Московский ордена Ленина, ордена Октябрьской Революции и ордена Трудового Красного Знамени

Государственный технический университет им. Н. Э. Баумана

Курсовая работа по курсу:

«Основы менеджмента»

Концепция развития ОАО «342 Механический завод» на стадии жизненного цикла – устойчивый рост

Студенты: Ундалова Т.Ю.

ВИБМ5-82

Будаковская Е.В.

ВИБМ5-81

**Преподаватель: Акопов В.С.**

Москва2008

**Содержание**

1. Постановка задачи

[1.1 Цели и основные задачи курсовой работы](#_Toc196578337)

1.2 Исходные требования

[2. Характеристика организации](#_Toc196578339)

2.1 Описание миссии и главных задач организации

[2.2 Организационно-правовая форма собственности](#_Toc196578341)

2.3 Стадия жизненного цикла организации

[2.4 Размеры организации и особенности ее деятельности](#_Toc196578343)

2.5 Производимые продукты

[2.6 Отраслевые рынки и группы потребителей](#_Toc196578345)

2.7 Организационная структура и персонал

[3. Система стратегического управления](#_Toc196578347)

3.1 Анализ текущей деятельности и прогноз целевого развития

[3.2 Корпоративные стратегии](#_Toc196578349)

3.3 Конкурентные стратегии

[4. Мероприятия целевого развития организации](#_Toc196578351)

5. Литература

# 1. Постановка задачи

## 

## 1.1 Цели и основные задачи курсовой работы

Целью данной курсовой работы является анализ текущей деятельности ОАО «342 Механический завод» и разработка целевой концепции развития предприятия на основании данных, определяющих структуру работы, параметры текущей деятельности организации, а также целевые задачи ее развития, определяемых разработчиком курсовой работы самостоятельно.

## 1.2 Исходные требования

В данной курсовой работе будет рассматриваться реально существующая организация ОАО «342 Механический завод».

Рассмотрим текущее состояние организации.

Таблица1 – текущее состояние организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Параметр | Индекс параметра | Содержание параметра |
| 1 | Стадия жизненного цикла | 1.3. | Устойчивый рост |
| 2 | Организационно-правовые формы собственности и деятельности | 2.2. | Открытое акционерное общество – ОАО |
| 3 | Размеры организации | 3.2. | Среднее предприятие |
| 4 | Производимые продукты | 4.3. | Товарные линии |
| 5 | Отраслевые рынки и группы потребителей | 5.2. | Монорынок и мультигруппы |
| 6 | Конкурентные стратегии организации | 7.3. | Стратегия фокусирования в комбинации со стратегией лидерства по издержкам |
| 7 | Структура организации | 8.1. | Функционально- линейная |
| 8 | Мероприятия целевого развития организации | 11.0 | 1. Расширение товарной линии, расширение торговой марки  2. Реинжиниринг бизнес-процессов.  3. Реорганизация структуры компании.  4. Реструктуризация капитала компании |

**2. Характеристика организации**

## 

## 2.1 Описание миссии и главных задач организации

**Миссия организации**

**Миссия** – смысл существования организации, ценность и принципы, положенные при функционировании организации.

Миссия – это постоянно действующая цель.

Миссия формируется для того, чтобы внешние субъекты знали, что представляет организация, к чему стремится, какие средства она готова использовать. Она формирует единение внутри организации, корпоративность духа, для того чтобы была единая цель организации, чтобы каждый мог идентифицировать себя с организацией; климат организации.

Миссия должна вырабатываться с учетом 5-ти факторов:

1. история, философия фирмы, ее место на рынке;
2. существующий стиль оформления;
3. среда обитания;
4. ресурсы;
5. отличительные особенности – какой организация стремится быть и что для этого она должна делать.

Для определения миссии ОАО «342 Механический завод» необходимо сказать о продукции, выпускаемой предприятием. Завод имеет две основные товарные линии: производство металлоконструкций и вибропрессованных изделий для строительства сооружений различной степени сложности.

Миссия организации: «Надежный и современный дизайн на пользу людям».

При разработке концепции развития организации также необходимо определить главные цели предприятия.

**Цели организации**

Цели — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Выделяют пять основных черт для определения специфики и свойств цели:

1. конкретность и измеримость;
2. определенность во времени;
3. адресность, направленность;
4. согласованность и непротиворечивость с другими целями и ресурсными возможностями организации;
5. контролируемость.

Цели и задачи всех уровней должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени.

На рисунке 1 показаны организационные уровни целей и планов организации:

Рис.1 – Организационные уровни целей и планов организации.

1 – собственники формируют главные цели организации – обращение к обществу, 2 – топ-менеджеры (управление, дирекция и т.д.) – разрабатывают стратегии организации, 2, 3, 4 – обращение к внутренней среде организации, 3 – руководители самостоятельных бизнес-единиц. Руководители функциональных подразделений. Формируются тактические планы организации, 4- руководители подразделений в составе бизнес-единиц или функциональных единиц. Начальники цехов, лабораторий. Оперативный план.

Среди главных целей организации можно выделить следующие:

1. выживание в условиях конкурентной борьбы;
2. избежание банкротства и крупных финансовых неудач;
3. лидерство в борьбе с конкурентами;
4. максимизация цены;
5. создание имиджа;
6. рост экономического потенциала;
7. рост объемов производства и реализации;
8. максимизация прибыли, минимизация расходов, рентабельность и т.д.

Организация должна работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход, который ассоциируется с рентабельной работой, ростом прибыли и снижением расходов.

Цели организации зачастую определяют как направления, по которым должна осуществляться ее деятельность. Пример структурирования отдельных групп целей организации, рассчитанных на разный временной период, представлен в таблице 2.

**Таблица 2 Структура отдельных групп целей организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид целей** | **Краткосрочные** | **Среднесрочные** | **Долгосрочные** |
| Финансовые | Прибыль за каждый месяц; уровень постоянных и переменных расходов; размер дивидендов; ликвидность | Прирост объема прибыли по сравнению с предыдущим периодом; уровень рентабельности; ликвидность; размер дивидендов; размер и структура капитала | Объем прибыли в год; капитал и его структура; уровень рентабельности; ликвидность; размер дивидендов |
| Организационные | Выполнение сотрудниками должностных инструкций; мотиваций сотрудников; повышение квалификации сотрудников; заполнение структуры | Макроструктура, функциональная схема; состав работников: профили требований; мотивация; повышение квалификации | Макроструктура и ее изменения |
| Маркетинговые | Объем продаж по месяцам (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); количество привлекаемых клиентов за период по каждой категории; цели по привлечению конкретных (по именам) клиентов; расширение объема продаж у старых клиентов; планы продаж и показатели работы по сотрудникам | Прирост объема продаж по сравнению с предыдущим периодом (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); доля рынка; планы продаж и показатели работы по сотрудникам/отделениям; ассортимент; структура клиентов | Объем продаж в год (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); доля рынка; ассортимент; структура клиентов |

Можно выделить следующие цели ОАО «342 Механический завод»:

1. Увеличение объема выпуска металлоконструкций в текущем году на 10%.

2. Расширение ассортимента вибропрессованных блоков за счет закупки новых форм в Германии к 1 июня 2008г.

3. Прирост объема прибыли по сравнению с предыдущим годом на 30%.

4. Повышение квалификации сотрудников путем направления их на стажировку.

5. Повышение мотивации сотрудников за счет выплаты премий, материальных поощрений, а также предоставление профсоюзом бесплатных путевок.

6. Повышение заработной платы по сравнению с предыдущим годом на 10%.

7. Расширение рынка сбыта за счет получения крупных заказов на строительство аэропортов и спортивных комплексов.

**Реквизиты организации**

Учредители, создавая коммерческую организацию, должны выбрать ее организационно-правовую форму.

Реквизиты, получаемые при регистрации организации:

1.ИНН – идентификационный номер налогоплательщика. ИНН присваивается налоговым органом по месту нахождения при постановке на учет организации при ее создании, в том числе путем реорганизации. Номер присваивается организации на все время ее существования и является неизменным.

2. КПП – код причины постановки на учет. В дополнение к идентификационному номеру налогоплательщика (ИНН) в связи с постановкой на учет в разных налоговых органах по месту нахождения организации, месту нахождения ее обособленных подразделений, месту жительства физического лица, а также по месту нахождения принадлежащего им недвижимого имущества и транспортных средств и по иным основаниям, предусмотренным НК РФ, для организаций применяется код причины постановки на учет.

3. ОГРН – основной государственный регистрационный номер. Означает номер записи в едином государственном реестре юридических лиц.

Юридический адрес – место нахождения юридического лица, определяемое местом его государственной регистрации. Государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения его постоянно действующего исполнительного органа, а в случае отсутствия постоянно действующего исполнительного органа – иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности. Место нахождения юридического лица указывается в его учредительных документах.

Физический адрес – место фактического нахождения организаций, согласно договору аренды (организация снимает помещение) или свидетельству на право собственности (когда организация владеет объектом недвижимости).

Почтовый адрес – адрес, по которому в организацию поступает входящая корреспонденция. Может совпадать с юридическим или фактическим адресом. Может быть адресом одного из учредителей или руководителей, абонентским ящиком и т.п.

Коды, присваиваемые территориальными органами Федеральной службы государственной статистики:

1. ОКВЭД – код вида экономической деятельности, осуществляемой организацией. Присваивается на основании Общероссийского классификатора видов экономической деятельности ОК 029-2001 (ОКВЭД), утвержденного постановлением Госстандарта РФ от 06.11.2001 № 454-ст. Заменил с 1 января 2003 г. коды ОКОНХ (Общесоюзного классификатора отраслей народного хозяйства), ОКДП (Общероссийского классификатора видов экономической деятельности, продукции и услуг).

2.ОКАТО – код территории по Общероссийскому классификатору административно-территориального деления ОК 019-95. Он утвержден постановлением Госстандарта России от 31.07.1995 № 413.

3. ОКПО – общероссийский код предприятий и организаций. Рассчитывается по специальному алгоритму.

Банковские реквизиты

Уполномоченный банк – банк, с которым предприятием или организацией (плательщик) заключен договор на расчетно-кассовое обслуживание.

БИК –банковский идентификационный код банка-плательщика в соответствии со Справочником банковских идентификационных кодов участников расчетов на территории Российской Федерации.

Корреспондентский счет банка– счет, открытый кредитной организацией, расположенной на территории РФ и имеющей лицензию Банка России на осуществление банковских операций, по месту своего нахождения в подразделении расчетной сети Банка России для проведения расчетных операций.

Расчетный счет – номер лицевого счета плательщика в кредитной организации, филиале кредитной организации или в учреждении Банка России. Формируется уполномоченным банком в соответствии с правилами ведения бухгалтерского учета в Банке России или правилами ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ. Фактически это личный счет предприятия или организации (плательщика). У клиентов одного банка БИК и корреспондентские счета совпадают, расчетный счет различается.

Реквизиты, указываемые в платежных поручениях на перечисление налогов:

КБК – код бюджетной классификации.Указывается в соответствии с классификацией доходов бюджетов Российской Федерации. Имеет 20 знаков и может быть только один в одном расчетном документе.

**Реквизиты ОАО "342 Механический завод":**

Юридический и физический адрес:

г. Москва, Рязанский пр., д.30/15. Код по ОКВЭД 64.20.

Код по ОКПО 45028183.

Телефон:(495)660-1000.

ИНН:5408190413 КПП:540601001 ОКПО:14783371 ОКОГУ:49013 ОКАТО:50401384000 ОКВЭД:72.20,74.84,73.10,22.22,93.02,63.21.24 (ОКОНХ:14333) Расчетный счет для платежей юридических лиц:

Р/с № 407 028 108 00000000 400 в ЗАО НКО "Платежный Клиринговый Дом".

БИК: 044579495 к/с № 301 038 106 00000000 495.

Расчетный счет для платежей физических лиц:

Р/с № 40702810238000110507 в Сбербанке России.

БИК: 044525225 к/с № 301 018 10400000000 225.

## 2.2 Организационно-правовая форма собственности

Данное предприятий функционирует около 50 лет и находится на этапе устойчивого роста, при этом происходила смена организационно- правовой формы собственности, что обусловлено распадом СССР и появлением частной собственности. На сегодняшний момент организационно- правовая форма собственности – открытое акционерное общество – ОАО.

АО – акционерное общество. Уставный капитал АО разделен на акции одинаковой номинальной стоимости. Акционеры не отвечают по убыткам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Существуют два типа таких обществ: ЗАО и ОАО.

ОАО – открытое акционерное общество. Имеет право осуществлять свободную продажу выпускаемых акций. Число акционеров не ограничено. Уставный капитал не менее 1000-кратной суммы минимального размера оплаты труда, установленной законодательством (на данный момент – 100 000 рублей). Число акционеров: минимальное – 1, максимальное – не ограничено.

ЗАО – закрытое акционерное общество. Распределяет свои акции среди учредителей или иного, заранее определенного, круга лиц. Уставный капитал не менее 100-кратной суммы минимального размера оплаты труда, установленной законодательством (на данный момент – 10 000 рублей). Число акционеров: минимальное – 1, максимальное – 50.

## 2.3 Стадия жизненного цикла организации

ОАО "342 Механический завод" находится на этапе жизненного цикла - устойчивый рост.

Жизненный цикл организации изображен на рисунке 2:

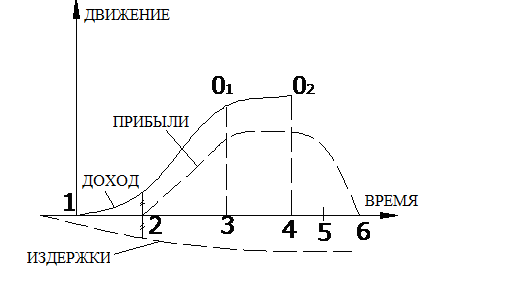


Рис.2 – Жизненный цикл организации

0 – создание организации

1-2 – медленный рост организации

точка 2 – точки безубыточности

2-3 - период быстрого роста

3-4 – устойчивый рост

точка 5 – точка стагнации

5-6 – спад 🡪 банкротство 🡪 ликвидация

точки 01, 02 – точки трансформации деятельности.

Стадия устойчивого роста представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, — закрепление на достигнутом — потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией. Успешность организации на этой стадии зависит от ее "аутентичности" существующим во внешней среде образцам.

Цель данной стадии жизненного цикла заключается в закреплении на рынке, стабильном взаимодействии с поставщиками ресурсов, торговыми посредниками, достижении максимального уровня рентабельности и минимизации затрат. Организация уже хорошо известна на рынке, имеет своего потребителя. Предприятие обладает хорошо развитой управленческой системой.

На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию — кризис, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

## 2.4 Размеры организации и особенности ее деятельности

**Размер** **организации** – это важнейшая структурная переменная, измеряемая численностью работающих в организации людей, а также объемами производства в денежном выражении.

Предприятие ОАО «342 Механический завод» около 30 лет, при этом происходила смена организационно- правовой формы собственности, что обусловлено распадом СССР и появлением частной собственности. На сегодняшний момент организационно- правовая форма собственности – открытое акционерное общество – ОАО.

Размер организации – среднее предприятие (на предприятии работает около 400 человек).

Производственный процесс – совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятий для изготовления продукции.

Технологический процесс является частью производственного процесса, содержащей целенаправленные действия по изменению и (или) определению состояния предмета труда.

Производственный процесс состоит из трудовых и автоматических процессов, а также естественных процессов, не требующих, как правило, затрат труда (время на охлаждение отливок, старение заготовок).

В зависимости от характера технологических операций различают следующие производственные процессы:

1. Заготовительные, в результате которых могут быть получены литые, сварные, кованые заготовки.

2. Обрабатывающие – это обработка резанием, термическая обработка деталей.

3. Сборочные, обеспечивающие сборку узлов и машин.

ОАО «342 Механический завод» занимается производством металлоконструкций для таких крупных объектов, как строительство аэропортов, гипермаркетов, складов большой площади. Для этих целей в организации создан производственный отдел, которому подчиняется цех металлоконструкций, заготовительный цех, деревообрабатывающий цех и инструментальный участок. Разработкой чертежей занимается технический отдел. Для изготовления металлоконструкций используются следующие процессы: резка металлопроката, механическая обработка, дробеструйная очистка, рихтовка, слесарно- сборочные и сварочные операции.

Второе направление производства на предприятии – изготовление вибропрессованных блоков. На данной линии занимаются производством брусчатки, бордюров, керамзитобетонных блоков и тротуарной плитки. Для развития данного направления производства был создан цех вибропрессованных блоков, где осуществляется хранение в силосах, смешивание, подача в формы определенных размеров и сушка в пропарочных камерах инертных материалов.

Закупку всего необходимого сырья (металлопрокат, цемент, щебень, керамзит) осуществляет отдел снабжения.

Контролем выпускаемой продукции на всех стадиях жизненного цикла товара занимается отдел технического контроля (ОТК).

Финансовой деятельностью организации занимаются бухгалтерия, планово-экономический и финансовый отделы. Такое большое количество подразделений объясняется разнообразием выпускаемой продукции, большим количеством заключаемых договоров, за исполнением которых следит юрисконсульт.

Продажей производимых продуктов занимаются два отдела – отдел сбыта и отдел маркетинга. Отдел маркетинга занимается привлечением клиентов посредством участия в выставках, размещением рекламы в средствах массовой информации и сети Интернет. Отдел сбыта непосредственно общается с потенциальными клиентами, консультирует по всем видам выпускаемой продукции, ценам на нее, а также оформляет сделки купли -продажи.

## 

## 2.5 Производимые продукты

Жизненный цикл товара – период времени от начала создания товара до окончания его востребованности на рынке и прекращения производства.

Первоначально объем продаж нового продукта, нашедшего своего потребителя, увеличивается, а затем, с течением времени и появлением продуктов-конкурентов, падает. Все продукты проходят через такой жизненный цикл. На графике, приведенном ниже, изображено типичное прохождение продуктом четырех фаз его жизненный цикл в сочетании с изменением объемов продаж. При прохождении стадии зрелости товары-конкуренты находятся на стадии роста. На рисунке 3 изображен жизненный цикл товара:

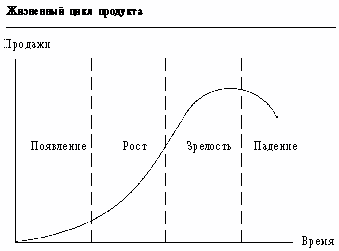


Рис.3 – Жизненный цикл продукта.

Выделяют несколько этапов жизненного цикла товара. Первый из них - внедрение товара на рынок. Он является еще новинкой и вынужден конкурировать со множеством изделий-аналогов. Здесь покупатель инертен и его необходимо убедить «испытать» товар. На этом тапе главной проблемой является «обучение» потребителя с помощью целенаправленной рекламы и максимального использования возможностей поощрительной ценовой политики.

Если внедрение прошло успешно, товар вступает во вторую стадию жизненного цикла - стадию роста. Спрос на него увеличивается, емкость рынка быстро растет, популярность товара повышается. На этом этапе возникает иной комплекс проблем и приоритетов. Все работы по проектированию и дизайну, как правило, свертываются, и основное внимание сосредотачивается на организации сбыта. Оперативно корректируются графики производства и поставок, программы рекламных мероприятий и другие составляющие тактики маркетинга. На этой стадии прибыль предприятия растет, цены на продукт постоянны или немного падают;

Третий этап характеризуется насыщением рынка, стабилизацией объема продаж товара. Здесь важнейшей задачей является сохранение «завоеванных» покупателей путем ценовой политики и усиления рекламы. Усиливается конкуренция, затраты на маркетинг, как правило возрастают, возможно снижение цен, прибыль стабилизируется или снижается.

Четвертый этап характеризуется спадом объемов производства и продаж товара, несмотря на энергичные усилия производителя или продавца. Товар завершает свой жизненный цикл. Начинается его постепенное вытеснение с рынка очередным поколением новых и перспективных товаров. Товар снимается с производства и продажи.

Продолжительность жизненного - цикла у разных товаров различна - от нескольких месяцев до нескольких лет.

На предприятии ОАО «342 Механический завод» запущены две товарные линии: производство металлоконструкций и вибропрессованных блоков. Рассмотрим каждую из них отдельно.

На сегодняшний день одним из основных видов выпускаемой продукции являются СТАЛЬНЫЕ СТРОИТЕЛЬНЫЕ МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИИ, эксплуатируемые в различных климатических условиях и используемые для строительства сооружений промышленного и гражданского назначения: - балки, фермы, ограждающие конструкции, связи, колонны различной степени сложности; - металлоконструкции форм (бортоснастка), предназначенные для механической и ручной формовки железобетонных изделий, изготавливаются различной категории сложности с вкладышами, съемными бортами; - закладные детали, предназначенные для создания жестких связей в железобетонных изделиях; - комплектующие мусоропроводов. ОАО "342 Механический завод" также выпускает НЕСТАНДАРТНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ и ИНЖЕНЕРНЫЕ СООРУЖЕНИЯ, такие как: - малогабаритные канализационные насосные станции; - малогабаритные полносборные градирни с подвижной насадкой "Домодедово"; - водонапорные башни "Рожновского"; - резервуары сварные горизонтальные для нефтепродуктов; - водоподогреватели; - баки деаэраторные. В настоящее время объем выпуска стальных строительных металлоконструкций составляет 800 - 1000 тонн в месяц. Мощности предприятия позволяют увеличить выпуск до 1 500 тонн в месяц.

Производство металлоконструкций - это длительный и трудоемкий процесс, требующий специального образования рабочих и большой ответственности за выполняемые операции.

Производство металлоконструкций находится на этапе «зрелости». Это обусловлено тем, что изготовление металлоконструкций происходит по определенным заказам от крупных организаций, в частности, ОАО «342 Механический завод» изготавливал металлоконструкции для строительства аэропортов, складов и крупных магазинов.

Опишем основные этапы производства металлоконструкций:

1. Поступление металлопроката на склад металла.

2. Заготовительный цех : порезка металлопроката на полосы, косынки и другие заготовки необходимых размеров.

3. Механическая обработка ряда деталей.

4. Дробеструйная очистка поверхности металлопроката (для покраски).

5. Слесарно – сборочные операции.

6. Сварочные операции.

7. Рихтовка (правка).

8. Механическая обработка в сборе.

9. Подготовка поверхности для покраски (дробеструйная очистка, обезжиривание).

10. Покраска.

11. Маркировка.

12. Сдача на склад готовой продукции.

После чего готовые металлоконструкции отгружаются заказчику.

На протяжении всего этапа производства ОТК осуществляет непосредственный контроль.

Линия вибропрессованных блоков включает в себя производство брусчатки, бордюров (садовых и дорожных), керамзитобетонных блоков и тротуарной плитки.

ОАО "342 Механический завод" стал первым производителем ВИБРОПРЕССОВАННЫХ ИЗДЕЛИЙ в Московском регионе и вторым в Российской Федерации, освоив выпуск новой продукции по технологии немецкой фирмы "Henke Gmbh". Выпускаемые вибропрессованные изделия различных типоразмеров, конфигураций и окраски предназначены для строительства объектов жилищно-социального и производственного назначения, благоустройства территории и ремонта дорог Производство вибропрессованных изделий находится на этапе «роста». Номенклатура выпускаемой продукции: - фигурные элементы мощения - "Ракетка", "Шестигранник", "Волна", Катушка", "Квадрат", "Кирпичик", "Уголок"; - стеновые и перегородочные камни; - элементы плит перекрытия; - бордюрные камни; - камни с вентиляционными каналами; - фундаментные камни; - декоративные камни.

Основные этапы производства вибропрессованных изделий:

1. Поступление инертных материалов в силоса (керамзит, щебень, песок, цемент).
2. Дробление керамзита и щебня до необходимой фракции.
3. Поступление по конвейерам необходимых материалов (песок, цемент, керамзит, щебень, красители, вода) в смесительную установку.
4. Подача необходимой смеси на форму камнеизготовительной машины (вибропрессованный пресс).
5. Работа камнеизготовительной машины циклом 20-35 сек.
6. Подача на поддонах (паллетах) в пропарочные камеры.
7. Выдержка и сушка в пропарочных камерах.
8. Подача продукции на листах по конвейеру для упаковки.
9. Передача на склад готовой продукции.

## 2.6 Отраслевые рынки и группы потребителей

стратегический управление персонал рынок

Сегментирование рынка – разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и комплексы маркетинга. Фирма определяет разные способы сегментирования рынка, составляет профили полученных сегментов и оценивает степень привлекательности каждого из них.

Выбор целевых сегментов рынка – оценка и отбор или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

Позиционирование товара на рынке – обеспечение товару конкурентного положения на рынке и разработка детально комплекса маркетинга.

ОАО «342 Механический завод» осуществляет свою деятельность на монорынке (рынок строительства) с мультигруппами потребителей.

Рынок строительства – давно существующий и постоянно растущий рынок. Данное предприятие занимает прочную позицию на рынке строительства. Примером может послужить строительство металлоконструкций для аэропортов «Домодедово» и «Шереметьево -2», строительство ряда стадионов в г.Домодедово, г.Люберцы, магазинов «Ашан» и «Карусель», складов. В данный момент ОАО «342 Механический завод» занимается производством металлоконструкций для атомной электростанции в г.Калуга.

Завод участвовал в изготовлении металлоконструкций, оборудования и непосредственно в строительстве важнейших объектов: - шахт для пуска стратегических ракет, - промбазы для строительства старта первого космического корабля многоразового использования "Буран", - комплексов противовоздушной обороны, - специальных аэродромов во Владивостоке, Воркуте, - космодрома в Плисецке, - госпиталей имени Бурденко и Мандрыко, - комплексов зданий Генштаба и Академии Генштаба и многих других объектов оборонного значения.

Таким образом, можно выделить следующие группы потребителей:

1. Крупные строительные организации, которым необходимы металлоконструкции.
2. Организации (малые, средние, крупные), которым необходимы вибропрессованные изделия.
3. Частные лица.

Рассмотрим каждую группу.

При производстве металлоконструкций ОАО «342 Механический завод» ориентируется на крупные заказы от строительных организаций, при этом заключаются договора между организациями, технический отдел разрабатывает чертежи.

Вибропрессованные изделия необходимы трем типам организаций:

1. Организациям, занимающимся поставкой и укладкой элементов фигурного мощения (брусчатка).
2. Строительным организациям для строительства домов (стеновые и перегородочные керамзитобетонные блоки, фундаментные камни).
3. Дорожным организациям (дорожные бордюры).

Частные лица, как правило, осуществляют розничную закупку стеновых и перегородочных блоков, фундаментных камней, различного вида брусчатки и садовых бордюров для строительства собственных домов, дач и благоустройства территории.

Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые представляют для них наибольшую ценность. Поэтому, для того чтобы завоевать и удержать потребителей, компании необходимо более глубокое по сравнению с конкурентами понимание нужд потребителей. Для завоевания своего покупателя компания должна предлагать товары по более низким ценам, по сравнению с конкурентами, либо предоставлять потребителям большие выгоды, которые смогли бы компенсировать более высокие цены на товар. Если компания позиционирует свой товар посредством предложения более высокого качества или большего объёма услуг, она затем должна будет предоставить обещанное качество и услуги. Когда организация определилась с тем, на какие именно сегменты рынка она собирается выйти, ей необходимо принять решение относительно того, какие "позиции" ей желательно было бы в этих сегментах занять. Позиционирование товара - это способ, в соответствии с которым потребители идентифицируют тот или иной товар по его важнейшим характеристикам. Позиция товара - место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

В данном аспекте для расширения ассортимента продукции ОАО «342 Механический завод» предоставляет выбор различной цветовой гаммы вибропрессованных изделий. Для завоевания и удержания покупателей организация предлагает клиентам гибкую систему скидок.

## 2.7 Организационная структура и персонал

ОАО «342 Механический завод» имеет функционально- линейную структуру организации, представленную на рисунке 3.

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизаций.

Необходима стабильная внешняя среда.

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие основную работу (заместитель генерального директора по производству металлоконструкций – производственный отдел – цех металлоконструкций) и функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: отдел кадров, финансовый отдел, планово – экономический отдел, бухгалтерия и др.

При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Эти штабы могут: 1. Ограничиваться центральными уровнями управления (штабы руководства); 2. Находиться в нескольких уровнях управления; 3. Образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| - эффективное использование ресурсов  - углубление специализации и развития  - карьерный рост внутри отделов  - руководство и контроль высшего менеджмента  - высокий уровень взаимодействия внутри отделов  - высокий уровень технического решения проблем по закрепленной функции | - слабые взаимосвязи между функциональными подразделениями  - замедленная реакция на внешние изменения  - решение высшего менеджмента медленно доводится до исполнителей  - проблемы с распределением ответственности за устранение недостатков  - ограниченное восприятие работниками общих задач компании  - проблемы с общим обучением работников |

# 3. Система стратегического управления

## 

## 3.1 Анализ текущей деятельности и прогноз целевого развития

Анализ текущего состояния и разработка целевого прогноза развития осуществляется с использованием матрицы «Рост – доля рынка» (разработчик Бостонская консультативная группа – БКГ) и матрицы «Привлекательность рынка – конкурентная позиция (разработчик консультативная компания Мак Кинси).

Рассмотрим матрицу бостонской консультативной группы «рост - цели рынка».

С помощью данной модели мы можем провести анализ продуктового пакета организации, сопоставить с конкурентами, определить занимаемую долю рынка, темпы роста рынка для формирования сбалансированного продуктового портфеля, объемы инвестирования.

Матрица "Рост - доля рынка" Бостонской консультационной группы показана на рисунке 4. Горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждый продукт. Вертикальная ось показывает темпы роста рынка.

Матрица "Рост - доля рынка" Бостонской консультационной группы после ее разработки активно применяется в практике стратегического управления. Однако указывается на то, что этот метод страдает рядом недостатков. В частности, недостатками являются следующие:

* матрица не предполагает определенных стратегий;
* немногие компании могут использовать ее концепцию;
* матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста;
* прибыль играет для фирмы зачастую большую роль, чем баланс поступления денег.

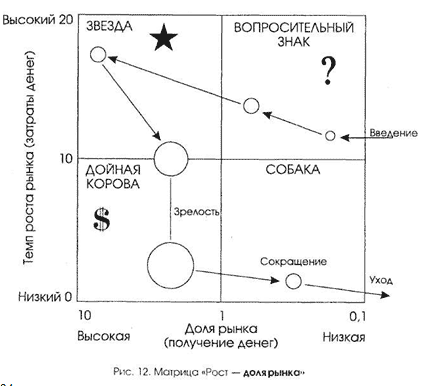


Рис. 4 – Матрица «Рост – доля рынка»

Проанализируем выпускаемую продукцию компанией ОАО «342 Механический завод» с точки зрения занимаемой ею доли рынка.

**342 Механический завод основан в 1946 году в составе строительного комплекса Министерства обороны. Решая сложные задачи по обеспечению обороноспособности страны, развитию строительной индустрии Министерства обороны, завод освоил конструкции и технологии, которые нашли успешное применение на спецобъектах и стройках народного хозяйства.**

**Завод участвовал в изготовлении металлоконструкций, оборудования и непосредственно в строительстве таких объектов, как:**

– шахты для пуска стратегических ракет;

– промбазы для строительства старта первого космического корабля многоразового использования «Буран»;

– комплексы противовоздушной обороны;

– специальные аэродромы во Владивостоке, Воркуте; – космодром в Плисецке;

– госпитали имени Бурденко и Мандрыко;

– комплексы зданий Генштаба и Академии Генштаба, и многих других объектов оборонного значения.

**В 2003–2006 гг. заводом были изготовлены и поставлены металлоконструкции на ряд крупных объектов, таких, как:** – «Северная Заря», заказчик – строительная компания «Донстрой»; – распределительный склад «Топ-книга», заказчик – ЗАО «МОСОБЛСТРОЙТРЕСТ № 11»; – металлоконструкции спортивного комплекса в городе Видное, заказчик – ООО ИСК «Строй-Гарант»; – металлоконструкции для реконструкции аэропорта «Домодедово», заказчик – ОАО «Трест Гидромонтаж»; – металлоконструкции промышленной базы ОАО ГМК «Норильский Никель»; – металлоконструкции холодильных камер, заказчик – ОАО «Сталькон»; – металлоконструкции производственного комплекса в городе Домодедово, заказчик – ЗАО «МОСОБЛСТРОЙТРЕСТ № 11»; – металлоконструкции гипермаркета «Карусель» в городе Домодедово, заказчик – ЗАО «МОСОБЛСТРОЙТРЕСТ № 11»; – металлоконструкции складского комплекса в городе Домодедово, заказчик – ОАО «БАМО-Флоат-Гласс»; – металлоконструкции для реконструкции Центральной клинической больницы в городе Москве, заказчик – ЗАО «Энергия»; – металлоконструкции административного здания «Павелецкое» в городе Москве, заказчик – ООО «Приоритет»; – металлоконструкции для реконструкции аэропорта «Шереметьево-1», заказчик – ЗАО «Ассоциация СТАЛЬКОН». Высокое качество выпускаемой продукции гарантируется наличием на предприятии всего необходимого технологического оборудования. Это позволяет на предприятии осуществлять весь технологический процесс изготовления стальных конструкций промышленного и гражданского назначения, состоящий из 4-х групп основных производственных операций: – подготовительные операции – подбор металла, правки, изготовление шаблонов; – операции по обработке металла – наметка, резка, обработка кромок, образование отверстий, холодная и горячая гибка; – сборочные операции – сборка, сварка, контрольная сборка; – операции по защите поверхностей конструкций от коррозии.

С 1995 года ОАО «342 Механический завод» стал первым производителем вибропрессованных изделий в Московском регионе и вторым в Российской Федерации, освоив выпуск новой продукции на немецком оборудовании. Выпускаемые вибропрессованные изделия различных типоразмеров, конфигураций и окраски предназначены для строительства объектов жилищно-социального и производственного назначения, благоустройства территории и ремонта дорог.

Бордюрные камни, изготовленные на заводе, использовались при строительстве МКАД, федеральной автотрассы «Москва-Дон», торгового комплекса «ИКЕА». Плитка тротуарная поставлялась в международный аэропорт «Домодедово», скверы Олимпийского проспекта и Поклонной горы. Фигурные элементы мощения использовались при строительстве монумента героям-Панфиловцам, благоустройстве площадей и улиц в городах Можайск, Видное, Ступино, Домодедово, Ижевск, Одинцово, Мытищи и др., строительстве комплекса ГТК РФ в Филях.

Теперь заполним матрицу «Рост – доля рынка». Категория Звёзды означает, что компания занимает высокую долю рынка при высоких затратах на продвижение продукции. К Дойным коровам относятся бренды, которые сохраняют высокую долю рынка при относительно небольших затратах. Вопросительный знак – это бренды, которые при больших затратах на продвижение ещё не заняли серьёзного положения на своих рынках. В бренды-собаки практически не вкладываются деньги, и они занимают низкую долю рынка. Часто такие бренды идут по пути сокращения.

В этой матрице отражается как продукция предприятия ОАО «342 Механический завод» так и продукция ее ближайших конкурентов.

Рассмотрим основных конкурентов предприятия на рынке металлоконструкций:

**1.ОАО «Уральский трубный завод»** (Уралтрубпром) крупный производитель электросварных труб и металлоконструкций в России. Один из немногих российский заводов полного цикла производства зданий и сооружений различного назначения от проекта до стадии монтажа. «Уральский трубный завод» производит и изготавливает: Электросварные трубы круглого, прямоугольного и квадратного сечений; Сварную балку, с-образный профиль, уголок, швеллер стальной; Металлоконструкции по типовым и индивидуальным проектам; Быстровозводимые здания на основе стального каркаса комплектной поставки; Стеновые и кровельные панели типа «сэндвич»; Стальные окна, двери и ворота; Профлист; Дорожные и мостовые ограждения.

**2.** **Компания «ИЗОБУД».** За без малого десять лет своего существования компания ИЗОБУД прошла путь от производителя сэндвич-панелей до группы компаний, производящих широчайшую номенклатуру строительных материалов, включающую в себя металлоконструкции, сэндвич панели, стеновые панели и множество других материалов для строительства быстровозводимых сборных зданий различного функционального назначения и сложности. В состав группы компаний ИЗОБУД входит собственный завод по производству металлоконструкций.

**3.** **ООО «Металлострой»**

Основным направлением деятельности ООО <Металлострой> является производство металлоконструкций строительного и промышленного назначения. Клиент может заказать весь перечень проектной документации - силами собственного проектного бюро или, работающих с организацией проектных институтов. Рождением компании можно считать 12 февраля 2005года, когда был запущен на полную проектную мощность завод по производству металлоконструкций в городе Калуга. Это предприятие обладает всем необходимым оборудованием для производства всего спектра строительных и промышленных металлоконструкций.

В сентябре 2007 года были завершены работы по открытию цеха металлоконструкций в г.Тверь.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Звёзды |  | ? |  |
| Дойные коровы |  | Собаки |  |

Рассмотрим рынок вибропрессованных блоков. Основными конкурентами ОАО «342 Механического завода» являются:

**1. Компания «Рязаньглавснаб»** осуществляет:

* полную комплектацию объектов строительными материалами на всех этапах строительства;
* оптовую продажу кирпича и других строительных материалов в городах Москва, Санкт-Петербург, Тверь, Новгород, Псков, Липецк, Саратов и Саранск;
* перевозку любых грузов по регионам России;
* транспортно-экспедиторские услуги.

Компания комплектует строительные объекты следующими материалами:

* кирпич керамический;
* стеновые блоки (газосиликатные, пенобетонные, вибропрессованные);
* металлопрокат/арматура;
* кровельные материалы.

**2.** **Завод "Строй-Бетон"** был основан в 1999 году и к настоящему времени занимает лидирующие позиции в сфере производства оборудования для производства строительных материалов.

Благодаря динамичному и продуманному развитию был увеличен ассортимент выпускаемой продукции, удалось полностью перейти на европейские методы производства. Это было достигнуто за счет приобретения установки промышленной [лазерной резки](http://www.metalworks.ru/) металла Trumpf. Теперь все части оборудования сначала вырезаются на лазерной установке со сверхвысокой точностью и после этого идут на сборку. Поэтому все оборудование завода технологично, надежно и имеет красивый внешний вид.

* разработаны и поставлены в разные точки страны полностью автоматические заводы пенобетона
* созданы 4 поколения [установок для производства пенобетона](http://www.ibeton.ru/intro_fomm.php), усовершенствованны типовые формы для пенобетона
* разработаны и запущены в серию полностью [автоматические вибропрессы](http://www.ibeton.ru/vibro-m.php) для производства широкого ассортимента изделий, от тротуарной плитки до полностью пустотелых блоков
* для полной комплектации производств расширен ассортимент продукции – транспортерами, [бетоносмесителями](http://www.ibeton.ru/profbs.php) для сверхжестких смесей, бункерами цемента и песка, автоматической дозирующей техникой

**3. ООО "Формула ЛСР"** незаметно, но уверенно набирает обороты с середины прошлого года, и сейчас это уже два офиса продаж и логистических центр. В ближайших плана вывести на рынок под этим брендом торговые точки на выездах из города формата "строительной базы", дающие возможность не только приобрести строительные материалы, но и получить квалифицированную техническую поддержку по их использованию и применению, а также оформить доставку, получить консультацию и подобрать кредитную программу.

Компания предлагает общестроительные материалы для компаний и частных лиц, осуществляющих строительство. В нашем ассортименте: кирпич, газобетон, товарный бетон и раствор, железобетонные изделия, профессиональные сухие строительные смеси, окна и двери, кровельные материалы и гидроизоляция, утеплители.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Звёзды |  | ? |  |
| Дойные коровы |  | Собаки |  |

## 

## 3.2 Корпоративные стратегии

Модель Томпсона-Стрикленда по выбору наиболее выгодных стратегий развития компании:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Быстрый рост рынка | | | |
| Слабая конкурентная позиция | II. Квадрант стратегий  2.1.- Пересмотр стратегий концентрации  2.2.- Горизонтальная интеграция или слияние  2.3.- Сокращение части фирмы  2.4.- Ликвидация компании | I. Квадрант стратегий  1.1.- Концентрация  1.2.- Вертикальная интеграция  1.3.- Центрированная диверсификация | Сильная конкурентная  позиция |
| III. Квадрант стратегий  3.1.- Сокращение расходов  3.2.- Диверсификация  3.3.- Сокращение части фирмы  3.4.- Ликвидация компании | VI. Квадрант стратегий  4.1.- Центрированная диверсификация  4.2.- Конгломератная диверсификация  4.3.- Совместное предприятие в новой области |
| Медленный рост рынка | | | |

При быстром росте рынка и сильной конкурентной позиции модель Томпсона-Стрикланда предлагает следующие наиболее выгодные стратегии:

* Концентрация
* Вертикальная интеграция
* Центрированная диверсификация

Наиболее привлекательными из стратегий концентрированного роста являются:

* Усиление позиций предполагает ресегментирование и репозиционирование. Например, внедрение автоматических линий производства продукции и станков с ЧПУ (числовые программные устройства).
* Освоение новой продукции. Например, производство брусчатки, стойкой к климатическим условиям крайнего севера.

Стратегия вертикальной интеграции предполагает интеграцию с поставщиками, а децентрированной интеграции – расширение старого производства для выпуска нового продукта.

Для развития компании выберем стратегию вертикальной интеграции. Цель на ближайшие 3 года определим так: создание полного производственного процесса по производству вибропрессованных изделий.

## 3.3 Конкурентные стратегии

Сведём в таблице характеристики возможных конкурентных стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегии | Необходимые ресурсы и навыки | Требования к менеджерам | Риски применения |
| Стратегия дифференцирования | Навыки к маркетинговой деятельности. Особое внимание и вложения в НИОКР. Творческие способности персонала.  Высокая торговая марка и репутация. Длительные традиции, налаженные связи с каналами распределения, глубокое знание рынка. | Приоритет маркетинговым исследованиям рынка, а также качества над количеством.  Координация НИОКР.  Мотивационная среда для творческой деятельности.  Высокое позиционирование товара на рынке (элитность, качество-люкс). | Опасность имитаций со стороны товаров с более привлекательными свойствами.  Угроза появления новых технологий.  Пренебрежение к цене и скрытым в ней издержкам.  Снижение значимости товара для покупателей.  Не сочетается со стратегией лидерства по издержкам.  Вместе с фокусированием дает более выраженную дифференциацию. |
| Стратегия лидерства по издержкам | Значительные инвестиции. Наличие доступа к капиталу.  Наличие инжиниринговых навыков.  Эффективное нормирование работ, простота и легкость изготовления, низкозатратные системы распределения, сокращение издержек. | Регулярный контроль над издержками, надежная оргструктура с системой распределения полномочий.  Стимулы для достижения высокого качества и повышения производительности. | Опасность имитаций способов, методов, технологий и производственных процессов.  Появление новых, более эффективных технологий.  Пренебрежение маркетинговыми исследованиями.  Влияние инфляции на достижения стратегии.  Не сочетается со стратегией дифференцирования.  Вместе с фокусированием дает более низкие издержки. |
| Стратегия фокусирования | Дополнительные вложения в точные исследования рынков, поиск новых сегментов и ниш, организация новых каналов распределения и сбыта. | Способность находить новые рынки, новые сегменты и незанятые конкурентами рыночные ниши. | Имитация фокусирования другими фирмами.  Потеря привлекательности товара для данного сегмента из-за размывания его границ и рынка в целом, или из-за исчезновения спроса на данный товар. Опасность выделения конкурентами еще более локального сегмента рынка. |

В качестве конкурентной стратегии мы изберём стратегию фокусирования в сочетании со стратегией лидерства по издержкам.

Для реализации стратегии лидерства по издержкам необходимо оборудовать завод новейшим технологическими средствами. Для регулярного контроля над издержками необходимо внедрение автоматических линий производства и станков с ЧПУ. Для дальнейшего развития предприятия необходимо внедрить систему сертификации, которая бы обеспечивала высокое качество производимой продукции. Для реализации данной стратегии в жизнь необходимы значительные инвестиции, эффективное нормирование работ, простота и легкость изготовления, низкозатратные системы распределения.

Для реализации стратегии фокусирования необходимо находить новые рынки, новые сегменты и незанятые конкурентами рыночные ниши. Путем дополнительных вложений в точные исследования необходимо разработать технологию производства керамзитобетонных изделий стойких к резким изменениям температуры (от +50 оС до -70оС).

Данная программа в сочетании выбранной корпоративной стратегией позволят компании укрепить позицию лидера.

# 4. Мероприятия целевого развития организации

Одной из приоритетных задач, стоящих сегодня перед менеджментом Компании, безусловно, является дальнейшее повышение эффективности бизнеса ОАО «342 Механический завод». Наряду с реализацией комплекса мероприятий по укреплению конкурентных позиций, повышение эффективности способствует обеспечению дальнейшего развития бизнеса Компании, а так же увеличению прибыли.

Из предложенных мероприятий целевого развития организации, наиболее эффективными являются следующие:

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Содержание |
| 1. Расширение товарной линии, расширение торговой марки | Процесс выпуска новой модификации товара, уже известного потребителям, дополняющего товарную линию и превосходящего товар конкурентов (под уже известной торговой маркой или с использованием ее элементов) |
| 2. Реинжиниринг бизнес-процессов | Переоценка состояния компании, перестройка ее деятельности с целью сокращения издержек и повышения эффективности за счет стандартизации основных бизнес-процессов, отказа от специализации и перехода к генерализации (т.е. отказ от принципа разделения труда), обеспечивающего успешное внедрение информационных технологий и систем |
| 3. Реорганизация структуры компании | Изменение структуры подчиненности, переход от вертикальной иерархии к горизонтальной, от централизации к децентрализации властных полномочий и ответственности |
| 4. Реструктуризация капитала компании | Финансовая реструктуризация – преобразование структуры капитала в целях преодоления кризиса путем выпуска дополнительной эмиссии акций для привлечения новых инвесторов или разделение структуры капитала для создания новых жизнеспособных структур |

1. Расширение товарной линии, расширение торговой марки.

Для увеличения ассортимента и привлечения частных лиц к продукции предприятия необходимо:

1. закупка дополнительных окрасочных материалов;

2. организация продаж не только оптом, но и в розницу;

3. разработать технологию производства керамзитобетонных изделий стойких к резким изменениям температуры.

2. Реинжиниринг бизнес-процессов

Представляет из себя переоценку состояния компании, перестройку ее деятельности с целью сокращения издержек и повышении эффективности.

* Сокращение числа рабочих за счет внедрения автоматических линий производства продукции станков с ЧПУ (числовые программные устройства). Таким образом, улучшается качество производимой продукции и происходит снижение трудовых ресурсов.
* Усовершенствование работы административного аппарата за счет внедрения современных систем управления.
* Сокращение налогоотчислений в бюджет за счет более грамотного применения законов.
* Повышения уровня квалификации рабочих и административного аппарата.
* Снижение энергоемкости предприятия за счет внедрения передовых технологий и технологического оборудования (построение ветровых станций).
* Применение более дешевого сырья при производстве продукции.

3. Реорганизация структуры компании

При расширении компании лучше было бы использовать дивизиональную структуру.

Дивизиональная схема построения организации позволяет продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территорий координирует деятельность не только по линии, но и по функциям. Вместе с тем внутри производственных отделений (дивизионов) наблюдается тенденция к «укорачиванию целей» из-за роста управленческого аппарата увеличиваются накладные расходы.

Дивизиональная структура основана на принципе группировки отделов в самостоятельные бизнес единицы, обеспечивающие выпуск определенных видов продукции, ориентированной на определенные рынки.

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| - высокая гибкость, быстрая реакция на изменение отраслевого рынка  - повышенное внимание к запросам потребителей  - высокий уровень координации функциональных подразделений  - четкое распределение ответственности  - развитие навыков общего руководство организации | - нерациональное использование ресурсов СБЕ (самостоятельных бизнес единиц)  - относительно низкий уровень технического развития и специализации подразделений  - слабая координация и взаимодействие подразделений со стороны руководства фирмы  - конкуренция за корпоративные ресурсы |

4. Реструктуризация капитала компании

Для создания новых жизнеспособных структур в виде дивизионов необходима финансовая реструктуризация предприятия. Для увеличения капитала предприятия необходима дополнительная эмиссия акций или привлечение новых инвесторов.

# 

# 5. Литература

1. Сайт компании ОАО «342 Механический завод» www.342mz.ru

2. Сайт компании ОАО «Уральский трубный завод» [www.Uraltrub.ru](http://www.Uraltrub.ru)

3. Сайт компании OOO “ИЗОБУД”. www.izobud.ru

4. Сайт компании ООО “Металлострой” [www.metal.ru](http://www.metal.ru)

5. Сайт компании ООО **«Рязаньглавснаб»** www.rjzanglav.ru

6. Сайт компании Завод "Строй-Бетон" [www.stroi-b.ru](http://www.stroi-b.ru)

7. Сайт компании OOO "ФормулаЛСР" www.formulalcr.ru

8. А.Н. Майоров, В.Д. Бышовец, С.В. Бойко. Методические указания по курсовой работе. Учебная дисциплина «Основы менеджмента» «Концепции развития организаций на различных стадиях жизненного цикла»