**Введение**

Процесс становления рыночных отношений в Украине носит сложный, неоднозначный и во многом противоречивый характер.

За последние годы серьезной трансформации подверглось практически все: жизненный уклад, нормы взаимоотношений и поведение предприятий, привычка работать. В новых условиях хозяйствования именно рынок определяет потребность в продукции и услугах, диктует требования к ее потребительским свойствам и качеству [12, с.29].

Рынок и план представляет собой взаимодополняющие, а не взаимоисключающие компоненты хозяйственного механизма. Современный рынок и рыночные отношения не могут находиться вне сферы какого-либо управления. Непонимание этой аксиомы обернулось для многих предприятий банкротством. Это произошло потому, что механизм управления (независимо от объекта) складывается из следующих элементов: планирование, организация выполнения плана, контроль и оперативное регулирование выполнения плана. В современных условиях организовать производство и реализацию продукции другим способом невозможно [3, с.163].

Продавцы и покупатели в качестве субъектов рынка могут согласовать свои интересы и работу только с помощью долгосрочных и текущих планов. План и рынок (обращение товарной массы) объединены в общую систему производства и потребления продукта. Разрушение одной из составляющих этой системы приводит к разрушению всей системы. Планирование – это первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль за результатами и их оценка с точки зрения плановых показателей. Один из «отцов» современного менеджмента А.Файоль отмечал: «Управлять – это предвидеть», а «предвидеть – это уже почти действовать» [3, с.6].

Планирование – это не только умение предусмотреть все необходимые действия, но и способность предвидеть любые неожиданности в виде рисков, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Фирма не может полностью устранить риск в своей деятельности, но способна управлять им при помощи эффективного предвидения.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для украинских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями [9, с.356].

Слово “стратегия*”* произошло от греческого strategos, “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно strategos позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно, гибкими, чтобы, при, необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными [9, с.196].

Некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением [9, с.198].

На основе мирового опыта и оценки сложившейся ситуации в машиностроительном комплексе Украины стало ясно, что без перехода к современным методам стратегического менеджмента, без целенаправленного «подтягивания» систем внутрифирменного управления к мировому уровню поднять эффективность производства, укрепить его конкурентоспособность и стабильно наращивать объемы продаж невозможно. Завоевать доверие заказчиков сложной наукоемкой продукции станкостроительного профиля при нынешней насыщенности рынка индустриальной техникой – задача чрезвычайно сложная, но выполнимая.

Итак, стратегическое планирование – это широкомасштабный план для достижения предприятием поставленных целей при функционировании в условиях конкурентной среды.

Цель дипломной работы – разработка предложений по усовершенствованию стратегического планирования современного станкостроительного предприятия. На основе цели были сформированы следующие задачи:

* проведение теоретических исследований в области стратегического планирования;
* провести анализ базового предприятия с позиции стратегического менеджмента, выявить недостатки в стратегическом планировании на нем;
* разработать рекомендации по совершенствованию стратегического планирования деятельности предприятия

**Раздел 1. Стратегическое планирование деятельности предприятия**

**1.1. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования**

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;

- адаптация к внешней среде;

- внутренняя координация;

- организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов ***–*** процесс, включающий в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт. Например, в 2004 году компания “Московская сотовая связь” приняла решение несколько реорганизовать свою структуру, а именно услугой фиксированной сотовой связи, которая переросла из дополнительной в одну из основных услуг, стало заниматься отделение МСС фирма “Фаркоп”. Это решение позволило несколько сократить персонал МСС, что, естественно, сократило издержки, и в то же время полноценно представлять на рынке услугу фиксированной сотовой связи, ведь фирма “Фаркоп” была основана в результате распределения организационных ресурсов и полностью отвечала необходимым требованиям (Прежде всего квалифицированный персонал и технологический опыт).

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. В качестве примера рассмотрим деятельность российского производителя компьютерной техники компании “Stins Comman”. Около трех лет назад эта фирма вышла на рынок компьютеров, а именно на тот сегмент, который представлен мощными рабочими станциями. На заре своей деятельности эта фирма не смогла составить конкуренцию на данном сегменте рынка более опытным российским и западным фирмам, поэтому, не видя особых перспектив, руководство фирмы приняло решение о резком освоении новой рыночной ниши - домашний компьютер (HomePC & Half Office), основу которого составляла невысокая цена, наличие разнообразных базовых конфигураций, оснащение перспективными периферийными устройствами, дополнительный технический и, прежде всего программный сервис (А именно то, что компьютеры Amata одни из немногих были оснащены целым пакетом обучающих достаточно редких программ). То есть в данном случае мы видим, что фирма успешно адаптировалась к условиям внешней среды, а именно вовремя переместилась из бесперспективного сегмента в более перспективный***.***

Внутренняя координациявключает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

Осознание организационных стратегий***,*** эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса [9, с.125].

Первым и, может быть самым существенным решением при планировании будет выбор целей предприятия. Здесь необходимо подчеркнуть, что те предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее.

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: ”Конечно, получать прибыль”. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию “Форд” как предоставление людям дешевого транспорта.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации [9, с.254].

Цели, которые устанавливает для себя фирма, уточняют и детализируют фирменное заявление о предназначении, дают ясное представление о направлении развития. Важная задача постановки целей - утверждение стандартов для оценки деятельности организации. Подходы к определению целей очень разнообразны. Классификация целей по различным признакам представлена на рисунке 1.1.

Общепроизводственные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретные и измеримые цели;

- ориентация целей во времени;

- достижимые цели.

Установление целей - процесс конверсии назначения бизнеса в специфический ряд целей. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Специфичные ключевые результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост дела, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости.

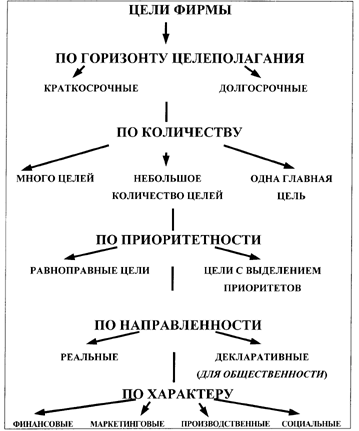


Рисунок 1.1 – Классификация целей

Примеры целей известных компаний: Federal Express - стать наибольшей и лучшей транспортной компанией в мире.Alcan Aluminum - быть производителем алюминия по наинизшей цене. General Electric - Стать самым мощным конкурентом в мире, номером 1 или 2 по доле рынка в каждой сфере бизнеса компании. Atlas Corp - стать низкостоимостным средним производителем золота, произведя его в пределах 125000 унций в год, и иметь золотой резерв в 1500000 унций. Black and Decker - продолжать ввод новых продуктов и глобализацию бизнеса.

Требуется и долговременные, и краткосрочные цели. Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы.

Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий ("как много и когда" должно быть сделано).

Назначение и цели организации должны быть измеримыми. Компании, чьи менеджеры устанавливают цели для каждого ключевого результата и затем предпринимают агрессивные действия по достижению того, что следует достигнуть, являются лучшим "кандидатам" в победители, чем компании, чьи менеджеры оперируют надеждами, просьбами и хорошими намерениями. Следует исключить формулировки: "максимизировать прибыль", « снизить затраты", "сделать более эффективными", "увеличить продажи".

Для стратегического мышления важно комплексное установление иерархии целей на всех уровнях руководства сверху донизу. Это обеспечивает для всех менеджеров не только ясность задач, но и реальность их достижения (что обеспечивается участием в процессе менеджеров низких уровней) [6].

**1.2. SWOT – анализ и анализ стратегических альтернатив.**

SWOT-анализ получил свое название от английских терминов Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). SWOT-анализ включает в себя внутренний анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также внешний анализ возможностей, которые несет в себе окружающая среда, и угроз, таящихся в ней (см. рис. 1.2).Под окружающей деловой средой принято понимать так называемые внешние группы давления, т.е. структуры внешней среды, оказывающие влияние на поведение фирмы. [5, с.54].Это важно для формирования стратегии, так как: уникальные возможности дают фирме шанс использовать благоприятные рыночные обстоятельства, создают конкурентные преимущества на рынке, потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.



Рисунок 1.2 – Анализ ССВУ (SWOT)

Внутренняя обстановка компании отражается в основном в S и W, а внешняя - в О и Т. В таблице 1.1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы.

Таблица 1.1 – Факторы, учитываемые в SWOT – анализе

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы, учитываемые в SWOT-анализе | |
| Потенциальные внутренние сильные стороны (S): | Потенциальные внутренние слабости(W): |
| 1.Четко проявляемая компетентность | 1.Потеря некоторых аспектов компетентности |
| 2.Адекватные финансовые источники | 2.Недоступность финансов, необходимых для изменения стратеги |
| 3.Высокое искусство конкурентной борьбы | 3.Рыночное искусство ниже среднего |
| 4.Хорошее понимание потребителей | 4.Отсутствие анализа информации о потребителях |
| 5.Признанный рыночный лидер | 5.Слабый участник рынка |
| 6.Четко сформулированная стратегия | 6.Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации |
| 7.Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | 7.Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами |
| 8.Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности | 8.Устарелые технология и оборудование |
| 9.Проверенное надежное управление | 9.Потеря глубины и гибкости управления |
| 10.Надежная сеть распределения | 10.Слабая сеть распределения |
| 11.Высокое искусство НИОКР | 11.Слабые позиции в НИОКР |
| 12.Наиболее эффективная в отрасли реклама | 12.Слабая политика продвижения |
| Потенциальные внешние благоприятные возможности (О): | Потенциальные внешние угрозы (Т): |
| 1.Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей, | 1.Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов |
| 2.Расширение диапазона возможных товаров | 2.Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей |
| 3.Благодушие конкурентов | 3.Ожесточение конкуренции |
| 4.Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки | 4.Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости |
| 5.Благоприятный сдвиг в курсах валют | 5.Неблагоприятный сдвиг в курсах валют |
| 6.Большая доступность ресурсов | 6.Усиление требований поставщиков |
| 7.Ослабление ограничивающего законодательства | 7.Законодательное регулирование цены |

1.Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее сильных потенциальных сторон могут ими стать?

2.Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

3.Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

4.Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и, какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты? [16, с.5].

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам.

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса.

1. Где сейчас находится предприятие?

2. Где, по мнению высшего, руководства, должно находится предприятие в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство? [2, с.115].

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается предприятие, обычно можно выделить в семь областей.

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли предприятие внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ предприятия.

При обследовании функции маркетинга заслуживает внимания семь общих областей для анализа и исследования.

1. Доля рынка и конкурентоспособность.

2. Разнообразие и качество ассортимента изделий.

3. Рыночная демографическая статистика.

4 Рыночные исследования и разработки.

5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.

7. Прибыли.

Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

Весьма важным для длительного выживания предприятия является непрерывный анализ управления операциями. Приведу некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Культура и образ предприятия подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей? Была ли она последовательна в своей деятельности? Каково это предприятие по сравнению с другими в этой отрасли?[9, с.27].

Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). На рис. 1.3 представлена структура стратегического анализа. Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана [16, с.3].

Возможные стратегии компании лежат в очень широком диапазоне.

1. Интенсивный рост и увеличение продаж. Реализация стратегии интенсивного роста связана с последовательным осуществлением нескольких фаз, отличающихся различными методами управления компанией.

2. Развитие продукта. Характеристики разработанного продукта совпадают с требованиями рынка, следовательно, продукт необходимо совершенствовать, приспосабливая к потребностям.

3. Развитие рынка. Рынок не осведомлен о качествах нового товара, существуют новые, ранее не охваченные, но потенциально интересные сегменты рынка. Такой рынок и перспективные сегменты необходимо "развивать".

4. Диверсификация:

- концентрическая диверсификация, когда новые продукты расположены в смежной области с основным продуктом, например, стиральные порошки и мыло.

- конгломератная диверсификация, когда новый продукт не имеет ничего общего с традиционно производимым.

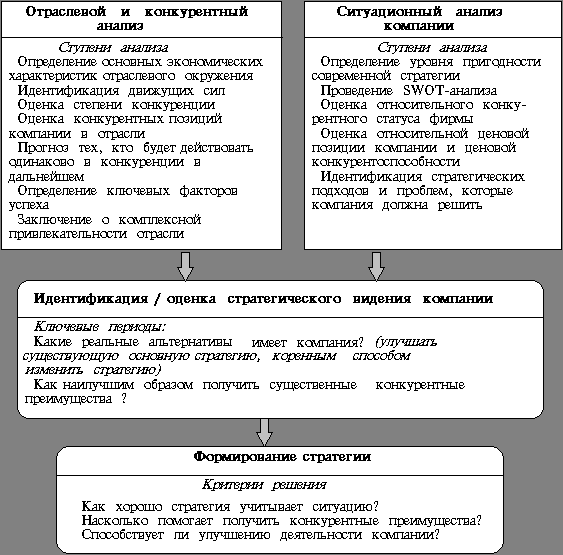


Рисунок 1.3 - От ситуационного анализа к стратегическому выбору

Диверсификация обычно используется в условиях нестабильного рынка, так как позволяет компенсировать возможные потери в одном сегменте за счет прибылей в другом. Главная задача диверсификации - повысить устойчивость фирмы за счет возможности маневра ресурсами.

5. Интеграция:

- горизонтальная интеграция, объединение между конкурентами;

- вертикальная интеграция, объединение по цепочке производитель-потребитель.

6. Стабильность, поддержание сложившегося паритета на рынке. Стратегия стабильности возможна только для предприятий-монополистов. Инновативные фирмы, действующие в конкурентной обстановке, реализующие эту стратегию, неизбежно обречены на поражение от конкурентов.

7. Уход с рынка.

8. Ликвидация предприятия. [6, с.19].

**1.3. Выбор и реализация стратегии**

Этих факторов очень много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию, приведена на рис. 1.4. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

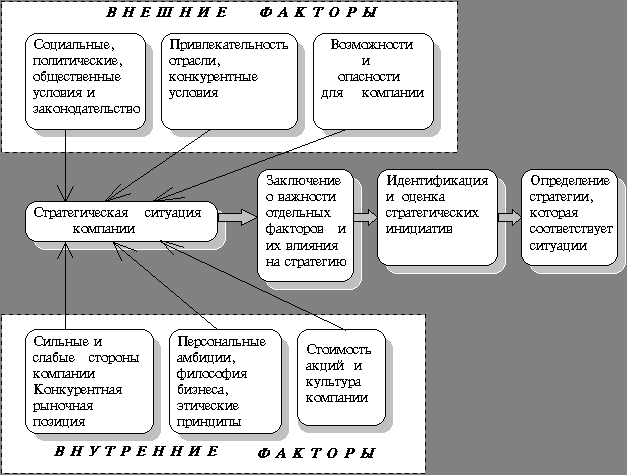
Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

Выбор эффективной стратегии, соответствующей внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке, базируется на результатах SWOT-анализа и производится на основе матрицы принятия решений (см. рис. 1.5).

Выбор стратегии производится путем позиционирования точки, соответствующей результатам SWOT-анализа в координатах матрицы.

Например, итоги SWOT-анализа показывают, что фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда предоставляет мало благоприятных возможностей и несет в себе много угроз. В этом случае точка, соответствующая положению фирмы, позиционируется в районе левого нижнего угла матрицы. В этом случае наиболее эффективными являются стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации, т.е. освоения новых рынков, интеграции, прежде всего с конкурентами для ослабления угроз с их стороны.

Рисунок 1.4 - Факторы, определяющие стратегический выбор компании



Если фирма не имеет достаточных внутренних сил, что является типичным для инновационных компаний, а ее характеризуют в большей мере слабости, но в то же время внешняя среда благоприятна для фирмы (правый верхний угол матрицы), то наиболее эффективными стратегиями являются интеграция с партнерами и создание совместных предприятий с целью компенсировать внутренние слабости для активной работы на перспективном рынке.

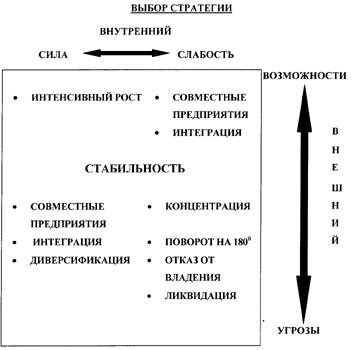


Рисунок 1.5 - Матрица принятия решений

Если внутри фирмы преобладают сильные стороны и при этом внешняя среда благоприятна для нее (левый верхний угол матрицы), то наиболее эффективной стратегией является упор на рост и увеличение продаж.

В случае же наличия у фирмы множества внутренних слабостей и, одновременно, значительных внешних угроз при отсутствии благоприятных возможностей, наиболее разумные стратегии - концентрация на узком сегменте, уход с рынка, ликвидация предприятия. [6, с.45].

Как уже отмечалось выше, можно выделить три базовых конкурентных стратегии:

- стоимостное лидерство;

- дифференциация;

- концентрация;

Стратегия стоимостного лидерства базируется на минимизации издержек, связанных с производством и сбытом продукции, обеспечении издержек ниже уровня конкурентов. Компания, выбравшая стратегию стоимостного лидерства, должна выполнять следующие условия.

1. Нацеливаться на широкий сегмент рынка, обеспечивающий большой объем продаж и, соответственно, достижение экономии за счет эффекта масштаба.

2. Предлагать ограниченный ассортимент относительно простых продуктов, что позволяет достигать больших объемов производства по каждой позиция ассортимента.

3. Использовать любые конкурентные преимущества, связанные с минимальными затратами, например, низкой заработной платой.

4. Контролировать и минимизировать издержки на всех этапах производства и сбыта, сокращать управленческие расходы за счет использования плоских управленческих структур.

5. Добиваться минимизации закупочных цен на сырье и полуфабрикаты, используя преимущество в переговорах с поставщиками, получаемое за счет объема закупок.

6. Использовать агрессивное ценообразование, позволяющее привлекать широкий круг клиентов за счет привлекательных цен.

Использование стратегии стоимостного лидерства позволяет, с одной стороны, получать прибыль, большую по сравнению с конкурентами при равных ценах, с другой - обеспечивать победу в ценовых войнах. Низкие издержки дают возможность достигать прибыли даже тогда, когда конкуренты уже терпят убытки.

Стратегия дифференциации базируется на создании характерного, отличного от других, имиджа компании и/или продукта, создании так называемого "brand-name". Успешная реализация данной стратегии предполагает большие вложения в маркетинг и продвижение продукта, с одной стороны, и осуществления затрат на достижение высокого качества, соответствующего имиджу - с другой. Тем самым достигается возможность установления высоких цен, прежде всего, за счет лояльности покупателей по отношению к данному "brand-name", привыкших к тому набору качеств, которым характеризуется данный продукт и готовых платить за это. Дополнительные возможности для компании, реализующей стратегию дифференциации, создает преимущество в переговорах как с поставщиками, которые заинтересованы в сотрудничестве с широко известной компанией и могут извлечь из этого дополнительные маркетинговые возможности, так и с оптовыми покупателями, получающими продукт, имеющий гарантированный сбыт. Главная задача стратегии дифференциации - формирование некой, важной с точки зрения покупателя ценности продукта компании. Можно выделить два подхода к образованию такой ценности. Первый заключается в разработке таких особенностей товара, которые позволят покупателю снизить его совокупные издержки по эксплуатации продукта. Например, повышенная надежность, что позволяет достичь экономии на ремонте, или дополнительные функции продукта, позволяющие отказаться от покупки других продуктов, ранее выполнявших эти функции, и так далее. Второй подход основывается на создании таких характеристик продукта, которые повышают эмоциональную привлекательность его использования, формируя, например, имидж, стиль, подчеркивая значимость, исключительность, положение покупателя и его образ жизни. Стратегия дифференциации может надежнее обеспечить реальное долговременное конкурентное преимущество, если оно базируется на следующих составляющих:

- техническое совершенство;

- качество изделий;

- превосходное обслуживание клиентов.

Стратегия концентрации, или как ее еще часто называют нишевая стратегия, ориентирована на узкую часть рынка, определенную рыночную нишу. Целевой сегмент может быть определен, прежде всего, исходя из соображений особых требований к товару, которые предъявляет целевая группа. Задача состоит в том, чтобы предложить товар, способный в наилучшей степени удовлетворить потребности целевой группы. Для решения данной задачи компании необходимо знать практически все о потенциальном покупателе, знать каждое малейшее колебание его желаний; более того, предпочтительней всего опережать появление желаний самим, формируя специфический спрос. Компенсацией за удовлетворение желаний клиента является возможность устанавливать более высокие цены. Наиболее эффективно стратегия концентрации применяется на рынках высокотехнологичных товаров и товаров для отдыха и развлечения, а также спортивных товаров, где любители и знатоки готовы платить повышенную цену за дополнительное удобство, которое приносит им правильно спроектированный продукт.

Стратегия концентрации позволяет успешно сражаться со всеми конкурентными силами отрасли, воздвигая, прежде всего, барьеры на пути конкурентов за счет достижения высокой компетентности при работе с целевой группой и преграждая путь на рынок товарам-заменителям [6, с.176].

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис. 1.6).

Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличием сильной стратегии от посредственной являются обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании.

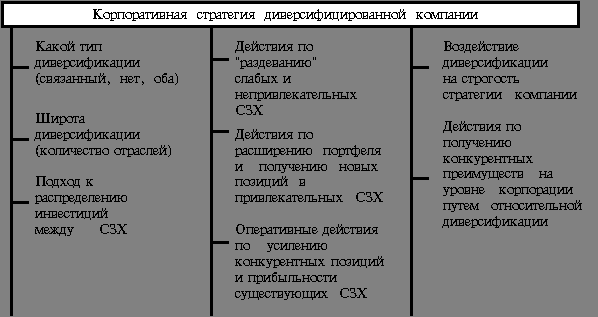


Рисунок 1.6 - Компоненты стратегии диверсифицированной компании

Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение. Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);

- способность к инновациям в производственных процессах;

- способность к инновациям в продукции;

- роль экспертов в данной технологии.

Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);

- качество производства;

- высокая фондоотдача;

- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;

- обеспечение адекватной квалифицированной рабсилой;

- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);

- дешевое проектирование и техническое обеспечение;

- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;

- возможность доходов в розничной торговле;

- собственная торговая сеть компании;

- быстрая доставка.

Факторы, связанные с маркетингом:

-хорошо испытанный, проверенный способ продаж;

-удобный, доступный сервис и техобслуживание;

- точное удовлетворение покупательских запросов;

- широта диапазона товаров;

- коммерческое искусство;

- притягательные дизайн и упаковка;

- гарантии покупателям.

Факторы, связанные с квалификацией:

-выдающиеся таланты;

- "ноу-хау" в контроле качества;

- эксперты в области проектирования;

- эксперты в области технологии;

- способность к точной ясной рекламе;

- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы;

- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;

- компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".

Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;

- осознание себя, как лидера;

- удобное расположение;

- приятное, вежливое обслуживание;

- доступ к финансовому капиталу;

Когда стратегический план разработан перед, менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии ,прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются повторяющиеся ключевые задачи этого процесса (рис. 1.7).

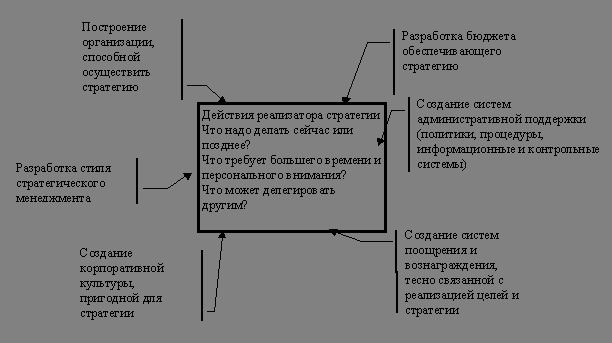


Рисунок 1.7 - Ключевые задачи реализации стратегии

Каждая их этих ключевых задач разлагается на ряд подзадач.

Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии;

- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия;

- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана;

- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию;

- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

-мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;

-разработку системы материального и морального поощрения,

-развития управления по результатам.

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:- установление частных показателей;- определение этических стандартов;

- создание рабочей обстановки поддержки стратегии;- воспитание духа работы на высоком культурном уровне;

Стиль стратегического руководства требует:- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;- участия в политиках реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;- упора на этические стандарты в поведении;- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

Культура корпорации базируется на основных этических нормах и принципах деятельности.

К этическим нормам относятся:- честность и соблюдение закона;- разрешение конфликтов интересов;- благожелательность в торговле и рыночной практике;- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса;- поддержка взаимоотношений и практики прибыльности;- оплата за выполненное дело;- использование информации из других источников;- политическая активность;- защита внутренней информации;- использование активов, ресурсов и собственности компании;- оплата по контрактам и векселям.

Общими принципами деятельности компании могут быть:- первоочередная важность потребителей и их обслуживания;- обязательства по качеству;- обязательства по инновациям;- уважение к индивидуальности служащих и обязательства компании по отношению к ним;- важность соблюдения честности, прямоты и этических норм;- уважение к акционерам;- уважение к фирмам-поставщикам;- корпоративное товарищество;- важность защиты окружающей среды.

Основные принципы деятельности корпорации нужны для разработки ее структуры, искусства организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотиваций, политик и процедур, культуры. Чем глубже использование принципов в административной практике, тем более мощная стратегия может быть создана.

Фирма Мак-Кинси разработала рамочную конструкцию для оценки принципов в семи областях деятельности компании:- стратегии (strategy);- структуре (structure);- принципах, позиции и философии (shared value);- подходах к штабной деятельности и ее ориентации на персонал (staff);- административной практике, процедурах ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);- организационного искусства, возможностей и отличительных преимуществ (skills);- стиля руководства (style).

Эта конструкция была названа 7S (рис. 1.8).

Принципы деятельности являются ядром организационной деятельности. Они определяют ведущие принципы стратегии: "кто мы, что делаем, куда идем и какие принципы исповедуем?". Они описывают корпоративную культуру. Одновременно схема 7S указывает на взаимосвязь различных отраслей административной деятельности руководства и на то, что в каждую из них должны быть внесены изменения при изменении других, а особенно - стратегии фирмы.

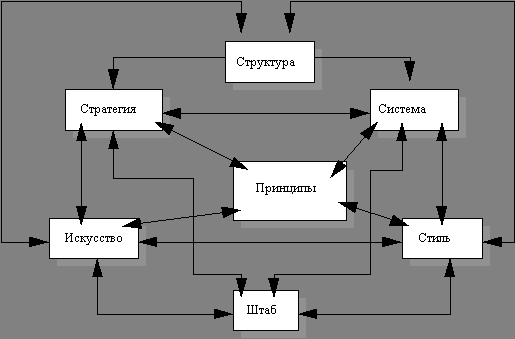


Рисунок 1.8 - Схема 7Sвзаимного влияния административных сфер деятельности (схема Мак-Кинси)

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением [9, с.275].

На основе мирового опыта и оценки сложившейся ситуации в машиностроительном комплексе Украины стало ясно, что без перехода к современным методам стратегического менеджмента, без целенаправленного «подтягивания» систем внутрифирменного управления к мировому уровню поднять эффективность производства, укрепить его конкурентоспособность и стабильно наращивать объемы продаж невозможно. Завоевать доверие заказчиков сложной наукоемкой продукции станкостроительного профиля при нынешней насыщенности рынка индустриальной техникой – задача чрезвычайно сложная, но выполнимая.

В следующем разделе проанализируем состояние стратегического планирования на ОАО «Краматорский завод тяжелого станкостроения». Так же проведем анализ внутренней, внешней среды предприятия и его стратегического потенциала.

**2.** **Анализ состояния стратегического планирования на ОАО КЗТС**

**2.1. Анализ внутренней среды предприятия**

Предприятие ОАО «КЗТС» создано в 1995 г. путем приватизации и акционирования действовавшего с 1941 года Краматорского завода тяжелого станкостроения им В.Я. Чубаря.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и другие счета в банках, круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки. Предприятие действует на принципах хозрасчета.

К настоящему времени уставный фонд составляет 1075137,70 грн. в виде 3071822 акций номиналом 0,35 грн./шт. Основными владельцами предприятия являются:

Государство в лице Фонда государственного имущества Украины - 13 %

Трудовой коллектив - 10,2 %

Отдельные акционеры - 11,2 %

Корпорация "Индустриальный союз Донбасса" - 63 %.

Номенклатура продукции ОАО «КЗТС», которая относится к категории «товарная»:

1. Продукция, реализуемая на сторону по товарным заказам;
2. Производство универсальных и специальных станков;
3. Производство товарных линий;
4. Ремонт и модернизация станков;
5. Производство запчастей к выпускаемым станкам и узлов модернизации;
6. Производство товаров народного потребления;
7. Кооперация;

8. Изготовление прочей продукции;

9. Работы (и услуги) промышленного характера.

Работы по внутризаводским заказам:

* + изготовление нормалей;
  + изготовление опытных образцов;
  + изготовление оснастки;
  + изготовление модельных комплектов;
  + капитальный ремонт оборудования;
  + заказы на восполнение товарных заказов;
  + порезка технологических отходов;
  + заказы по темам НИР.

Основанием для учета товарной продукции является товарный акт и накладная, подтверждающая сдачу готовой продукции на склад.

Кроме производства оборудования завод может изготовить по заказу отливки, поковки, крупногабаритные сварные изделия, выполнить механическую обработку корпусных и плоскостных деталей, произвести капитальный ремонт ранее выпущенных станков собственного производства.

Организационная структура управления ОАО «КЗТС» построена по линейно-функциональному принципу (см. рис.2.1)

На ОАО «КЗТС» применяется тарифная система оплаты труда:

* часовые тарифные ставки и месячные оклады для рабочих-повременщиков;
* сдельные расценки для рабочих-сдельщиков;
* месячные должностные оклады для руководителей, профессионалов, специалистов и служащих;
* месячные оклады для некоторых категорий высококвалифицированных рабочих взамен тарифных ставок.

Нормы Коллективного договора, допускающие оплату труда ниже норм, установленных Генеральным или Отраслевым соглашениями могут применяться лишь временно на период преодоления финансовых трудностей предприятием на срок не более 6 месяцев. Оплата труда за вынужденный простой производится из расчета не ниже 2/3 тарифной ставки (оклада) на основании должным образом оформленных листов простоя.

Действующая на ОАО «КЗТС» система материального стимулирования предусматривает следующие доплаты в пределах экономии фонда оплаты труда:

- квалифицированным работникам, занятым на особо ответственных работах, за высокое квалификационное мастерство;

- за классность водителям автомобилей,

- бригадирам из числа рабочих, не освобожденным от основной работы, за руководство бригадами;

- персональные надбавки;

- руководителям, специалистам, служащим за высокие достижения в труде или за выполнение особо важных заданий на срок их выполнения;

- за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;

- доплаты к среднему заработку в случаях, предусмотренных законодательством;

- за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях;

- за работу в многосменном режиме производства (включая доплаты за работу в выходные дни, являющиеся рабочими днями по графику),

- в ночное время (с 22.00 до 6.00, кроме сторожей);

- за рабочий день с разделением смены на две части (с перерывом в работе более двух часов);

- другие надбавки и доплаты, предусмотренные законодательством.

Регулирование размеров фонда оплаты труда осуществляется путем установления норматива не единицу объемов производства.

Основные технико-экономические показатели по работе ОАО "КЗТС" представлены в таблице 2.1

В 2006 году продаже подлежало 63 станка на сумму 52,4 млн. грн. или 85,5 % общей суммы реализации.

Основными причинами невыполнения плана продаж явилось: отсутствие платежеспособных заказчиков.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели работы ОАО "КЗТС" за 2006 год.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Ед. изм. | 2005 г.  отчет | 2006 год | | %  выполнения  плана 2006 г. | % 2006 г.  к отчету  2005 г. |
| План | Отчет |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Товарная продукция в действующих ценах | Тыс. грн | 57100 | 62300 | 61250 | 98,3 | 107,3 |
| 2 | Металлорежущие станки, шт. | Шт. | 56 | 69 | 63 | 91,3 | 112,5 |
| 3 | Станочная продукция в действующих ценах | Тыс. грн. | 47400 | 53200 | 52400 | 98,4 | 110,5 |
| 4 | Запчасти к станкам | Тыс. грн. | 1815 | 2103 | 2077 | 98,7 | 114,4 |
| 5 | Кооперированные поставки | Тыс. грн. | 2400 | 1500 | 1318 | 87,8 | 54,9 |
| 6 | Товары товарно-бытового назначения в оптовых ценах | Тыс. грн. | 574 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Прочая продукция | Тыс. грн. | 6600 | 6210 | 6000 | 96,6 | 90,9 |
| 8 | Затраты на 1 грн. Товарной продукции | Коп. | 97,92 | 85,27 | 80,32 | 94,1 | 82,0 |
| 9 | Численность ППП | Чел. | 2974 | 2819 | 2825 | 100,2 | 94,9 |

Затраты на 1 грн. товарной продукции составили 80,32 коп.

Среднемесячная заработная плата 1 работника ППП в месяц увеличилась в 2006 году против прошлого года на 57,1 % и составила 458,7 грн.

За 2006 год полностью погашена сумма задолженности по заработной плате работникам предприятия.

Фактический уровень заработной платы за 2006 год по категориям работников составил, грн.:

* руководителей – 668,7
* специалистов – 359,0
* технических служащих – 257,0
* рабочих – 386,6, в т.ч. сдельщиков – 549,1.

Предприятие оплачивало, в зависимости от финансовых возможностей, все социальные льготы, установленные обязательствами коллективного договора.

За счет средств предприятия было отчислено в фонд социального обеспечения и на содержание социальной сферы 1549,7 тыс. грн.

Во время приватизации завода (1995 год) значительная часть технологического и подъемно-транспортного оборудования была официально списана с целью уменьшения балансовой стоимости основных фондов.

По оценкам отдела главного механика, степень износа ОПФ (за исключением компьютеров) составляет от 30 до 90 %.

В настоящее время в связи с низким уровнем производства товарной продукции загрузка оборудования составляет лишь около 30 – 35 % (работа в 1 смену).

В соответствии с изданными приказами по ОАО за 2006 год уволено по сокращению штатов 149 работников. Среднесписочная численность работников составила 2825 чел.

За 2006 год отработано 5362972 часов, что на 1 штатного работника составило 1582,9 часов или 79,3 % от нормы времени (2005 ч.) на этот период.

Потери рабочего времени за отчетный период составили: 1348,0 тыс. часов или 20,1% от отработанного времени; в т.ч. потери на 1 сдельщика составили 428 часов или 21,6 % от отработанных часов.

На 1 работающего потери составили:

* по инициативе администрации – 83 часа или 4,2 %
* административные отпуска – 61час или 3,1 %
* по болезни – 102 часа или 5,2 %.

По основной технологической трудоемкости отработано за 2006 год 990,9 тыс. н/ч., что на 160,6 тыс. н/ч. или на 19,3 % больше, чем в 2005 году.

Поскольку предприятие характеризуется позаказным и преимущественно единичным типом производства, то планирование производственных показателей основывается на имеющемся, на планируемый период портфеле заказов с учетом его возможной корректировки.

Кадровая служба предприятия несет полную юридическую ответственность за все действия и поступки, нарушающие действующее законодательство, положения, Коллективный договор.

Далее будет проанализирована внешняя среда, которая также

**2.2. Анализ внешней среды предприятия**

В общем, необходимо отметить что, несмотря на относительную стабильность мирового спроса, на продукцию, являющуюся профильной для ОАО «КЗТС», в последние годы отмечается значительное сокращение числа производителей из-за падения уровня рентабельности производства, проблем с экологическими показателями существующих заводов, а также перехода ряда основных производителей на более высокий уровень – не производителей готовых станков или автоматических линий, а системных интеграторов, разрабатывающих и предлагающих заказчикам готовые проекты производств. Основные конкуренты представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 — Основные конкуренты ОАО “КЗТС”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страна | Предприятие | Сфера производства |
| 1.Индия | Geck | 1,2,7 |
| Beko | 1,2,3 |
| 2.Германия | Wohlenberg | 1,6 |
| Hercules | 2 |
| Kieserling & Albrecht | 13 |
| Mannesmann | 11,12 |
| Hegenschaidt | 4,5,7 |
| Hоesch | 1,2,7 |
| 3.Румыния | Машиноэкспорт | 1 |
| 4.Польша | Poreba | 1,3 |
| Rafamet | 4,5,7 |
| 5.Япония | Toshiba | 1,2 |
| Kawasaki | 8 |
| 6.Россия | Рязанский станкостроительный завод | 1,2,6,7 |
| 7.Швейцария | George Fisher | 9 |
| 8.Австрия | Hyde | 1,3 |
| 9.Чехия | Skoda | 1 |
| 10.Франция | Bertier Saint-Etienne | 1,2,3 |
| Ernault-Somua | 1,2 |
| Кри-Дан | 10 |

Индексы:

1 – токарные, 2 – вальцетокарные, 3 – лоботокарные, 4 – осетокарные, 5 –осенакатные, 6 – глубокорасточные, 7 – колесотокарные, 8 – колесофрезерные, 9 – станки и автоматические линии для обработки осей, 10 – станки для обработки муфт, 11 – обточные, 12 – трубообрабатывающие, 13 – бесцентротокарные.

1. Германия.

Фирмы Hoesch-MFD, Waldrich-Ziegen, Georg, TBT, Schics-Fropier и Wohlenberg прекратили выпуск тяжелых токарных, вальцетокарных и глубокорасточных станков, а некоторые из них перестали существовать вообще.

Фирма Ravensburg больше не выпускает лоботокарные станки и специальные станки для обработки угольных и графитированных электродов.

Фирма Kieserling & Albrecht перестала выпускать бесцентровотокарные станки, несмотря на то, что только в СССР на ее имя выдано около 40 патентов на изобретения, использованные в ее бесцентровотокарных станках.

Несколько лет не участвует в выставках фирма Hegenschaidt, которая была ведущей фирмой в мире по колесотокарным станкам.

Не выпускают станков Mannesman-Demag (станки для обработки крупных труб, пильгер-валков), Wagner (станки для резки слитков пилой), EMAG (автолинии и станки для обработки муфт обводных труб для нефтегазовых и газовых скважин).

2. Франция.

Фирма Sculfort, которая выпускала колесотокарные станки, больше не существует. Фирма Ernault-Somua, которая выпускала тяжелые токарные станки, серьезно снизилась объемы производства в связи с возможной диверсификацией производства.

3. Великобритания и США.

Не осталось ни одной фирмы из тех, которые выпускали тяжелые токарные, лоботокарные, вальцетокарные, глубокорасточные, колесотокарные станки.

4. Польша.

Фирмы Rafamet (колесотокарные станки) и Poreba (тяжелые токарные станки) на грани остановки.

Таким образом, ОАО «КЗТС» в настоящее время столкнулось с ситуацией, когда количество конкурентов сокращается очень быстро. Несмотря на тяжелое состояние завода, его производственных и сбытовых мощностей, это дает предприятию шанс «встать на ноги».

Основными потребителями продукции ОАО «КЗТС» являются как отечественные, так и зарубежные заводы тяжелого машиностроения, судостроения, металлургического, энергетического, транспортного машиностроения. Распределение по отраслям представлено в таблице 2.3

Основные поставщики ОАО «КЗТС»:

1. Немецкая фирма FAG (подшипники).
2. Компании Siemens, Fanuc (ЧПУ).
3. Mannexmann, Rexvoth (гидравлическое оборудование).
4. Дружковский метизный завод.
5. Николаевский завод смазочно-фильтрующего оборудования.
6. Одесский завод Станконормаль.
7. Иршавский завод смазочного оборудования.

Таблица 2.3 - Распределение реализации станков ОАО «КЗТС» по отраслям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отрасли | Количество станков в 2005г. (шт.) | Количество станков в 2006г.(шт.) |
| 1.Железнодорожный транспорт | 4 | 8 |
| 2.Черная металлургия | 5 | 5 |
| 3.Внешняя торговля | 6 | 9 |
| 4.Электротехническая промышленность | 3 | 7 |
| 5.Оборонная промышленность | 2 | 0 |
| 6.Тяжелое машиностроение | 1 | 12 |
| 7.Энергетическое машиностроение |  |  |
| 8.Станкостроительная промышленность |  | 7 |
| 9.Авиационная | 1 |  |
| 10.Цветная металлургия | 1 | 2 |
| 11.Химическое машиностроение |  | 1 |
| 12.Нефтяная промышленность |  | 1 |
| 13.Химическая промышленность |  | 1 |
| 14.Угледобывающая промышленность |  | 1 |
| 15.Посредники | 33 | 9 |
| Всего | 56 | 63 |

При подборе новых поставщиков, на предприятии сформированы "Критерии оценки поставщиков".

К таким критериям оценки поставщиков относятся:

* уровень качества продукции по сравнению с рыночными или собственными требованиями;
* состояние производственного оборудования и технологии;
* политика ценообразования;
* соблюдение договорных сроков;
* стремление к сотрудничеству
* кредитоспособность.

Оценка поставщиков по перечисленным критериям производится на основании сведений, полученных:

* от работников ОАО "КЗТС", посетивших поставщика с ознакомительной или другой целью;
* как результат письменных запросов;
* по наведенным справкам;
* по рекламным документам поставщика.
* по готовности поставщика к проверке его системы управления качеством специалистами КЗТС или независимой третьей организацией.

Если поставщик имеет сертифицированную систему качества по стандартам серии ISO 9000 или сертификат соответствия на продукцию в системе ТЮФ СЕРТ, УкрСЕРПО или ГОСТ, то ОАО "КЗТС" отдает предпочтение ему.

Поставщики, которые были подвергнуты оценке и признаны приемлемыми, вносятся в список утвержденных поставщиков. Списки поставщиков подготавливаются руководителем коммерческого управления и утверждаются коммерческим директором.

После подтверждения поставщика, подписания договора "Купли - продажи" и получения продукции проводится проверка закупленной продукции.

Согласно приказу председателя правления – генерального директора ОАО «КЗТС» от 04.12.1998 №286 «О реорганизации службы маркетинга», в целях обеспечения проведения маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству выпускаемой на предприятии станочной и не станочной продукции, подчинения всей хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия законам существования и развития рынка, определения спроса, удовлетворения требований потребителей, обеспечения сбыта выпускаемой продукции, и в соответствии с приказом «Об утверждении структуры управления ОАО «КЗТС» №250 от 02.11.1998 с 1-го декабря 1998 г. служба управления маркетинга преобразуется в Управление маркетинга, подчиняющееся:

* по вопросу изучения спроса на продукцию, изготавливаемую на предприятии, и разработки долгосрочных и среднесрочных потребностей в выпускаемой продукции – первому заместителю генерального директора по стратегическому планированию и ВЭД;
* по вопросу обеспечения сбыта (продаж) станочной и не станочной продукции – первому заместителю генерального директора по оперативному управлению и коммерческим вопросам.

Структура Управления маркетинга приведена на рис. 2.2.

ОАО «КЗТС» рекламирует свою продукцию на национальных (УТ-1) и местных телеканалах (СКЭТ) в виде рекламных роликов. Участие в отраслевых выставках (кроме проходившей в г. Краматорске) ограничивается посылкой небольших по численности делегаций специалистов, что мотивируется недостатком оборотных средств и трудностями с доставкой потенциальных экспонатов. Однако подразделения Управления маркетинга регулярно готовят материалы рекламно-информационного характера, которые могут предоставляться потенциальным заказчикам. Сотрудники данного управления также разрабатывают аналитические обзоры рынков, на которых предлагается продукция ОАО «КЗТС», включая изучение потребителей и конкурентов предприятия.

В следующем подразделе мы проанализируем стратегический потенциал и проведем SWOT-анализ предприятия.

**2.3. Анализ стратегического потенциала предприятия**.

Системный кризис в Украине резко ослабил социальную защищенность большинства населения, спровоцировав резкое снижение жизненного уровня. В результате упал объем платежеспособного спроса на товары и услуги. Кроме того, место национального товаропроизводителя начали занимать зарубежные предприятия, оказавшиеся в состоянии конкурировать с украинскими практически по любым видам товаров и услуг.

Таким образом, преобразования в народном хозяйстве Украины в 1990-е годы носили трудный и противоречивый характер, сам процесс формирования новых экономических отношений был подвержен сильному политическому влиянию и не имел системного характера.

В настоящее время в кризисном состоянии оказались многие крупные заводы и предприятия Украины. Социально–экономические и политические преобразования происходят весьма сложно. Влияние многих внешних факторов затрудняет выход из сложившегося положения.

Стартовые условия реформирования экономики усложняются рядом конкретных проблем, в числе которых:

* неравновесие начальной ситуации;
* неспособность правительства сбалансировать бюджет из-за тотальной практики сокрытия доходов от налогообложения;
* падение объемов производства во всех отраслях экономики;
* отсутствие реальных изменений в кадровом составе государственного руководства;
* вытеснение Украины с мировых рынков;
* энергетическая зависимость от РФ, укрепляющаяся несмотря на декларативные заявления о диверсификации источников поставок энергоносителей;
* бегство капитала за рубеж из-за отсутствия в стране института реальной частной собственности;
* отрицательное влияние временного фактора – отставание от развитых государств стало за последние 10 лет еще более заметным.

Падение эффективности производства стало реальностью из-за роста трансакционных издержек, неопределенности экономической ситуации, поляризации общества.

В результате сложилась ситуация, когда реальные шаги можно планировать лишь на краткосрочный период.

Начиная с 2005года государство немного начало поддерживать национальных товаропроизводителей, что положительно сказалось на деятельности предприятия.

В настоящее время ОАО «КЗТС» является одним из немногих производителей тяжелых и уникальных станков в мире. Однако имеется целый ряд весомых факторов, мешающих стабильной и прибыльной работе данного предприятия. Это можно увидеть из проведенного SWOT-анализа (см. табл. 2.4)

Из SWOT-анализа видно, что предприятие имеет ряд сильных внутренних сторон, которые позволяют удерживаться на плаву. К ним можно отнести финансовую поддержку от держателя контрольного пакета акций «ИСД», также, поскольку завод является уникальным в своем роде), реальные конкуренты находятся за рубежом), то уровень цен на продукцию ниже, чем у конкурентов, имеются также уникальные разработки станков аналогов, которым не существует. Но в тоже время отрицательные стороны появившиеся во времена спада в экономике тормозят эффективное развитие предприятия. К ним можно отнести такие факторы как: устаревание основного оборудования, отток квалифицированных кадров, отсутствие компьюторно-информационной системы, отсутствие финансирования в НИОКР. Неумелое руководство предприятием в предыдущие годы привело к потере конкурентных позиций на рынке.

Таблица 2.4 – SWOT – анализ ОАО «КЗТС»

|  |  |
| --- | --- |
| **Потенциальные внутренние сильные стороны (S):** | **Потенциальные внутренние слабости(W):** |
| 1. Адекватные финансовые источники | 1.Слабый участник рынка |
| 2. Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | 2.Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации |
| 3. Собственная уникальная разработки. | 3.Устарелые технология и оборудование |
| 4.Слабые позиции в НИОКР |
| 5.Отсутствие компьюторно-информационной системы |
| 6.Нехватка квалифицированных кадров |
| **Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):** | **Потенциальные внешние угрозы (Т):** |
| 1.Расширение диапазона возможных товаров | 1.Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса |
| 2.Благодушие конкурентов | 2.Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей |
| 3.Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки | 3.Ожесточение конкуренции |

В последние годы появились потенциальные внешние возможности для развития предприятия, заключающиеся в расширение диапазона возможных товаров, ослаблением конкуренции из-за перехода многих зарубежных предприятий на производство не отдельных станков, а целых производственных линий, спрос на которые расположен в другом рыночном сегменте. Некоторые конкуренты вообще ушли с рынка из-за неблагоприятной ситуации налоговой сферы в Европе.

Существенную поддержку оказало государство в снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.

Существуют также потенциальные внешние угрозы: чувствительность предприятия к нестабильности внешних условий бизнеса, увеличение продаж заменяющих товаров.

Итоги SWOT-анализа показывают, что предприятие не имеет достаточных внутренних сил, а его характеризуют в большей мере слабости, но в то же время внешняя среда благоприятна для предприятия, то наиболее эффективной стратегией является активная работа над внутренними слабыми местами .

Как уже отмечалось, из всей товарной номенклатуры ОАО «КЗТС» наиболее прибыльной является станочная продукция. Доля станочной продукции в общем, объеме товарной продукции предприятия колеблется следующим образом:

- 2005 год - 56,6 %.

-2006 год - 70, 5 %

Изменение производственной ориентации предприятия требует в условиях рыночной экономики наличия заказчиков на предлагаемую продукцию. Для того, чтобы экономически обосновать сужение номенклатуры производимой продукции в пользу более, рентабельных, изделий, необходимо изменить позицию, которую ОАО «КЗТС» занимает в настоящее время на рынке. С этой целью необходимо усилить кадровый и технический потенциал Управления маркетинга, дав ему четкую ориентацию на поиск потребителей именно станочной продукции, как способной максимизировать прибыли предприятия

Как подчеркивают зарубежные специалисты, первым и самым важным шагом по пути к корпоративному планированию, предопределяющим всю дальнейшую работу по систематической разработке планов компании, является четкое определение миссии и постановка стратегических целей предприятия.Миссия предприятия определяет сферу деятельности компании, детализирует ее статус, декларирует принципы работы, выражает измерения руководства*.* Миссия рассматривается как ориентир для разработки ее стратегии и как способ публичного провозглашения статуса и намеренийкомпании с тем, чтобы деловые круги, потребители товаров и услуг, персонал компании и общество в целом имели представление о ее назначении, необходимости и полезности.

В условиях усиливающейся конкурентной борьбы и перенасыщения мировых рынков современными высококачественными товарами, технологиями и услугами стратегическим направлением деятельности КЗТС, были определены активная политика обновления выпускаемой продукции конкурентоспособного уровня, внедрение прогрессивной технологии, изготовление ранее не производимых в Украине и странах СНГ оборудования с техническими характеристиками, отвечающими мировым стандартам.

Осуществление этих чрезвычайно сложных в условиях нынешнего экономического кризиса задач может стать возможным благодаря системному подходу к планированию деятельности акционерного общества, жесткому контролю выполнения плановых заданий и программ, в которых получают конкретное отражение принимаемые стратегические и тактические решения.

Рассматривая планирование как важнейшую функцию внутрифирменного менеджмента, затрагивающую через систему планов все элементы жизнедеятельности предприятия - продукцию, рынки, финансы, техническое развитие, средства и предметы труда, рабочую силу и другие, этому процессу в акционерном обществе уделяется самое пристальное внимание.

Предваряя более подробное рассмотрение процесса организации внутрифирменного планирования в ОАО КЗТС, следует подчеркнуть, что разработка взаимоувязанной и внутренне сбалансированной многоуровневой системы перспективных, текущих и оперативных планов деятельности акционерного общества подчинена решению триединой ключевой задачи - максимизации прибыльности работы предприятия, достижению его финансовой устойчивости и формированию затрат на производство, обеспечивающих бездефицитный бюджет и самофинансирование его развития.

Осуществление этой чрезвычайно сложной глобальной целевой установки в свою очередь требует выполнения, по крайней мере, двух групп не менее сложных задач. Во-первых, речь идет о дополнении традиционных для процесса планирования таких его стадий, как разработка планов, реализация планов, оценка и контроль новым и особо важным в условиях рыночных отношений этапом, предшествующим процессу разработки планов, - анализом внешней среды, базирующимся на изучении рынков сбыта, характера конкуренции, себестоимости аналогов производимой продукции, ее рыночных ценах, сырьевого обеспечения, сильных и слабых сторон предприятия применительно к изменениям внешнего окружения и т.п.

Во-вторых, о необходимости комплексной автоматизации и компьютеризации процесса внутрифирменного планирования, что представляет принципиальную значимость, ибо обеспечение эффективности процесса планирования на таком предприятии без применения вычислительной техники практически невозможно. Именно такой подход и необходимо принять в ОАО КЗТС в качестве основополагающего принципа организации внутрифирменного планирования.

Что касается автоматизации процесса внутрифирменного планирования, то сегодня в ОАО КЗТС он находится на стадии развития.

Исходной базой для разработки перспективных планов предприятия служат: план экономического и социального развития акционерного общества, портфель заказов странам СНГ и дальнего зарубежья, целевые прогнозные расчеты совокупного объема продаж и объема экспорта, выбранные стратегические приоритеты в производстве новых видов станков.

На внешнем рынке - это выявление надежных и перспективных деловых партнеров; установление длительных и взаимовыгодных деловых контактов; укрепление жизнедеятельности, мощи и высокой репутации КЗТС; расширение зон хозяйствования; использование современных форм реализации продукции и совершенствование методов взаиморасчетов с заказчиками; активное участие в международных тендерах и выставках; реализация корпоративной программы глобального маркетинга; увеличение объемов продукции, поставляемой на экспорт; реализация программы по созданию новых конкурентоспособных машин и оборудования, опираясь, на маркетинговые исследования новых рынков сбыта; проникновение в новые рыночные ниши и создание новых потребностей рынка; поиск новых форм сотрудничества с зарубежными фирмами, входящими в различные интегрированные сообщества; создание СП и консорциумов по разработке и освоению новой сложной наукоемкой продукции.

Стратегически важной целевой установкой является развитие сотрудничества с ведущими зарубежными фирмами, увеличение экспорта продукции на мировой рынок.

Важнейшей особенностью перспективного планирования является выработка стратегии активного участия предприятия в реализации национальных, отраслевых и региональных научно-технических и социально-экономических программ по приоритетным направлениям развития и структурным преобразованиям экономики Украины. Затянувшийся кризис платежеспособности отечественных предприятий и заводов стран СНГ - потребителей выпускаемого ОАО КЗТС оборудования явился основной причиной более избирательного подхода в последние годы к запуску в производство продукции, исходя из реального наличия средств у заказчиков, размера их задолженности перед акционерным обществом, возможностей и сроков ее погашения.

Чтобы исключить работу на склад была разработана и внедрена система жесткого контроля, своеобразного «сита» для отбора предложений структурных подразделений акционерного общества - центров прибыли по набору плановых объемов производства, с тем, чтобы уже в процессе запуска того или иного заказа в производство учесть фактор гарантии реализации изготавливаемой техники и оборудования. Решение о запуске в производство по каждому конкретному заказу принимаются только лишь при условии оплаты аванса или под гарантию банка об оплате, либо наличия аккредитива, осуществления встречных, выгодных для завода, поставок, использования какой-либо другой приемлемой формулы расчета, специально разработанной для данного заказчика. Такой механизм контроля позволяет оперативно устанавливать запрет на запуск в производство рискованных заказов, получение реальных денег, за исполнение которых весьма проблематично, и тем самым не допустить вымывания оборотных средств предприятия, хотя в ряде случаев в производство все же запускаются заказы с учетом; фактора определенного риска, однако, такие решения принимаются только после самого тщательного и детального обсуждения этих вопросов с участием специалистов завода, руководителей служб и производств, исходя из значимости заказчика, перспектив развития с ним длительных партнерских отношений либо возможности прорыва на новые рынки сбыта.

Невзирая на то, что в первое время такой подход обусловил определенное снижение объема товарной продукции, ориентация на конкретного, гарантирующего оплату, заказчика является залогом выживаемости и обеспечения стабильности положения акционерного общества в условиях экономического кризиса.

Наличие бизнес-планов инвестиционных проектов, работа над ними дает возможность приспосабливаться к меняющимся условиям, принимать оперативные решения по переориентации производства на выпуск новой продукции но, к сожалению, на заводе этому уделяется слишком мало внимания и средств.

Все перечисленные выше отрицательные моменты негативно сказываются на эффективной деятельности предприятия. В следующей главе будут предложены направления по улучшению ситуации сложившейся на предприятии. К ним относятся создание компьютерной информационной системы, а также внедрение биореинжиниринга.

**Раздел 3. Пути совершенствования стратегического планирования деятельности станкостроительного предприятия**

**3.1. Рекомендации по внедрению биореинжиниринга как путь к высокой эффективности, росту и благосостояния предприятия**

Актуальнейшей проблемой сегодня становится проблема индивидуального преобразования, формирования интеллектуального потенциала ОАО КЗТС. Преобразование, совершенствование системы управления на базе современных информационных технологий невозможно без трансформации знаний работников предприятия.

Разработка единой корпоративной информационной системы управления персоналом, создание компьютерной матрицы рабочих мест позволит, по мнению экспертов на более высоком уровне управлять компетенцией персонала в ОАО КЗТС.

Аналитическая система оперативного доступа и получения информации, анализа данных, позволяет анализировать многие проблемы, дает возможность, оценив тенденции в структуре кадрового состава предприятия, выявить определяющие компетенции и моделировать схемы обучения, управлять компетенцией каждого отдельно взятого работника, с помощью составления, отслеживания и корректировки индивидуального плана развития.

Способность руководителя приводить в соответствие с требованиями производства уровень компетенции персонала становится основным показателем работы линейных руководителей в области развития индивидуальных способностей своих подчиненных.

Одним из методов управления и оценки компетентности подчиненных является управление с помощью постановки целей, при котором руководитель и подчиненный совместно определяют основные цели (индивидуальный план) последнего на определенный период, по истечении которого руководитель оценивает степень их реализации. Причем во внимание принимается не только успешное выполнение сегодняшних функций, но и способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Если исходить из требования эффективности следует в первую очередь обращать внимание на совершенствование и овладение тех навыков, которые дадут максимальную отдачу производству.

Опыт свидетельствует, что такие навыки связаны чаще всего с выполнением ключевых процессов и не могут быть оторваны от выявления важнейших взаимосвязей внутри организации. Новая по своей философии система управления персоналом, нацеленная на развитие рыночного мышления и умения работать на рынке, становиться одним из ключевых компонентов в системе организационно-экономического управления.

Инновационная стратегия требует пересмотра традиционных подходов к формам и методам подготовки персонала:

- развитие непрерывного профессионального образования;

- активного поддерживания очно-заочного обучения в ВУЗах;

- осуществление перехода на «блочно-модульную» разработку учебных программ и применение перспективных персонал-технологий.

В организационном плане, это выразилось в ускоренной трансформации существующего «Отдела технического обучения кадров» в «Отдел развития персонала» с качественно новыми функциями, в числе главных задач которого - «научить персонал учиться быстрее своих конкурентов, что сегодня является единственным источником превосходства над ними».

Ежегодно около 1000 работников КЗТС должны проходить переподготовку в системе непрерывного профессионального образования.

Так, например, с учётом потребности современного производства и выхода на требования новых международных стандартов ISO 9000:2000 в 2005 году на «НКМЗ» было организованно широкомасштабное планомерное дифференцированное обучение персонала основам ФСА (ФСУ). В итоге двух этапов было обучено свыше 400 специалистов и руководителей, экономический эффект выполненных реальных практических работ составил 3,5 млн. грн.

На КЗТС необходимо развернуть все обучающую программу по овладению персоналом предприятия этим универсальным инструментом выявления и реализации резервов снижения затрат, получения на этой основе существенной экономии всех ресурсов.

Для обеспечения эффективной работы по достижению кадровой независимости в ОАО КЗТС должна быть разработана программа сертификации персонала, которая будет способствовать:

- внедрению эффективной системы оценки персонала для обеспечения продуктивности его профессионального развития в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9000:2000;

- созданию благоприятных условий для успешной деятельности предприятия в международном экономическом и научно-техническом сотрудничестве и международной торговле за счёт выпуска конкурентоспособной продукции и оказанию услуг на основе высокой квалификации персонала.

Учитывая желание КЗТС - воспитывать собственные высококвалифицированные кадры при выборе источников удовлетворения потребности в персонале, приоритетное значение отдаётся внутренним трудовым ресурсам, которые должны постоянно развиваться и совершенствоваться.

Ключом к успеху является осознание того, что наши проблемы и успехи не результат чьих-то усилий, а следствие наших собственных рациональных действий, направленных на формирование конкурентных преимуществ за счёт достижения интеллектуального лидерства и выпуска востребованной рынком наукоёмкой продукции. Это залог успеха КЗТС в XXI веке.

Заявление Министров образования Европейских стран на 20-й сессии постоянной конференции (в Кракове 17 октября 2000г.) о том, что «наши государства становятся обществом знания, где экономика функционирует в тесной зависимости от постоянных технологических изменений и где рынок труда требует переподготовки в течение всей жизни» ставит проблему непрерывного профессионального образования (обучения на протяжении всей жизни) в число наиболее важных государственных проблем.

Для реализации поставленных задач в ОАО КЗТС необходимо принять решение на основе всеобщего оживления осуществить биореинжиниринг завода, включающий управление, планирование, нормирование, учет, оценочные показатели, перепроектирование изделий и процессов.

В своем ускоренном эволюционном развитии «КЗТС» должно пройти IV этапа:

I этап - Достижение высокого уровня качества продукции, производства, труда и качества жизни работников «КЗТС» с учетом требований новых международных стандартов ISO 9000:2000

II этап - Достижение уровня самообучающейся интеллектуальной организации, высокого уровня интеллектуального потенциала предприятия.

III этап - Создание элитного предприятия мирового класса, полностью информатизированного с высокоорганизованным, гибким, бездефектным производством "точно в срок"; обеспечение значительного повышения производительности физического и умственного труда.

IV этап - Обеспечение высокого уровня удовлетворения существующих и будущих потребностей заказчика с высоким уровнем качества и сервисного обслуживания на всех этапах жизненного цикла продукции; достижение взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества с заказчиками, поставщиками и другими партнерами; обеспечение высокой эффективности по всей экономической цепочке; обеспечение максимально высокого уровня благосостояния работников КЗТС.

Внедрение программы усовершенствования подразумевает проведение «Дней эффективности».

Целью проведения "Дней эффективности" является создание благоприятных организационно-мотивационных условий для планомерного повышения эффективности работы предприятия путем выявления актуальных проблем и узких мест в производстве, выработки и реализации мероприятий по повышению эффективности производства за счет оптимизации конструкций и технологических процессов, минимизации затрат и создания новых ценностей в товаре, совершенствования организационно-экономических методов управления.

Дни эффективности должны проводиться ежемесячно в каждом структурном подразделении по двум направлениям: обучение новым методам управления и приемам работы и, непосредственно, анализ узких мест в функционировании данного подразделения и предложения по повышению эффективности хозяйственной деятельности.

Создание новых организационно - экономических методов стимулирования процессов коренного повышения эффективности производства в рамках реализации программы биореинжиниринга позволит существенно повысить творческую активность персонала предприятия. Новые конструкторско-технологические идеи, обеспечивающие минимизацию издержек производства без снижения потребительских свойств выпускаемой продукции, проведение "Дней эффективности", позволит, по мнению экспертов за год увеличить количество рацпредложений и получить прирост прибыли.

Решающим фактором в повышении эффективности производства и конкурентоспособности продукции является формирование высокопрофессионального коллектива. Создание элитного предприятия мирового уровня требует, обеспечения исключительных технологических возможностей и условий для мотивации высокопрофессионального труда. Система мотивации труда на предприятии должна быть нацелена на выпуск интеллектуальной продукции и направлена на обеспечение зависимости вознаграждения работников от результатов его труда и квалификации, максимальную заинтересованность в реализации своего физического и интеллектуального потенциала. Движущим началом производства сейчас становятся квалификация работников, их желание хорошо и ответственно трудиться. Это, в свою очередь, требует переориентации стратегии управления на обеспечение необходимой и достаточной, качественно новой мотивации труда.

В основу стратегии оплаты труда должен быть заложен принцип эффективной заработной платы, который требует от работников высокой отдачи, способствует отбору лучших из них и формирует высокопрофессиональный кадровый состав.

Высокому профессионализму должна соответствовать высокая заработная плата, поэтому система мотивации труда должна непрерывно совершенствоваться в направлении поощрения качественного творческого труда, что в перспективе трансформируется в индивидуальную дифференциацию заработной платы.

Приоритетным направлением в мотивационной политике предприятия должно быть стремление к постоянному усилению социальной защищенности всех работников завода.

Особое внимание в мотивационной политике ОАО КЗТС должно уделяться усилению дифференциации оплаты труда на основе функционирования системы "плавающих" коэффициентов как фактора оценки работы участков, бюро, групп, служб каждого структурного подразделения завода. Это способствует повышению производительности труда и развитию рыночной дисциплины у работников предприятия.

Формирование поощрительных фондов и соответственно выплата этой премии структурным подразделениям, ответственными за сроки исполнения договорных обязательств по поставкам продукции, осуществляется при условии обязательного 100% их выполнения. При невыполнении договорных обязательств коллективы к премированию не представляются. Такой подход обеспечит недопущение потерь потенциальных заказчиков и снижения имиджа КЗТС на рынке индустриальной техники, а также будет способствовать достижению устойчивого экономического роста в жестких рыночных реалиях.

Одним из приоритетных направлений в кадровой политике предприятия должна быть работа с молодежью. Омоложение состава персонала необходимо для того, чтобы сохранить благоприятный возрастной баланс коллектива и одновременно обеспечить преемственность поколений, сохраняя положительный производственный опыт и традиции.

Корпоративное сознание, корпоративная культура, понимание своей необходимости в процессе жизнедеятельности предприятия - это основная база и отправная точка для всех позитивных изменений, обеспечивающих устойчивую бизнес-деятельность, развитие «КЗТС» и благополучие его работников.

Расчет эффективности от внедрения предложенных мероприятий проведен экспертным методом и представлен в подразделе 3.3

**3.2. Разработка и внедрение компьютерной информационной системы на предприятии как фактор долговременных конкурентных преимуществ.**

Стратегическое планирование - это широкомасштабный план для достижения предприятием поставленных целей при функционировании в условиях конкурентной среды.

Стратегическое планирование представляет собой особый вид практической деятельности людей - плановую работу, состоящую в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов, программ и планов), предусматривающих выдвижение целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе и быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Контроль стратегии и анализ разрывов, за счет чего они возникли и как их сократить, на основании этого анализа – возврат к формулированию стратегии, затем корректировка планов и формирование бюджетов. Реализация планов через корпоративный хозрасчет - метод хозяйствования, при котором доходы соизмеряются с фактическими расходами в деятельности всех подразделений ОАО КЗТС (рис. 3.1)

Одна из важнейших задач руководителя любого предприятия – с максимальной отдачей использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы. Для этого необходима информация о наличии таких ресурсов.

##### Рисунок 3.1. - Схема процесса стратегического планирования

Анализ

конкурентной позиции

Контроль стратегии

Анализ разрывов

Корректировка планов и формирование бюджетов

Реализация планов

Корпоративный хозрасчет

Система управления стоимостью

Управленческий учет

Финансовый менеджмент

Система мотивации труда

Анализ достигнутых результатов

Эффективное использование производственного потенциала обеспечивает достижение стратегической цели самым рациональным способом.

Производственный потенциал предприятия складывается путем объединения различных ресурсов.

Для крупного станкостроительного предприятия к таким ресурсам можно отнести капитальное оборудование, технический опыт, сырьевые и материальные ресурсы, денежные средства. Применение новой адаптивной корпоративной функционально-дивизиональной организационной структуры управления предприятием дает возможность проявлять необходимую гибкость в динамичных экономических условиях, позволяет оперативно реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

Задача цехов - рациональное применение разработанных технологических процессов и использование материальных и трудовых ресурсов, исключающих превышение нормативных затрат.

Сегодня очевидно, что самыми преуспевающими в деловом мире являются те предприятия, которые в состоянии быстрее всех собрать информацию, обработать, проанализировать ее и на основе этого принять обоснованное решение, то есть использующие современные информационные технологии и созданные

Все больше руководителей понимают, что максимально эффективной автоматизированной системой является та, которая охватывает все взаимосвязанные бизнес-процессы, все аспекты внутри и внешне хозяйственной деятельности.

В настоящее время подход с позиций управления ключевыми процессами переводит задачу из области чисто управленческого в область системного анализа и моделирования. И здесь ставка делается на современные информационные технологии, создание корпоративных систем организационно-экономического назначения, где основной объект автоматизации – бизнес-процесс.

Объединение, всех компьютерных систем завода в единое информационное пространство, представление всей полноты информации о факторах внешней и внутренней среды высшим руководителям завода в режиме реального времени превращают компьютерные системы в мощное оружие конкурентной борьбы.

Отслеживая мировой опыт по созданию ИКС, можно сказать, что научно-технический уровень разработок находится в зачаточном состоянии.

Гармоничное соответствие компьютерных технологий и технологий организации бизнеса - решающий фактор успеха в создании эффективной системы управления заводом.

Экономический аспект управления заводом и направленность на обеспечение высшего руководства предприятия необходимой информацией для принятия оптимальных решений становится краеугольным камнем в построении информационной корпоративной системы предприятия.

Внедрение на КЗТС управления на основе применения более точного отнесения издержек на бизнес - процессы и продукцию является одним из приоритетных направлений проведения реорганизации деятельности завода.

На КЗТС действует позаказный метод планирования производства, учета затрат и калькулирования себестоимости с использованием основных элементов нормативного учета. В связи с этим учетной единицей, на которую возможен расчет, сопоставление и анализ нормативной и фактической себестоимости, является: для металлургических цехов — деталь; для механосборочных и сварочных цехов – заказ.

Как и для всех предприятий с единичным и мелкосерийным характером производства для КЗТС жизненно важной является быстрая реакция на запросы заказчиков. Цель проработки заявки - определение возможности изготовления, сроков изготовления, контрактной себестоимости и цены продукции.

Совершенствование системы проработки заявок заказчиков должна осуществляется в рамках логистической компьютерной системы под названием "Быстрый маркетинг" предусматривающей: - создание внутризаводского прейскуранта цен и себестоимости продукции, пользующейся спросом у заказчика;

- формирование компьютерной базы данных удельных норм расхода материалов и трудозатрат;

- компьютерное формирование в едином информационном пространстве дела запросного листа и быстрый расчет контрактной себестоимости;

- переход к матричной системе обработки заявок заказчиков и оформление контрактов.

Внедрение системы "Быстрый маркетинг" обеспечит сокращение на порядок цикла проработки запросного листа (в течение одних суток).

По мере развития автоматизированных систем увеличивалась потребность в их интеграции. Объективные потребности экономики завода требуют компьютерной поддержки технологий корпоративного управления ресурсами мировых форматов:

- методологии корпоративного планирования всех видов ресурсов из единого центра;

- системы функционально-стоимостного управления затратами и себестоимостью, работающей в реальном экономическом времени;

- компьютерное выявление «узких мест» и формирование альтернативных вариантов принятия решений, прогнозирование и предсказательное моделирование будущего, возможность в «горячем» режиме оказывать управляющие воздействия. Проектируемая система управления ресурсами решает все эти проблемы.

Интегрированная логистическая система охватывает все уровни и функции управления от учета, контроля, анализа до компьютерной поддержки принятия управленческих решений. Система строится модульной, где каждый модуль охватывает свой бизнес-процесс. В основе системы лежит принцип создания единого хранилища данных, содержащего всю деловую информацию, накопленную заводом в процессе производственно - хозяйственной деятельности. Любая часть информации одновременно доступна для всех работников, обладающих соответствующими полномочиями. Система объединяет покупателей и поставщиков в рамках единой структуры обработки данных. Результаты работы каждого из модулей анализируются всей системой в целом.

Цель системы - минимизация потребления всех видов ресурсов. Это значит, что планирование и управление всеми видами ресурсов (трудовыми, материально-техническими, финансовыми и информационными) осуществляется взаимосогласованно. Изначально система проектируется такой, чтобы она мгновенно давала ответы на такие вопросы:

- какие могут быть «узкие» места, если нужно запустить дополнительный заказ? ИЛИ

- как изменятся технико-экономические показатели завода, если включить в план производства заказ с нулевой рентабельностью? ИЛИ

- какое количество персонала, и какой квалификации потребуется при планируемых объемах производства.

При этом система сама предлагает оптимальные варианты распределения ресурсов в рамках заданных ограничений. Например, какой вариант маршрута изготовления детали обеспечит минимальную себестоимость исходя из имеющегося станочного парка и квалификации станочников.

Интегрированная система управления ресурсами открыта по своей природе, так как она основывается 100% на мировых Internet - стандартах архитектуры клиент-сервер. Это обеспечивает ряд долгосрочных, функциональных и экономических преимуществ:

- из-за универсальности технологии упрощаются процессы управления внутренними и внешними данными и интеграции системы в мировое информационное пространство;

- переход на архитектуру клиент-сервер можно осуществлять постепенно без потери ранее вложенных инвестиций, например, сегодня ряд систем, в том числе «компьютерный анализ себестоимости и рентабельности» работает в WEB-среде и процесс перехода в новую среду, осуществлен незаметно для пользователей;

- приложения более экономичны и легко адаптируются к изменяющимся

условиям.

Создание системы управления ресурсами включает основные этапы:

- разработка проекта системы, внедрение её модулей с охватом функций учёта, анализа, сквозного планирования и ситуационного прогнозирования;

- параллельная, разработка и внедрение компьютерной системы поддержки принятия решений, в том числе и системы анализа факторов внешней и внутренней среды, прогнозирования, выбора оптимальных управленческих решений по критериям. Высшей точкой, является создание на базе электронной модели завода автоматизированной системы выявления степени соответствия потенциала предприятия требованиям внешней среды, оценки сильных и слабых сторон завода на рынке, возможных вариантов стратегического развития для получения новых конкурентных преимуществ.

Стратегия создания и развития информационных систем финансово-экономического управления до 2005 г. предусматривает наряду с обеспечением всех звеньев управления необходимой информацией управленческого учета, перенос центра активности в область планирующих и управляющих технологий, создание программных средств выбора оптимальных управленческих решений из возможного пространства альтернатив.

При создании интегрированной системы мы видим три приоритетных направления:

-создание компьютерной системы преобразования укрупненных стратегий в тактические, оперативные планы действий для достижения поставленных заводом целей;

-создание компьютерной корпоративной логистической системы управления производством мирового уровня, которая бы обеспечивала эффективную координацию процессов и ресурсов завода от заключения контракта, изготовления и до отгрузки, благодаря которой завод работал бы с максимальной отдачей;

-создание системы быстрого реагирования на запросы заказчиков.

В управлении предприятием на смену принципа непосредственного реагирования приходит упреждающее планирование, организация экспортно-ориентированной единой корпоративной логистической системы охватывающей все подразделения в цепочке от заключения контракта до отгрузки.

Характерная особенность такой системы - новый уровень интеграции производственных процессов и процессов управления всеми видами ресурсами.

Выход на мировой рынок и участие в международном разделении труда предопределяет следование мировым стандартам. Перспективная логистическая система проектируется с учетом всех требований международного стандарта ISO 9000. Одно из наиболее сложных в реализации требований - наличие программных средств сквозного перепланирования.

Когда возникают изменения в потребностях наших заказчиков, и они просят что-нибудь допроизвести или, наоборот, отказываются, то программные средства позволят, согласованно, автоматизировано, насквозь перепланировать все процессы. Вначале корректируется план сбыта, потом планы производства и техподготовки, далее план снабжения. При этом все сигналы на тех людей, которые выполняют эти планы, моментально изменяются из единого центра управления. Таким образом, очень сильно облегчается и упрощается управленческий труд, появляются новые возможности компьютерного стратегического анализа и прогнозирования.

Поскольку сегодня объектам стратегического анализа является определенное сочетание "продукт-рынок", деятельность предприятия, её структурирование и организационное упорядочение также должны подчиняться этой логике.

Стратегический анализ предполагает обязательную оценку условий, при которых будет происходить деятельность предприятия, привлекательности существующих и потенциально возможных рынков. Он обязывает предприятие по возможности точнее оценивать его позицию на рынках относительно всех конкурентов, анализировать пространство для маневрирования предприятия, определяющееся действиями поставщиков, потребителей, действующих и потенциально возможных конкурентов в определенной отрасли.

В условиях возрастающей динамики рыночных изменений и расширения, конкурентных полей стратегия предприятия не может и не должна стремиться точно, предвидеть будущие изменения на конкурентных рынках. Она должна представлять собой четкую долгосрочную ориентацию, фронтально довольно широкую, чтобы реализовать разные специфические проекты в зависимости от возникающих задач и возможностей.

Главными выступают стратегические намерения, которые предприятие сознательно устанавливает с определенным несоответствием по отношению к имеющимся ресурсам (но видением будущих ресурсов). Чем более амбициозны эти намерения, тем более кардинальными должны быть мобилизация сил, ресурсов, концентрация усилий и личных обязательств, что дает интеллектуальную энергию для необходимых действий и появления желания достичь намеченной цели.

Если сегодня предприятие не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, оно обречено на гибель.

Способность реагировать на изменения является высшим умением, требуемым ныне в корпоративном менеджменте. Мировые тенденции свидетельствуют о том, что перемены трудно управляемы, но их можно опережать.

В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен - те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности, добиваясь успеха и развивая успех.

Становится очевидным, что в настоящее время нельзя управлять предприятием как в прошлом, независимо от того, насколько успешным было это прошлое. Прошлый успех не гарантирует выживания в будущем и является главным препятствием на пути к успеху в будущем.

Для любого предприятия выживание и дальнейшее развитие в стремительно меняющихся условиях деловой среды связано с обретением нового взгляда и непрерывными улучшениями.

Непрерывные улучшения в любой области, в конечном счете, преобразовывают всю систему работы, вызывают появления новых товаров, новых услуг, новых процессов, новых видов бизнеса, новых эффективных систем управления и структур управления и в конечном счете еще большей степени удовлетворенности потребителя и повышения благосостояния как потребителей, так и производителей.

Затраты на запуск компьютерной информационной системы, а также расчет ее эффективности будут проведены в подразделе 3.3.

**3.3. Оценка эффективности рекомендаций по стратегическому планированию деятельности ОАО КЗТС.**

Экономическое обоснование предложенных мероприятий по стратегическому планированию деятельности заключается в логическом доказательстве с привлечением данных анализа стратегического планирования деятельности ОАО КЗТС и литературных источников.

В виду специфичности предлагаемых мер, оценка их влияния на конечные результаты может быть только опосредована. Это означает, что может оказаться достаточным экспертная оценка организационно-технического уровня процесса стратегического планирования деятельности предприятия. Разумеется, экспертная оценка может являться и основным элементом комплексной оценки эффективности процесса стратегического планирования деятельности ОАО КЗТС.

Была произведена оценка затрат по следующим мероприятиям:

1. Рекомендации по внедрению в рамках биореинжиниринга комплекса программ:

* Внедрение программы проведения «Дней эффективности».
* Внедрение программы развития непрерывного профессионального образования.
* Внедрение "плавающих" коэффициентов.

1. Рекомендации по запуску компьютерной информационной системы.

Затраты на внедрение в рамках биореинжиниринга комплекса программ будут рассчитаны экспертным методом.

Групповая оценка каждого события Сi зависит от оценок экспертами этого события и степени компетентности Hj экспертов. Степень компетентности Hj эксперта учитывает его опыт и квалификацию, уровень эксперта в узкой области специализации, уровень теоретической подготовки. Перечисленные характеристики оцениваются по десятибалльной шкале и сводятся в один показатель, характеризующий объективную оценку компетентности эксперта – Hj.



Определяется показатель относительной самооценки эксперта (субъективный показатель Hj). Этот показатель определяется следующим образом: каждому эксперту предлагается анкета оценки компетентности (табл. 3.1), где предусмотрена шкала, по которой эксперту самостоятельно предлагается поставить себе балл по десятибалльной шкале, ориентируясь на следующие значения баллов:



10 – Эксперт специализируется по данному вопросу, имеет по нему теоретические и практические разработки.

8 – Эксперт участвует в практическом решении данного вопроса, но он не входит в сферу его узкой специализации.

5 – Вопрос входит в сферу тесно связанного с его узкой специализацией направления.

3 – Вопрос не входит в сферу тесно связанного с его узкой специализацией направления.

Ниже представлена заполненная анкета для определения компетентности экспертов.

Произведение объективного и субъективного показателей, деленное на сто, будет характеризовать компетентность эксперта по данному вопросу, т.е.

Hj **= (**3.1)



Деление на сто необходимо для приведения диапазона изменения Hj к виду Hj1.



Тогда показатель компетентности эксперта можно трактовать, как вероятность задания им достоверной оценки. Рассчитаем по формуле 3.1 компетентность экспертов:

Таблица 3.1 - Анкета оценки компетентности экспертов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | |  |
| Объективная оценка – Hj | | | | | | | | Субъективная оценка - Hj |
| Занимаемая должность | Балл | Уровень образования | Балл | Общий стаж | Балл | Стаж работы по проблеме | Балл | Балл |
| 1.Начальник отдела маркетинга | 8 | В/О | 6 | 23 лет | 10 | 2 года | 3 | 6 |
| 2.Начальник отдела кадров | 8 | В/О | 6 | 27 лет | 10 | 18 лет | 9 | 8 |
| 3.Экономист ПЭО | 8 | В/О | 6 | 25 лет | 10 | 6 лет | 5 | 8 |
| 4.Главный бухгалтер | 8 | В/О | 6 | 28 лет | 10 | 5 лет | 4 | 4 |
| 5.Начальник ОИС | 7 | В/О | 6 | 10 лет | 6 | 7 лет | 5 | 8 |
| 6.Зам. директора по производству | 10 | В/О | 6 | 20 лет | 8 | 10 лет | 8 | 8 |
| 7.Зам. тех. Директора по перспективному развитию | 10 | В/О | 6 | 15 лет | 7 | 6 лет | 5 | 10 |

Эксперт 1 H1=



Эксперт 2 H2=



Эксперт 3 H3=



Эксперт 4 H4=



Эксперт 5 H5=



Эксперт 6 H6=



Эксперт 7 H7=



Показатели компетентности экспертов удовлетворяют ограничению H1, поэтому эксперты могут быть привлечены к опросу.



В качестве экспертов привлекались специалисты различных служб предприятия. Общее количество экспертов 7 человек. Ниже приводится анкета, цель которой выяснить: будет ли выгодно и эффективно для предприятия внедрение предложенных мероприятий (см. табл.3.2).

Исходя из анкетных данных, затратная часть на внедрение предлагаемых мероприятий составляет 200 тыс. грн. Экспертам было предложено оценить увеличение объема продаж в процентах. По мнению экспертов, средний процент объемов продаж вырастет на 2% , что в абсолютном выражении составляет:

Оабс= 61250\*0,02 = 1225 тыс. грн., (3.2)

где Оабс – абсолютное увеличение объема продаж, а данные объема продаж прошлого года были получены в отделе маркетинга ОАО КЗТС.

При средней рентабельности 20% прибыль, которую получит предприятие, составляет:

П= Оабс Р, (3.3)

где П – прибыль предприятия, тыс. грн.;

Оабс - абсолютный объем продаж, тыс. грн.;

Р – рентабельность в % .

По формуле (3.3) произведем расчет прибыли:

П= 1225 \*0,2= 245 тыс. грн.

Прибыль, которую получит предприятие, будет равна 245 тыс. грн.

Тогда срок окупаемости будет равен:

Т= З/П, (3.4)

Таблица 3.2 – Экспертная оценка комплекса мероприятий на основе биореинжиниринга

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Вариант ответа | Ответы экспертов | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.Квалификация персонала ОАО КЗТС отвечает современным требованиям работы | А) не достаточно  Б) в некоторой степени  В) в полной мере | + | + | + | + | + | + | + |  |
| 2.Для эффективной работы предприятия следует ли внедрить эти мероприятия | А) это положительно скажется на работе предприятия  Б) это не оправдает надежд  В) это повлечет огромные убытки | + | + | + | + | + | + | + |
| 3.Сколько необходимо капиталовложений в год для реализации программы | А) 500 тыс. грн.  Б) 200 тыс. грн.  В) до 200 тыс. грн. | + | + | + | + | + | + | + |
| 4.Сколько необходимо лет для внедрения программы | А) более 1 года  Б) 1 год  В) менее 1 года | + | + | + | + | + | + | + |
| 5. Каким образом реализация этой программы повлияет на годовой объем прибыли | А) возрастет на 5 %  Б) возрастет на 4 %  В) возрастет на 3 %  Г) возрастет на 2 %  Д) останется на прежнем уровне  Е) снизится | + | + | + | + | + | + | + |

где Т – срок окупаемости, лет;

З – затраты для внедрения мероприятия, тыс. грн.

П – прибыль предприятия, тыс. грн.

Рассчитаем срок окупаемости мероприятия по формулу (3.4):

Т = 200 /245 = 8 мес.

Принятие или не принятие инвестиционного решения рассчитаем с помощью метода чистой дисконтированной стоимости [6, с.252]. Суть этого метода состоит в сравнивании стоимости будущих денежных поступлений от рекомендуемых к внедрению мероприятий с учетом вложенных затрат, если NPV>0, то решение по инвестированию денег в проект принимается.

Рассчитаем показатель NPV по формуле:

- з , (3.5)



где NPV – чистая дисконтированная стоимость;

F – будущий доход от вложения денег в проект тыс. грн.;

R – подставная дисконта равная 6%;

n – число лет;

З – затраты на внедрение проекта тыс. грн.

Рассчитаем по формуле (3.5) NPV:

NPV= 245/1.05-200= 33 тыс. грн.

Из результатов расчета, мы видим, что NPV>0, что говорит о целесообразности внедрения в рамках биореинжениринга комплекса программ.

Для внедрения биореинжиниринга по мнению экспертов понадобится менее 1 года с капиталовложениями около 200 тыс. грн. По прогнозам экспертов прибыль после внедрения этих мероприятий увеличится на 2% и после срока окупаемости составит 245 тыс. грн. в год.

Определим затраты на запуск компьютерной информационной системы (КИС) по формуле:

З = Зп + Сэвм , (3.6)

где Зп – затраты на создание проекта, доставку, монтаж и установку оборудования, грн.;

Сэвм – стоимость комплекта ЭВМ, которую можно определить по формуле:

Сэвм = Спк К + Ссв + Спо, (3.7)

где Спк – стоимость персональных компьютеров, грн.;

К – количество персональных компьютеров, грн;

Ссв – стоимость средств связи (модемы, кабеля, коннекторы), грн;

Спо – стоимость программного обеспечения.

Анализ рынка оргтехники показал, что стоимость 20-ти персональных компьютеров составляет 45000 грн, стоимость средств связи – 2000 грн., а стоимость программного обеспечения – 6000 грн, затраты на создание проекта, доставку, монтаж и установку оборудования составят 5000 грн. Поэтому стоимость комплекта ЭВМ составит 48000 грн., а затраты на запуск локальной вычислительной сети – 58000 грн.

Годовой экономический эффект от внедрения проекта рассчитаем по формуле:

(3.8)



где ЭГ – годовая экономия, от снижения затрат времени на выполнение работ грн.;

Зо – годовые затраты на содержание и эксплуатацию вычислительной техники (включают энергопотребление и ремонт), грн.;

Поскольку затраты на содержание и эксплуатацию вычислительной техники составляют 6254 грн. в год, а годовая экономия, от снижения затрат времени на выполнение работ по мнению экспертов составит 70990 грн. то в результате расчета, годовой экономический эффект от внедрения проекта 64736 грн.

Срок окупаемости затрат определяется по формуле:

, (3.9)



где З – затраты на запуск КИС, грн.;

Ээф – годовой экономический эффект от внедрения проекта, грн.

Расчетный срок окупаемости затрат на внедрение проекта составит 1 год. Нормативный срок окупаемости по автоматизированным системам управления принят экспертами ОИС равный не более 1,5 года.

Как видно нормативный срок окупаемости и расчетный коэффициент эффективности удовлетворяют принятым условиям, что говорит об эффективности и целесообразности автоматизации деятельности предприятия.

Рассчитаем по формуле (3.5) NPV:

NPV= 64736 /1,06 - 58000= 3072 грн.

Из результатов расчета, мы видим, что NPV>0, что говорит о целесообразности внедрения компьютерной информационной системы на предприятии.

**Заключение**

За последние годы серьезной трансформации подверглось практически все: жизненный уклад, нормы взаимоотношений и поведение предприятий, привычка работать. В новых условиях хозяйствования именно рынок определяет потребность в продукции и услугах, диктует требования к ее потребительским свойствам и качеству

Продавцы и покупатели в качестве субъектов рынка могут согласовать свои интересы и работу только с помощью долгосрочных и текущих планов. План и рынок (обращение товарной массы) объединены в общую систему производства и потребления продукта. Разрушение одной из составляющих этой системы приводит к разрушению всей системы. Планирование – это первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль за результатами и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

На основе мирового опыта и оценки сложившейся ситуации в машиностроительном комплексе Украины стало ясно, что без перехода к современным методам стратегического менеджмента, без целенаправленного «подтягивания» систем внутрифирменного управления к мировому уровню поднять эффективность производства, укрепить его конкурентоспособность и стабильно наращивать объемы продаж невозможно. Завоевать доверие заказчиков сложной наукоемкой продукции станкостроительного профиля при нынешней насыщенности рынка индустриальной техникой – задача чрезвычайно сложная, но выполнимая. Базой прохождения преддипломной практики был завод ОАО КЗТС. Был произведен анализ состояния стратегического планирования, который выявил, что стратегическое планирование находится в зачаточном состоянии.

Также был произведен SWOT-анализ, который показал, что предприятие имеет ряд сильных внутренних сторон, которые позволяют удерживаться на плаву. К ним можно отнести финансовую поддержку от держателя контрольного пакета акций «ИСД», также, поскольку завод является уникальным в своем роде), реальные конкуренты находятся за рубежом), то уровень цен на продукцию ниже, чем у конкурентов, имеются также уникальные разработки станков аналогов, которым не существует. Но в тоже время отрицательные стороны появившиеся во времена спада в экономике тормозят эффективное развитие предприятия. К ним можно отнести такие факторы как: устаревание основного оборудования, отток квалифицированных кадров, отсутствие компьюторно-информационной системы, отсутствие финансирования в НИОКР. Неумелое руководство предприятием в предыдущие годы привело к потере конкурентных позиций на рынке. В последние годы появились потенциальные внешние возможности для развития предприятия, заключающиеся в расширение диапазона возможных товаров, ослаблением конкуренции из-за перехода многих зарубежных предприятий на производство не отдельных станков, а целых производственных линий, спрос на которые расположен в другом рыночном сегменте. Некоторые конкуренты вообще ушли с рынка из-за неблагоприятной ситуации налоговой сферы в Европе. Существенную поддержку оказало государство в снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.

Существуют также потенциальные внешние угрозы: чувствительность предприятия к нестабильности внешних условий бизнеса, увеличение продаж заменяющих товаров.

Все перечисленные выше отрицательные моменты негативно сказываются на эффективной деятельности предприятия. Были предложены направления по улучшению ситуации сложившейся на предприятии. К ним относятся создание компьютерной информационной системы, а также внедрение биореинжиниринга. Также был произведен расчет эффективности, который показал, что данные мероприятия дадут ощутимый экономический эффект.

**Список литературы**

1.Алексеев Н. Эволюция систем и организационное проектирование//Проблемы теории и практики управления.-1998.-№4.-с.73-78.

2.Ансофф И. Стратегическое управление/Пер. с англ.; Науч. Ред. И авт. Предисл. Л.И.Евенко.-М.:Экономика,1999.-519с.

3.Бизнес – планирование.Под редакцией действительного члена Академии инвестиций Российской Федерации, доктора экономических наук, профессора В.М.Попова, доктора экономических наук С.И.Ляпунова. – М: “Финансы и статистика”.-2005.-670с.

4.Блэк Дж., Маккейб Д. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании//Проблемы теории и практики управления.-1996.-№1.-С.78-82

5.Гвишиани Д.М. Организация и управление. - Изд.3-е,перераб.-М.:Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана,1998.-332с.

6.Коробов М.Я. Фінансово-єкономічний аналіз діяльності підприємств: Навч. Посіб – К.: т-во “Знаня”, КОО, 2006.- 294с.

7.Крог Георг, Маркус Венцин. Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ//Проблемы теории и практики управления.-2006.-№4.-С78-83.

8.Кутырев Б.П. Стратегия социального развития коллектива: теория и практика социального управления на предприятии.Новосибирск:Наука.Сиб.отд-ние,1999.-166с.

9.Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента.-М.Изд-во “Дело”,1997.-679с.

10.Оценка социальной защиты машиностроителей: Препр.докл./АН Украины. Ин-т экон. Прм-стию –Донецк, 1993.-83с.

11.Скударь Г.М., Панков В.А. Пути выхода предприятия машиностроительного комплекса на внешний рынок за счет повышения инновационной активности и расширения диапазона инвестиционной деятельности.Краматорск,569с.

12.Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. Киев, ”Наукова думка”,1999.-495с.

13.Стратегический менеджмент: Учебное пособие (для студентов эконом. специальностей).-Донецк: Дон.ГУ,1997.-41с.

14. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.-М.:Дело,1995.-332с.

15.Томпсон А.А., Стринклед 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.-576с.

16.Туленков Н., Гринивецкая Н. Сущностно-содержательные аспекты стратегического и ситуационного менеджмента // Персонал. -1997. №1.-С. 3-13.

17.«Україна 2010» (конспект програми стратегічного розвитку) // Урядовий кур'єр. -2009. - № 62; № 63; № 67; № 71; № 73.

18.Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 1997.-480с.,

19.Управленческий учет (с элементами финансового учета) / Под ред. В. Палия и Р. Вандер Вила. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 480 с.

20.Уткин БА. Управление фирмой. - М.: Акалис, 1996. - 516 с.

21.Фатхутдинов РА. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. -М.: ЗАО «Бизнес-школа»Интел-Синтез», 1997. - 304 с.

22.Федоренко Г. Высокие технологии - это процветающая экономика, благосостояние народа // Деловая Украина. -1998. - 25 мар.

23.Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. - М.: Перспектива, 1996. - 405 с.

24.Фокин Ю. Границы планового воздействия на хозяйственную деятельность // Экономист. -1998. - № 8. - С. 39-50.

25.Фонды - дело скользкое // Деловая Украина. -1998. - 25 мар.

26.Фрезе Э., ТойфсенЛ., Бескен Т. и др. Реструктуризация предприятия: направления, цели, средства // Проблемы теории и практики управления 1996.- № 4.- С.116-121.

27.Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. - М.: Дело, 1999. -640с.

28.Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. - 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 416 с.

29.Хофен Ульрих. Стратегия развития организационной структуры • фирмы // Проблемы теории и практики управления. -1999. - № 2. -С. 84-88.

30.Хруцкий В. Реферат статьи Питера Дракера «Труд и управление в современном мире» и последствие к нему // Российский экон. жур. - 2007. - № 5. - С. 73-74.

31.Червова Л.Г., Попов А.Г. Проблемы планового регулирования экономики в новых условиях // Проблемы управления государственным сектором экономики: Сб. науч. тр. - Донецк: ИЭП НАН Украины, 2006. -С. 41-50.

32.Чечетов М. Финансовая политика сегодня и завтра // Голос Украины. - 1998. - 7 авг.

33.Чумаченко М.Г. Курс економічної реформи в країні потребує уточнення //Экономика промышленности.- 1998.- №1.- C.V-XVIII.

34.ЧумаченкоН.Г. Бухгалтерский учет: прошлое, настоящее…будущее // Свгг бух. обліку. - 2007. - Квітень. - С. 2-12.

35.Чумаченко Н.Г. Проблемы государственного регулирования развития экономики Украины // Государственное регулирование экономики: практика и проблемы: Сб. науч. тр. - Донецк: ИЭП НАН Украины,2005.-С. 4-13.

36.Чумаченко Н.Г. Учет и анализ в промышленном производстве США. -М.: Финансы, 2005. -240 с.

37.Чумаченко Н.Г., Заботина Р.И. Теория управленческих решений: Учеб. пособие для вузов. - Киев: Вища шк., 2005. - 248 с.

38.Чумаченко Н.Г., Савченко А.П., Коренев ВТ. Принятие решений в управлении производством. - Киев, Техніка, 2008. - 192 с.

39.Шевчук В. Трансформация экономики и модификация учета-методологические аспекты взаимодействия // Экономика Украины. - 1997.-№ 4. - С. 24-36.

40.Щербак В. Кому выгоден НДС? // Экономика Украины. - 1998. -№9.-С. 59-64.

41.Шрамченко Т.Б. Современный менеджмент // Российский экон. жур.-1995.-№10.-С. 63-77.

42.Шульгин Ю. Пути стабилизации производства // Проблемы теории и практики управления. - 1996. - № 6. - С. 38-43.

43.Шурубович А. Основные тенденции, проблемы и перспективы экономического взаимодействия стран СНГ // Внешняя торговля. -1998.-М-7-9. -С. 11-16.

44.Экономико-правовые проблемы состязательности. - Киев: Наук, думка, 1999.- 148с.

45.Экономические доклады и записки по отдельным отраслям народного хозяйства Донецкой области. Ч. I / Донецкое обл. управление статистики. - Донецк, 1998. - 266 с.

46.Економика України. Сучасний стан, динаміка, тенденції розвитку. інформація, аналітіка - 98.- Донецьк, 1998. - 80 с.

47.Економіка України у 2006 р. // Урядовий кур'ер. - 2006. - № 29. -С. 7-48.Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и проблемы / Пер. с англ.; Под ред. с предисл. A.M. Петрачкова - М.: Финансы и статистика, 1998.-560с.

49. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособ. - 2-е изд., исп. и доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. - 384с.

С. 12-14.