ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНтСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО Волгоградский государственный университет

Урюпинский филиал

Факультет социально-гуманитарных и экономических наук

Кафедра экономики и менеджмента

##### Курсовая работа

по стратегическому менеджменту

на тему:

«Общая концепция стратегического планирования.»

Выполнил: студент 4-ого курса, 2 группы

очного отделения специальности

«Менеджмент и организация»

Туманов Дмитрий Анатольевич

Урюпинск 2007 г.

**ПЛАН**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность и понятие стратегического планирования

1.2 Организация процесса стратегического планирования на предприятии

1.3 Выбор цели организации – одно из самых существенных решений при стратегическом планировании

1.4 Анализ внутренней и внешней среды предприятия в стратегическом планировании

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

2.3 Организация маркетинга на Базе Автотранспорта и Механизации № 964

2.4 Стратегическое планирование предприятия

ГЛАВА 3. ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БАЗЫ АВТОТРАНСПОРТА И МЕХАНИЗАЦИИ № 964

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**ВВЕДЕНИЕ**

Понятие «менеджмент» в последнее время все чаще и чаще употребляется в русском языке. Открываются «школы менеджеров», создаются «клубы менеджеров», проводятся «семинары менеджеров», но редко люди отдают себе отчет в том, что же именно скрывается за этим понятием.

Менеджмент можно определить как управление производством, систему методов, принципов, средств и форм управления, разработанных и применяемых в развитых странах для повышения эффективности производства или иной общественной деятельности.

При обсуждении вопросов, связанных с успехом или неудачей предприятия на рынке, необходимо помнить, что покупатель - хозяин положения. К сожалению, у нас покупатель пока полностью не пользуется своими правами и не считает себя хозяином положения, что является следствием неполного отражения новых рыночных отношений в системе экономических отношений в России.

Задача предприятия состоит в том, чтобы осваивать новые рынки, удовлетворять потребности клиентов. Одновременно она является и задачей руководства, менеджмента. Успехи и неудачи предприятия - это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо, нерентабельно, его новый хозяин меняет не рабочих, а руководство.

Итак, менеджмент означает организацию работы коллектива. Работу на предприятии следует организовывать с таким расчетом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность. Принимая любые решения, менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую рентабельность фирмы, но и проблемы существования своих сотрудников, а также потребителей, ради которых фирма существует и удовлетворение потребностей которых реально обусловливает необходимость функционирования фирмы и работы ее менеджеров. Любое принимаемое решение должно в длительной перспективе свидетельствовать об экономической пользе предприятия.

Стратегический менеджмент - это наиболее современная и эффективная конструкция стратегического корпоративного планирования, которая имеет две стороны.

Объединения или предприятия ни в коем случае не должны рассматриваться как замкнутая отдельная система. Предпосылки успеха фирмы отыскиваются в экономическом, научно-техническом и социально-политическом окружении предприятия, то есть фирма должна определить, сумеет ли она своевременно предусмотреть развитие внешних и внутренних для нее процессов и событий, распознать будущие угрозы и преимущества, новые деловые возможности, сделать из этого выводы и немедленно адаптироваться в новых условиях.

Для предприятия необходимо рассмотрение концепции фирмы одновременно как социальной, так и экономической системы.

В процессе стратегического планирования определяется, каким потенциалом успеха и конкурентными преимуществами обладает компания, какие конкурентные преимущества должны быть созданы, и как использовать сильные стороны компании с максимальным эффектом.

Разработанный специалистами стратегический план позволит предприятию: обеспечить конкурентное преимущество на рынке, подчинить все ресурсы достижению единой цели, управлять изменениями внешней среды, а не только следовать им.

Основная цель стратегического планирования - обеспечить компании эффективное управление стратегическими ресурсами для использования благоприятных условий внешней среды и защиты от ее опасностей.

Стратегическое планирование развития компании может осуществляться на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу и основывается на результатах проведенного стратегического анализа.

Стратегическое планирование - динамичный процесс, включающий постоянную оценку текущей ситуации и определение следующего шага. Это требует полного понимания организации и окружающей среды, в которой она функционирует. В этом и заключается актуальность выбранной темы курсовой работы.

Целью курсовой работы является организация и разработка стратегического планирования на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- раскрыть сущность и понятие стратегического планирования;

- определить принципы организационного построения стратегического маркетинга на предприятии;

* изучить анализ процесса стратегического планирования маркетинга на предприятии;
* определить и описать программу стратегического развития данного предприятия.

Объектом исследования выступает База Автотранспорта и Механизации № 964.

Предметом исследования является система стратегического планирования.

**ГЛАВА 1. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**1.1 Сущность и понятие стратегического планирования**

«Редко, если вообще когда-либо, какой-нибудь новый основной институт так быстро доказывал свою необходимость, и еще реже какой-нибудь другой институт или новая руководящая группа возникали так быстро, как развивался менеджмент» (Питер Друкер) [15, с. 9].

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Здесь фирма ориентируется на спрос и потребности рынка; постоянно стремится к повышению эффективности производства, т.е. к получению оптимальных результатов с меньшими затратами, стремится к хозяйственной самостоятельности, обеспечивающей свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечный результат деятельности фирмы.

Одной из функций менеджмента является планирование. По мере продвижения по служебной лестнице с низу вверх планирование трансформируется из оперативного в стратегическое. Стратегическое планирование одна из прерогатив высшего менеджмента. Как только принят стратегический план, менеджеры среднего звена выполняют его через оперативные планы [13, с. 3].

В понятие «планирование» входит определение целей и путей их достижения. Планирование – это процесс практического воплощения стратегии, принятия совокупности взаимосвязанных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации [15, с. 239].

Стратегическое планирование пытается ответить на фундаментальный вопросы: перспективы и разработка развития предприятия. Стратегическое планирование позволяет смотреть на общую картину с долгосрочной перспективы, в то время как оперативные планы представляют определенную тактику выполнения стратегического плана год от года.

Стратегическое планирование – это процесс, во время которого организация отвечает на вопросы: Почему мы существуем? Какие основные цели организации? Какие ресурсы необходимы для успешного развития? Кто будет нашими потребителями? Зачем заниматься стратегическим планированием?

Стратегическое планирование позволяет менеджменту понять текущую ситуацию, что в свою очередь позволяет планировать будущее. В мире быстрых перемен стратегическое мышление становится основой успеха. А так как скорость изменений растет, роль стратегического планирования усиливается. Фактически, успешные компании устанавливают непрерывный процесс стратегического планирования. Некоторые организации имеют в своем распоряжении интуитивных мыслителей, которых будто видят будущее. Стратегическое планирование является путем подготовки к будущему за счет попытку его симуляции.

Стратегическое планирование имеет тенденцию подводить людей к мыслям о будущем. Это особенно важно, так как многие организации ориентированы на внутренние факторы, сфокусированы на краткосрочных результатах. Стратегическое планирование оценивает организацию в долгосрочной перспективе, в аспектах выживания и развития. Одно из преимуществ стратегического планирования заключается в обеспечении эффективности и роста в долгосрочной перспективе. Другое преимущество – коммуникации. Стратегический план доводит намерения менеджмента до сотрудников, акционеров и др. [13, с. 3-5].

Стратегическое планирование не должно рассматриваться как гарантия будущего успеха. Стратегическое планирование имеет следующие ограничения:

- Стратегическое планирование не является путем принятия будущих решений. Невозможно предсказать будущее. Стратегическое планирование предоставляет общее направление движения, основываясь на наших предположениях.

- Стратегическое планирование не является макетом будущего. Происходит слишком много перемен – меняется рынок, предпочтения потребителей, появляются новые конкуренты, новые технологии, новые возможности, изменяются финансовые условия и т.д. Стратегическое планирование динамичный процесс, восприимчивый к переменам.

- Стратегическое планирование не может решить критические ситуации, угрожающие организации. Стратегическое планирование не выведет вас из кризиса. Организация должна быть стабильна до начала применения стратегического планирования.

- Стратегическое планирование не должно заменять хороших интуитивных суждений. Если организации повезло, и в ней работают хорошие интуитивные мыслители, необходимо быть осторожным с применением формального стратегического планирования.

- Стратегическое планирование не определяет всех критических факторов, связанных с организаций. Стратегическое планирование призвано определить наиболее важные вопросы, встающие перед организацией. Фокусируя внимание на основных вопросах, стратегический план минимизирует детали и, таким образом увеличивает шансы успешного применения [13, с. 5].

В дополнение к ограничениям, стратегическое планирование может поднять новые проблемы организации. Некоторые из них включают:

- Сложность стратегического планирования. Это требует изменения типа мышления. Стратегическое планирование должно быть созидательным процессом, использующим новые идеи. Многие люди не готовы к такому типу принятия решений. Новые отношения и роли могут возникать в результате применения стратегического планирования. Отдельные люди могут быть недовольны дополнительными заданиями и деятельностью.

- Стратегическое планирование требует дополнительных затрат времени, вовлечения новых людей, не говоря о времени на исследования, перераспределение ресурсов, изменения в организации. Все это может утопить организацию, особенно при недостатке ресурсов.

- Стратегические планы могут быть плохими. Неверные предположения, чересчур оптимистичные прогнозы и другие плохие решения могут привести к неэффективному стратегическому плану. Такой стратегический план может привести к серьезным проблемам в организации.

- Невозможность применения. Если высший менеджмент не поддержит стратегический план, то применение становиться невозможным и весь процесс – пустой тратой времени и ресурсов. Дополнительно, может возникнуть внутренне сопротивление стратегическому планированию. Люди отказываются от стратегического планирования по разным причинам. Не имеет смысла, нет времени, не понимаю, почему мы делаем это [13, с. 5].

Так как стратегическое планирование поднимает ключевые вопросы, оно обычно ведет к переменам. Поэтому, важно понять, как произвести перемены. Можно снизить влияние изменений на людей, следуя инструкциям:

- Допустить помощь и вовлечение людей. Если люди участвуют в изменениях, они их лучше воспринимают.

- Постарайтесь избежать угрозы безопасности людей. Если изменения повлияют на безопасность, это вызовет отказ.

- Убедитесь, что изменения соответствуют предыдущим успешным решениям. Если вы пытаетесь провести изменения после нескольких неудачных попыток, то шансы на успех малы.

- Убедитесь, что все понимают необходимость перемен.

- Изменения должны основываться на планировании. Они никогда не должны быть экспериментальными.

Лучше всего планировать изменения в процессе стратегического планирования. И так как изменения затрагивают всю организацию, почти каждый менеджер должен сделать свою часть в процессе стратегического планирования. Следующий шаг процесса – организация того, как стратегический план будет разрабатываться [13, с. 5].

**1.2 Организация процесса стратегического планирования на предприятии**

Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения, и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации.

Стратегическое планирование - это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации.

Стратегическое планирование включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности:

- Распределение ресурсов: распределение имеющихся фондов, высококвалифицированных кадров, а также технологического и научного опыта, имеющегося в организации.

- Адаптация к внешней среде: действия, которые улучшают отношения фирмы с окружающей внешней средой, т.е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.

- Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон фирмы для достижения эффективной интеграции операций внутри организации.

- Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации.

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия, которая представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях.

Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае возможны несколько вариантов: ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации); отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности); сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель: выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги [15, с. 240].

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия.

Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Таким образом, планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущей деятельности предприятия (фирмы), осуществляемую высшим руководством, и включает следующие пункты: выбор миссии; формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные); разработка обеспечивающих планов (политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты).

После выработки стратегии организации наступает этап ее реализации.

Основными этапами реализации стратегии являются: тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика представляет собой краткосрочный план действий, согласованный со стратегическим планом. В отличие от стратегии, которая чаще разрабатывается высшим руководством, тактику вырабатывают руководители среднего звена; тактика носит более краткосрочный характер, чем стратегия; результаты тактики проявляются значительно быстрее, чем результаты стратегии.

Выработка политики является следующим этапом реализации стратегического плана. Она содержит общие установки по отношению к действиям и принятию решений для облегчения достижения целей организации. Политика носит долгосрочный характер. Политика формируется во избежание отступления при принятии повседневных управленческих решений от основных целей организации. Она показывает приемлемые пути достижения этих целей.

После разработки политики организации, руководство разрабатывает процедуры, учитывая предыдущий опыт принятия решений. Процедура используется при частом повторении ситуации. Она включает в себя описание конкретных действий, которые нужно предпринять в данной ситуации.

Там, где целесообразно полное отсутствие свободы выбора, руководство разрабатывает правила. Они применяются для обеспечения точного выполнения сотрудниками своих обязанностей в конкретной ситуации. Правила, в отличие от процедуры, которая описывает последовательность повторяющихся ситуаций, применяются для конкретной единичной ситуации.

Важным этапом при планировании является разработка бюджета. Он представляет собой способ наиболее эффективного распределения ресурсов, выраженный в числовой форме и направленный на достижение определенных целей.

Эффективным методом управления является метод управления по целям.

Он состоит из четырех этапов: формулировка четких и кратких целей; разработка наилучших планов достижения этих целей; контроль, анализ и оценка результатов работы; корректировка результатов в соответствии с запланированными [14, с. 350].

Выработка целей осуществляется в нисходящем порядке по иерархии от высшего руководства к последующим уровням управления. Цели нижестоящего управляющего должны обеспечивать достижение целей его начальника. На данном этапе выработки целей обязательна обратная связь, то есть двусторонний обмен информацией, что необходимо для их согласования и обеспечения непротиворечивости.

Планирование определяет, что необходимо сделать для достижения данной цели. Можно выделить несколько стадий планирования:

- определение задач, которые надо решить для достижения целей;

- установление последовательности выполнения операций, создание календарного плана;

- уточнение полномочий персонала для выполнения каждого вида деятельности;

- оценка временных затрат;

- определение затрат на ресурсы, необходимые для осуществления операций, посредством разработки бюджета;

- корректировка планов действий.

Решение о выборе организационной структуры принимается высшим руководством организации. Среднее и низшее звенья управления предоставляют исходную информацию, а иногда и предлагают свои варианты структуры подчиненных им подразделений. Наилучшей структурой организации считается такая структура, которая позволяет оптимально взаимодействовать с внешней и внутренней средой, удовлетворять потребности организации и наиболее эффективно достигать поставленных целей. Стратегия организации всегда должна определять организационную структуру, а не наоборот.

Процесс выбора организационной структуры состоит из трех этапов:

- деление организации на укрупненные блоки по горизонтали, в соответствии с осуществляемыми направлениями деятельности;

- установление соотношения полномочий должностей;

- определение должностных обязанностей и поручение их выполнения конкретным лицам.

Типы организационных структур [16, с. 213]:

Функциональная (классическая). Такая структура предполагает деление организации на отдельные функциональные элементы, каждый из которых имеет четкую конкретную задачу и обязанности. Такая структура типична для средних фирм или организаций, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру товаров, действуют в стабильных внешних условиях, и где чаще всего достаточно стандартных управленческих решений.

Дивизиональная. Это деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, или по группам потребителей, или по регионам, где реализуются товары.

Продуктовая. При этой структуре полномочия по производству и сбыту какого-либо товара передается одному руководителю. Эта структура наиболее эффективна при разработке, освоении производства и организации реализации новой продукции.

Региональная. Эта структура обеспечивает наилучшее решение проблем, связанных с учетом особенностей местного законодательства, а так же традиций, обычаев и нужд потребителей. Структура рассчитана, в основном, на продвижение товаров в отдаленные регионы страны.

Структура, ориентированная на потребителя. При такой структуре все подразделения объединяются вокруг определенных групп потребителей, которые имеют сходные или специфические потребности. Целью такой структуры является наиболее полное удовлетворение этих потребностей.

Проектная. Это временно создаваемая структура для решения какой-то конкретной проблемы, или для осуществления сложного проекта.

Матричная. Это структура, которая получается в результате наложения проектной структуры на функциональную, и предполагает принцип «двойного» подчинения (как функциональному руководителю, так и руководителю проекта).

Конгломератная. Она предполагает соединение различных подразделений и отделов, работающих функционально, но ориентированных на достижение целей других организационных структур конгломерата. Чаще всего такая структура находит применение в крупных национальных и международных корпорациях.

Важную роль играет степень централизации организационной структуры. В централизованной организации все функции управления сосредоточены у высшего руководства. Преимуществом этой структуры является высокая степень контроля и координации деятельности организации. В децентрализованной организации некоторая часть управленческих функций передается своим филиалам, управлениям и т.д. Эту структуру применяют тогда, когда внешняя среда характеризуется сильной конкуренцией, динамичными рынками и быстро меняющейся технологией.

Для более эффективной работы персонала в организации обязательна его мотивация. Мотивация представляет процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основаны на определении потребности. Потребность - это ощущение человеком недостатка, отсутствия чего-либо. Для побуждения работника к действию, менеджеры используют вознаграждение: внешнее (денежное, продвижение по служебной лестнице), и внутреннее (чувство успеха). Процессуальные теории мотивации основаны на элементах психологии в поведении людей.

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения фирмой своих целей. Контроль можно разделить на: предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль.

В целом, контроль состоит из установки стандартов, измерения достигнутых результатов, проведения корректировок, если достигнуты результаты, отличающиеся от установленных стандартов.

Предварительный контроль осуществляется до начала работы организации. Он используется в трех отраслях: в области человеческих ресурсов (подбор кадров); материальных ресурсов (выбор поставщиков сырья); финансовых ресурсов (формирование бюджета фирмы).

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, и предполагает регулярную проверку подчиненного персонала, а так же обсуждение возникающих проблем. При этом обязательно необходима обратная связь между подразделениями и верхним управленческим эшелоном фирмы для обеспечения ее успешной деятельности.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию руководителю фирмы для более оптимального планирования и осуществления в дальнейшем аналогичных задач.

Поведение сотрудников, ориентированное на наличие контроля, дает более эффективные результаты. Однако, при этом обязательно должны действовать механизмы награждения и наказания. В то же время необходимо избегать чрезмерного контроля, который может раздражать сотрудников и персонал. Эффективный контроль должен иметь стратегический характер, отражать общие приоритеты фирмы и поддерживать деятельность организации. Конечная цель контроля - это не только возможность выявить проблему, но и успешно решить задачи, поставленные перед организацией. Контроль должен быть своевременным и гибким. Простота и эффективность контроля, и его экономичность являются весьма актуальными. Наличие информационно-управленческой системы в организации способствует повышению эффективности контроля и планирования деятельности фирмы. Информационно-управленческая система должна содержать информацию о прошлом, настоящем и будущем организации. Эта информация позволяет руководству фирмы принимать оптимальные решения.

**1.3 Выбор цели организации – одно из самых существенных решений при стратегическом планировании**

Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя: выяснение какой предпринимательской деятельностью занимается фирма; определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды; выявление культуры фирмы.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили шесть ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений, что можно показать в виде таблицы (Приложение 1) [16, с. 216].

Общефирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство:

конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы);

ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат);

достижение цели служит повышению эффективности организации, установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам;

взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

**1.4 Анализ внутренней и внешней среды предприятия в стратегическом планировании**

Внешние факторы, формирующие ситуацию, могут быть естественными (стихийные бедствия), политическими (военные действия), экономическими (состояние рыночной конъюнктуры), технологическими (внезапное появление и распространение новых видов техники и технологии), социальными (трудовые конфликты).

Внутренние факторы, в сущности, аналогичны внешним, только меньше по масштабам. Они также могут быть по природе своей естественными (массовые заболевания персонала, нарушающие нормальный ход работы), технологическими (поломки оборудования), экономическими (неэффективное хозяйствование, штрафы, нехватка финансовых средств), социальными (забастовки).

Острота ситуации определяется целым рядом обстоятельств. Во-первых, экономическим положением организации (крупными фирмами она всегда ощущается менее остро). Во-вторых, характером производственной деятельности, степенью ее инерционности, гибкостью ее организационной структуры (организации, быстро легко приспосабливающиеся к изменениям, менее болезненно переживают резкие перемены по сравнению с инертными). В-третьих, компетентностью руководства и степенью сплоченности коллектива.

Решая стратегические задачи, можно не только своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия, но и с максимальной выгодой использовать открывающиеся возможности. Это обеспечивает фирме стратегическую выживаемость, повышает гибкость и неуязвимость [15, с. 260-261].

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы, контроль и анализ деятельности конкурентов;

определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем, и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, так как состояние экономики влияет на цели фирмы. Это: темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию.

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей.

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде [15, с. 260-261].

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

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 [15, с. 260-261].

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?

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

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа: конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для компании; разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством; рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей; рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг; предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий); прибыль (ничто, даже самое лучшее, не окажется стоящим, если в результате отсутствует прибыль).

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме, выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Может ли фирма продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?

3. Какое оборудование на фирме?

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 продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?

6. Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?

7. Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

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 [15, с. 270-275].

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**2.1 Общая характеристика предприятия**

База Автотранспорта и Механизации № 964 является практически единственным государственным предприятием по ремонту автомобильной техники, различной грузоподъемности.

ДГУП БАМ № 964 - Дочернее Государственное Унитарное предприятие Управления дорожного строительства № 4 Дорожно-строительного управления Федеральной службы Специального строительства при Правительстве Российской Федерации. Создано в соответствии с указами Президента Российской Федерации от 27 августа 2000 года № 1117, постановлением Правительства Российской Федерации от 15 ноября 2000 года № 005, приказом начальника Спец строя России.

Предприятие входит в состав Дорожно-строительного управления Федеральной службы специального строительства при Правительстве Российской Федерации и относится к дорожно-строительным воинским формированиям.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основе Устава, которым определены цели, задачи, основные положения организации предприятия, ее деятельности, управления, формирования и распределения доходов, принципы оплаты труда и другие вопросы.

Для осуществления хозяйственной деятельности База Автотранспорта и Механизации № 964 наделена уставным фондом в 256 тысяч рублей. Передано в ведение основных и оборотных средств на сумму 7 621 тысяч рублей от Государственного Унитарного предприятия УДС № 4 [6,7].

База Автотранспорта и Механизации № 964 создана для наиболее полного удовлетворения потребительского спроса за счет производства высококачественной продукции, работ и оказания услуг с целью получения максимальной прибыли.

В соответствии с учредительными документами База Автотранспорта и Механизации № 964 создана для ведения следующих видов деятельности:

- выполнение капитального и иных видов ремонта автомобилей и их агрегатов семейства КрАЗ, МАЗ, КамАЗ, ЗИЛ, ГАЗ, ВАЗ и др., на основе использования высококачественного оборудования, классных специалистов;

- разработка, производство и реализация запасных частей для грузовых автомобилей отечественного производства;

- разработка и изготовление различных видов изделий, товаров народного потребления и технологий;

- организация и проведение фирменного торгово-сервисного обслуживания изготавливаемой продукции, услуг;

- осуществление снабженческо-сбытовых операций;

- осуществление мероприятий по аренде, лизингу, купле-продаже недвижимости, основных средств;

- другие виды деятельности, не запрещенные федеральным законом.

Переход к рыночным отношениям требует новых подходов к проблемам формирования материальных потоков. Так База Автотранспорта и Механизации № 964 для того, чтобы расширить объем оказываемых услуг, взяла в аренду у ГУ УДС №4 автомобильную технику различных марок и разной грузоподъемностью. Теперь предприятие оказывает услуги с использованием строительных машин, механизмов, автотранспорта и др. оборудования. Всего в распоряжении предприятия находится 39 единицы автомобильной техники, из них: бортовых автомобилей - 9 единиц (марки МАЗ, КамАЗ), автомобилей с грузовым полу прицепом - 4 единицы (марки КамАЗ-54112), автосамосвалы - 3 единицы (марки МАЗ-5551, КамАЗ-5511), автокраны - 2 единицы (марки КС-3577, КС-4572), гидрокран - 1 единица (марки МКС-5531), автопогрузчик - 2 единицы (марки АП-40-81), трактор- 2 единицы (марки ДТ-75, Т-150).

Имеющиеся возможности производства у предприятия позволяют изготавливать практически любые изделия из дерева и металла. На сегодняшний день База Автотранспорта и Механизации № 964 изготавливает следующие изделия: из дерева: столы, табуреты, двери, штакетник, оконные рамы; из металла: ворота гаражные, оградки, гробнички, двери металлические.

Управление Базы Автотранспорта и Механизации № 964, как и на любом предприятия, состоит из нескольких уровней. На предприятии используется классическая иерархическая структура управления, которая позволяет добиться специального разделения труда руководителей различного уровня и делегирования полномочий.

Высшим органом управления является Спец строй Российской Федерации, который назначает директора предприятия. Директор в свою очередь назначает своих заместителей. Два раза в год вышестоящая организация проводит плановые проверки, после которых проводится собрание высшего звена, для того чтобы заслушать отчет о проведенной работе, о хозяйственной деятельности предприятия и его финансовом состоянии. На собраниях вырабатываются программные решения в части стратегического и тактического развития предприятия.

Правление предприятия кроме директора состоит также из его заместителей по функциональным вопросам (т.е. руководителей структурных подразделений):

Директор по производству - отвечает за выполнение плана по производству, руководит цехами основного и вспомогательного производства: цех сборки; цех комплектации.

Директор по маркетингу - осуществляет руководство в части работы по составлению, исполнению планов по закупке и продаже, составлению прогнозов, развития рынков; по анализу положения предприятия на рынке, существующих сбытовых сетей; по выявлению и анализу существующих и потенциальных конкурентов и потребителей; по формированию финансовых, производственных и сбытовых задач различным отделам для улучшения положения предприятия на рынке. Ему подчинены: отдел сбыта и отдел закупок.

Главный бухгалтер - руководит бухгалтерией предприятия и отвечает за своевременное предоставление финансовых отчетов вышестоящему руководству предприятия и в налоговую инспекцию, а также отвечает за качество и оперативность бухгалтерского учета.

Директор по экономике, социальным вопросам - руководит работой в части анализа финансово-экономического состояния предприятия, разработке учетной и налоговой политики, управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью, вместе с директором по маркетингу утверждает целесообразность сделок по купле и продаже товаров, услуг, определяет основные направления социальной политики предприятия, руководит: планово-экономический отделом, отделом кадров, отделом организации труда.

Технический директор - совместно с инженером по подготовке производства осуществляет руководство следующими отделами: отделом главного механика, отделом главного энергетика, отделом технического контроля, транспортный цехом.

Таким образом, на Базе Автотранспорта и Механизации № 964 реализована и работает классическая организационная структура, построенная по принципу иерархии. И естественно, что в деловой практике предприятия невозможно обойтись только линейными связями, очень часто возникают «горизонтальные» отношения между различными службами предприятия, которые позволяют более оперативно решать большинство производственных задач.

Численность работающих на предприятии составляет 80 человек, из них руководителей и специалистов 25 человек.

В настоящее время, после истечении года с момента государственной регистрации Базы Автотранспорта и Механизации № 964, можно сделать вывод о хорошей динамике движения к тем стратегическим целям, которые были записаны в учредительных документах. Самым главным достижением предприятия и его руководства является то, что оно на свой страх и риск, без поддержки государства, помимо основной деятельности для получения большего дохода занялось такими видами деятельности как: предоставление транспортных услуг, производство изделий из дерева, производство изделий из металла.

Еще одним достижением предприятия является ее выход на новые рынки, так База Автотранспорта и Механизации № 964 открыла свое обособленное подразделение в городе Калуга.

Если коротко обозначить перспективы развития предприятия, то необходимо отметить следующее: в тактическом плане задачей предприятия является эффективное использование всех имеющихся ресурсов для получения чистой прибыли, которая является источником воплощения стратегических планов руководства.

Главной частью стратегических планов предприятия является:

- совершенствование технологической базы производства и увеличение качества и количества выпускаемой продукции;

- расширение сети розничной торговли выпускаемой продукции.

**2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Как было сказано выше, Базе Автотранспорта и Механизации № 964 не только удалось выжить в условиях кризисного состояния российской экономики, но и добиться положительных результатов.

В настоящее время предприятие имеет мощности и технологии, позволяющие быть крупным и единственным государственным (в Нижневолжском регионе) поставщиком продукции для грузовых автомобилей отечественного производства и всевозможных услуг по их ремонту и обслуживанию, с численностью до 80 человек.

База Автотранспорта и Механизации № 964 располагается на территории бывшей Центральной Базы Ремонта и Хранения технического имущества, которая была расформирована в начале 1999 года. В собственности предприятия находится - административное здание, цеха, склады для хранения готовой продукции, сборно- ремонтные мастерские.

В технологическом плане предприятие располагает замкнутым технологическим циклом от выполнения проектных работ и заготовительного производства до выпуска готовой продукции.

В целом объем производства за второе полугодие 2006 года составил 90% от объема производства первого полугодия 2006 года, то есть повысился почти в 2,5 раза.

Анализ номенклатуры продукции и услуг Базы Автотранспорта и Механизации № 964 за 2006 год показывает, что большую часть общего объема производства занимало ремонт двигателя СМД-18 (14 единиц), двигателя ЯМЗ-236 (15 единиц), двигателя А-01 (11 единиц), а так же оказание транспортных услуг, предоставленных на сумму 178 тысяч рублей.

Число и состав поставщиков сырья со времени образования предприятия коренным образом не изменилось. К ним относятся: ОАО «Агротехсервис» г. Ярославль, ОАО «Калугаметалторг» г.Калуга, ОАО «Стройкомплект ДС» г.Москва, ООО «Нарил» г.Набережные Челны, ООО «Союзспецметал» г.Москва, ООО «Камаззапчасть» г.Рязань.

Основным поставщиком предприятия является ОАО «Агротехсервис» - до 80% поставляемого сырья.

Основными заказчиками конкретно по ремонту и обслуживанию автомобильной техники являются близлежащие колхозы, совхозы, крестьянские хозяйства и др., то есть все организации в собственности которых имеется техника различных марок и разной грузоподъемностью. К ним относятся: СПК «Родина», СПК «Ленинский Путь», ООО «Инвид-Агро» г.Москва, СПК «Хоперский пионер», СПК «Вихлянцевское», АОЗТ «Купавское».

Самым крупным заказчиком является Московская фирма «Инвид-Агро». Ее заказы составляют до 60% от общего объема заказов.

Хозяйственные связи Базы Автотранспорта и Механизации № 964 с потребителями и поставщиками строятся на основе заключения договоров купли-продажи и договоров поставки. За год работы наработан круг постоянных покупателей и поставщиков; приобретен имидж честного партнера.

Анализ выпущенной и реализованной продукции за 2006 г. [6,7].

Реализация продукции и услуг за второе полугодие 2006 года:

Общий объем реализации продукции и услуг во 2-ом полугодии составил 1 759 918 рублей, что на 90 % больше чем в 1-ом полугодии. Из них: за наличный расчет – 648 331 рублей, за безналичный расчет (по перечислению) - 1 038 039 рублей, что составляет 73 % от общей реализации первого полугодия, по взаимозачетам и бартеру на сумму 73 548 рублей, или 8 % от общего объема продаж (Приложение 2).

Во втором полугодии произошло заметное увеличение объема продаж по перечислению с 333 229 рублей до 1 038 039 рублей, то есть на 211 % . Этот рост произошел за счет установления связей с крупными заказчиками, снижения себестоимости продукции.

Анализ реализации продукции по ассортименту [6,7].

За первое полугодие 2006 года наибольший объем реализации приходится на следующие виды продукции:

ремонт двигателей (ЯМЗ-240, СМД-18, А-01) - 29 единиц, из них:

- по бартеру - 2 единицы на сумму 21 731 рублей;

- по перечислению - 6 единиц на сумму 91 332 рублей;

по наличному расчету - 21 единиц на сумму 434 354 рублей.

текущий ремонт автомобильной техники , из нее:

- по бартеру - на сумму 10 100 рублей;

- по перечислению - на сумму 159 201 рублей;

по наличному расчету – на сумму 67 456 рублей.

Как видно из выше изложенного, наибольший объем реализации продукции приходится на ремонт двигателя СМД-18(12 шт.); большим спросом пользуется ремонт двигателей А-01 (3 шт.) и ЯМЗ-240 (3 шт.). Причем основная доля реализации приходится по наличному расчету.

За второе полугодие 2006 года наибольший объем реализации приходится на следующие виды продукции:

ремонт двигателей –59 единиц, из них:

по бартеру – 4 единицы на сумму 49 106 рублей;

по перечислению – 48 единиц на сумму 783 928 рублей;

по наличному расчету- 7 единиц на сумму 290 778 рублей.

текущий ремонт автомобильной техники, из нее:

- по бартеру – на сумму 50 724 рублей;

по перечислению – на сумму 114 911 рублей;

по наличному расчету – на сумму 273 953 рублей.

Во втором полугодии основная доля реализации приходится по перечислению.

Анализ реализации продукции и услуг по перечислению [6,7].

Наибольший объем продукции по перечислению за второе полугодие 2006 года приходится на следующие изделия:

ремонт двигателя А-01 (11 шт.)

ремонт двигателя ЯМЗ-236 (15 шт.)

ремонт двигателя СМД-18 (14 шт.).

Для того, чтобы организовать рынок сбыта для конвейерной продукции в больших объемах, необходимо привести в соответствии цены для розничных торговцев и оптовиков. Оптовая цена должна включать в себя все затраты на изготовление товара до момента его сдачи на склад и отличаться от розничной цены как минимум на 20 – 25 %. В то же время как розничная цена должна включать в себя так же затраты на доставку, оплату коммунальных услуг, заработную плату, рекламу. Следовательно, она не может быть уравнена с оптовой ценой и должна быть значительно выше.

 Для значительного увеличения объема реализации в другие регионы (по перечислению) необходимо постоянное наличие на складе минимального ассортимента конвейерной продукции.

**2.3 Организация маркетинга на Базе Автотранспорта и Механизации № 964**

Внедрение рыночных отношений в хозяйственную практику повлекло за собой необходимость постоянно отслеживать вкусы и желания потребителей, расширять товарный ассортимент и увеличивать уровень его конкурентоспособности, заниматься сбытом продукции. Для осуществления этих процессов на данном предприятии была создана служба маркетинга. В самом начале деятельности предприятия маркетинговой деятельностью занимались по мере необходимости, но по истечении определенного промежутка времени руководство пришло к единому мнению о создании на предприятии отдела маркетинга.

Отдел маркетинга является структурным подразделением и подчиняется непосредственно директору по маркетингу.

Задачи отдела маркетинга:

Исследование потребительских свойств продукции, исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, коньюктуры рынка, изучение спроса на продукцию предприятия, разработка прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами и заказами, контроль за поставкой продукции структурными подразделениями.

Организация рекламы и стимулирование сбыта продукции, разработка совместно с финансовой службой ценовой политики предприятия.

Структура и штат отдела утверждает директор предприятия с учетом объема и особенностей производства.

В состав маркетинга входит 4 человека.

Функции отдела маркетинга:

1. Исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей.

2. Анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции .

3. Организация обратной связи с потребителями: изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции, разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению качества продукции и ее технического уровня.

4. Анализ состояния реализации продукции предприятия, выявление продукции не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого.

5. Формирование новых потребностей с целью расширения рынка.

6. Участие с экономическим отделом в определении себестоимости новых изделий и разработка мероприятий по снижению себестоимости продукции.

7. Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства по номенклатуре и качеству, исходя из результатов спроса на конкретные виды продукции.

8. Подготовка и заключение договоров с покупателями с учетом нормативных актов на поставку продукции.

9. Составление годовых, квартальных и внутри месячных планов поставок продукции в соответствии с договорами и контроль за их выполнением.

10. Организация и планирование отгрузки готовой продукции, принятие мер по выполнению задолженности по поставкам продукции.

11. Разработка стратегии рекламы и плана проведения рекламных мероприятий.

12. Организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организация и подготовка статей и информации для журналов, газет, радио; подготовка сценариев для кинорекламных роликов, фильмов.

13. Осуществление наружной световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте и т.д..

14. Организация участия предприятия во всероссийских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках - продаж, подготовка необходимых документов и материалов.

15. Организация и руководство сервисных центров.

Взаимоотношение с другими подразделениями (цехами, отделами):

Со службой инженерного обеспечения: представляет сведения о конкурирующих технологиях и изделиях; сведения об издержках производства конкурирующих изделий; информацию о рыночном тестировании изделий и предложения по совершенствованию технологических характеристик изделий, предложения об ассортименте продукции; сведения о прогнозе издержек производства новых изделий, предложения о развитии производства на основе спроса на продукцию, предложения о снятии с производства устаревшей продукции, предложения по сервисным услугам, предложения для включения в программу маркетинга в области информирования спроса и стимулирования сбыта; получает материалы, необходимые для калькулирования технологической себестоимости на изделия.

С производственным отделом: получает: годовые, квартальные и месячные планы производства продукции, оперативные месячные планы-графики сдачи их на склад готовой продукции, изменения, вносимые в планы выпуска продукции, сведения о выполнении заказов; предоставляет: объем продаж продукции в ассортименте на год, месяц, данные об общем количестве продукции в ассортименте, предусмотренной заключенными договорами, перечень продукции, по которой сдача продукции отстает от согласованного графика, оперативные заявки на ускоренное изготовление отдельных видов продукции, таблицы цен, калькуляции и цены на розничные заказы.

С отделом организации труда и заработной планы: получает: нормы времени и расценки не единичные изделия и сведения об изменениях трудозатрат, штатное расписание отдела, баланс рабочего времени, консультации по вопросам; предоставляет: предложения по совершенствованию организации труда и заработной платы, проекты штатных расписаний.

С производственными цехами: получает фактические затраты по статьям и элементам затрат для расчета общезаводских, цеховых, внепроизводственных расходов и при межцеховых отношений; предоставляет: цены на изготовление продукции согласно утвержденного плана, а также на индивидуальные заказы, инструкции по применению и оформлению цен, контроль за правильностью расчета внутризаводских цен.

С юридическим отделом: получает заключенные договоры на сбыт продукции, решения арбитражных органов, принятые по спорным условиям договоров, копии решений руководства по признанным претензиям и искам, которые удовлетворяют путем досылки (замены) продукции; предоставляет проекты договоров; обоснованные заключения с приложениями необходимых документов по протоколам разногласий, претензиям и искам в связи с поставкой продукции; документы, являющиеся обоснованиями договорных взаимоотношений, а также копии договорной переписки, необходимой для предъявления исков в органы арбитража.

С бухгалтерией: получает: данные об остатках готовой продукции (по видам и типам) сличительные ведомости по результатам инвентаризации; сведения о не платежеспособности отдельных заказчиков; извещение о применении санкций к покупателям и заказчикам.

Начальник отдела маркетинга имеет право:

Требовать от подразделений предприятия материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.

Вносить предложения, учитывающие требования потребителей по разработке и организации производства новых изделий, модернизации, повышению надежности, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Давать предложения по устранению недостатков в конструкции и технологии производства изделий, выявляющихся в процессе их эксплуатации и у потребителей.

Представительствовать в хозяйственных, плановых, снабженческо-сбытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с планированием и организацией поставок готовой продукции, технического обслуживания и маркетинга.

Контролировать производственные цехи в части изготовления продукции, сдача которой на склад готовой продукции отстает от согласованных графиков.

Анализировать причины и вносить предложения по совершенствованию конструкций и повышению качества изготовляемой продукции.

 Всю полноту ответственности за качеством и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела маркетинга.

**2.4 Стратегическое планирование предприятия**

План маркетинга - необходимый этап в стратегическом планировании предприятия, хотя он и носит рекомендательный характер. Этот план необходим для принятия обоснованных управленческих решений на уровне высшего звена управления компанией.

План маркетинга определяется спецификой деятельности предприятия. Компании, действующие в разных секторах промышленности и у которых разные целевые аудитории, будут разрабатывать различные планы маркетинговой деятельности (не только в цифрах, но и в самой структуру плана).

Каждое предприятие разрабатывает свой план маркетинга. Не существует какой-то точно определенной схемы. Какие-то разделы могут отсутствовать, а что-то новое добавляться.

План маркетинга Базы Автотранспорта и Механизации № 964 выглядит следующим образом:

Разработка стратегии маркетинга. Основная цель:

- увеличение объема рекламной продукции, расширение регионального рынка сбыта, организация региональных представительств со складской программой;

- проведение принципиально новой рекламной компании с акцентированием внимания на реализацию продукции со склада, а не под заказ;

- укомплектование службы маркетинга специалистами.

Разработка ценовой политики:

- сравнительный анализ цены на товар и услуги аналогичную Базы Автотранспорта и Механизации № 964;

- определение оптовой цены, которая должна быть ниже розничной цены на 20%-25% при условии ограничения минимальной партии конкретно для каждого изделия.

Из диаграммы «Динамика объема продаж по наличному и безналичному расчету за 2006 г.» (Приложение 3) видно, что реализация продукции по перечислению в другие регионы носит спонтанный, неравномерный характер. Существует ряд причин. Во-первых, это связано с тем, что в большинстве случаев не выполняются обязательства по срокам отгрузки продукции, что вызывает недоверие у крупных оптовиков. В случае чего сделки носят разовый характер, поэтому приходится вновь искать новых покупателей, вместо того, чтобы поддерживать партнерские отношения с теми, кто уже заключили договора на поставки. Во-вторых, большинство покупателей не устраивают сроки изготовления. Минимальный срок на который они готовы заморозить свои деньги, это 2-3 недели с момента оплаты до момента получения товара (т.е. отгрузка должна осуществляться в 14-15 дневный срок и 2-3 дня в пути), а не 2 месяца (2-3 недели на изготовление и 1-2 недели на отгрузку и доставку), как обычно это происходит.

Чтобы вытеснить конкурирующие фирмы и занять прочное положение на местном рынке, специалистами отдела маркетинга разработаны следующие мероприятия:

1. Рекламные мероприятия - качественно изменить рекламу. Реклама по телевидению не подходит, так как в телевизионной рекламе очень низкая избирательность аудитории и очень высокая стоимость рекламного контакта. Реклама по радио себя не оправдывает, так как местное радио не имеет популярности, поэтому желательно ее больше не заказывать. Наиболее эффективной рекламой является реклама, напечатанная в местной газете «Урюпинская правда». Это реклама относительно не дорога. Основные покупатели продукции Базы Автотранспорта и Механизации № 964 проживают в г. Урюпинске или Урюпинском районе, а, следовательно, велика вероятность того, что они читают местную газету, и рекламный контакт может состояться. Также планируется разместить рекламу на щитах, один из которых будет находиться при въезде в город, второй недалеко от самого предприятия и третий около Алексековского поста ГАИ на трассе Москва-Волгоград.

Налаживание обратной связи с покупателями: опрос потенциальных покупателей, анкетирование (раздача анкет после оплаты заказа и возвращение их после доставки продукции уже непосредственно самим покупателям), рассылка рекламных буклетов с мини-анкетами потенциальным покупателям (почтовый опрос).

Ввести мероприятия по стимулированию сбыта: предоставление различного рода льгот и скидок, распродаж, ярмарок и т.д.

Как видно из выше изложенного рынок достаточно насыщен, большое количество предприятий, которые предлагают широчайший ассортимент продукции. Также заявляют о себе и новые производители, которые создают жесточайшую конкуренцию. База Автотранспорта и Механизации № 964 - предприятие, деятельность которого началась недавно и поэтому большого опыта по проблеме конкуренции у него нет.

Среди причин, заставляющих покупателей отказываться от продукции Базы Автотранспорта и Механизации № 964, - предоплата за поставляемую продукцию, достаточно среднее качество и относительно высокая цена по сравнению с другими производителями. С другой стороны, деятельность предприятия уже стала знакома потребителю, и многих она устраивает по цене, которая ниже, чем у зарубежных аналогов, но не уступает по качеству. Это значительно уменьшает спрос на продукцию Базы Автотранспорта и Механизации № 964.

При внесении изменений по данным позициям потенциальная емкость рынка продукции данного предприятия, только в Волгоградской области может возрасти на 15%-25%, что компенсирует потери в физическом и стоимостном объеме производства.

Главные критерии, которыми руководствуются потребители при приобретении товара, это - качество изготовления, цена, долговечность.

Одним из главных направлений работы Базы Автотранспорта и Механизации должна стать работа на рынке - российском, региональном, местном. Необходимо, с одной стороны, максимально расширить сбытовую сеть на местном рынке, где изделия Базы Автотранспорта и Механизации №964 хорошо себя зарекомендовали, с другой стороны, при производстве продукции необходимо расширение рынка сбыта не только в масштабах региона, но и близлежащих с Нижневолжским регионах. Для практического осуществления этой задачи необходимо формирования дилерской и дистрибьютерской сети, которая с одной стороны, взяла бы на себя функции оптовых баз, а с другой стороны, позволила бы решить проблемы платежей. Очевидно, что для комплексного решения поставленных задач необходимо техническое и технологическое перевооружение предприятия, переход на современные технологии.

В противном случае, предприятие год за годом будет уступать все больше позиций в конкурентной борьбе. Выход же на новые технологии и более высокое качество продукции позволит предприятию не только преодолеть спад производства, но и резко увеличить объем продаж и получаемой прибыли.

Для завоевания, сохранения и удержания своих конкурентных позиций предприятию необходимо опираться на главные стратегические факторы успеха в своей отрасли, которые и будут рассмотрены в третьей главе данной работы.

**ГЛАВА 3. ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БАЗЫ АВТОТРАНСПОРТА И МЕХАНИЗАЦИИ № 964**

Ключевой функцией стратегического управления предприятием является завоевание и сохранение конкурентных преимуществ. Причем, особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках

В качестве конкурентных преимуществ можно рассматривать самые разные характеристики компаний и предполагаемых ими на рынке продуктов. Это может быть, например, удачное территориальное расположение компании, наличие высококвалифицированного персонала и конверсионных технологий, относительно низкий уровень заработной платы персонала, возможность получения относительно дешевой аренды производственных мощностей, площадей и территорий у государственных или недавно приватизированных предприятий и, соответственно, отказ от значительных вложений в формирование основного производства капитала, хорошие личные связи руководителей фирмы с крупными (особенно государственными) заказчиками и т.п.. В то же время источником постоянных угроз для благополучия и само существования любой компании служат ее слабости как по отношению к важным факторам внешней среды, так и по отношению к основным конкурентам. Поэтому основой стратегии любой компании является комплекс мероприятий по усилению своих конкурентных преимуществ и преодолению угрожающих ее успехам слабостей. При этом следует помнить, что как сильные стороны, так и слабости компании являются относительными, то есть могут быть оценены только по отношению к каким-либо конкретным внешним обстоятельствам.

Главная предпосылка формирования стратегических факторов успеха заключается в способности предприятия уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества как производителя товара по сравнению с конкурирующими поставщиками.

Для того, чтобы конкурентные преимущества любого предприятия можно было причислить к стратегическим факторам успеха нужно выполнять следующие требования:

- Обеспечить уникальность своей марки по сравнению с конкурирующими на достаточно длительный срок (необходимо соотнести сильные стороны данного предприятия со слабостями конкурентов).

- Удовлетворять потребности каждого клиента.

- Предприятие должно располагать такими способностями и ресурсами, которые являются оригинальными по сравнению с конкурентами и которые практически невозможно имитировать.

Итак, больших высот предприятие сможет достичь лишь в том случае, если оно сумеет добиться конкурентных преимуществ, при этом опираться ему необходимо на главные факторы успеха в своей отрасли. На практике эти факторы успеха базируются не на объективно заданных, а на субъективно воспринимаемых потребителем преимуществ. Основой успеха является стойкие конкурентные преимущества, которые заключаются в лучших, с точки зрения клиента, потребительских свойств данного товара по сравнению с товарами конкурентов.

Добиться высоких результатов на рынке можно не только при наличии превосходных ресурсов и способностей предприятия, но и благодаря их адекватному применению. Например, если в результате использования таких параметров, как квалификация персонала или организационная культура создается эффективный продукт, то такие параметры становятся основой укрепления позиции товарной марки в сознании потребителя.

 Правильная организация маркетинга, на сегодняшний момент, предполагает наличие на предприятии отдела маркетинга выполняющего функции по сбору и анализу внешней и внутренней информации, касающейся деятельности предприятия в рыночной среде и представляющий мощный исследовательско - аналитический центр внутри предприятия.

Поэтому, Базе Автотранспорта и Механизации № 964 необходимо произвести изменения в структуре самого отдела маркетинга.

Необходимо, расширить штат отдела маркетинга и вовлечь все службы и подразделения предприятия в процесс поиска, сохранения и удержания конкурентных преимуществ.

Отдел маркетинга - не обособленное подразделение, а составная часть предприятия, поэтому он должен взаимодействовать с другими подразделениями.

Главная проблема многих предприятий, а также Базы Автотранспорта и Механизации №964 – преобразовать и реализовать на рынке конкурентные преимущества в форме ресурсов и способности и, следовательно, создать стратегические факторы успеха.

Стратегические факторы успеха должны опираться на стратегический потенциал предприятия, характеризующийся способностями и ресурсами, с помощью которых оно сможет достичь желаемой цели. А стратегические факторы отличаются от него тем, что непосредственно влияют на рыночный эффект, так как напрямую воспринимаются клиентами.

Например, на диверсифицированных предприятиях, формирование успеха может происходить путем обмена “ноу-хау” между различными хозяйственными областями или же благодаря объединению их усилий по созданию благ.

Можно привести другой пример – предприятие располагает потенциалом в виде современной технологии, то эту возможность оно должно внедрить на рынок таким образом, чтобы его продукция приобрела в глазах потребителя большую потребительскую стоимость или более благоприятную цену по сравнению с конкурентами.

В обоих случаях в результате синергического эффекта закладывается основа для снижения издержек или увеличения потребительской стоимости продукта.

В рамках стратегического потенциала успеха можно выделить следующие основные задачи:

- Необходимо проанализировать внешнюю и внутреннею среду предприятия: выяснить опасности и возможности в окружающей среде предприятия, и на основе этого идентифицировать и развивать потенциал успеха, т.е. достигать конкурентоспособности продукции на данном рынке.

- Преобразовать потенциал успеха в факторы успеха, причем таким образом, чтобы в глазах клиента повысилась потребительская стоимость продукта или снизились издержки по его приобретению и эксплуатации. Другими словами – внутрифирменный потенциал должен эффективно трансформироваться в рыночное преимущество.

Для достижения этой цели необходимо, чтобы рыночная ориентация охватывала все предприятие, а маркетинг играл роль всеобъемлющей функции.

Любое предприятие постоянно стоит перед необходимостью развития нового потенциала и преобразовании его в стратегические факторы успеха.

Ни у одного предприятия в регионе нет такого количества ассортиментных групп, как на Базе Автотранспорта и Механизации № 964 (свыше 30 групп). Есть собственные производства отдельных запасных частей, что позволяет сократить число смежников. Так же предприятие располагает довольно новым оборудованием. Но при наличии всего выше перечисленного База Автотранспорта и Механизации не использует все имеющиеся у него резервы по стабилизации своего положения на рынке.

В центре внимания при обычном анализе внешней среды находится конкуренты и потребители. А для того чтобы управлять потенциалом успеха нужен глобальный охват окружающей предприятие среды. Важно идентифицировать области, которые должны находиться под систематическим наблюдением предприятия. Остановимся немного поподробнее на одной из важных таких областях как технологической.

Как правило, основные технологические разработки заимствуются конкурентами из других отраслей. В таком случае, предприятиям, которые уже утвердились на данном рынке, приходится технически адаптироваться. Или же перед предприятием открывается перспектива проникновения на новые рынки.

Например, База Автотранспорта и Механизации № 964 в втором полугодии 2006 года закупила и запустила в производство новейшее технологическое оборудование, тем самым создав конкуренцию зарубежной продукции на местном рынке.

Итак, в технологические разработки, проводимые с целью создания стратегического потенциала успеха, необходимо постоянно вносить изменения, так как ресурсы и способности должны отвечать новым требованиям. Эти разработки могут вызвать изменения и в области стратегических факторов успеха.

Так же одной из областей, которая должна постоянно быть под пристальным вниманием предприятия, является экологическая. В данном случае, для такого предприятия как База Автотранспорта и Механизации № 964 экологические рамки становятся главной проблемой, так как они оказывают все большее влияние на решения клиентов относительно покупки товара и выборе товарной марки.

В таких условиях, предприятия должны развивать свои ресурсы и способности, чтобы создать стратегический потенциал успеха, который бы позволил поставлять продукты, отвечающие экологическим требованиям, с одной стороны. С другой стороны, требования клиента к экологической чистоте продукта может служить критерием принятия решения о покупке и тем самым способствовать улучшению качества данной товарной группы.

Например, такой стратегический фактор, как качество продукции должен включать в себя экологический параметр. Сначала необходимо определить, какие стратегические факторы успеха в глазах потребителей будут иметь значение в будущем. Затем нужно развить стратегический потенциал, с помощью которого предприятие сможет сохранить длительное время исключительное положение в идентифицированных областях по сравнению с конкурентами.

К стратегическим факторам, оказывающим большое влияние на успех товарной марки можно отнести следующее: дизайн, имидж товара, цена, качество, обслуживание и сбыт.

Все указанные факторы прямо воздействуют на успех предприятия, за исключением имиджа товара, влияние которого проявляется в виде тенденции. В связи с этим идентификация стратегических факторов успеха является главной задачей менеджмента. Эти параметры (дизайн, цена, качество, обслуживание, сбыт, имидж товара) по-разному влияют на решения покупателей в разных отраслях.

Как правило, наибольшее значение потребитель придает качеству продукции, далее идет сбыт (т.е наличие продукта), имидж и цена. Меньшее значение имеют дизайн и обслуживание.

В нашей российской нестабильной экономике большое значение имеет такой фактор как цена, затем следует качество, сбыт, дизайн и имидж товара.

Так же данные параметры оказывают различное влияние на товар в зависимости от его категории. Если для технологически простых товаров большое значение имеют такие факторы как сбыт и цена, то для технологически сложных товаров важны, прежде всего, качество, сбыт, дизайн товара, цена и обслуживание. Для сложных товаров по сравнению с простой продукцией, очевидно, более актуальна дифференциация предложения.

Продукция Базы Автотранспорта и Механизации №964 уступает по таким факторам как дизайн, качество (среднее), цена, но выигрывает по ассортименту, обслуживанию и др..

Остановимся поподробнее на таком стратегическом факторе как качество товаров, который является одним из главных, но не решающим. С одной стороны, качество играет главную роль в рамках стратегии диверсификации. Влияние качества на успех предприятия косвенно выражается в увеличении рыночной доли, связанным с повышением качества сбываемой продукции. А с другой стороны, влияние качества продукции на успех предприятия не является безусловным. Оно в известном смысле относительно, тогда как такие факторы, как инновационность и близость к клиенту, все чаще идентифицируются в качестве ключевых факторов успеха.

Для устойчивого рыночного успеха недостаточно концентрации усилий на качестве продукции, и этот параметр желательно включать в интегрированную систему управления качеством.

В последнее время качество Базы Автотранспорта и Механизации №964 значительно ухудшилось и находится на среднем уровне, но цены очень высокие. Это, зачастую, служит главным препятствием для быстрой реализации продукции предприятия. Для повышения качества своей продукции База Автотранспорта и Механизации закупила новейшие станки для ремонта различных двигателей.

Необходимо так же указать на тенденцию к стиранию различий в качестве, что ведет к повышению взаимозаменяемости товаров на многих рынках. Профилирование собственного предложения по показателю качества едва ли еще возможно во многих отраслях. В такой ситуации все большее значение приобретают факторы цены и сбыта.

Говоря о дифференциации предложения в группе простой продукции, то это можно рассматривать как эффективный стратегический выбор, причем предприятия должны стремиться к формированию имиджа марки в качестве стратегии выживания. Однако, следует учитывать, что лишь немногие фирмы располагают ресурсами, достаточными для выпуска продукции очень высокого качества или достижения конкурентных преимуществ в области имиджа товарной марки.

Чтобы База Автотранспорта и Механизации №964 смогла завоевать и сохранить конкурентные позиции, а в будущем – стать монополистом в регионе, ей необходимо постоянно анализировать свои сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы. Здесь следует обратить внимание на специфику использования метода SWOT, обобщающего большой объем работы по диагностике позиций фирмы. Обычно предлагается такой порядок: выявление сильных сторон (S); выявление слабых сторон (W); выявление возможности движения к цели (O); выявление угрозы со стороны окружения (T).

Согласуются силы и возможности для формирования стратегии развития. Эти операции необходимо выполнять на основе использования концентрации ключевых факторов успеха. Выявление на отраслевом рынке Выявление на отраслевом рынке ключевых стратегических факторов успеха сравнивают с сильными и слабыми сторонами предприятия и только после этого определяют, какие параметры потенциала реально сильны или слабы. Далее уточняют эти выводы, сопоставляя с возможностями и исходящими из вне угрозами.

Итак, в условиях жесткой конкуренции для достижения успеха предприятиям необходимо выделять себя из ряда конкурентов. Для этого они должны либо предлагать клиентам новую, по сравнению с конкурентами продукцию и делать свое дело лучше, чем конкуренты, либо использовать более низкие цены.

Таким образом, основная стратегическая идея, лежащая в основе работы предприятия на рынке, заключается в том, чтобы предоставлять своим клиентам полную гамму изделий как собственных, так и тех, которые производятся основными конкурентами, т.е. предприятие, уверенное в своих конкурентных преимуществах должно выставлять рядом и продавать одновременно свою продукцию и изделия основных конкурентов.

Конкурентное преимущество зависит не только от позиции фирмы. Его можно считать реальной и движущей силой лишь при должной активности руководства, функциональных специалистов и всего персонала. Эту активность характеризуют воля и целеустремленность руководства и персонала, качество выбираемых и реализуемых путей развития, уровень мобилизации потенциала; способность привлекать капиталовложения, методы, культура проведения изменений, адекватная реакция на изменения ситуации; скорость адаптации к изменениям.

Важнейшим аспектом активности является качество реализуемой стратегии. Как продукт деятельности стратегия имеет потребительские свойства, соответствующие цели развития, миссии и предназначению фирмы, ценностным ориентациям руководства и персонала, внешним и внутренним возможностям, глубине проникновения в сложившуюся ситуацию.

Качественная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности фирмы. В конечном счете, именно этот фактор является решающим в условиях не спадающего кризиса.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, стратегическое планирование может быть определено как динамичный процесс, включающий постоянную оценку текущей ситуации и определение следующего шага. Это требует полного понимания организации и окружающей среды, в которой она функционирует.

Не существует правильного пути стратегического планирования. Оптимальный вариант – найти процесс, который подходит к конкретной организации. Для этого нужно соответствие миссии организации, ее сильных и слабых сторон, а также существующих возможностей и угроз. Если данное условие выполнено, можно начинать организовывать процесс. Организация включает формирование команды или комитета, сбор информации о текущих планах и определение того, как стратегический план будет разработан.

Следующим шагом процесса является проведение ситуационного анализа. Такой анализ включает оценку слабых и сильных сторон, возможностей и угроз организации. Составляется список ключевых вопросов (не более восьми). Обращаемся к данным вопросам путем разработки общих стратегий или целей. Комбинация миссии, целей, принципов и других компонентов составляет формальный стратегический план. Завершающим шагом процесса становиться выполнение стратегического плана. Оперативный план используется для выработки необходимых действий или тактики выполнения стратегического плана. Оперативный план состоит из бюджетов, функциональных планов, финансовых планов и других специальных планов. На протяжении всего процесса могут иметь место изменения и обновления. Поэтому стратегические и оперативные планы должны быть гибкими и открытыми для ревизии. Как минимум раз в год стратегические планы переоцениваются.

Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения, и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации.

Стратегическое планирование - это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации.

Стратегическое планирование включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности:

Распределение ресурсов: распределение имеющихся фондов, высококвалифицированных кадров, а также технологического и научного опыта, имеющегося в организации.

Адаптация к внешней среде: действия, которые улучшают отношения фирмы с окружающей внешней средой, т.е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.

Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон фирмы для достижения эффективной интеграции операций внутри организации.

Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации.

Без стратегического планирования невозможно представить успешное функционирование любого предприятия, действующего в конкурентной среде, оно представляет собой сложную задачу в маркетинговой деятельности, ибо допущенные в ходе планирования ошибки могут пагубно сказаться на судьбе самого предприятия. И одним из основных моментов здесь является то, что связь между системой маркетинга и стратегическим планированием активная и двусторонняя. С одной стороны, маркетинговые цели оказывают решающее влияние при составлении стратегических планов, а маркетинговые исследования являются основным источником получения необходимой стратегической информации. С другой стороны, маркетинговые стратегии являются частью общего стратегического плана, и реализация маркетинговых функций происходит в рамках этого плана.

Стратегическое планирование рассматривается, как элемент стратегического управления, в том смысле, что реализация разработанного стратегического плана подразумевается неизменно. Инструментом же реализации является интегрированный план маркетинга, разрабатываемый на краткосрочный период. Он является и инструментом корректировки стратегического плана в процессе его реализации. Под корректировкой подразумевается возможное изменение стратегических целей или путей их достижения в соответствии с изменением внутренней и внешней среды. Это подразумевает наличие систематических и хорошо организованных маркетинговых исследований, постоянного сбора и анализа необходимой информации, что невозможно без правильно организованной структуры маркетинга на предприятии.

Правильная организация маркетинга, на сегодняшний момент, предполагает наличие на предприятии отдела маркетинга выполняющего функции по сбору и анализу внешней и внутренней информации, касающейся деятельности предприятия в рыночной среде и представляющий мощный исследовательско - аналитический центр внутри предприятия.

 Поэтому, Базе Автотранспорта и Механизации №964 необходимо произвести ряд изменений, как в структуре самого отдела маркетинга, так и непосредственно в производственном процессе.

 Необходимо, расширить штат отдела маркетинга и вовлечь все службы и подразделения предприятия в процесс поиска, сохранения и удержания конкурентных преимуществ. Отдел маркетинга - не обособленное подразделение, а составная часть предприятия, поэтому он должен взаимодействовать с другими подразделениями.

Данный отдел должен отвечать за координацию действий подразделений предприятия в процессе разработки планов, как тактических, так и стратегических. Что касается контроля выполнения планов, то при необходимости эта функция так же может быть закреплена за отделом маркетинга.

Следующего преобразования касаются условий оплаты товара. Большинство потенциальных клиентов не заключают договора на поставку товара с Базой Автотранспорта и Механизации № 964 , потому что предприятие требует или полной или, как минимум, пятидесяти процентной предоплаты, что не каждый покупатель может себе позволить.

Чтобы привлечь потенциальных клиентов, а, следовательно, увеличить объем продаж предприятие не должно требовать полной предоплаты, а предлагать клиенту выбор. Пятидесяти процентную предоплату можно не исключать, но необходимо предлагать такую услугу как «товар в кредит», которая для российской экономики на сегодняшний день является актуальной.

Следующее преобразование касается широты ассортимента. Очевидно, что целый ряд изделий просто необходимо снимать с производства, такие например, как ремонт легковых автомобилей, которые за 2006 год не принесли никакого дохода. И необходимо запускать в производство новые, еще не освоенные, но пользующиеся спросом изделия, те которые практически не изготавливаются в регионе. Поскольку База Автотранспорта и Механизации № 964 располагается вблизи сельской местности, то целесообразно наладить ремонт и обслуживание сельской автомобильной техники (трактора, комбайны и др.)

И тогда База Автотранспорта и Механизации № 964 сможет не только достичь устойчивого конкурентного положения на рынке региона, но и стать монополистом. Для этого предприятию потребуется все свои ресурсы и способности сконцентрировать и направить по определенному.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии. Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 367 с.
2. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2004.
3. Белов А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы. // Журнал «Top-Manager», №21, 2005 г.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2005 г.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление– М.: Издательство «Гардарики», 2004г.
6. Годовой отчет предприятия «База Автотранспорта и Механизации № 964» за 2006г.
7. Ежеквартальный отчет предприятия «База Автотранспорта и Механизации №964» за I квартал 2007 года.
8. Котлер Филипп. Основы маркетинга. / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «ВИЛЬЯМС», 2005 г.
9. Кнышова Е.Н. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004. – 245 с.
10. Маркетинг. Учебник / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 256с.
11. Райс Эл, Траут Джек Маркетинговые войны /Пер с англ. – : «Издательство ПИТЕР», 2003г.
12. Мартынов А.В. Разработка стратегии предприятия. - «Энциклопедия маркетинга». // 2004 г.
13. Матт Эванс Адаптированный перевод курса по стратегическому планированию. // Перевод Баязитов Т.М. - «Энциклопедия маркетинга». // 2004 г.
14. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА-М. - 2005. - 432с.

Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – 2-е изд., доп. и испр., - М.: ООО «Т.Д.. «Элит-2000», 2002.

1. Основы предпринимательской деятельности: Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 240 с.: ил.
2. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 2004 г.
3. Старобинский Э.Е. Самоучитель по рекламе. 6-е изд., пер. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2003. – 352 с.
4. Успенский И. Интернет как инструмент маркетинга. - СПб.: БХВ-Санкт-Петербург, 2004. - 256 с., ил.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Специфические типы целевых предпочтений в стратегическом планировании [16, с. 216]**

|  |  |
| --- | --- |
| Категория ценностей | Типы целевых предпочтений |
| Теоретические: истина, знание, рациональное мышление | Долгосрочные исследования и разработки |
| Экономические: практичность, полезность, накопление богатства | Рост прибыльности, результаты |
| Политические: власть, признание | Общий объем капитала, продаж, количество работников |
| Социальные: хорошие человеческие отношения, привязанность, отсутствие конфликта  | Социальная ответственность относительно прибыльности, косвенная конкуренция, благоприятная атмосфера в организации |
| Эстетические: художественная гармония, состав, форма и симметрия | Дизайн изделия, качество, привлекательность |
| Религиозные: согласие во Вселенной | Этика, моральные проблемы |