Содержание

# 1.Организационно - экономическая характеристика ОАО «ВМП «АВИТЕК»

# 2. Внутренняя среда предприятия

# 3. Внешняя среда предприятия

# 4. Матрица СВОТ

# 5. Миссия и цели предприятия

# 6.Конкурентная стратегия предприятия

# Список литературы

# 1.Организационно - экономическая характеристика ОАО «ВМП «АВИТЕК»

В настоящее время ОАО «Вятское машиностроительное предприятие «АВИТЕК» - крупнейший завод оборонного комплекса России с наукоемким производством и уникальными технологическими возможностями.

История создания завода начинается с октября 1931 г., когда с целью организации специализированного производства авиационного стрелкового и бомбардировочного вооружения из состава Московского заводы ГАЗ № 1, выпускавшего первые отечественные самолеты, выделился завод № 32. В кратчайшие сроки на заводе освоили и наладили серийное производство нового вооружения. Пушечными установками, лафетами, бомбовыми замками, балочными держателями оснащалась вся боевая авиация нашего государства.

В 1941 г. в первые месяцы войны завод был срочно эвакуирован в г. Киров, на место строящегося завода - дублера № 32 - БИС. Одновременно с производством оборонной продукции шло строительство новых цехов и отладка оборудования.

В 1966 г. завод № 32 переименован в Кировское машиностроительное производственное объединение им. XX партсъезда.

С этого времени расширяется номенклатура товаров гражданского и народного потребления. Предприятие выпускает сельскохозяйственную технику, электробытовые приборы, товары для детей.

В 1990 - 2000 гг. завод сумел адаптироваться к новым экономическим условиям, сохранив при этом передовые технологии и квалифицированные кадры. Основной деятельностью ВМП "АВИТЕК" остается выпуск оборонной продукций. Часть производства ориентируется на освоение новых изделии: кресло пилота, кресло машиниста, ассортимент товаров для детей и другие.

В 1999 г. Российское авиационно-космическое агентство утвердило новое название предприятия: Федеральное государственное унитарное предприятие «Авитек» (Авиационные Технологии и Конструирование).

По данным рейтинга журнала «Эксперт», предприятие 3 года подряд входило в число 200 крупнейших предприятий и компаний страны, а по Российскому авиационно-экономическому агентству предприятие устойчиво занимало 3-4 место.

3 октября 2003 года было зарегистрировано ОАО «ВМП «АВИТЕК», которое вошло в состав ОАО концерна ПВО «Алмаз-Антей», получено свидетельство о регистрации, открыты счета в банках. Предприятием был проведен большой комплекс работ, связанных c преобразованием, в том числе полная инвентаризация имущества, аудиторская и налоговая проверки финансово-хозяйственной деятельности, составлены передаточные акты- Все необходимые работы были проведены в полном объеме и в сроки, предусмотренные распоряжением Министерства имущественных отношений.

В настоящее время ОАО «ВМП «АВИТЕК» выполняет работы, оказывает услуги, производит продукцию с целью извлечения прибыли.

ОАО «ВМП «АВИТЕК» для извлечения прибыли осуществляет следующие виды деятельности:

1) производство и поставка военной техники в установленном порядке по госзаказу;

2) выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и конструкторско-технологических работ в области авиационного и общепромышленного производства;

3) производство продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления;

4) внешнеэкономическая деятельность в установленном порядке;

5) перевозка грузов на воздушном транспорте в установленном порядке;

6) автотранспортные перевозки грузов и пассажиров для нужд и целей предприятия;

7) строительно-монтажные работы на объектах промышленного, жилищного и социально бытового назначения для нужд и целей предприятия;

8) оптово-розничная торговля в установленном порядке;

9) рекламная и маркетинговая деятельности;

10) проведение выставок и аукционов.

ОАО «ВМП «АВИТЕК» имеет право:

* самостоятельно планировать свою деятельность и формировать производственную программу, выбирать поставщиков и потребителей своей продукции, устанавливать на нее цены в пределах, определенных действующим законодательством, и в соответствии с заключенными договорами и соглашениями;
* самостоятельно определять направления использования прибыли, остающейся в распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей, за исключением прибыли, подлежащей перечислению собственнику в установленном порядке;
* открывать расчетные и другие счета в любом банке для хранения денежных средств и осуществления расчетных, кредитных и кассовых операций;
* создавать филиалы, представительства с правом открытия текущих счетов в соответствии с действующим законодательством;
* создавать в качестве юридического лица другие унитарные (дочерние) предприятия.

Организационная структура предприятия состоит из прямого и функционального подчинения. Во главе предприятия стоит генеральный директор, который осуществляет свои полномочия на основании Устава. У генерального директора ОАО «ВМП «АВИТЕК» восемь заместителей и каждый отвечает за свое направление деятельности: зам. генерального директора по экономике, по внешнеэкономической деятельности и развитию, по производству, по материально-техническому снабжению, по качеству, по персоналу, по сбыту и капитальному строительству, главный инженер.

У каждого в подчинении находятся начальники различных цехов и отделов, которые в свою очередь стоят во главе своего подразделения. Руководители управленческих звеньев несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Но при этом при разработке конкретных вопросов и подготовке решений, программ, планов руководству предприятия помогают функциональные специальные подразделения.

Финансовое состояние предприятия является комплексным понятием. Оно характеризуется системой показателей, отражающих реальные и потенциальные финансовые возможности предприятия как партнера по бизнесу, объекта инвестирования капитала.

Финансово-экономическое состояние - важнейший критерий деловой активности и надежности предприятия, определяющий его конкурентоспособность и потенциал в эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности. Оно характеризует размещение и использование средств (активов) и источников их формирования.

Финансово-экономическое состояние ОАО «ВМП «АВИТЕК» можно охарактеризовать по основным показателям. Эти показатели за 2007-2009 годы представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели деятельности ОАО «ВМП «АВИТЕК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 г. | 2008 г. | 2009г. | Изменения |
| Выручка от продажи продукции, тыс. руб. | 4657976 | 288о591 | 2748840 | -1909136 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 683591 | 529654 | 362974 | -320617 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 6753 | 6987 | 6904 | +151 |

В анализируемом периоде выручка от продажи продукции в ОАО «ВМП «АВИТЕК» в 2009 году уменьшилась на 1909136 тыс. руб. по сравнению с 2007 годом. Среднегодовая стоимость основных фондов в 2009 году по сравнению с 2007 годом уменьшилась на 320617 тыс. руб. Среднесписочная численность работников предприятия сначала увеличилась на 234 человека, а в 2009 году уменьшилась на 83 человека по сравнению с 2008 годом.

Основные средства - один из важнейших элементов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия. Рациональное использование основных средств и производственных мощностей предприятия способствует улучшению всех технико-экономических показателей, в том числе увеличению выпуска продукции, снижению ее себестоимости, трудоемкости изготовления. Структура, динамика и фондоотдача основных производственных средств - факторы влияющие на уровень рентабельности и финансовое состояние предприятия, которому не безразлично, сколько собственных средств вложено в основные средства.

Эффективность использования основных производственных фондов на предприятии представлена в таблице 2.

Таблица 2 -Эффективность использования основных производственных фондов в ОАО «ВМП «АВИТЕК»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условное обозначение или расчетная формула | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Отклонение 2009 г. к уровню 2007 г. | |
| абс. | отн., % |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб. | F | 683591 | 529654 | 362974 | -320617 | 53,1 |
| Выручка от продажи, тыс. руб. | V | 4657976 | 2886591 | 2748840 | 1909136 | 59,0 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | Пб | 2539690 | 1805843 | 1875065 | -664625 | 73,8 |
| Фондоотдача, руб. | F0=V/F | 6,8 | 5,4 | 7,6 | +0,8 | 111,8 |
| Фондоемкость, руб. | Fe=F/V | 0,15 | 0,18 | 0,13 | -0,02 | 86,7 |
| Рентабельность основных фондов, руб. | R=Пб/F | 3,7 | 3,4 | 5,2 | +1,5 | - |

Важными показателями эффективности использования основных фондов служат фондоотдача и фондоемкость.

Фондоотдача показывает, что на 1 рубль основных фондов выручка в 2009 году по сравнению с уровнем 2007 года увеличилась на 0,8 руб. или на 11,8 %, соответственно фондоемкость уменьшилась на 0,02 руб. или на 13,3 %, что говорит об увеличении эффективности использования основных фондов на предприятии.

Рентабельность основных фондов показывает, что в 2007 году на каждый рубль основных фондов приходилось 3,7 руб. чистой прибыли, в 2008 году прибыль на каждый рубль основных фондов составила 3,4 руб. (уменьшение на 0,3 руб.), и в 2009 году на каждый рубль основных фондов -5,2 руб. чистой прибыли (увеличение на 1,8 руб. по сравнению с 2008 годом).

В таблице 3 рассмотрено наличие у ОАО «ВМП «АВИТЕК» трудовых ресурсов и эффективность их использования.

Таблица 3 - Трудовые ресурсы и эффективность их использования в ОАО «ВМП «АВИТЕК»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условное обозначение или расчетная формула | 2007 г. | 2008 г. | 2009г. | Отклонение 2009 г. к уровню 2007 г. | |
| абс. | отн.,% |
| Среднесписочная численность работников. | Ч | 6753 | 6987 | 6904 | 151 | 102,2 |
| Производительность труда, т. руб. | ПТ=V/Ч | 689,8 | 413,1 | 398,2 | 291,6 | 57,7 |
| Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел. | Фв=F/Ч | 1.01,2 | 75,8 | 52,6 | -48,6 | -5-1,9 |

За анализируемый период производительность труда уменьшилась на 291,6 тыс. руб./чел. или на 42,3 % и составила 398,2 тыс. руб./чел. к уровню 2007 года.

Фондовооруженность труда, как и производительность труда, уменьшилась на 48,6 тыс. руб./чел, или на 48,1 % и составила соответственно 52,6 тыс. руб./чел. к уровню 2007 года.

На протяжении всей истории основной продукцией предприятия была продукция оборонного значения. К авиационным вооружениям добавилось ракетное оружие, в основном зенитные управляемые ракеты. Данные, приведенные в таблице 4, показывают, что на долю оборонной продукции в период с 2006 по 2009 гг. приходилось не менее 85 % (с учётом так называемой прочей продукции, к которой принято относить продукцию, изготавливаемую по разовым заказам - в основном запасные части). Таким образом, основным товарным направлением в производстве продукции на предприятии до сих пор является выпуск спецтехники, поставки которой государству вносят максимальный вклад в финансовое благополучие предприятия.

Таблица 4 - Динамика выпуска продукции в ОАО «ВМП «АВИТЕК»,%

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2005 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| Спецтехника | 88,9 | 92,5 | 87,5 | 77,3 |
| Авиатехника | 5,5 | 3,3 | 4,7 | 9,3 |
| Гражданская продукция | 3,8 | 2,3 | 5,6 | 8,7 |
| Товары народного потребления | 1,8 | 1,9 | 2,2 | 4,7 |

Вторым по величине объёма производства и реализации, а также по рентабельности является направление авиатехники. В 2009 году объем выпуска авиатехники увеличился на 3,8 % по сравнению с 2005 годом. Здесь основным видом продукции является кресло-катапульта, предназначенное для спасения лётчиков военной авиации при аварийной ситуации. Кроме этого, ОАО «ВМП «Авитек» выпускает различные типы грузоподъёмного оборудования, начиная от аэродромных комплексов с высокой грузоподъёмностью и заканчивая лёгкими переносными лебёдками, балочные держатели для крепления авиационного вооружения и т.д. Необходимо отметить, что за последние годы изменилось направление реализации продукции: если ранее практически 100% продукции шло для нужд Министерства Обороны, то сейчас доля государственного заказа значительно уменьшилась, но резко возросла доля продукции, отправляемой на экспорт. Это, с учётом того, что, как уже отмечалось ранее, оборонная продукция превалирует в товарном выпуске, позволяет говорить об ОАО «ВМП«АВИТЕК» как экспортно-ориентированном предприятии ВПК.

Как уже говорилось ранее, на ОАО «ВМП «АВИТЕК», кроме продукции оборонного характера, выпускается продукция производственно-технического назначения (гражданская продукция) и ряд товаров народного потребления. В таблице 5 приведён объединённый по основным товарным группам номенклатурный перечень выпускаемых изделий, а также их удельный вес а структуре выпуска.

По данным таблицы 5, максимальные удельные веса занимают следующие товарные группы:

- стиральная машина - 52,6 %;

- сельхозтехника -31,6 %

- детские прогулочные коляски - 29,8 %.

Таблица 5 - Структура выпуска товаров народного потребления в 2009г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Объем выпущенной продукции | | Удельный вес в направлении, % |
| шт. | тыс.руб. |
| Гражданская продукция, всего: | х | 45792,5 | 100,0 |
| сельхозтехника | 419 | 14478,7 | 31,6 |
| лебедки гражданские | 387 | 2240,8 | 4,9 |
| кресла в ассортименте | 975 | 9784,4 | 21,4 |
| узлы вертолета | 21 | 3235,0 | 7,1 |
| дизельный двигатель | 825 | 8571,1 | 1-8,7 |
| прочая продукция | x | 7482,5 | 16,3 |
| Товары народного потребления, всего: | x | 124982,5 | 100,0 |
| детские прогулочные коляски | 38743 | 37240,0 | 29,8 |
| стульчик-ходунки | 4483 | 3174,0 | 2,5 |
| игрушки в ассортименте | 71483 | 2459,6 | 2,0 |
| стиральная машина | 69360 | 6-5788,2 | 53,6 |
| мотор-компрессор для холодильника | 23296 | 14803,7 | 11,9 |
| прочая продукция | x | 1517,0 | 1,2 |
| ВСЕГО: | x | 170775,0 | x |

Рост производства гражданской продукции (таблица 4) является результатом усилий предприятия по изменению структуры товарного выпуска, главным направлением которых является увеличение доли товаров народного потребления и гражданской продукции в общем объёме произведённой продукции. Упор при этом делается в основном либо на разработку данного вида товаров на базе уже имеющихся аналогичных образцов продукции оборонного характера (яркий пример – освоение выпуска гражданских лебёдок на базе специализированных грузоподъёмных комплексов), либо на развитии ассортиментного ряда и создание модификаций разработанных и освоенных ранее продуктов необоронного характера (детские прогулочные коляски, создание гаммы разных по мощности дизельных двигателей и т.д.).

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия, а результативность и экономическая целесообразность функционирования организации оцениваются показателями рентабельности (таблица 6).

Таблица 6 - Показатели рентабельности ОАО «ВМП «АВИТЕК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условное обозначение или расчетная формула | 2007 г- | 2008г. | 2009 г. | Абсолютное отклонение 2009 г. к уровню2007 г. (±) |
| Выручка от продажи продукции, тыс. руб. | V | 4657976 | 2886591 | 2748840 | -1909136 |
| Себестоимость проданных товаров, тыс. руб. | С | 2118286 | 1080748 | 873775 | -1244511 |
| Прибыль от продажи продукции, тыс.руб. | Пб | 2539690 | 1805843 | 4875665 | -664625 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | Пч | 1200995 | 762223 | 796980 | -404015 |
| Рентабельность производственных затрат (основной деятельности) | Пб/С | 1,2 | 1,7 | 2,1 | +0,9 |
| Рентабельность оборота (продаж) по прибыли от продаж | Пб/V | 0,54 | 0,62 | 0,68 | +0,14 |
| - по чистой прибыли | Пч/V | 0,26 | 0,26 | 0,29 | +0,03 |

За анализируемый период времени наблюдается тенденция увеличения рентабельности производственных затрат. В 2007 году на один рубль затрат приходилось 1,2 руб. прибыли от продаж, в 2008 году - 1,7 руб. прибыли (увеличение на 0,5 руб.) и в 2009 году - 2,1 руб. (увеличение на 0,4 руб. по сравнению с уровнем 2008 года). Увеличение рентабельности производственных затрат говорит о повышении эффективности основной деятельности предприятия.

Рентабельность оборота (продаж) по прибыли от продаж имеет положительный результат, как и по чистой, прибыли. Рентабельность продаж по чистой прибыли в 2007 и 2008 году была неизменной и составила соответственно 0,26 руб., а в 2009 году 0,29 руб. (увеличение на 0,03 руб. по сравнению с уровнем 2007 и 2008 г.г.). Рост рентабельности продаж по прибыли от продаж на 0,14 руб. в 2009 году по сравнению с уровнем 2007 года, свидетельствует о повышении конкурентоспособности продукции данного предприятия.

# 

# 2. Внутренняя среда предприятия

Итогом внутреннего анализа является выявление сильных и слабых сторон организации.

Проведенный анализ сочетания сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами в матрице СВОТ показал:

Имеются следующие сильные стороны предприятия:

* высокий уровень инновационной деятельности;
* высокий уровень общего управления;
* свободные производственные мощности;
* высококвалифицированный персонал;
* совершенная технология и др.

Предприятию угрожают:

* усиление прямой конкуренции;
* появление новых конкурентов;
* политическое и социальное влияние.

Имеются следующие слабые стороны предприятия:

* неустойчивое финансовое состояние;
* слабые вертикальные и горизонтальные связи.

Основным конкурентным преимуществом нашего предприятия является высокое качество выпускаемой продукции, достигаемое за счет использования новейших технологий, нового оборудования, а также высококвалифицированного персонала.

# 3. Внешняя среда предприятия

Данный анализ направлен на изучение влияния внешних факторов на организацию, а так же выявление возможностей и угроз. Возможности – это положительные элементы и явления внешней среды, которые могут привести к продвижению организации в бизнес. Это такие возможности, которые ведут к росту продаж и прибыли. Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести, при отсутствии на них соответственной реакции организации, к уменьшению объемов влияния организации на внешнюю среду. В ходе анализа выделяют этапы:

* + Выделение факторов макросреды. Среди множества факторов были выбраны следующие: правительственная стабильность, усиление роли профсоюзов, движение цен вверх, изменения в налоговой политике, величина банковской ставки снижается, изменение возрастного состава населения, иностранные инвестиции, затраты на научные исследования, затраты на научные исследования, истощение некоторых ресурсов, загрязнение окружающей среды, ускорение НТП, усиление борьбы за окружающую среду, инфляция, регулирование занятости населения, спад в некоторых отраслях промышленности, развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, изменение отношения к корпоративным ценностям, миграция населения и рост уровня безработицы.
  + факторы вписываются в таблицу 7
  + факторы анализируются и определяется состояние каждого, а так же выявляется тенденция его изменения
  + оценивается характер влияния факторов на деятельность компании (возможность или угроза)
  + оценивается степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от -5 до +5
  + разрабатывается план возможных действий организации по ослаблению или предотвращению отрицательного воздействия и использованию открывающихся благоприятных возможностей.
  + оценивается степень влияния факторов на деятельность компании, при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (так же шкала от -5 до +5).

Результаты исследования приведены в таблице 7.

Проанализировав данные, можно выявить наиболее существенные и определить их оценку, вес и взвешенную оценку.

Таблица 8 Взвешенная оценка внешних факторов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние факторы (стратегические) | Вес | Оценка по 5-и бальной системе | Взвешенная оценка |
| ВОЗМОЖНОСТИ |  |  |  |
| Правительственная стабильность | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Изменения в налоговой политике | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Иностранные инвестиции | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Ускорение НТП | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Инфляция | 0,15 | 3 | 0,45 |
| УГРОЗЫ |  |  |  |
| Изменение возрастного состава населения | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Истощение некоторых ресурсов | 0,25 | 2 | 0,50 |
| Рост уровня безработицы | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Спад в некоторых отраслях промышленности | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Загрязнение окружающей среды | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Суммарная оценка | 1,00 |  | 2,25 |

Таблица 7. Обобщающие показатели анализа внешней среды

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы макросреды | Состояние факторов | Тенденция развития факторов | Характер влияния | Степень влияния | Возможные действия организац | Степень влияния после принятия мер |
| Правительственная стабильность | Налажена связь с правительством | Развитие | Возможность | +3 | Заключение новых договоров | +3 |
| Усиление роли профсоюзов | Налажена связь с профсоюзами | Развитие взаимоотношений | Возможность | +2 | Облегчение работы сотрудников. Соц. план. | +3 |
| Движение цен вверх | Повышение цен на сырье | Стабилизация | Угроза | -3 | Попытаться установить свои цены | -1 |
| Изменения в налоговой политике | Рост количества налогов | Зависит от государства | Угроза | -2 | Смириться | 0 |
| Величина банковской ставки снижается | Возможность взять кредит | Снижение ставки | Возможность | +3 | Взять кредит на развитие бизнеса | +4 |
| Изменение возрастного состава населения | Уменьшение числа молодых. Старение. | Развитие | Угроза | -2 | Социальная политика | -1 |
| Иностранные инвестиции | Привлечение денежных средств для развития бизнеса | Развитие | Возможность | +2 | Заключение новых договоров | +5 |
| Затраты на научные исследования | Рост затрат на производство, рост цены науки | Развитие | Угроза | -2 | Больше денег в науку следовательно лучше исследования | +1 |
| Истощение земельных ресурсов | Уменьшение ресурсов | Развитие, добыча всегда ведется | Угроза | -5 | Альтернативные источники топлива | -3 |
| Загрязнение окружающей среды | Вред экологии | Развитие | Угроза | -5 | Очистные сооружения, методы борьбы. | -2 |
| Ускорение НТП | Налажена связь с научными организациями, обществами | Развитие | Возможность | +3 | Новые технологии на производство | +5 |
| Усиление борьбы за окружающую среду | Очистка воды, воздуха и др. | Развитие | Возможность | +3 | Сооружения очистные | +3 |
| Инфляция | 8% | Развитие | Возможность | -2 | Регулирование заработной платы | +2 |
| Регулирование занятости населения | Политика занятости со стороны государства | развитие взаимоотношений | Возможность | +2 | Привлечение новых кадров, решается проблема занятости | +1 |
| Спад в некоторых отраслях промышленности | Затруднения с поставками | Уменьшение темпа падения | Угроза | -2 | увеличить производство | +1 |
| Развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность | Налажена связь с городскими властями | Налаживание связи с федеральными властями | Возможность | +2 | Продвижение законопроектов | +3 |
| Изменение отношения к корпоративным ценностям | Изменяется отношение к корпоративным ценностям | Развитие корпоративной культуры | Возможность | +2 | Стремление к развитию корпоративного духа | +3 |
| Миграция населения | из Кировской области | Продолжается | Угроза | -3 | Привлечение клиентов за счет низких цен | +1 |
| Рост уровня безработицы | Неблагоприятное | Остается примерно на том же уровне | Угроза | -1 | Создание рабочих мест | 0 |

Суммарная взвешенная оценка составляет 2,25. Зависимость больше 2, но меньше 3. Это говорит о том, что зависимость ОАО ВМП «Авитек» от внешних факторов ниже средней. Т.е. внешняя среда оказывает несущественное влияние на деятельность фирмы. Резкие изменения во внешней среде не приведут к банкротству фирмы, что немаловажно в современной рыночной экономике. За счет своего внутреннего потенциала организация может оставаться на достаточно высоком уровне.

В ходе внешнего анализа так же строятся матрицы возможностей и угроз, которые способствуют выявлению важнейших возможностей и критических угроз.

Таблица 9. Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Влияние  Вероятность | Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | *1*  ♦ Развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность.  ♦ Изменение отношения к корпоративным ценностям | *2* | *3* |
| Средняя | *4*  ♦ Правительственная стабильность  ♦ Снижение величины банковской ставки | *5*  ♦ Приток иностранных инвестиций  ♦ Ускорение НТП | *6*  ♦ Снижение уровня инфляции  ♦ Регулирование занятости населения |
| Низкая | *7* | *8*  ♦ Усиление борьбы за окружающую среду | *9*  ♦ Усиление роли профсоюзов |

Полученные внутри матрицы 9 полей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля *1 2 4,* имеют большое значение для организации и их нужно обязательно использовать. В данном случае это: развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность (членство в Российской гильдии риэлторов позволяет ее членам разрабатывать различные рекомендации, к которым прислушиваются законодательные органы); изменение отношения к корпоративным ценностям (корпоративные ценности, в последнее время, играют важную роль в процессе функционирования предприятия); правительственная стабильность (правительственная стабильность придает уверенность в завтрашнем дне); и снижение величины банковской ставки (это позволит населению чаще обращаться в банк за кредитами на покупку недвижимости, следовательно, увеличится база клиентов, а за ней и прибыль.)

Возможности, попадающие на поля *6 8 9*, практически не заслуживают внимания организации. В данном случае это снижение уровня инфляции, регулирование занятости населения, усиление борьбы за окружающую среду, усиление роли профсоюзов. Возможности в остальных полях можно использовать при достаточном наличии ресурсов.

Таблица 10. Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возможные последствия  Вероятность | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкие ушибы |
| Высокая | *1* | *2* | *3* | *4* |
| Средняя | *5* | *6*  ♦ Изменения в налоговой политике | 7  ♦ Истощение ресурсов  ♦ Спад в некоторых отраслях промышленности | *8*  ♦ Изменение возрастного состава населения |
| Низкая | *9* | *10*  ♦ Миграция населения  ♦ Повышение уровня безработицы | *11*  ♦ Затраты на научные исследования  ♦ Движение цен вверх | *12*  ♦ Загрязнение окружающей среды |

Из матрицы видно, что ни одна угроза не находится на высоком уровне вероятности.

Угрозы на полях *1 2 5* представляют большую опасностьдля организации и требуют немедленного устранения. В данном практическом примере таких угроз не имеется.

Угрозы на полях *3 6 9* так же должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоначальном порядке. В нашем случае это изменения в налоговой политике, повлиять на которые, высшее руководство не в состоянии.

Угрозы на полях 4 7 10 требуют внимательный и ответственный подход к их устранению: истощение ресурсов, спад в некоторых отраслях промышленности, миграция населения и повышение уровня безработицы. Не следует забывать об угрозах, находящихся на оставшихся полях.

# 4. Матрица СВОТ

Таблица 11 - Сочетание сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Возможности* | | | *Угрозы* | | |
| 1.Увеличение доходов населения (расширение рынка) | 2. Внедрение инновационных технологий (Производство новой продукции) | 3. Увеличение спроса на рынках соседних регионов | 1. Усиление прямой конкуренц. | 2. Появление новых конкурентов | 3. Политическое и социальное влияние |
| *Сильные стороны* |  |  |  |  |  |  |
| 1. Свободные производствен-ные мощности | + | + | + |  |  |  |
| 2. Высококвали-фицированный персонал | + | + | + |  |  |  |
| 3. Высокий уровень инновационн деятельности | + | + | + |  |  |  |
| 4. Высокий уровень общего управления | + | + | + |  |  |  |
| 5. Совершенная технология | + |  | + |  |  |  |
| 6. Универсал-ть оборудования |  | + |  |  |  |  |
| *Слабые стороны* |  |  |  |  |  |  |
| 1. Слабые вертикальные и горизонтальные связи |  |  |  | + | + |  |
| 2. Неустойчивое финансовое состояние |  |  |  | + | + | + |

# 5. Миссия и цели предприятия

Под миссией принято понимать основной, четко выраженный ориентир существования организации, ее стратегическое устремление. Миссия не является какой-либо программой, увязанной по срокам, ресурсам и исполнителям. Миссия определяется с учетом интересов, нужд и запросов потребителей. Субъектам внешней среды она дает общие представления о том, что это за организация, к чему стремиться, способствуя при этом, формированию внутреннего единства. Формулируя свои стратегические ориентиры в форме миссии, организация доводит до общества цели и направления своего развития и позволяет людям, работающим в организации придать определенную осмысленность и принципиальное значение их текущим действиям с перспективной точки зрения.

При формулировке миссии была использована формула:

Миссия = потребности + продукт + направления роста.

Миссию всегда должна сопровождать расшифровка, в которой должны быть отражены следующие характеристики:

- целевые ориентиры организации

- сфера деятельности организации

- философия организации

- возможности и способы осуществления деятельности организации.

Миссия ОАО ВМП «Авитек»:

Миссия предприятия – полное и своевременное удовлетворение потребностей населения местного и соседних регионов качественной продукцией, обеспечивающее лидирующую рыночную позицию на рынке отдельных групп товаров. Мы стремимся обеспечить высокое качество, приемлемую цену и максимальное внимание к покупателям и ценностям своего коллектива.

Анализируемое предприятие является одним из самых крупных, динамично развивающихся на рынке города Кирова.

Сопровождение к миссии:

1) Цели

Краткосрочные:

* добиться и закрепить лидирующую позицию на рынке;
* обеспечить выход на соседние регионы;
* достижение всех показателей финансового состояния нормативных уровней.
* Расширение ассортимента продукции
* Участие в ярмарках
* Поиск новых покупателей
* Развитие маркетинга
* Введение новых технологий

Долгосрочные (период принимается равный 5 годам):

* + экономическая рентабельность активов должна составить 20-30%;
  + среднегодовые темпы роста более 20%, обеспечивающие к середине срока полную загрузку производственных мощностей предприятия;
  + выход из неустойчивого финансового положения. Приобретение платежеспособности.

Также целью предприятия является улучшение благосостояния работников предприятия, а также проведение благотворительных мероприятий для придания предприятию высокого статуса в глазах населения.

2)Философия организации – ценности и верования – толерантность, честность, открытость, добросовестность в работе.

3)Сила организации в ее репутации, которую предприятие получило за многолетний опыт работы. Отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе – тщательное изучение и анализ рынка.

Персонал постоянно повышает свою квалификацию, участвует в тренингах, семинарах, получает различные аттестаты и сертификаты. Коллектив общества – профессионалы, правильно использующие свои профессиональные навыки. Так же существенное отличие от конкурентов – более гибкие цены на предоставляемые услуги. Главная ценность предприятия – коллектив – это сплоченная команда специалистов. Благодаря этому ОАО ВМП «Авитек» добилось успехов на рынке города Кирова.

# 6.Конкурентная стратегия предприятия

Будущая стратегия будет ориентирована на указанные в матрице СВОТ возможности:

* дальнейшее расширение рынка;
* поглощение мелких конкурентов;
* выход на рынок соседних регионов.

Эта стратегия будет достигаться за счет имеющихся сильных сторон предприятия, перечисленных выше.

Общий вывод, который можно сделать на основе проведенного анализа внешней среды ОАО ВМП «Авитек»: Основными факторами внешней среды, влияющими на деятельность ОАО ВМП «Авитек», являются: покупатели и заказчики и конкуренты. Основными направлениями деятельности должны стать: привлечение новых покупателей и успешная конкурентная борьба.

# Список литературы

1. Виханский О.С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2003.
2. Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003.
3. Thompson A. Jr., Strickland III A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996
5. www.smanagement.ru/ - веб-страница о стратегическом менеджменте.