар не приведет к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя. А это может привести организацию к большим потерям или даже к банкротству.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор. Стратегические альтернативы - набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации, во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Определение миссии, постановка целей развития, формулировка стратеги на основе анализа стратегических позиций, исследование внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ, составляет содержание стратегического планирования.

*Реализация стратегии*

На данном этапе осуществляется реализация ранее принятых решений, всей стратегии. Стратегическое управление смещается в сторону практических мероприятий – распределения работ, ответственности за составление планов, графиков, способов выполнения работ. Организация меняет свой облик: вносятся изменения в сложившуюся систему ценностей, организационную структуру и др.

Существует несколько составляющих успешного выполнения стратегии:

* своевременное и качественное доведение цели, стратегии и планов до работников фирмы для достижения понимания и вовлечения в процесс выполнения стратегий;
* разработка системы стимулов реализации стратегии;
* деятельность руководства по организации выполнения стратегии, выделение необходимых ресурсов;
* проведение необходимых стратегических изменений в фирме, позволяющих ей адаптироваться к внешней среде. Проведение изменений в организации создает условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной.

*Контроль и оценка выполнения стратегии*

Процедура контроля обеспечивает обратную связь с процессом реализации стратегии. Основными задачами контроля является:

* обеспечение стратегического контроля необходимой информацией;
* установление системы показателей, по которым осуществляется контроль;
* формирование механизма сравнения и оценки результатов, анализ причин отклонений;
* проведение соответствующей корректировки при отклонениях в процессе реализации стратегии;

Стратегическое управление осуществляется посредствам разработки и принятия стратегических решений. К их числу следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности. Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей:

* инновационный характер;
* направленность на перспективные цели и возможности;
* сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив не определено;
* субъективность оценки;
* необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения – это решения о реконструкции предприятия, внедрения новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретение и слияние предприятий, а так же приобретение организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, можно отнести к тактическим.

Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

**1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации**

**1.2.1 Анализ внешней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные паны на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть поставленных целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Угрозы и возможности могут проявляться в семи областях внешнего окружения, соответственно им группируются и факторы, которые подвергаются анализу. Исследование этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

1. при анализе *экономических* факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую ставку, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий.

2. При анализе *политических* факторов следует следить за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран, нормативными актами местных органов власти и центрального правительства, уровнем развития правового регулирования экономики, отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитной политикой местных властей, ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы.

3. *Рыночные* факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить ее стратегию и укрепить позиции организации на рынке. Здесь исследуют изменения демографических условий, уровень доходов населения и их распределение, жизненный цикл различных товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую организацией, емкость рынка или защищенность ее правительством.

4. Руководство организации обязано постоянно следить за *технологической* внешней средой, что бы не упустить момент появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Это особенно важно потому, что изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное положение в условиях конкуренции. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства, конструкционных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи.

5. Анализ факторов *конкуренции* предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. Суть анализа можно свести к поиску ответов на следующие вопросы: что движет конкурентом? Что он делает? Что может сделать? В анализе конкурентов выделяют четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущей стратегии, оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли, изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовыми к потенциальным угрозам.

6. *Социальные* факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для организации. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, организация как социальная система сама должна меняться, приспосабливаясь к внешней среде.

В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. К ним относятся обостренные национальные чувства, отношения основной массы населения к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение общественных ценностей.

7. Анализ *международных* факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и средние организации активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Поэтому руководство должно следить за ситуацией, которая складывается в этом обширном сегменте. Нужно отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или в отдельных отраслях. С учетом факторов внешней среды стратегия организации может быть направлена на поиск защиты у правительства от иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или расширение международной активности.

Анализ внешней среды рекомендуется заканчивать составлением перечня как внешних опасностей, так и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Форма представления этого перечня может быть различной, но, как правило, она должна включать внешние факторы для их ранжирования по степени воздействия на организацию и оценку воздействия.

**1.2.2 Анализ внутренней среды организации**

При разработке стратегии организации менеджеры должны исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри организации. Необходимо идентифицировать те внутренние перемены, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из них могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится управленческий анализ деятельности предприятия.

*Управленческий анализ –* это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени будет соответствовать будущему предприятия. Разделение стратегического анализа на две части (анализ внешней среды и управленческий анализ) связано с тем, что за их проведение должны отвечать разные службы предприятия. Если анализ внешней среды является функцией маркетинга, то проведение управленческого анализа строго не закреплен за функциональными службами предприятия.

В основе управленческого анализа деятельности организации должны лежать следующие общеметодологические принципы:

* *системный подход,* в соответствии с которым предприятие рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая, в свою очередь, из ряда подсистем;
* принцип *комплексного анализа* всех составляющих подсистем, элементов предприятия;
* *динамический принцип* и *принцип сравнительного анализа:* анализ всех показателей в динамике, а так же в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;
* принцип *учета специфики* предприятия (отраслевой и региональной)

Выделяют два направления управленческого анализа:

* 1. определение потенциала организации;
  2. оценка ее конкурентоспособности.

Для характеристики потенциала организации, анализируются ее сильные и слабые стороны, которые основываются на стратегически важных сферах деятельности организации и которые всегда являются относительными (относительно основных конкурентов или заданных нормативов).

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия. К числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются, серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, а так же неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия:

* организация и общее управление;
* производство;
* маркетинг;
* финансы и учет;
* управление кадрами и др.

В сфере производства, например, анализируются:

* стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками;
* система контроля запасов, и их оборот;
* местонахождение производства;
* экономия от масштаба производства;
* эффективность использования мощностей, прогрессивность технологии;
* степень вертикальной интеграции, чистая продукция, прибыль;
* контроль за процессом приготовления продукта;
* закупка;
* исследования и разработка, инновации;
* патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товара;
* величина издержек.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия может проводиться путем различных подходов:

* 1. внутреннего – на основе анализа опыта предприятия, мнений его специалистов;
  2. внешнего – как должно быть (по мнению экспертов, консультантов).

Выделение сильных и слабых сторон предприятия следует начинать с определения сильных и слабых сторон отдельных бизнес-единиц, а затем уже сводить их в одно целое (если это возможно и целесообразно). Целесообразность объединения информации по отдельным бизнес единицам может быть связана с необходимостью сокращения объема информации до немногих, действительно решающий фактор.

В основе управленческого анализа лежит анализ текущей деятельности предприятия, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности, прежде всего, с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Как правило, для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т.д.

Определение показателей оценки деятельности предприятия, с точки зрения будущей долгосрочной прибыли, является сложной задачей стратегического менеджмента, каждый раз необходимо определить приоритеты проблем, например, решать, что важнее: повышать конкурентоспособность производимых товаров, создавая новые товары или заниматься снижением издержек?

Вторая сторона управленческого анализа связана с определением области свободы, которая, собственно, и обусловливает процесс стратегического выбора. При разработке стратегии полезно проанализировать историю развития фирмы и определить, за счет чего она достигла успеха или в чем кроются причины ее неудач. Хотя российские предприятия имеют относительно небольшую историю деятельности в условиях рынка, тем не менее, тщательный анализ этого периода является важной предпосылкой формирования успешной стратегии.

В результате проведения управленческого анализа и анализа деятельности конкурентов предприятие должно определить свои конкурентные преимущества.

*Конкурентные преимущества предприятия* – это уникальные осязаемые и не осязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные для данного предприятия сфере бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

В основе конкурентных преимуществ могут лежать ресурсы предприятия. Для целей и анализа они делятся на осязаемые и неосязаемые.

Осязаемые ресурсы, или нематериальные активы, - это физические и финансовые активы предприятия, которые отражены в бухгалтерском балансе. Содержание излишних материальных активов усложняет финансовое положение предприятия, так как приходится платить налоги на имущество и на землю.

Неосязаемые ресурсы, или нематериальные активы, - это, как правило, качественные характеристики предприятия. К ним относятся:

* не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж предприятия;
* неосязаемые человеческие ресурсы (человеческий капитал) – квалификация персонала, опыт, компетенция, известность управленческой команды.

**1.3 Классификация стратегии**

стратегия планирование управленческое решение

**1.3.1 Корпоративная стратегия**

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий.

1. *действие по достижению диверсификации.* Первая проблема диверсификации – это проблема определения сферы деятельности, в частности, в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом – путем открытия новой компании или приобретения существующей. Этот аспект корпоративной стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и будет определять позицию компании в каждой из целевых отраслей.

2. *шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.* По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах деятельности компании. Решения должны быть приняты в отношении усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности предприятий, в которые вложены средства. Общий план управления диверсифицированной компанией обычно включает в себя: ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий, обеспечение морального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности на низкоприбыльных, по перспективных направлениях, отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпораций сфер бизнеса.

3. *нахождение путей получения синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.* Расширяя свою деятельность в бизнесе с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, теме же покупателями или, другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютную для нее деятельность в несвязанных отраслях. При родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков опыта, совместно использовать мощности, тем самым, снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество.

4. *создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.* Различные сферы деятельности диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств. Руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления. Корпоративная стратегия может включать самые разнообразные хозяйственные подразделения. Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возлагаемого ими производства. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются Советом директоров корпорации.

**1.3.2 Деловая стратегия**

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии в том, что бы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Ясно, что деловая стратегия включает в себя любые шаги и меры, которые руководство сочтет целесообразным предпринять, учитывая конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а так же другие важные внешние факторы. Значительные изменения внешних условий требуют изменения и стратегии. Насколько быстро компания реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство компании может оценить их влияние на работу компании и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования. Конечно, некоторые внешние изменения требуют незначительных ответных мер или вовсе не требуют их, тогда как в других случаях необходимо существенно пересматривать стратегию. Иногда изменения внешних факторов сильно затрудняют разработку правильной стратегии, например, производители сигарет, сталкиваются с серьезными трудностями из-за проводимой антиникотиновой компании.

Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани: 1) решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу; 2) разработка таких характеристик предполагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов; 3) нейтрализация конкурентных мер противников.

Стратегия конкуренции, как правило, бывает одновременно атакующей и оборонительной – некоторые действия могут быть прямым наступлением на рыночные позиции конкурентов или, с другой стороны, попыткой нейтрализовать новые методы конкурентной борьбы. Тремя основными конкурентными подходами являются: 1) стремление стать производителем с низкими издержками; 2) достижение дифференциации; 3) концентрация внимания на небольшой нише на рынке путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей.

Успешные деловые стратегии, как правило, направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы. Профессионализм в основных сферах деятельности относится к научным разработкам, совершенству технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей и ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания. Это – главное достоинство фирмы, которая является основой конкурентного преимущества, так как представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени.

Деловая стратегия так же распространяется на планы по внедрению особых для корпорации статистических замыслов.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответственен за стратегию и результаты работы. В диверсифицированных корпорациях руководители хозяйственных подразделений могут нести дополнительную ответственность за контроль соответствия стратегии своего подразделения стратегии и целями корпорации в целом.

**1.3.3 Функциональная стратегия**

Термин «функциональная стратегия» относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Стратегия маркетинга концепции, например, может представлять собой управленческий план по захвату части рынка в каком-либо виде деятельности. Корпорация нуждается в такой стратегии для каждой основной производственной единицы или части бизнеса.

Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. Таким образом, функциональная стратегия в производстве представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компании.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений.

Координацию функциональной стратегии лучше осуществлять в стадии обсуждения. Если не координированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя – определить несоответствие и устранить их.

**1.3.4 Операционная стратегия**

Операционная стратегия относится к ещё более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные компании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложиться на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Менеджеры среднего звена управления – составная часть команды по разработке стратегии корпорации. Поэтому многие производственные звенья имеют стратегически важные для всей корпорации задачи и необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь целей всей компании. Региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и стоящим перед ним целям. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимосвязанная с целями предприятия, сформулированными в рамках общего плана действий, и с любыми стратегически близкими проблемами, которые осуществляют на предприятии. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, обеспечивающая максимальную аудиторию для проведения рекламных мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

**1.3.5 Факторы, формирующие стратегию**

Очень многие факторы оказывают влияние на определение стратегии компанией. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании, всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличаются один от другого и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем начать выбор стратегии.

**Часть 2**

**2.1 Аналитическая часть. Описание компании, ее стратегия**

В данной главе будет рассмотрена стратегия крупной российской компании ООО «Альт-Канц». Компания занимается продажами канцелярских товаров. Является одним из лидеров на российском рынке. Организация является крупнейшим российским производителем широкого спектра канцелярской продукции.

Ситуация с продажей канцтоваров на российском рынке сложилась таким образом, что количество участников, действующих на этом рынке, очень велико. Одним из главных факторов, предопределивших такое развитие рынка, является то, что канцелярский рынок характеризовался отсутствием крупных капиталов. Это способствовало быстрому росту количества конкурирующих друг с другом компаний-продавцов, большинство из которых представляют собой сравнительно небольшие фирмы. На сегодняшний день в России насчитывается свыше трёх тысяч профессиональных операторов канцелярского рынка.

Огромное количество поставщиков и торговых марок на рынке канцтоваров делает этот рынок весьма непростым для изучения и анализа. Достаточно сказать, что полноценной картины рынка, включающей ценовой анализ, не имеется не только у потребителей, но и у профессиональных участников рынка. Сопоставление качества и цен канцелярских товаров, предлагаемых конкурирующими поставщиками, ограничивается группой примерно в 50 наиболее важных товарных позиций, что составляет очень небольшую часть общего ассортимента. К группе лидеров, занимающих значительную суммарную рыночную долю, можно отнести порядка 10-15 компаний-продавцов. При этом наличие столь высокой конкуренции привело к тому, что никто из участников рынка, за исключением явных лидеров, пока так и не смог сформировать устойчивые торговые сети и систему продвижения канцелярской продукции на национальных масштабах. Некоторые крупные поставщики канцтоваров, работающие в сфере розничной торговли, в том числе и «Альт-Канц», имеют собственные торговые сети.

«Альт-Канц» единственному в России удалось сформировать национальную розничную сеть в столице и регионах с самым большим количеством магазинов. Так «Альт-Канц» имеет 35 магазинов в столице и 15 магазинах в регионах.

Некоторые особенности развития российского канцелярского рынка, безусловно, диктуются спецификой инфраструктуры. Если учесть размеры рынка, а также неразвитость транспортной и информационной инфраструктуры в нашей огромной и протяженной стране, то понятна сложившиеся система многочисленных звеньев в цепи посредников.

**Часть 3**

**3.1 Разработка стратегии**

В розничной торговле продажа канцелярских товаров «Альт-Канц» осуществляет несколькими видами магазинов.

Универмаги предлагают подарочный и предварительный ассортимент. Как правило, это качественная и дорогая канцелярская продукция. Специализированным канцелярским магазинам сейчас приходится действовать в достаточно сложной конкурентной обстановке, поскольку торговые комплексы типа супер- и гипермаркетов, число которых постоянно увеличивается в последнее время, так же предлагают «канцелярию» в числе прочих товаров, при этом перетягивают значительную часть наиболее обеспеченных потребителей, т.е. семьи, владеющие автомашинами. Чтобы предложить покупателю цены, способные конкурировать с ценами торговых комплексов, канцелярские магазины стараются увеличивать закупочные мощности и сокращать издержки и с этой целью создают собственные торговые сети. Преимущество крупных сетевиков (супермаркетов, гипермаркетов) заключается в том, что их посетителям очень удобно покупать все необходимое в одном месте, при этом такие магазины способны работать на сверхнизких ценах, привлекательных для всех слоев населения.

Кроме того, канцтовары могут продаваться попутно с книгами, игрушками, детскими товарами и пр. Изделия подарочного и представительского характера могут предлагать престижные магазины подарков, сувениров и т.д. Товары спонтанного спроса (ручки, блокноты) могут продаваться где угодно. Весьма ограниченный ассортимент дешевых канцтоваров имеется также на рынках, ярмарках, ларьках и павильончиках.

В то же время главное преимущество специализированных канцелярских магазинов – в большом ассортименте и профессиональной подготовке продавцов. Специализация – главное преимущество, которое позволяет им успешно конкурировать с универсальными сетями.

Канцтовары, приобретаемые для дома и учебы, не являются для большинства потребителей неким особенным товаром. Как правило, крупная закупка канцелярских принадлежностей производится не чаще одного – двух раз в год, да и то в тех семьях, где есть школьники или студенты. В остальное время большинство потребителей предпочитает покупать канцтовары там же, где делается основная масса покупок. То же самое можно сказать о предпочтениях мелких корпоративных потребителей. Приобретать канцтовары для нужд своей фирмы небольшими оптовыми партиями в таких магазинах, как «Metro», вполне удобно для них и очень выгодно из-за крайне низких цен. При этом им приходится мириться с ограниченностью выбора, отсутствием возможности получить профессиональную консультацию, отсутствием бесплатной доставки и погрузо-разгрузочных работ, а так же с необходимостью выделять людей и транспорт минимум на половину рабочего дня для совершения подобных закупок.

И хотя ситуация выглядит для традиционной розницы достаточно угрожающе, расчеты показывают, что сегодня при той доле, которую имеют канцтовары в общем товарообороте торговых сетей (а это менее 1%), их продажи через сети составляют довольно незначительный объем в масштабах всего российского канцелярского рынка.

Наиболее сложно выдержать конкуренцию тем оптовикам, у которых есть собственная розница. В таких случаях в магазинах падают обороты, а сними и прибыль. Оптовые фирмы могут занять вполне устойчивое положение на рынке при достаточной гибкости и оперативности, и не последнюю роль здесь играет наличие хорошо поставленной работы с конкретными регионами. Но в целом значительной части оптовиков предстоит уход с рынка или поглощение другими его участниками. Для всех остальных компаний, безусловно, имеет место снижение прибыли.

Гораздо меньше других участников рынка страдает в такой ситуации категория эксклюзивных дилеров. В частности, потому что эксклюзивный дилер в большинстве случаев является собственностью производителя, которого он представляет. Большие возможности открываются для российских компаний-дистрибьюторов репозиционирования и адаптация торговых марок соответственно специфике местного потребителя. Это предполагает внесение изменений в имидж бренда, его позиционирование внесение изменение, а так же весь комплекс работ по продвижению.

**Заключение**

Разработка стратегии предприятия на основе комплексного изучения и анализа показателей деятельности организации с помощью различных методов оценки конкурентных преимуществ, стратегических факторов внешней и внутренней среды – важное условие эффективного функционирования и развития любого предприятия.

В данной курсовой работе были охарактеризованы факторы внешней и внутренней среды: экономические, политические, рыночные, социальные факторы, международные факторы. Была показана классификация стратегий. В зависимости от того, какие возможности и какого результата хочет добиться компания и строится определенная стратегия. Даже для похожих, на первый взгляд, двух организаций стратегия не может быть одинаковой.

Для того, что бы стратегия была успешной, необходимо тесно увязать ее с возможностями рынка и угрозами внешней среды. Разработчику стратегии приходится постоянно учиться новым приемам и методам конкурентной борьбы в своей отрасли. Существует четыре основных пути для управления процессом формирования стратегии в организации главный стратегический подход, когда главный управляющий сам выступает в качестве архитектора стратегии; подход «делегирование полномочий»; совместный подход и инициативный подход. Все подходы имеют сильные и слабые стороны и могут привести к успеху или провалу. Это зависит от того, насколько хорошо идет управление тем или иным подходом, от мастерства при выборке стратегии и от суждений людей, вовлеченных в процесс.

**Список использованной литературы**

1. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. Управление организацией: Учебник. – 2-е издание, 1998-669 с.
2. М.Х. Маскон. Основы менеджмента. Пер с англ. – Москва 1994-702 с.
3. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрушин. Общий и специальный менеджмент: Учебник. 2000-568 с.
4. В.Н. Глумаков, М.М. Максимцев, Н.И. Малышев. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2006-187 с.
5. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998-576 с.
6. С. Богданова, А Ищенко, Р. Монастырский, Д. Быков: Газета для клиентов компании, Комус вестник 7/2004-16 с. (апрель)
7. С. Богданова, А Ищенко, Р. Монастырский, Д. Быков: Газета для клиентов компании, Комус вестник 8/2004-16 с. (май)
8. В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. Соглашение, 2000-288 с.
9. О.С. Виханский. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Гардарики, 1999-296 с.
10. Д. Кэмпбел. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2003-336 с.
11. http://www.in-format.ru