Курсовая работа

**«Проект стратегического управления в ООО РА «Авалон»**

Выполнил студент

Руководитель:

Введение…………………………………………………………………...3

1. Анализ внешнего окружения………………………………………5
2. Разработка миссии…………………………………………………13
3. Разработка системы стратегических целей………………………18
4. Разработка стратегий………………………………………………25
5. Реализация стратегий (план реализации, контроль выполнения плана)…………………………………………………………………………….29
6. Построение структуры организации, обеспечивающей реализацию стратегий…………………………………………………………..33
7. Контроль реализации стратегий. ………………………………....39

Заключение..………………………………………………..……………..42

Литература………………………………………………………………...44

### ВВЕДЕНИЕ

 Сейчас ни у кого уже не вызывает сомнения, что грамотное и продуманное стратегическое управление в условиях современной экономики является важнейшим и основополагающим условием успеха любого предприятия. В общем смысле стратегия управления – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

 Стратегия управления современной фирмой охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Принятие стратегического выбора означает связывание бизнес-решений и конкурентоспособных действий, собранных по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов отражает текущую стратегию предприятия.

 Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

 Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что выполняет менеджер, найдется немного того, что в такой значительной мере влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес - подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов.

 Особое внимание в данной работе уделено стратегическому планированию - одной из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. Стратегическое пла­нирование обеспечивает основу для всех управленческих ре­шений, функции организации, мотивации и контроля ориен­тированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтик­ом, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены чет­кого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обес­печивает основу для управления членами организации.

 Целью данной работы является обзор и анализ процесса стратегического управления компанией.

**1. Анализ внешнего окружения.**

Рассмотрим подробно, что конкретно должен делать стратегический менеджер компании, какова последовательность его работы, в чем ему помогают консультанты (референты, помощники).

1 этап - выбор цели с учетом финансового положения фирмы. Здесь можно выделить следующие варианты (типы целей):

а) восстановление платежеспособности. Такая цель очень актуальна для нашей экономики, когда рабочие сидят без оплаты, а главная забота руководителя - избежать банкротства;

б) увеличение массы и нормы прибыли;

в) диверсификация, то есть освоение новых сфер деятельности.

г) конверсия - полная смена профиля для оборонных заводов.

2 этап - уточнение, дифференциация цели. Исходя из рыночной ситуации намечается:

а) проникновение на новый рынок - наступательная стратегия фирмы на основе вытеснения конкурентов с этого рынка или сотрудничество с ними.

б) сохранение и развитие рыночных позиций - оборонительная стратегия.

в) отступление, уход с неперспективных рынков. Фирме не нужно цепляться за все виды деятельности, пытаться обязательно закрепиться на всех возможных рынках. Можно и уходить с рынка, но уходить достойно, путем нормального свертывания своей деятельности.

3 этап - выбор типа маркетинговой, конкурентной стратегии. Можно выделить четыре варианта такой стратегии:

А. Неценовая конкуренция при широком ассортименте. Данный тип маркетинговой стратегии означает, что фирма конкурирует уникальным качеством, а не низкой ценой продукции. Это самый перспективный вид конкуренции. Он означает что только данное предприятие умеет изготавливать определенные изделия и, не снижая цены, конкурирует качеством. Примером может быть мировое судостроение.

Заметим, что такой тип стратегии подходит только для крупных фирм, обладающих большим научно-техническим потенциалом.

Б. Неценовая конкуренция при узком ассортименте.

В. Ценовая конкуренция при широком ассортименте. Ее могут избрать крупные фирмы, которые обладают сравнительно дешевыми материальными ресурсами или рабочей силой.

Г. Ценовая конкуренция при узком ассортименте.

4 этап - дифференциация целей в зависимости от этапов жизненного цикла изделия.

5 этап - сегментация рынка и выбор цели для каждого сегмента. Цели фирмы дифференцируются по различным сферам управленческой деятельности. К числу контролируемых показателей можно отнести: сбыт (объем реализации); доходы; уровень конкуренции; динамику цены. Специфика выпускаемого товара и стратегическая цель, которая ставится в итоге, определяют объект особого внимания для стратегического менеджмента.

6 этап - разработка целевых программ, обеспечивающих достижение целей. [5, с.110]

 Базовая цель предприятия дифференцируется для отдельных областей (сегментов) его деятельности - стратегических зон хозяйствования. Они могут выделяться по следующим признакам:

- характер рынков сбыта;

- общность используемого сырья;

- единство технологии и фазы научно-производственного цикла (необработанное сырье, полуфабрикаты, готовые изделия, научно-техническая продукция, услуги);

- патентная защита (выпуск по зарубежным лицензиям, на основе собственных изобретений и ноу-хау без патентов) и т.д

Среду фирмы можно сравнить со вселенной, состоящей из различных элементов, что подразумевает не только их огромное количество, но и постоянное взаимодействие в сложной системе, которой является фирма. Степень управляемости компанией будет определяться уровнем свободы выбора поступать сообразно определённым приоритетам без нарушения организованности сложной системы. Свобода выбора, в свою очередь, будет определяться уровнем знаний о возможностях, открывающихся во внешней среде, угрозах, таящихся в ней, и способностью, умением воплотить эти возможности и противостоять угрозам с помощью потенциала фирмы, то есть готовностью её внутренней среды.

***Внешняя среда*** включает все силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности.

Внешняя среда неоднородна и дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на фирму. В ней можно выделить макроокружение (среду косвенного воздействия) и микровнешнюю среду (среду непосредственного окружения).

Макроокружение создаёт общие условия, в которых действует фирма, определяет для неё и других организаций границы допустимого и недопустимого. Подобно тому, как атмосфера по-разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на фирмы в зависимости её «здоровья».

Макроокружение по отношению к предприятию выступает как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности. Как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии. Давайте рассмотрим состав макроокружения, характеристики формирующих его элементов и их влияние на фирму. [2, с.76]

Политическая составляющая представлена органами государственной власти и конкурирующими партиями и группами.

Экономическая составляющая определяется уровнем развития и особенностями рыночного механизма. В первую очередь речь идёт о темпах экономического роста, бюджете страны и его выполнении, доступности ресурсов, объёмах производства и торговли, уровне и распределении доходов, расходов и сбережений населения, покупательной способности отдельных слоёв населения и организаций, уровне безработицы, уровне налогообложения, инфляции, процентной ставке, производительности труда, величине заработной платы и так далее.

Социальная составляющая представляет собой комплекс социальных явлений и процессов. Они характеризуются уровнем образования, трудовой этикой, положением различных слоёв общества, уровнем социальной стабильности или взрывоопасности, характером социальных конфликтов, социальной борьбой и так далее.

Технологическая составляющая представлена факторами научно-технического прогресса в области производства, материалов и продуктов. Ряд этих факторов создаётся внутри фирм, но в значительно большей степени - вне их (в научных организациях, в научно-технических центрах и тому подобное). Преимущество получают те фирмы, которые берут на вооружение достижения НТП.

Демографическая составляющая характеризуется численностью и половозрастным составом населения, уровнем и темпами рождаемости и смертности, плотностью населения и его миграцией, представлениями о семье и так далее.

Демографические изменения, происходящие в разных странах (старение населения, рост или сокращение численности населения, изменение в структуре населения) могут повлечь изменения в наборе товаров и услуг, предоставляемых потребителю, подтолкнуть производителей к расширению или сужению номенклатуры выпускаемой продукции, вызвать изменения в процессе реализации и продвижении товара на рынок.

Правовая составляющая устанавливает права, ответственность и обязанности предприятий, определяющие правила деловых взаимоотношений, отношения предприятия с обществом, ограничения на отдельные виды деятельности, порядок регистрации предприятия и другое. Правовые факторы чрезвычайно важны для определения оптимальности и перспективности ведения бизнеса. Изучение правовой составляющей должно состоять как в изучении содержания правовых актов, так и существующей практики их соблюдения.

Природная составляющая характеризует наличие природных ресурсов и состояние окружающей природной среды конкретного региона, которые как сама фирма, так и субъекты микровнешней среды должны учитывать в своей хозяйственной деятельности, так как они оказывают непосредственное влияние на условия и возможности её осуществления. Учёт природной составляющей призван обеспечить экологическую защиту окружающей среды при организации производства, рациональное использование и воспроизводство природных ресурсов.

Культурная составляющая во многом определяет индивидуализацию запросов потребителей по отношению к товарам и услугам. Предпочтения, отдаваемые потребителями одному товару по сравнению с другими продуктами, часто могут основываться только на культурных традициях, привычках, отношении к мирозданию и обществу и другое.

Изучение микровнешней среды направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми фирма находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнут, что фирма может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз её дальнейшему существованию. [11, с.32]

Анализ потребителей как компоненты микровнешней среды фирмы в первую очередь имеет своей задачей составления профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый фирмой. Потребители обычно имеют свои предпочтения и выбирают товары известных фирм. Однако поведение потребителя, будь то индивидуальный потребитель или организационный, подвержено влиянию. Потребитель независим в своём выборе, но можно повлиять и на его мотивацию, и на поведение, если предлагаемое изделие или услуга рассчитаны на удовлетворение его нужд и ожиданий.

Фирма может воздействовать на потребителей, предлагая им более совершенную по сравнению с конкурентами продукцию по более низким ценам, активно продвигая свой товар. При этом продавец может обеспечить привлекательные для покупателя условия для приобретения продукции.

Любая фирма сталкивается на рынке с различными конкурирующими фирмами. Это могут быть фирмы, предлагающие аналогичные товары и услуги, а также фирмы, выпускающие товары-заменители. Интенсивность конкуренции между ними проявляется в том, насколько энергично фирмы используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы. Обычно конкуренты стремятся придать какие-либо новые черты своей продукции, что отвечает желаниям потребителей, использовать специальные способы продвижения продукции на рынок, обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов. В то же время фирмы стараются использовать для укрепления своих позиций слабости друг друга.

Независимо от того, идёт ли ожесточённая конкурентная борьба или уровень конкуренции невелик, каждая компания должна разрабатывать стратегию, которая обеспечит превосходство над конкурентами и укрепит позиции фирмы. Сложность в большинстве отраслей состоит в том, что любая стратегия фирмы зависит от стратегий, используемых конкурентами, и тех ресурсов, которыми эти стратегии подкреплены.

Задачи анализа внешней среды состоят:

* в установлении и оценке влияющих факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию фирмы;
* в изучении изменений, влияющих на текущую деятельность фирмы, и установлении их тенденций.

Под ***внутренней средой*** организации понимается совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы её жизнедеятельности. Внутренняя среда фирмы, в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируются как универсальная вне зависимости от организационной формы фирмы.

 Внутренняя среда состоит из различных функциональных областей, общих для всех типов организации. На небольшой фирме все функции могут выполняться одним лицом, в от время как в больших организациях они разделены и закреплены за специализированными внутренними структурами.

 Остановимся на некоторых функциональных областях внутренней среды фирмы.

1.Производственная функция – обеспечение процесса изготовления товара (предоставление услуги), принятие решений в области технологий, управления качеством, ревизии товарного ассортимента, создания материально-технической базы, планирования производства и запасов, формирования издержек производства и так далее.

2.Финансы и учёт – управление финансовыми потоками, а также сбор, обработка и анализ финансовых показателей деятельности компании, оценка её экономического потенциала, эффективности работы и рентабельности и так далее.

3.Кадровая функция – обеспечение фирмы людскими ресурсами, повышение квалификации сотрудников, оплата и стимулирование труда. Данная функция включает в себя все вопросы, связанные с управлением персоналом.

4.Функция НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок) – оснащение лабораторий и конструкторских бюро современным оборудованием, разработка новых товаров и технологий, осуществление перспективных исследований. В динамично развивающейся внешней среде создание новых и усовершенствование существующих технологий и товаров является одним из важных факторов, обеспечивающим выживание фирмы в долгосрочном аспекте.

5.Сбытовая функция – обеспечение доставки товаров и услуг потребителю.

6.Функция логистики – обеспечение производственной системы всеми ресурсами, кроме людских.

7.Функция продвижения товара на рынок – обеспечение рекламы продукции, стимулирования сбыта, участия организации в выставках и ярмарках, создания благоприятного мнения о фирме у окружающих, персональных продаж.

8.Информационная функция – создание системы сбора и обработки внешней и внутренней информации, а также обмена информацией внутри организации.

9.Функция планирования – прогнозирование развития внутренней и внешней среды организации, формулирование стратегий, разработка текущих и стратегических планов развития.

10.Функция контроля – оценка текущего положения компании, оценка эффективности действующей стратегии, осуществление текущего и стратегического контроля и так далее.

**2. Определение миссии и целей предприятия.**

Итак, никакая фирма не может выживать в конкурентной среде, если она не имеет чётко определённых ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремиться, чего она хочет добиться в своей деятельности. Целевое начало в деятельности фирмы возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация-это объединение людей, преследующих определённые цели.

Люди создают фирмы для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала фирмы имеют определённую целевую ориентацию. Люди входят в организации для того, чтобы за счёт этого получать для себя определённый результат. И это также придаёт организации определённую целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнёры и тому подобное) так же, как и те, кто являются владельцами организации или работают в ней, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают её существованию определённую направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации. [8, с.115]

Когда речь идёт о целевом начале в поведении фирмы и соответственно о целевом начале в управлении фирмой, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение фирмой своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

Процесс стратегического управления начинается с определения ***миссии*** организации. При самом обобщённом и в то же время при самом углублённом понимании роль миссии фирмы состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают фирму изнутри, и тех, кто воспринимает её извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придаёт действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Существует широкое и узкое понимание миссии.

Следует иметь в виду, что формулирование миссии не должно зависеть от текущего состояния организацией. Миссия – это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры организации, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций.

Во-первых, миссия даёт субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремиться, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова её философия и тому подобное. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определённого имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

* миссия делает ясными для сотрудников общую цель и

предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;

* миссия способствует тому, что сотрудники могут легче

идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;

* миссия способствует установлению определённого климата

в организации, так как, в частности, через неё до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создаёт возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

* является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;
* даёт общий подход к распределению ресурсов организации и создаёт базу для оценки их использования;
* расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приёмов мотивирования.

Миссия должна вырабатываться с учётом следующих пяти факторов.

* История фирмы. У каждой компании есть история её целей, политики и достижений; фирма не должна резко рвать со своим прошлым.
* Существующий стиль поведения, предпочтения и способ действия собственников и управленческого состава.
* Рыночная среда.
* Ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей.
* Определённые деловые способности и возможности. Цели организации должны быть основаны на знании того, что она умеет делать наилучшим образом.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремиться быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены:

* целевые ориентиры фирмы, отражающие то, к чему стремиться фирма в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
* сфера деятельности фирмы, отражающая то, какой продукт фирма предлагает покупателям, и то, на каком рынке фирма осуществляет реализацию своего продукта;
* философия фирмы, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в фирме;
* возможности и способы осуществления деятельности фирмы, отражающие то, в чём сила фирмы, в чём её возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии фирма выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с фирмой, в особенности всем членам фирмы. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолков, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития фирмы. [6, с.36]

Многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, любая экономическая система являются многоцелевыми. И сложность заключается в определении приоритетов целей. Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества целей.

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая цели в чётких измеримых формах, руководство создаёт базу для принятия решений и оценки (контроля) хода работ.
2. Конкретный горизонт планирования представляет другую характеристику эффективных целей. Следует не только определить, что предприятие хочет осуществить, но также когда должны быть достигнуты результаты.
3. Цель должна быть достижимой. Установление целей, переоценивающих возможности фирмы, может привести к катастрофическим последствиям. Кроме того, установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.
4. Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей фирмы. Это обеспечивает реализуемость целей.
5. Множественные цели фирмы должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими, то есть действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой. Нечет этого факта ведёт к возникновению конфликтов между подразделениями.

**3. Разработка системы стратегических целей.**

С формальной точки зрения, стратегическое управление – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

 Можно также сказать, что стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

 В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Практика же показывает, что в действиях организаций стратегия, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Во-вторых, планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

 Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 1):

1) анализ среды

2) определение миссии и целей

3) выбор стратегии

4) выполнение стратегии

5) оценка и контроль выполнения [1, с.15]

*Анализ среды* обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий.

 Рис. 1. Пять задач стратегического управления

 Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1. *Анализ макроокружения*. Включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

2*. Конкурентная среда*. Анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.

3. *Анализ внутренней среды*. Вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п.

 Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

*Определение миссии и целей*, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов – определение миссии фирмы; определение долгосрочных целей; определение краткосрочных целей.

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

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

1. выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
2. определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
3. выявление культуры фирмы.

 Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются раз

личными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них

эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и

внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

Ограниченный рост. Эту стратегию применяет большинство орга

низаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При

стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от

достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия

.

Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее харак

терно установление ежегодного значительного превышения уровня

развития над уровнем предыдущего года.

Сокращение. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры

не изменяют этой тенденции.

Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой

любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста,

роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в

нескольких отраслях.

 Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организа

ции, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

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

 Стратегическое управление предполагает реализацию следующих функций:

а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

б) определение средств достижение этих целей;

в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;

г) разработка соответствующих перспективных планов и программ**.**

 Все виды менеджмента взаимосвязаны. Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам выполняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудниками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характерны особые средства и методы управления, навыки и приемы. [10, с. 102]

 Стратегический менеджмент - основа управления предприятием. Установление целей развития и средств их достижения определяет задачи всех видов менеджмента.

 Можно выделить основные принципы и тенденции стратегического управления предприятиями в современных условиях.

1. Разделение управления имуществом (функция собственника) и производством (компетенция директора, правления, менеджера). Согласно российскому законодательству, в акционерном обществе только собрание акционеров-собственников может принимать решения об изменении уставного капитала, продаже, покупке, сдаче в аренду дорогостоящего (более 10% общих активов) имущества, распределении прибыли (после уплаты налогов), эмиссии ценных бумаг, реорганизации предприятий, открытии и закрытии филиалов и т.д. В то же время собственник (в том числе фонд государственного имущества) не вправе вмешиваться в управление производством (выбор поставщиков, сбыт продукции, набор и увольнение работников и т.д.). Арендодатель следит за изменением стоимости своего имущества, соотношением активов и пассивов, прибылей и убытков, внесением арендной платы, но не может указывать арендатору условия реализации продукции и распределения доходов.

2. Основой стратегии предприятия становится планирование доходов и расходов, внимание руководителей перемещается из снабженческо-производственной в финансово-сбытовую сферу.

 В условиях кризиса или постоянного риска развития такового, средства можно вкладывать лишь в наиболее надежные и перспективные проекты, которые не только обеспечат заданный уровень доходности, но и укрепят рыночные позиции фирмы. Высокий уровень риска (зависимость ожидаемой выручки от изменения цен на ресурсы, ссудного процента, темпов инфляции, валютного курса и других независящих от предприятия факторов) может быть компенсирован повышенной эффективностью вложений. Для ее оценки в первом приближении используется коэффициент окупаемости капиталовложений (КОК):

****

 Оценка эффективности производства в конечном счете характеризует результативность конкретных проектов и управления предприятием в целом. Она включает четыре основных этапа:

1) исчисление производственных расходов;

2) определение требуемых инвестиций (капиталовложений);

3) прогнозирование ежегодных доходов с учетом износа активов;

4) определение срока окупаемости капиталовложений и его соответствия нормативу.

3. Разделение функций стратегического и оперативного управления производством. Первые осуществляет руководитель (совет директоров) и штаб (консультативный совет, не имеющий права давать прямые указания исполнителям), вторые -правление, директора по производству, маркетингу и сбыту и т.д., подчиненные им отделы управления.

 К числу обязанностей руководителя относится определение общих целей на основе анализа и прогнозирования рыночных позиций фирмы, утверждение соответствующих планов и программ, структуры управления, концепции маркетинга, основных направлений НИОКР. Разработка кадровой, социальной, финансовой, инвестиционной, закупочной и производственной (что и как выпускать) политики, координация работы структурных единиц и служб управления, подбор непосредственно подчиненных сотрудников.

4. Многообразие стратегий управления в зависимости от рыночных позиций фирмы и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех.

5. Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса. [7, с.44]

**4. Разработка стратегий.**

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. "Стратегия" - от греческого "strategia" - "веду войско". [Словарь иностранных слов]. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (policy), которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность.

***Процесс выбора стратегии*** включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикленд считают, что необходимо оценить по пять внешних и внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

***Выбор стратегии*** фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукций, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие:

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегий роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий лет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения. А. Томпсон и А. Стрикленд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже, несмотря на то, что для этого есть предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. [9, с.281]

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

1. **Реализация стратегий (план реализации, контроль выполнения плана).**

Реализация стратегии делает необходимым принятие системы, используемой для управления организацией. Эта система определяет: какие подразделения будут нести ответственность и за что, какие информационные системы понадобятся для контроля за выполнением стратегии, какая потребуется переподготовка рабочей силы и т.п. Особо значимыми мероприятиями при реализации стратегии являются следующие:

а. Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах

Стратегический план разрабатывается для идеальной ситуации, однако реальность может в большей или меньшей степени отличаться от нее. Поэтому важным элементом любого стратегического плана является разработка варианта действий при ситуации, когда такие отличия станут слишком велики. Такой вариант применяется в случае необходимости реагировать на важные изменения в организационном окружении, которые реально могут возникнуть. Для эффективной реакции на изменения в окружении надо систематически отслеживать фактические перемены и соотносить с плановым, для чего необходимо также определить цикличность контроля. Обычно такие варианты действий пересматривают каждый год.

б. Разработка организационной структуры

Для успеха внедрения принятой стратегии организация должна иметь определенную структуру, обеспечивающую максимальные возможности для ее реализации. Выработка структуры включает распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Также необходимо решить, какую структуру должна иметь организация: горизонтальную или вертикальную (централизованное или децентрализованное принятие решений), до какой степени она должна быть разделена на относительно самостоятельные рабочие группы и т.п.

в. Выбор системы управления организацией

Это еще одна важнейшая проблема, так как именно кадры определяют успешное внедрение стратегии. Позже мы увидим, что управление может быть структурным, финансовым и оперативным. Может также потребоваться адаптировать разные системы, используемые для управления организацией.

г. Политика организации

Она играет ключевую роль в стратегическом процессе управления. Политическая деятельность организации является реальным фактом, так как различные группы имеют свои собственные цели и программы и вполне вероятен конфликт между ними. Важнейшими результатами подобных конфликтов являются борьба и создание коалиций, которые играют важную роль в процессе стратегического управления, тем более что стратегическое изменение создает тенденцию к выдвижению этой борьбы сил на передний план. Позднее мы рассмотрим проблемы власти и политики в стратегическом процессе управления

д. Реализация стратегии включает выбор организационного объединения и систем контроля

Она требует совместных действий и координации между различными подразделениями. Организация должна решить, как лучше анализировать показатели подразделений и управлять их действиями.

Успешное внедрение стратегии требует соответствия ей структуры, культуры и рычагов управления организации. Различные стратегии и варианты обстановки могут требовать от организации различных структурных изменений, других культурных ценностей и систем контроля. Также необходимо сформулировать планы по ресурсам и различным функциональным областям.

На этапе реализации стратегии возникает множество проблем и для этого существуют объективные причины: здесь осуществляется переход от проектирования к практике управления, столкновение с реальностью, которая всегда богаче, вариабельнее любых планов. К тому же процесс проектирования требует определенного (иногда значительного) времени, в течение которого произойдут такие изменения в среде существования организации, что планы могут в какой-то мере «устареть» еще до начала реализации. Выделим следующие типичные для процесса реализации стратегии проблемы:

• возможно несоответствие между стратегией и структурой, и они могут противодействовать друг другу;

• недостаток или отсутствие определенных навыков и потребность их компенсации. Нежелание управляющих менять стиль работы и приобретать новые навыки;

• системы информации и связи могут не отвечать новым требованиям руководства и не давать адекватной оценки происходящим изменениям, поэтому группа высшего руководства организации не будет в полной мере владеть ситуацией;

• реализация стратегии включает изменения, которые, в свою очередь, содержат неопределенности и риск, а они могут вызывать настороженность руководителей, нежелание брать ответственность за принятие рискованных решений на себя;

• управленческие методы, такие как программа компенсации, развития управленческой структуры и т.д., которые действуют в пределах структурной схемы, могут не соответствовать стратегическим целям.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации. Важным условием при этом является выбор соответствующих критериев, которые определяют, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения стратегического анализа. Это, прежде всего, ее осуществимость, т.е. степень трудности и объем усилий для того, чтобы данная стратегия была применена на практике, а также ее приемлемость, т.е. определение того, в какой мере результаты применения конкретного стратегического варианта направлены на выполнение миссии организации и достижение ее целей.

**6. Построение структуры организации, обеспечивающей реализацию стратегий.**

Фирма ООО РА «Авалон» входит в состав крупного холдинга «Авалон», который включает в себя много подразделений разнообразного профиля. Существует холдинг уже 18 лет. ООО РА «Авалон» существует 3 года. Организация рассчитана на разнообразную целевую аудиторию, от студентов, заказывающих открыток, до бизнесменов, заказывающих крупные рекламные кампании.

 Фирма состоит из следующих отделов (табл. 1):

Табл. 1

Зам. директора

Директора

Печатный цех

Бухгалтерия

Отдел маркетинга

Отдел дизайна

Все отделы фирма взаимосвязаны друг с другом.

Функции отделов:

1) Отдел Маркетинга: занимается реализацией продукции, рекламными акциями распространяющих информацию о фирме и о её продукции, анализирует рынок. Затем вся информация предоставляется Менеджеру.

2) Бухгалтерия: из выделенных средств расплачивается с работниками предприятия по заработной плате. Занимается также стимулированием труда, проводит с работниками аттестационную деятельность, каждый год, проводит проверку персонала и повышает уровень знаний работников, отправляя их на прохождения учебной практики, выделяя при этом им денежные средства. В функции этого отдела входит также функции отдела кадров: выбирать из аудитории населения наиболее классифицированных и способных работников.

3) Отдел дизайна: занимается дизайнерской и журналистской деятельностью, затем отдел предоставляет информацию в печатный цех.

 4) Печатный цех: печатает визитки, буклеты, каталоги и многое другое в соответствии предоставленным планом.

5) Менеджер: занимается управлением всей организацией, принимает решение по кол-ву изготовления продукции, а затем сделанные результаты предоставляются начальнику печатного цеха, все результаты сделанные другими отделами отправляются менеджеру, потом менеджер исходя, из данных выносит решение, которое определяет дальнейшие действия фирмы. Менеджер осуществляет тщательный контроль, за персоналом фирмы и разрабатывает управленческие действия фирмы. Все дальнейшие результаты отправляют генеральному директору организации.

В маркетинговой политики фирма выбирает такую стратегия, которая рассчитана на высокое достижение задач и целей организации, стратегию, которая направлена на получение конкурентных преимуществ и достижения адекватного развития фирмы направленного на постоянный рост. Фирма «Авалон» сотрудничает со многими известными поставщиками: «МТ-Типография», «Наста», «DARS», «Стаббек», они поставляют высококачественную бумагу, полноцвет и все необходимые инструменты для оснастки оборудования. Готовая продукция направляется заказчику напрямую.

 У фирмы имеются всего 3 основных конкурента (табл. 2):

1) «Новый взгляд»;

2) «Комбинат рекламы»;

3) «Три девятки».

Табл. 2

Доля рынка основных конкурентов РА «Авалон»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название конкурирующей фирмы | Место ее расположения | Доля рынка, которой она владеет (в %) |
| РА «Новый взгляд» | Ул. Московская, 11 | 38 |
| «Комбинат рекламы»  | Ул. Володарского, 78  | 17 |
| РК «Три девятки» | Ул. Кирова, 3 | 9 |

Конкуренты на рынке находятся давно и ведут своё успешное развитие.

Для наилучшего продвижения товара на рынок и стабилизации спроса, а затем увеличения его, фирма выбирает особую политическую стратегию и проводит следующие мероприятия:

* участие в различных межобластных выставках;
* фирма имеет свой собственный сайт в интернете, на котором пот- ребители могут получить необходимую информацию и заказать товар, там также можно разместить свои пожелания как потребителя и потребитель может написать, что его не устраивает в товаре, это очень помогает решить множество проблем и недочётов мешающие развитию фирмы в данной отрасли;
* составление рекламных проспектов на производимую продукцию.

Целью производственной деятельности предприятия является полное удовлетворение потребностей потребителя.

* создание рекламных услуг и продукции самого высокого качества.
* создать эффективную потенциальную фирму, способную конкурировать с другими конкурентами и выйти на более качественный уровень развития, перейти в последствии на всероссийский ранок, где фирма уже будет ставить новые задачи и цели перед собой.

Целью у фирмы также стоят производственные ресурсы, и эффективность их использования направленных на максимальное получение прибыли и рационального использования этой прибыли.

Организационная структура ООО РА «Авалон» предусматривает мобильность, возможность подключения отдельных подразделений и сотрудников к реализации программ, создание временных коллективов, творческих бригад, способствующих повышению производительности, эффективности и ответственности работников за конечный результат.

В основу организационной структуры ООО РА «Авалон» положены принципы линейно-функциональной структуры, обеспечивающие в необходимых случаях возможность переходить на программно-целевую структуру управления.

Структура предприятия в целом складывается из структуры подразделений управления и обслуживания и производственных подразделений, осуществляющих изготовление товара.

Производство состоит из печатного цеха и отдела материально-технического снабжения.

Все подразделения предприятия должны строить свои взаимоотношения с производством в соответствии со своими обязанностями.

Подбором, установкой и ротацией кадров занимается отдел кадров.

 С целью поднятия престижа профильных профессий предприятия проводится ежегодный конкурс. Работникам, признанным «лучший» то выплачивается единовременное денежное вознаграждение. Выплачиваются премии за хорошую работу. Для повышения производительности труда обращают главное внимание на формирование нужного настроя у работников. Фирма стремится создать для работников специфическую атмосферу, в которой он ощущал бы себя защищенным и опекаемым, а также способным реализовать свои жизненные намерения. Менеджеры фирмы понимают управление как деятельность, тесно связанную с упорядочением поведения людей. Для менеджера это непрерывный процесс работы среди своих подчиненных, который, в сущности, не имеет временных рамок, ибо, нет предела для совершенствования.

Для стимулирования труда, повышения качества и своевременности выполнения работы предусмотрена ежемесячная премия в размере 30% от должностного оклада работника.

 На первый взгляд может показаться, что выполнение стратегии – это почти одно и то же, что и обычное управление. Действительно, раз стратегия предприятия определена, то дальше должна начинаться рутинная работа по её выполнению, которая очень далека от стратегического управления. На самом деле в таком рассуждении держится большое заблуждение. Для понимания роли и сущности стадии выполнения стратегии очень важно иметь в виду следующее: выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства её проведения в жизнь; важным свойством выполнения стратегии является то, что оно не только может в силу плохого осуществления реализации хорошей стратегии создать для предприятия трудности, но и то, что при условии хорошего осуществления оно может дать организации шанс на успех, даже если были допущены ошибки при выработке стратегии; хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при осуществлении стратегии по причине имеющихся у неё недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

 В 2008 году руководство РА «Авалон» начало реформировать систему управления производством по методу just-in-time. Эффект наступил сразу: брак и затраты резко пошли вниз. Понимали, что каждый следующий процент сокращения брака и каждый рубль экономии будет даваться всё с большим трудом.

 К тому времени начал меняться и рынок рекламы. Основным конкурентным преимуществом РА была невысокая цена. Выход на новых потребителей потребовал создания продукции, способной выдержать конкуренцию в качестве с глобальными игроками.

 Внешне решения очень просты: небольшими шагами, но каждый день что-то улучшать вокруг себя. На уровне руководства или даже рабочего места.

 Надо было удалить с рабочего места всё, что не связанно с технологическим процессом. То, что осталось, грамотно разложили по своим местам (второй из пяти шагов – порядок) и организовали рабочее пространство так, чтобы было удобно самому работнику.

**7. Контроль реализации стратегий.**

Контроль выполнения стратегии является логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Фирме удалось сэкономить приличное количество денежных средств. Но главное – рентабельность производства резко пошла вверх. Потому что каждый из сотрудников занимался своим делом. Одновременно происходил качественный отбор поставщиков. За последние три года их состав изменился, теперь важно не только качество, но и бесперебойность поставок. То есть меняется статус поставщика – он становится членом одной команды РА «Авалон».

Анализируя объём реализации фирмы своей продукции за период осень 2010 г. (табл. 3 ) руководство компании пришло к решению о следующих шагах.

Табл. 3

Анализ структуры объема реализации рекламных услуг за осень 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ассортимент | План | Факт | %вып |
| т.р. | % | т.р. | % |
| Реализация полиграфии  | 160000 | 53.3  | 200000  | 55.5  | +125 |
| Наружная реклама | 50000  | 16.7  | 55000  | 15.3  | +110  |
| Реклама на ТВ | 45000  | 15.0  | 50000  | 13.9  | +111 |
| Реализации сувенирной продукции | 15000  | 5.0  | 20000  | 5.6  | +133 |
| Реклама на транспорте  | 12000  | 4.0  | 13000  | 3.6  | +108 |
| Другие услуги  | 18000  | 6.0  | 22000  | 6.1  | +122 |
| ИТОГО | 300000 | 100  | 360000  | 100  | 120 |

 Итак, технология, на основе которой строится «Производственная система РА «Авалон» выглядит следующим образом:

 1.Перенесите контроль качества и затрат от директора к менеджерам:

 а) откажитесь от сдельной оплаты труда;

 б) установите взаимозаменяемость сотрудников;

 в) ежедневно выявляйте проблемы и их решение;

 г) уберите всё лишнее с рабочих мест, сделайте их удобными.

 2.Внедрите «вытягивающую» технологию производства:

а) на основе заявок покупателей составьте месячное, суточное и сменное задания – по количеству и ассортименту;

 б) исходя из календарной потребности в комплектующих рассчитайте график закупок.

 3.Проведите работу с поставщиками:

 а) замените поставщиков, не выполняющих требования по качеству и срокам поставок;

 б) заинтересуйте их перспективами партнёрства;

 в) найдите компромисс по цене;

 г) совместно выработайте методы улучшения качества и соблюдения сроков поставок.

При соблюдении данных пунктов может следовать следующая тенденция продаж (рис. 2):

 Рис. 2



#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Итак, изложенная информация и ее анализ позволяют в полной мере представить, что правильное избранная и успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием – залог его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.

 Естественно, хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует, что компании удастся полностью избежать периодов спада и неустойчивости. Иногда требуется время, чтобы усилия менеджеров привели к позитивным результатам. Тем не менее, следует помнить, что именно на плечи менеджера ложится ответственность за подготовку стратегии компании к непредвиденно жестким условиям путем предусмотрительного стратегического планирования – пожалуй, наиболее важной части стратегического управления.

 Принятие стратегических решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Но так как единой для всех предприятий стратегии не существует и поэтому каждое предприятие, желающее выжить в жестких условиях рынка, вырабатывает свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии организации. Выработка стратегии организации - не самоцель стратегического управления. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, только в том случае, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т. е. управлять им.

 Стратегическое управление предусматривает не только тщательную проработку всех его направлений, что само собой становится очевидным, но обязательное участие в его разработке менеджеров всех уровней управления.

 Планирование стратегии - вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования - это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации.

 Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы. Также выбор стратегии во многом зависит от стиля организационного поведения. Выделяют два основных стиля - приростный (от достигнутого) и предпринимательский. Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения.

 Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее структурой и качеством персонала. Не имея достаточно полной информацией о качестве персонала, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1.Ансофф И Стратегическое управление-М.:Экономика,1989.-89с.

2.Белковский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом.-2004.-№4.-С.118с.

3.Виханский О.С. Стратегическое управление-М.:Гардарики,2003.-433с.

4.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.-М.:Гардарики,2003.-236с.

5.Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент-М.:Экономистъ,2004.-116с.

6.Кургин Е.А. Граница ценности и стратегический выбор компании // Менеджмент в России и за рубежом.-2004.-№1.-93с.

7.Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент-Москва Новосибирск: ИНФРА-М-Сибирское соглашение,1999.-267с.

8.Трифилова А.А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом.-2004.-№2.-85с.

9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 1998.-576с.

10. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Юнити, 2001г.-153с.

11. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. – М., 2000.-320с.