Содержание.

Введение…………………………………………………………………………....3

Глава 1. Сущность стратегического управления организацией.

1.1. Сущность, функции и задачи стратегического управления

организацией……………………………………………………………4

1.2. Классификация стратегий в теории стратегического управления….17

Глава 2. Аналитическая основа разработки стратегии организации.

2.1. Организационная характеристика предприятия……………………..21

2.2. Управленческое обследование сильных и слабых сторон хозяй-

ственной деятельности……………………………………………......28

2.3. Анализ опасностей и возможностей деятельности организации…..30

Глава 3. Исследование возможностей разработки и реализации стратегии организации.

3.1. Создание системы стратегического управления…………………....31

3.2. Разработка и реализация маркетинговой стратегии………………..33

3.3. Оценка управленческих способностей и возможностей для

реализации стратегии………………………………………………....36

Заключение……………………………………………………………………….38

Список использованной литературы……………………………………………39

Приложение……………………………………………………………………….41

Введение

Целью работы по закладыванию будущего является решение не о том, что следовало бы сделать завтра, а о том, что следует сделать сегодня, дабы это 'завтра" состоялось. /П. Друкер/

Проблема № 1 для любой организации, действующей в условиях рынка - это проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент является очень актуальным для российских коммерческих фирм. Отход от централизованного планирования деятельности предприятий, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в России заставляют предприятия заглянуть в будущее, формулировать свою стратегию, определять свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т.е. непосредственно использовать идеи стратегического менеджмента.

Целью курсовой работы является исследование стратегического управления организации в условиях рынка.

Предмет стратегическое управление организацией в условиях рынка.

Объектом исследования является предприятие ООО «Три слона».

В рамках курсовой работы был проведен анализ деятельности предприятия, его внешнего и внутреннего окружения, выявлены все возможности, опасности, сильные и слабые стороны его деятельности.

**Глава 1.**

**Сущность стратегического управления организацией.**

***1.1 Сущность, функции и задачи стратегического управления организацией.***

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

***Стратегическое управление*** можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

*Во-первых*, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы – очень важная составляющая управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое будущем состояние организации, но и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

*Во-вторых*, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек не дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком – какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью **системы стратегического управления.** Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 1.

|  |
| --- |
| Анализ среды |

|  |
| --- |
| Определение миссии и целей |

|  |
| --- |
| Выбор стратегии |

|  |
| --- |
| Выполнение стратегии |

|  |
| --- |
| Оценка и контроль выполнения |

**Рис.1. Структура стратегического управления.**

**Анализ среды** обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды.

**Определение миссии и целей**, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап **анализа и выбора стратегии**.[[1]](#footnote-1) Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовать свою миссию.

**Выполнение стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратеги. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

**Оценка и контроль выполнения стратегий** является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются следующие: 1) определение того, что и по каким показателям проверять: 2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; 3) выявление причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; 4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна. В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

**Анализ внешней среды.**

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосрдесвтеннго окружения.

**Макроокружение** создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Изучение *экономической* компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Анализ *правового регулирования*, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. *Политическая* составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение *социальной* компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; и т.п. Анализ *технологической* компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

* анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
* участие в профессиональных конференциях;
* анализ опыта деятельности организации;
* изучение мнения сотрудников организации;
* проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение **непосредственного окружения** организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

* географическое месторасположение покупателя;
* демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;
* социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;
* отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

* соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
* объем закупок, осуществляемых покупателем;
* уровень информированности покупателя;
* наличие замещающих продуктов;
* стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
* чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации. Себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

* уровень специализированности поставщика;
* величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
* степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
* концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
* важность для поставщика объема продаж.

При изучении посевщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

* стоимость поставляемого товара;
* гарантию качества поставляемого товара;
* временной график поставки товаров;
* пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение к*онкурентов*, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучат рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы **Анализ внутренней среды.**

**Внутренняя среда** организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. *Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. *Организационный* срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В *производственный* срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. *Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств организации. В частности, это поддержание ликвидности обеспечение и прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается **организационной культурой**, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Применяемые для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых бук английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ»(сила ивозможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности)» поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде, для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз, наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. (см. Приложение 1)

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили ту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для оцени возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (см. Приложение 2)

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», имеют большое значения для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.(см. Приложение 3)

Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обаятельного устранения. Угрозы, попавшиена поля «ВТ», «СК», и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК, «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставиться задача их первостепенного устранения. Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл.1) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

* оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение. 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;
* оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умере6ное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния;
* оценка направленности влияния по шкале +1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность.

**Таблица 1. Профиль среды.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли А | Влияние на организацию В | Направленность влияния С | Степень важности D=AxBxC |
|  |  |  |  |  |

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

***1.2. Классификация стратегий в теории стратегического управления.***

В качестве одной из понятийных основ в системе менеджмента, состоящей из двух подсистем – стратегической и оперативной, является модель стратегического управления (см. Приложение 4)

*Соотношение понятий стратегического и оперативного управления в организации***.** Для определения стратегического аспекта в управлении организацией сначала необходимо уточнить существующие термины.

Первым таким термином является «организация». Отвлекаясь от отдельных частных аспектов, можно сказать, что *основными составляющими любой организации являются люди*, входящие в данную организацию, *задачи,* для решения которых данная организация существует, *и управление*, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Опираясь на данное понимание основных составляющих организации, ее можно определить как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей.

Таким образом, речь идет об организации как о социальном институте, в отличие от организации как процессе или функции.

Второй базовый термин - это «**управление**» и термин «менеджмент» в качестве его тождественного синонима.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт.

Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

* получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;
* изготовление продукта;
* передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление в организации, и именно это является основной ролью, которую играет управление в организации.

Третий термин связан с развитием организации. Так как организация рассматривается в качестве открытой системы, то все многообразие факторов, определяющих и задающих ее развитие, можно разделить на *внешние* и *внутренние*. (см. Приложение 5)

В данном контексте, если учесть ранее представленную информацию, по поводу стратегического аспекта можно отметить следующее: во-первых, стратегический аспект связан с внешними факторами развития организации; во-вторых, стратегичность - в отличие от тактических или оперативных моментов - касается относительно долгосрочных перспектив развития организации. Относительность означает, что стратегический период имеет существенно большую продолжительность, чем тактический период развития организации, и то, что для каждой конкретной организации такое соотношение является конкретно-индивидуальным.

Следовательно для конкретной организации соотношение стратегического и тактического является относительным и в аспекте сравнения с другими организациями, и с точки зрения отношения к разным конкретным ситуациям, а также в ряде других отношений.

О содержании самого отношения или реакции организации на внешние факторы, которые так или иначе задают стратегичность ее развития, можно сказать следующее. Суть такой (т.е. стратегической) реакции системы управления организации - это обеспечение эффективной адаптации к изменениям внешнего окружения.

В увязке с адаптивностью и эффективностью становится очевидным, что стратегический аспект - это еще и особый анализ внешней среды организации. А за анализом по самой логике управления следуют: сначала подготовка проектов стратегических решений, затем принятие стратегических решений, а потом их реализация. Кроме того, добавляется контроль процесса и его результатов.

Таким образом, к дополнительным моментам стратегического аспекта в управлении развитием организации можно отнести: объективную необходимость в особом стратегическом анализе как специализированном анализе изменений внешней среды организации; а также вытекающий из такого анализа особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений.

Сравнение дополнительных характеристик стратегического аспекта управления организацией с оперативным управлением приведено в табл.

***Два вида менеджмента (управления): стратегический и оперативный менеджмент****.*

Деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач организации. И, кроме того, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам.

В отличие от стратегического управления организации, которое предназначено для обеспечения стратегических позиций, оперативный менеджмент использует уже существующую стратегическую позицию организации для достижения ею конкретных тактических целей.[[2]](#footnote-2) Менеджеры, занимающиеся стратегическим управлением, в первую очередь обеспечивают постоянный потенциал прибыльности организации, а оперативный менеджмент - превращение потенциала в реальную прибыль.

Конечный результат оперативного управления - это реализация продуктов-товаров организации ее конкретным клиентам-потребителям за конкретные цены.

Стратегическое и оперативное управление требуют создания и поддержания адекватной, так называемой организационной архитектоники,[[3]](#footnote-3) а также соответствующих подсистем персонала, включающих определенную квалификацию, мотивацию и т.д. При этом возможность всех этих аспектах два указанных вида менеджмента совершенно различны, что и подтверждает табл. 3.Из нее видно, что стратегическая культура является открытой, гибкой и изобретательной; а для оперативной культуры характерно консервативное отношение к изменениям и нацеленность на традиционный рост эффективности производства.

**Сопоставление архитектоники организаций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Аспекты** | **Оперативная** | **Стратегическая** |
| 1. Культура | Ориентирована на производство/маркетинг:  успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство | Ориентирована на стратегию/гибкость: успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей |
| 1. Менеджер | Должен уметь получить прибыль, достичь поставленных целей и контролировать | Предприниматель, «проводник» новшеств и благожелательный лидер |
| 1. Система управления | 1. Долгосрочное планирование  2. Контроль сложившейся деятельности | 1. Стратегическое планирование/стратегическое проблемное управление  2. Стратегическое управление  3. Стратегический контроль |
| 1. Информация | Тенденция спроса и прибыльности | Новые проблемы и возможности |
| 1. Структура | 1. Функциональная/дивизиональная  2. Стабильная | 1. По проектам/матричная  2. Динамичная |
| 1. Власть | 1. Децентрализована  2. Сосредоточена в производстве и маркетинге | Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, новых предприятиях и стратегическом планировании |

**Глава 2.**

**Аналитическая основа разработки стратегии организации.**

***2.1. Организационная характеристика предприятия.***

ООО «Три Слона» - один из крупнейших в г. Барнауле производителей товаров мягкой и корпусной мебели. Он расположен по адресу г. Барнаул. ул. Космонавтов 6Т. ООО «Три слона» работает на рынке мебельной промышленности с 1993г. За 13 лет успешной работы предприятие превратилось в одно из крупнейших в Западно- Сибирском регионе по производству и реализации мебельной продукции и получило диллерство ряда крупных производителей мебели и комплектующих к ней.

ООО «Три слона » входит в тройку крупнейших потребителей продукции мебельного объединения «Рост», московской фирмы «Консул» по производству матрацев и «Шервуд» г. Санкт – Петербург. В настоящее время предприятие имеет собственную базу по производству корпусной и мягкой мебели, собственные складские помещения, отдельно под мебель, матрацы, ЛДСП площадью 5000кв.м. Торговые площади только в г.Барнауле составляют 1500кв.м. Имеется собственный парк автотранспорта грузоподъемностью 30т., 6т., 2,5т. Предприятие хорошо известно в Алтайском крае и за его пределами. Имеется свыше сотни постоянных клиентов.

Целью деятельности предприятия является насыщение рынка товарами и услугами собственного производства.

Предметом деятельности предприятия является:

1. разработка и производство корпусной и мягкой мебели;

2. поставка ламината из других регионов нашей страны;

3. оказание маркетинговых, агентских, консигнационных, складских и иных услуг;

4. оптовая и розничная торговля.

«Три слона» занимает не малую территорию, на этой территории располагается 1-этажное административное здание предприятия, 2 цеха (цех по производству товаров мягкой мебели и производству корпусной мебели). Предприятие имеет 3 склада – склад сырья, склад готовой продукции и склад привозной продукции ( мебель из других городов нашей страны). Уставный капитал общества составляет 13,785 млн. руб.

Организационная структура ООО «Три слона» представлена на Рисунке 1.

Руководство «Трех слонов» в целях контроля за работой предприятия и его сотрудников проводит различные собрания и проверки, такие как:

совет директоров (проводится 2 раза в неделю; обсуждаемая тема: стратегические планы развития предприятия);

планерка (проводится 2 раза в неделю; участвуют: генеральный директор, начальники всех отделов; обсуждаемая тема: текущая деятельность предприятия);

производственное собрание (проводится 1 раз в 2 недели; участвуют: генеральный директор, коммерческий директор, начальник службы качества и НИР, начальник производства; обсуждаемая тема: развитие производства, разработка и внедрение новых видов продукции);

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Столовая

Промтовар-ный магазин

Менеджеры по продажам

Отдел сбыта

Директор по сбыту и маркетингу

Склад привозной продукции

Склад готовой продукции

Продавцы выездной торговли

Главный энергетик

Главный инженер

Ремонтно-транспортный цех

Инженер по ремонту

Инженер по охране труда и технике безопасности

Служба качества

Склад сырья

Цех по производству ТБХ

Специалист по снабжению

Начальник производства

Персонал при руководстве

Специалист по труду и з/п

Специалист по стратеги-ческому планирова-нию и финансам

Специалист по кадрам

Рис1. Организационная структура ООО «Три слона».

собрание агентов по продаже (проводится в начале каждого месяца; участвуют: генеральный директор, коммерческий директор, агенты по продаже; обсуждаемая тема: итоги работы агентов за месяц, выполнение им плана продаж);

собрание коммерческого отдела (проводится ежедневно; участвуют: коммерческий директор, продавцы, агенты по продаже; обсуждаемая тема: итоги работы продавцов и агентов за день, сданная ими выручка, выполнение ими плана продаж).

На предприятии работает специалист, занимающийся стратегическим планированием. Он разрабатывает план работы предприятия на год, рассчитывает экономические и финансовые показатели деятельности завода. В его обязанности входит также определение оптимального объема производства продукции в ассортименте для увеличения прибыли предприятия.

Стратегической целью деятельности предприятия является ежегодный рост производствапродукции на 15 %.

В 2006г. «Три слона» произвела следующие виды товаров мягкой и корпусной мебели.

* Наборы мягкой мебели «Диана» из материалов: шинил, велюр, золотое руно, гобелен.
* Наборы мягкой мебели «Галина»
* Наборы угловой мягкой мебели «Спутник»
* Наборы угловые «Диана 2/2» с баром
* Наборы и софы «Купава»
* Компьютерные столы
* Спальни «Селена», «Кристина», «Надежда»
* Кухни «Женя» 1,2 ;2,0;1,8 «Мария», «Лагуна», «Мила лед», «Мила крем».
* Стенки детские «Либерти», «Пионер»
* Прихожие «Новинка», «Парус -1», «Парус-2» «Пр-1», «Пр-2», «Со шкафом»
* Кровати «Лидия» (укороченные, эконом)
* Полки под цветы, «Вертолет», книжные
* И другую продукцию.

(см. Приложение 6. )

В приложении приведены данные производства ООО «Три слона» продукции за 2 года, анализируя которые можно сказать, что в 2006 г. было произведено продукции на 12,2 % больше, чем в 2005 г.

Большая часть товаров мебели, которые произвела фирма, была осуществлена совместно с компанией «Рост» г. Новосибирск и с компанией из г. Санкт- Петербурга.

В 1996г. фирма заключила с этими компаниями договор на поставку высококачественного сырья. В 1997 г. завод начал разработку и выпуск товаров различного назначения, используя сырье. За 2 года совместной работы было разработано и внедрено в производство около 20 видов новых товаров . Успешная работа с г. Санкт Петербургом была приостановлена по причине финансового кризиса, произошедшего в России в1998 г, следствием которого стало увеличение курса доллара, приведшее к повышению стоимости импортного сырья которое закупал г.Санкт -Петербург. Руководство предприятия отказалось от сотрудничества с этой компанией, рассчитав, что резко возросшая стоимость основного сырья повысит себестоимость производимых товаров и сделает их неконкурентоспособными на мебельном рынке. Но с 2001г. сотрудничество возобновилось и продолжается в настоящее время.

Кадры

Общая численность работников составляет 115 человек. В основном, это квалифицированные работники, давно работающие на предприятии.

Каждое подразделение завода имеет свою комнату отдыха, где в обеденный перерыв можно отдохнуть и перекусить. На территории предприятия для всех желающих открыта столовая, где обедают только сотрудники завода.

На сегодняшний день текучесть персонала в целом по предприятию средняя, это связано с тем, что большинство сотрудников ООО «Три слона»- это молодые люди. Мобильность персонала в отделе сбыта очень высокая, так как в основном здесь работают молодые специалисты.

Для работников отдела сбыта – агентов по продаже и продавцов магазинов устанавливается план продаж на месяц. Так, агенты по продаже должны ежемесячно сдавать в кассу предприятия 150 тысяч рублей выручки. От выполнения плана продаж напрямую зависит величина их заработной платы. Если агент недовыполнил план, то от фиксированной заработной платы (пример) 8000 руб. отнимается 1000 руб. + % недовыполнения плана. При перевыполнении плана к заработной плате прибавляется 1000 руб. + % перевыполнения.

Заработная плата продавцов магазина также зависит от выполнения плана. План составляется на основе анализа продаж на каждой торговой точке в отдельности и зависит от сезона года, от ассортимента продукции и от прибыльности торговой точки. План изменяется каждые 2-3 месяца.

Начисление заработной платы продавцам в зависимости от выполнения плана происходит также как и у менеджеров по продаже. (см. Приложение 7)

Финансы

Одним из критериев финансового положения предприятия является его платежеспособность, т.е. способность предприятия рассчитываться по своим долгосрочным обязательствам. Рассмотрев данные баланса - нетто ООО «Три слона», можно сделать вывод, что предприятие платежеспособно, так как текущие активы (8228 тыс. руб.) превышают внешние обязательства – заемные средства (2654 тыс. руб.)

Из таблицы видно, что за 3 года уменьшились долгосрочные активы (основные средства, незавершенное строительство, долгосрочные финансовые вложения и т.д.). Причиной этого стала продажа предприятием части неиспользуемого оборудования. Текущие активы увеличились за счет возросших в 2003 г. на 19 % по сравнению с 2002 г. производственных запасов и увеличения убытков предприятия. Готовая продукция и товары на складах в 2003 г. составили 1607 тыс. руб. и увеличились по сравнению с предыдущим годом на 27 %.Дебиторская задолженность к активам баланса составила 2,6% или 646 тыс. руб. и снизилась по сравнению с 2002 г. на 150 тыс. руб. за счет оплаты задолженности покупателями. За 2003 г. полностью погашен кредит банка в сумме 550 тыс. руб. Кредиторская задолженность - 1963 тыс. руб. состоит из задолженности поставщикам за сырье (890 тыс. руб.), невыплаченной заработной платы (218 тыс. руб.), задолженности бюджету (514 тыс. руб.). (см. Приложение 8)

Поступление денежных средств в кассу предприятия 2003 г. обеспечивалось за счет: продажи произведенной продукции и продукции, полученной по бартеру от предприятий, рассчитывающихся таким образом за предоставленные ООО «Три слона» товары мягкой мебели; сдачи в аренду предприятием части своей земельной собственности, зданий и сооружений; продажи сырья, материалов и оборудования, неиспользуемых в производственной деятельности .

## 

## *2.2.Упроавленческое обследование сильных и слабых сторон хозяйственной деятельности.*

## *Анализ внешней и внутренней среды ООО «Три слона»*

Анализ среды – очень важный элемент стратегического управления предприятием, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде и их влияния на текущую деятельность предприятия. Анализ среды, в которой работает Три слона представлен в Приложении 9.

В процессе взаимодействия предприятия с микросредой стратегическое управление интересует, прежде всего, то, какие факторы микросреды оказывают наибольшее влияние на предприятие и как должна вести себя организация, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими предприятиями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а значит, и обеспечить устойчивое существование организации. Основные факторы непосредственного окружения и их влияние на ООО «Три слона» приведены в Приложении 10.

Анализ текущей ситуации на мебельном рынке , анализ конкурентной среды и ситуации с обеспеченностью предприятий сырьем позволяет выделить ключевые факторы успеха (КФУ) Трех слонов:

1. КФУ в области технологий (опыт в использовании различных технологий для производства мягкой и корпусной мебели; опыт разработок новых товаров);

2. КФУ в области производства (наличие необходимых производственных мощностей; высокое качество производства);

3. КФУ в области финансов (предприятие является платежеспособным; собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным);

4. КФУ в области распределения (быстрая и бесплатная доставка товаров потребителю; эффективное использование различных каналов сбыта; наличие собственных каналов сбыта продукции);

5. КФУ в области кадров (высокий профессионализм работников предприятия);

6. КФУ в области организации (эффективная система управления; наличие адекватной организационной структуры);

7. другие типы КФУ (доверие потребителей предприятию).

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, необходимо оценить: обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ слабых и сильных сторон предприятия приведенный в Приложении 11.

***2.3. Анализ опасностей и возможностей деятельности организации.***

Путем обобщения данных анализа факторов внешней и внутренней среды была составлена таблица угроз и возможностей, слабых и сильных сторон предприятия (см. Приложение 12)

С помощью проведенного анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон ООО «Три слона» можно установить, что предприятие имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития. Он обладает многолетним опытом по производству корпусной и мягкой мебели. К тому же продукция, выпускаемая фирмой, хорошего качества и пользуется спросом потребителей Алтайского края. А слабыми сторонами фирмы являются высокие издержки производства, сводящие на нет прибыль предприятия, и отдаленность предприятия от основных поставщиков сырья.

Поэтому предприятию необходимо пересмотреть ассортимент выпускаемой продукции с целью минимизации издержек и с учетом легкодоступности базы материала. К тому же необходимо провести маркетинговые исследования для того, чтобы выявить какие новинки мебели предприятие может производить для расширения ассортимента и привлечения новых клиентов.

Развитие НТП открывает новые возможности для производителей, поэтому их необходимо проанализировать с целью поиска новых направлений деятельности, новых рынков и новых потребителей. Требуется найти такое новое направление деятельности предприятия, которое не требовало бы изменение его структуры и больших капиталовложений, сочеталось с производством товаров мягкой и корпусной мебели, имело бы надежных поставщиков, большой спрос у потребителей и приносило бы постоянный доход.

# Глава 3

# Исследование возможностей разработки и реализации стратегии организации.

***3.1. Создание системы стратегического управления.***

Выбор стратегии предприятия должен основываться на данных о степени развития рынка, о потенциале развития предприятия и востребованности его продукции потребителями. Рынок мебели является, хотя образованным давно, но до сих пор растущим. Здесь постоянно разрабатываются новые товары, способные удовлетворить развивающиеся потребности потребителей, появляются новые технологии по изготовлению корпусной мебели и дизайн. Поэтому предприятие, которое решит удержаться на этом рынке, должно обладать силой выстоять среди безжалостных конкурентов, производя продукцию, которая сможет конкурировать с товаром мягкой и корпусной мебели любых производителей.

Проведенный ранее анализ факторов внешней и внутренней среды, и, выделенные на его основе сильные и слабые стороны деятельности ООО «Трех слонов», позволили выявить, что предприятие имеет определенный потенциал роста, который при правильной стратегической политике и умелом внедрении ее в производственную среду сможет, не только удержать предприятие «наплаву», но и получить максимальную прибыль от производственной деятельности.

Выбор стратегии производственной деятельности предприятия, основывается на ряде характеристик внутренней и внешней среды Трех слонов, приведенных ниже:

1. рынок товаров мебели является растущим и прибыльным;

2. развитие НТП способствуют появлению новых продуктов, новых рынков, и новых потребителей;

3. Три слона имеет многолетний опыт производства товаров мебели и необходимые производственные мощности;

4. продукция, выпускаемая фирмой, хорошего качества и пользуется спросом потребителей Алтайского края;

5. слабыми сторонами деятельности фирмы являются высокие издержки производства, сводящие на нет его прибыль, и отдаленность предприятия от основных поставщиков сырья.

Для успешной работы на растущем рынке и получения максимальной прибыли предприятию необходимо пересмотреть ассортимент выпускаемой продукции с целью минимизации издержек и с учетом легкодоступности материалов. При этом необходимо использовать свой потенциал и возможности в целях открытия новых направлений деятельности, которые не требовали бы изменения структуры предприятия и больших капиталовложений, сочетались бы с производством товаров мебели, имели бы надежных поставщиков, большой спрос у потребителей и приносили бы постоянный доход.

***3.2 Разработка и реализация маркетинговой стратегии.***

Производимые заводом товары пользуется спросом, так как они хорошего качества (некоторые виды продукции значительно лучше по качеству, чем аналогичные других производителей), приемлемые по стоимости, существует доверие покупателей к предприятию.

Для того чтобы привлечь внимание молодых клиентов, с более высоким уровнем доходов была разработана новая модель продукции с привлекательными внешними данными.

Завод теряет большую часть своих покупателей из-за частой смены ассортимента выпускаемых товаров. Только потребитель привыкнет к новой разработке, появится постоянный спрос, как предприятие снимает товар с производства по какой-либо причине. Эта ситуация подрывает хорошее мнение потребителей о фирме «Три слона».

На фирме не проводились маркетинговые исследования рынка мягкой мебели.

Руководство предприятия активно старается увеличить объем продаж своей продукции, используя для этого различные каналы сбыта (см. рис.). По г. Барнаул открыты 4 магазина которые реализует выпускаемую предприятием продукцию; организована оптовая торговля с разными деревнями и селами. Торговые агенты фирмы работают с магазинами города и края, торгующими мебелью, предлагая им продукцию фирмы для реализации. Новым направлением деятельности торговых агентов является работа с Барнаульскими предприятиями-потребителями продукции фирмы (гостиницами, ресторанами, учебными заведениями, больницами, санаториями и т.д.). Агенты получают заявки от таких потребителей и бесплатно доставляют им продукцию.

ООО «Три слона» наладил работу со многими оптовыми базами города и края, оптовые предприятия получают продукцию фирмы на условиях бартера на свою продукцию.(ламинат, фасады, материал, комплектующие) «Три слона» реализует эту продукцию на торговых точках города и в магазине предприятия.

Торговые агенты

Предприятия

Население

Потребители товаров бытовой химии

Магазины города и края

Оптовые предприятия

Розничная торговля

ООО «Три слона»

Схема каналов распределения продукции ООО «Три слона».

Для улучшения информированности потребителей о работе «Три слона» руководство предприятия использует различные средства воздействия. Одним из самых важных средств является реклама. Руководство завода осуществляет работу с еженедельником «Товары, услуги, цены» «Купи продай», «Оптовый рынок Алтая», где печатает прейскурант цен на ассортимент своей продукции. Иногда информация о новинках выпускаемой продукции печатается в еженедельной рекламно-информационной газете «Телесемь». В сентябре 2006г. отдел маркетинга проводил исследования воздействия рекламы на потребителей и пришел к выводу, что наиболее действующей рекламой является бегущая строка на телевидении. Руководство фирмы делает попытки налаживания коммуникации с потребителями. Так в обязанности торговых агентов входит информирование клиентов о новинках продукции. Потребители часто рассказывают агентам, что им нравится, а что нет в продукции фирмы, высказывают свои предложения. Эта информация доводится до руководства предприятия, которую оно анализирует и принимает соответствующее решение.

В целом руководство «Три слона» уделяет недостаточно внимания рекламе своей продукции, ссылаясь на нехватку денежных средств. Вместе с тем хорошая рекламная компания в нескольких средствах массовой информации принесла бы заметный успех предприятию и сказалась бы на объемах продаж продукции, а разовая, непродуманная реклама – это лишь неэффективное вложение денег.

***3.3 Оценка управленческих способностей и возможностей для реализации стратегии.***

При построении стратегии предприятия был выбран подход, который разработал Игорь Ансофф. Для условий растущего рынка он предложил применить следующие виды стратегий :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПРОДУКТЫ | РЫНКИ | | |
|  | имеющиеся | новые |
| имеющиеся | 1.сокращение расходов | 2.развитие рынка |
| новые | 3.развитие товара | 4.диверсификация |

Матрица «продукт-рынок».

Каждое из 4-х полей матрицы представляет определенную стратегию. Поле 1 показывает направленность организации на существующие продукты и рынки. Цель этой стратегии – стабилизация или расширение рынка. Возможные пути достижения целей – увеличение потребления через снижение цен из-за снижения себестоимости и ухудшения качества товара, а также через рекламу. Поле 2 включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпущенным товаром. Возможными путями могут быть: сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках; новые области использования старых продуктов, внедрение их на новых сегментах рынка. Поле 3 включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инноваций), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы. Поле 4 представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, то есть включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускающимися изделиями. Причинами, побуждающими предприятие выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть: стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска, а также финансовые выгоды.

Стратегия, которую Три слона может использовать в своей производственной деятельности является комбинированной и состоит из 2-х частей: стратегии № 1 «сокращение расходов производства» и стратегии № 4 «диверсификации».

Кроме реализации производственных стратегий предприятию необходимо разработать маркетинговые стратегии, целью которых будет определение вкусов и требований потребителей, как к производству мебельной продукции, так и к новым видам продукции, которые предприятие собирается выпускать.

Необходимо усилить информированности потребителей об этих товарах, используя различные рекламные источники.

В дальнейшем главной целью деятельности предприятия должно стать производство товаров, могущих удовлетворить в области их применения любые требования самых привередливых потребителей.

Руководству предприятия необходимо не забывать и о нуждах собственного коллектива. Ведь для успешной реализации выбранной стратегии предприятию необходимо, чтобы весь его персонал был заинтересован в этом. Необходимо пересмотреть оплату труда работников, внеся в нее элемент участия персонала в прибылях завода. Следует, чтобы все работники предприятия, начиная от руководства и заканчивая рядовыми работниками, знали стратегические цели и задачи деятельности ООО «Три слона» и свое значение в успешном осуществлении этих задач.

Только при реализации этих условий стратегия деятельности ООО «Три слона» сможет приносить реальную пользу и увеличивать прибыль фирмы, делая его финансово устойчивым и «твердо стоящем на ногах» предприятием.

Заключение

На основе проведенных исследований внешней и внутренней среды ООО «Три слона» были сделаны следующие выводы, повлиявшие на дальнейший выбор стратегии деятельности предприятия. Сильными сторонами деятельности предприятия являются его платежеспособность, большой опыт в производстве товаров мебели и наличие необходимых для этого производственных мощностей.

Так как рынок производства мягкой и корпусной мебели является растущим, фирма имеет возможность, развивая производство этих товаров, получить хорошую прибыль.

Слабыми сторонами деятельности ООО «Три слона» являются очень большие издержки производства, снижающие уровень прибыли предприятия и отсутствие отлаженной системы поставок сырья.

Возможностями, открывающимися для фирмы, являются развитие НТП и появление в связи с этим новых технологий производства, нового сырья и, соответственно, новых товаров. Поэтому фирма не должна терять возможности освоения производства новых видов изделий.

Учитывая перечисленные сильные и слабые стороны предприятия, а также открывающиеся возможности была построена комбинированная стратегия, состоящая из двух частей: стратегии снижения издержек производства и стратегия диверсификации.

В рамках стратегии снижения издержек был проанализирован ассортимент, выпускаемой фирмой товаров. На основе данных о рентабельности продукции и доли продаж за 1999 г. было вынесено предложение: уменьшить ассортимент продукции за счет удаления из производства нерентабельных наименований товаров, имеющих низкую долю в объеме продаж; увеличить объемы производства оставшихся наименований. В итоге проделанной работы прибыль предприятия увеличилась в 3,5 раза по сравнению с ожидаемой.

**Список литературы.**

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. – К.: Ника- Центр, 1999.-592 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента./ Пер. с англ. М.: Экономика, 1997. - 106 с.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Издательство «Финпресс», 2002. – 192 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Издательство МГУ, 1995.-252 с.
5. Гречикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е издание., переработанное и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.-480 с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учебное пособие. - М.: Издательство «Финпресс», 1998.- 192 с.
7. Замятин Б.К. О существовании стратегического менеджмента. // Российский экономический журнал. – 2004, №4, стр.36.
8. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента.// Проблемы теории и практики управления. – 2001, №2, стр. 102.
9. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйствование/ Пер. с англ. М.: Прогресс, 2002.- 254 с.
10. Комаров В.Н. Стратегический менеджмент. // Бухгалтерский учет в торговле. - 1997, №4, стр.24.
11. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива./ Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996. - 630 с.
12. Лисиненко М. Финансовые критерии оценки конкурентоспособности фирмы.// Страховое дело.– 1999, №3, стр.15.
13. Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. - М.: ВО Агропромиздат, 1992.
14. Масютин С.А., Касимов В.П. Стратегический менеджмент на российском предприятии.// ЭКО. – 1999, №10, стр. 10.
15. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов руководителей./ Пер. с англ. М.: Дело, 2001. – 150 с.
16. Менеджмент организации: Учебное пособие / Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – М., 1999. – 432 с.
17. Мескон М., Альберт м., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. М.: Дело, 2000. – 361 с.
18. Нестеров В. Стратегический анализ и решение собственника.// Экономика и жизнь. – 2003, № 9, стр.20.
19. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебное пособие. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова. – М.: Высшая школа, 1996.- 335 с.
20. Рюли Э. Управление ресурсами как фактор стратегического успеха.// Проблемы теории и практики управления. – 2003, №6, стр. 102.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. 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.
22. Туленков Н.К. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации.// Проблемы теории и практики управления. - 2001, № 4, стр. 28.
23. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Дело, 2000.- 351 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент.: Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел - Синтез»», 1998. –  
    416 с.
25. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг.: Сокр. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.- 350 с.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  3.  **.**  **.**  **.** | Угрозы  1.  2.  3.  **.**  **.**  **.** |
| Сильные стороны  1.  2.  3.  **.**  **.**  **.** | Поле  «СИВ» | Поле  «СИУ» |
| Слабые стороны  1.  2.  3.  **.**  **.**  **.** | Поле  «СЛВ» | Поле  «СЛУ» |

Приложение 1.

**Матрица SWOT.**

Приложение 2.

**Влияние возможностей на организацию**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | Поле «ВС» | Поле «ВУ» | Поле «ВМ» |
| Средняя вероятность | Поле «СС» | Поле «СУ» | Поле «СМ» |
| Низкая вероятность | Поле «НС» | Поле «НУ» | Поле «НМ |

**Вероятность использования**

**возможностей**

**Матрица возможностей.**

Приложение 3.

**Влияние угроз на организацию**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность | Поле «ВР» | Поле «ВК» | Поле «ВТ» | Поле «ВЛ» |
| Средняя вероятность | Поле «СР» | Поле «СК» | Поле «СТ» | Поле «СЛ» |
| Низкая вероятность | Поле «НР» | Поле «НК» | Поле «НТ» | Поле «НЛ» |

**Вероятность**

**реализации угроз**

**Матрица угроз.**

Приложение 4.

Упрощенная модель организации («Стратегическая пирамида»).

###### Миссия

**Цели**

Организационная модель

Организационная концепция

* оргструктура организации
* специализация
* оргструктура системы менеджмента
* распределение управленческих функций
* распределение компетенции

Модель оперативного менеджмента

Концепция оперативного менеджмента

* система конкретных бизнес-планов
* механизм реализации бизнес-планов
* механизм контроля

**Виды и структуры деятельности**

**Стратегическая концепция**

В какой области мы хотим работать?

###### Стратегии

**ключевых подсистем организации**

Каким образом организация собирается добиваться успеха?

-возможности; опасности; сильные стороны; слабые стороны, удержание конкурентных преимуществ; создание конкурентных преимуществ.

Приложение 5

**Сравнение стратегического и оперативного управления.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Оперативное**  **управление** | **Стратегическое управление** |
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации. | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц. |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов. | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении. |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу. | Ориентация на долгосрочную перспективу. |
| Основа построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология. | Люди, системы информационного обеспечения, рынок. |
| Подход к управлению персоналом | Работники - это ресурс организации, это исполнители отдельных работ и функций. | Работники - это основа организации, ее главная ценность и источник благополучия. |
| Критерий эффективности управления | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала. | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения окружения. |

Приложение 6

Объемы производства продукции за 2005-2006г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Производство в 2005 г. (шт) | Производство в 2006 г. (шт) |
| Прихожие со шкафом | 1560 | 1800 |
| Компьютерные столы | 2670 | 3500 |
| Наборы мягкой мебели | 6700 | 6803 |
| Софы | 7200 | 7950 |
| Детские кроватки | 300 | 450 |
| Полки «Вертолет» | 850 | 1350 |
| Кухни | 1975 | 2350 |
| Прочие | 10879 | 12356 |
| ИТОГО | 32134 | 36559 |

Приложение 7

План продаж продавцов магазинов.

|  |  |
| --- | --- |
| Торговая точка | План продаж на 21 рабочий день (тыс. руб.) |
| «Китайский рынок» Космонавтов ,59 | 49-52 |
| «Аяс» | 44-47 |
| «Дом Быта» | 43-46 |
| Гипермаркет | 50-53 |

Приложение 8

Баланс- нетто ООО «Три слона» 2001-2003г. (тыс. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 | 2002 | 2003 |
| АКТИВЫ | 32970 | 309050 | 31184 |
| Долгосрочные активы | 26566 | 24079 | 22975 |
| Текущие активы, в т.ч. | 6404 | 6871 | 8228 |
| производственные запасы | 2033 | 1939 | 2312 |
| готовая продукция | 2763 | 1265 | 1607 |
| денежные средства | 38 | 84 | 16 |
| дебиторская задолженность | 916 | 796 | 646 |
| убытки | 654 | 2787 | 3628 |
| ПАССИВЫ | 32970 | 30950 | 31184 |
| Собственный капитал | 29880 | 28690 | 28549 |
| Заемные средства, в т.ч. | 3080 | 2260 | 2654 |
| краткосрочные кредиты | 657 | 575 | 663 |
| расчеты с кредиторами | 2423 | 1675 | 1963 |

Приложение 9. Анализ факторов макросреды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факто-ров | Фактор | Тенденция развития | Проявление | Возможная реакция предприятия. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Эко-номи-ческие | 1.1.Уро-вень инфляции | Возможна стабилиза-ция | При увеличении инфляции обесценивание денежных средств | Учет уровня инфляции при установлении цен на товары |
| 1.2.Уро-вень реального дохода населения | Возможно уменьшение | Снижение уровня покупательской способности населения | Выпуск продукции с наименьшими издержками |
| 1.3.Энерго-тарифы | Возможно увеличение | Увеличение себестоимости товаров и услуг | Выпуск продукции с наименьшими издержками |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1.4.Нало-говые ставки | Возможно повышение | Отток денежных средств из сферы производства в бюджет | Изыскание путей минимизации  налогов |
| 1.5.Безработица | Высокий уровень сохраняется | Удешевление рабочей силы и увеличение числа претендентов на рабочее место | Формирование рациональной  кадровой  политики.  Пополнение  штата  сотрудников  службы сбыта |
| 2.Правовые | 2.1.Несовершенство законодательной базы | Тенденции стабилиза-ции | Ущемление интересов производствен-ной сферы | Изыскание  путей  для  эффективной  работы |
| 3.Политические | 3.1.Нестабильность в обществе | Тенденции не ясны | Приостановле-ние  инвестицион-ного процесса и банковского  кредитования бизнеса | Получение денежных средств с помощью продажи и  сдачи в аренду  основных средств |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 4,Социальные | 4.1.Мобильность населения | Тенденции роста сохраняются | Отток работников | Совершенствова-ние системы стимулирования труда |
| 4.2.Уро-вень образова-ния | Тенденции роста сохраняются | Увеличение числа высокообразо-ванных специалистов | Рациональный подбор кадров |
| 5.НТП | 5.1.НТП в сфере производ-ства | Тенденции роста сохраняются | Появление новых материалов оборудования, технологий | Поиск возможностей для производства новых видов товаров |
| 5.2.НТП в социальной сфере | Тенденции роста сохраняются | Рост уровня потребностей населения | Маркетинговые исследования, разработка новых продуктов |

Приложение 10.

Факторы непосредственного окружения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Проявление | Влияние на рынок | Возможная реакция предприятия. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Потреби-тели | 1.1.Насе-ление | Тенденции стабилиза-ции спроса | Увеличение запросов и потребностей, требование безусловного качества товаров | Маркетинговые исследования и разработка новых продуктов |
| 1.2.Пред-приятия и организа-ции | Тенденции стабилиза-ции спроса | Дальнейшее стимулирование спроса организаций путем предоставление дополнительных услуг |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.Конку-ренты | Отечест-венные и  иностранные | Ужесточение конкуренции | Возникнове-ние различных препятствий для укрепления своих позиций на рынке | Возможна конкуренция за счет высокого качества товаров, маркетинговых исследований рынка и разработки новой продукции и т.д. |
| 3.Постав-щики | Произво-дители сырья и материалов | Тенденции ухудшения отношений | Отсутствие сырья для производ-ства продукции | Поиск новых поставщиков |

Приложение 11.

Сильные и слабые стороны ООО «Три слона».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | 2 | 3 |
| Продукт | - возможность расширения ассортимента выпускаемой продукции;  - хорошее качество продукции | расширение ассортимента зачастую идет не за счет разработки качественно новых продуктов, а за счет небольшого изменения уже выпускаемых предприятием товаров |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организа-ция | - компетентное руководство;  - адекватная организационная структура предприятия;  - эффективная система контроля | слабых сторон не наблюдается |
| Производ-ство | - наличие необходимых производственных мощностей;  - высокое качество производства | - устарелая технология дизайна ;  - высокая себестоимость выпускаемых товаров;  - небольшие объемы производства |
| Маркетинг | - эффективное использование различных каналов сбыта, наличие собственных каналов сбыта продукции;  - предоставление дополнительных услуг предприятиям-клиентам (быстрая и бесплатная доставка товаров) | - отсутствие информированности покупателей о продукции предприятия;  - отсутствие маркетинговых исследований рынка |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал | - небольшая текучесть кадров в целом по фирме;  - предоставление предприятием социальных гарантий работникам | - текучесть подсобных рабочих  - большая текучесть кадров в отделе сбыта |
| Финансы | - предприятие является платежеспособным;  - собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным;  - высокая степень ликвидности баланса | - низкая рентабельность продаж из-за высоких издержек производства;  - низкий уровень конкурентоспособности фирмы;  - нехватка свободных денежных средств |

Приложение 12.

Угрозы, возможности, слабые и сильные стороны  
ООО «Три слона».

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Сильные стороны |
| - рынок товаров мягкой и корпусной мебели продолжает развиваться;  - развитие НТП способствуют появлению новых продуктов, новых рынков, и новых потребителей;  - либерализация межрегиональной деятельности, межрегиональное сотрудничество приводит к появлению новых партнеров;  - повышение уровня образования населения приводит к увеличению числа высокообразованных специалистов;  - безработица приводит к удешевлению рабочей силы и увеличению числа претендентов на рабочее место | - многолетний опыт производства мебели, наличие необходимых производственных мощностей;  - предприятие является платежеспособным;  - собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным;  - хорошее качество выпускаемой продукции;  - эффективное использование различ-ных каналов сбыта, наличие собст-венных каналов сбыта продукции;  - предоставление дополнительной услуги оптовым потребителям в виде быстрой и бесплатной доставки товара;  - высокий профессионализм работников предприятия  - компетентное руководство;  - адекватная организационная структура предприятия;  - предоставление предприятием социальных гарантий работникам |

Окончание Приложения 12.

|  |  |
| --- | --- |
| Угрозы | Слабые стороны |
| - снижение уровня покупательской способности населения;  - повышение энерготарифов;  - повышение налоговых ставок;  - несовершенство законодательной базы приводит к ущемлению интересов производственной сферы;  - нестабильность в обществе приводит к приостановлению инвестиционного процесса и банковского кредитования бизнеса;  - ужесточение конкуренции;  - ухудшение отношений с производителями сырья и материалов | - низкая рентабельность продаж из-за высокой себестоимости выпускаемых товаров;  - нехватка оборотных средств;  - небольшие объемы производства;  - расширение ассортимента идет за счет небольшого изменения уже выпускаемых предприятием товаров;  - устарелая технология дизайна;  - отсутствие информированности покупателей о продукции предприятия;  - отсутствие маркетинговых исследований рынка; |

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента./ Пер. с англ. М.: Экономика, 1997. - 106 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива./ Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996. - 630 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебное пособие. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова. – М.: Высшая школа, 1996.- 335 с. [↑](#footnote-ref-3)