**Содержание**

Введение

1. Анализ внутренней среды предприятия

1.1 Общая характеристика предприятия

1.2 Производственная мощность предприятия

1.3 Анализ сбыта

1.4 Доход работников

1.5 Организационная структура

1.6 Денежные потоки

2. Анализ внешней среды предприятия

2.1 Анализ разрыва Вебера

2.2 SWOT-анализ

2.3 Сегментация рынка

2.4 Анализ клиентов

2.5 Анализ конкурентов

2.6 Анализ поставщиков

2.7 Карта конкурентных преимуществ

2.8 СТЕП-анализ

2.9 Модель Портера

3. Разработка стратегических направлений развития организации

3.1 Матрица Макинзи

3.2 Модель Ансофа

3.3 Стратегическая позиция организации (SPASE метод)

Заключение

Список литературы

**Введение**

Вопрос стратегического развития организации на сегодняшней день остается одним из значимых и актуальных тем, так как правильно разработанная стратегия является залогом эффективного развития и процветания предприятия.

Разработка стратегического развития предприятия – процедура разработки желаемого состояния организации: видения, миссии, целей и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелированных угроз).

Теоретически каждое предприятие имеет цели и стратегии, которые регламентируют его деятельность. Доведенные до каждого работника цели, проработанные и принятые на предприятии стратегии, заставляют персонал приспосабливать личные цели к целям предприятия, личные стратегии – к его стратегиям. Внедрение стратегий высвобождает высшее руководство от рутинной работы и необходимости принимать решения по всем мелким вопросам, создает возможность делегирования тактических решений среднему руководящему звену и работникам на местах.

На практике для многих российских предприятий характерна «размытость» стратегического комплекса. Обычными целями являются получение «хорошей» прибыли и «развитие» предприятия, стратегиями – сложившиеся традиции и методы деятельности. Такие стратегии теряют свой направляющий и стабилизирующий эффект, позволяют любое творчество персонала, оправдывают любые затраты, способствуют распылению сил и средств.

Иногда цели достаточно четко сформулированы руководством, но служат для «внутреннего» пользования. Руководитель имеет в виду цели предприятия и намечает для себя стратегии их достижения. Отдельные аспекты стратегий доводятся от случая к случаю до среднего руководящего звена. Такая политика объясняется соображениями конфиденциальности, а чаще – неумением руководителя делегировать полномочия или недооценкой возможностей «автоматической» координации деятельности всего персонала, которые предоставляет принятая стратегия. Как следствие персонал имеет собственные (и различные) представления о целях и стратегиях предприятия, которыми руководствуется в своей деятельности.

Степень изученности данной темы до недавнего времени была низкой, но, несмотря на это «стратегия развития организации» была изучена и различными специалистами и учёными: Власовой л., Лукашевича В., Балковской Т. и многими другими.

Объектом исследования данной работы является ОАО «ВМК», а предметом – отношение управления, направленный на совершенствование организационного и технического процесса внутри организации.

Целью данной работы является глубокий анализ внешней и внутренней среды предприятия, разработка стратегических направлений развития предприятия ОАО «ВМК».

**1. Анализ внутренней среды предприятия**

**1.1 Общая характеристика предприятия**

Открытое акционерное общество «Владимирский молочный комбинат» входит в пятерку крупнейших предприятий-переработчиков молока Северо-Западного региона и десятку крупнейших предприятий Псковской области. С 2000 года председателем Совета директоров комбината является депутат Псковского областного собрания Д.В. Матвеев.

Владимирский молочный комбинат объединяет группу компаний, которые охватывают весь процесс от производства молока до доставки в розничную сеть готовой продукции. Предприятие выпускает и реализует более 100 наименований продукции.

Основные торговые марки – «Молоколамск», «Коровушка», «Сыры из Великих Лук».

В настоящее время комбинат является динамично развивающимся предприятием. В 2007 году комбинат переработал 70 тысяч тонн молока. Для сравнения: в 1999 году этот показатель равнялся 11 тысячам тонн.

Также с 1999 года увеличился в разы объем реализации готовой продукции комбината. Так, оборот готовой продукции в 1999 году составлял 68 млн. рублей, в 2002 году – 389 млн. рублей, в 2006 году – 919 млн. рублей. В 2007 году оборот готовой продукции превысил 1 млрд. рублей.

Владимирский молочный комбинат принимает молоко от 120 хозяйств Псковской области, а также Ленинградской, Тверской, Смоленской областей и республики Беларусь. Предприятие активно инвестирует средства в приобретение хозяйствами импортного оборудования для создания качественного молочного сырья. В частности, в хозяйства Псковской области было поставлено порядка 150 шведских и итальянских танков-охладителей, которые дают возможность охлаждать молоко до температуры 4 °С, и доильные установки.

Модернизируется оборудование и на самом комбинате. За последние годы вложено более 200 млн. рублей. На комбинате установлены одна из самых передовых в России линий по приемке и переработке молока, оборудование шведской компании «Тетра Пак». в реконструкцию сырного цеха и планирует создание нового производства плавленых сыров.

За 2007 г. Владимирский молочный комбинат выпустил более 2-х тысяч тонн твердых сыров. С помощью новой линии австрийской компании Bertsch увеличивается выход сыра на 3–5% (из того же количества сырья). Кроме того, запущена новая линия нарезки и фасовки сыра компании Cryovac мощностью 50 упаковок в минуту, которая позволит увеличить срок хранения продукции. Инвестиционная программа Великолукский молочный комбинат до 2010 г. предусматривает также реконструкцию творожного цеха и создание производства плавленых сыров.

Владимирский молочный комбинат является одним из крупнейших налогоплательщиков Псковской области и постоянно пополняет областной бюджет, а также тесно сотрудничает с бюджетными организациями.

Предприятие отмечено благодарностью экс-президента России В.В. Путина и Почетной грамотой «За пополнение казны живым рублем». В ноябре 2007 года Великолукский молочный комбинат стал лауреатом Международной премии «Лидер экономического развития» в номинации «Лучший налогоплательщик России – 2006».

Продукция Владимирского молочного комбината неоднократно становилась лауреатом конкурса «100 лучших товаров России». В 2007 году это была следующая продукция: молоко, сметана и биойогурты под торговой маркой «Молоколамск».

Кроме того, Владимирский молочный комбинат, являясь одним из крупнейших переработчиков молочного сырья в Псковской области, уловил тенденции, происходящие в агропромышленном комплексе.

Компания создала агрохолдинг, объединенный с хозяйствами, производящими молоко, для вливания инвестиций в технологии молочного производства. Тем самым Владимирский молочный комбинат обеспечит более высокие технологии развития, как производства, так и переработки сырого молока.

В 2007 году Владимирский молочный комбинат, в лице председателя совета директоров Дмитрия Матвеева, стал федеральным лауреатом проекта «Профессиональная команда страны» в разделе «Агропромышленный комплекс».

В рамках реализации Национального проекта «Развитие АПК России» Великолукский молочный комбинат преследует цели:

1. Достижение лидирующих позиций на рынке Северо-Запада России в производстве, переработке и реализации всех видов сельскохозяйственной продукции;

2. Обеспечение сырьевой базы для увеличения существующих объемов переработки молока до 600 тонн в сутки (220 000 тонн в год);

3. Обеспечение высокой инвестиционной привлекательности аграрного сектора Псковской области.

Владимирский молочный комбинат планирует осуществить:

1. Строительство и оснащение 4 молочно-товарных комплексов на 1200 голов каждый на базе приобретенных хозяйств.

2. Модернизацию парка почвообрабатывающей и кормозаготовительной техники.

3. Покупку высокопроизводительного молочного стада, организацию племенной работы.

4. Внедрение современных технологий в агропромышленный сектор.

5. Создание вертикально интегрированной компании, включающей в себя производство, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции.

6. Развитие новых направлений с/х деятельности: производство и реализация овощей открытого грунта; мясного животноводства; племенного животноводства; производство комбикормов; аграрный туризм.

Общая сумма средств, вкладываемая в строительство, техническое оснащение и развитие сырьевой базы одной мегафермы, составляет более 500 млн. рублей. Сумма будет распределена следующим образом: на строительство молочно-товарного комплекса на 1200 голов – более 300 тыс. рублей; на приобретение оборудования – около 54 млн рублей; на приобретение сельхозтехники – около 46 млн рублей; на закупки и приобретение племенных нетелей – более 100 млн рублей.

Строительство мегаферм ведется по графику: получена техника, произведены работы по формированию кормовой базы. Более того, сейчас рассматривается еще 4 площадки под строительство новых мегаферм уже в 2008 году. До 2014 года Великолукский молочный комбинат планирует иметь собственное дойное стадо в размере 40 000 голов рогатого скота. Под новый проект в этом году планируется привлечь 3 млрд. рублей, на старый будет потрачено 2 млрд. рублей.

1 августа 2008 года ОАО «Владимирский молочный комбинат» и ведущий мировой производитель оборудования для пищевого производства «Fibosa» (Испания) подписали соглашение о реконструкции и модернизации сырного производства ЗАО «ВМК». Стоимость контракта – порядка 5,2 млн евро.

Конечная цель проекта – выпуск сыров стабильно высокого качества, с соблюдением всех европейских стандартов и технологий. Общий объем инвестиций в реконструкцию до 2012 года составит порядка 40 млн. евро. После этого комбинат будет сертифицирован по международной системе ISO.

В 2007 году Владимирский молочный комбинат отпраздновал свой 50-летний юбилей.

История компании

1944 г. – создание Великолукского Мясомолтреста.

1957 г. – начало эксплуатации Владимирского городского молочного завода.

1986 г. – открытие цехов, в которых сейчас расположена основная производственная площадка ЗАО «ВМК».

2001 г. – открытие Торгового Дома в Санкт-Петербурге. Это – стабильная, развитая структура, поставляющая на рынок Петербурга и Ленобласти до 35% продукции, производимой комбинатом.

2002 г. – создание ООО «Автотранссервис» – транспортного предприятия, осуществляющего обеспечение предприятий холдинга и сторонних потребителей транспортом.

2003 г. – открытие Торгового Дома в Пскове. Это – динамично развивающееся подразделение, в распоряжении которого находятся эффективная логистическая структура и современный складской комплекс.

2005 г. – создание ООО «ВМК-Финанс», деятельность которого связана с осуществлением инвестиционных проектов и выхода на фондовый рынок. 2007 г. – формирование вертикально-интегрированной агропромышленной компании.

**1.2 Производственная мощность предприятия**

Для расчета производственной мощности необходимо разделить рынок на потребительские группы:

1. Проанализируем потенциальный спрос.

530000 человек проживает в городе Пскове, около 300000 потенциальных покупателей находится вне территории города Пскова. Итого 830000 человек.

2. Теперь рассчитаем общий потенциальный спрос.

830000 человек\*3 литра в неделю\*4 недели\*12 мес. = 119 520 000 литров в год молока и молочной продукции потребляет население исследуемой территории.

3. Планирование объема производства ОАО «ВМК».

Завод имеет 10 молочных аппаратов, производит 5000 литров в смену, работает в 2 смены, 365 дней.

Пр.м. = 10\*5000\*2\*356 = 35 600 000 литров в год.

4. На предприятии работают только 9 молочных аппарата, которые производят 4700 литров смену. Рассчитаем фактическую мощность на предприятии.

Пр.м. = 9\*4700\*2\*356 = 30 117 600 литров в год.

5. Определим выпуск конкурентов:

«Буренка» 40 000 000 л.

«Му-Му» 5 000 000 л.

«Молочный рай» 1 000 000 л.

«Полюшко» 15 000 000 л.

Кампина 20 000 000 л.

Свободная ниша

119 520 000 – 30 117 600 – 40 000 000 – 5 000 000- 1 000 000 – 15 000 000 – 20 000 000 = 5 000 000 литров.

Сдерживающими факторами роста объема производства на данный момент является наличие «узких мест», а также набольшие ассортиментные позиции предприятия.

Стратегии: улучшить выполнение производственной программы предприятия путем пересчета трудоемкости выпускаемой продукции, скорректировать номенклатуру, произвести обновление и модернизацию оборудования.

**1.3 Анализ сбыта**

Для производства молочной продукции ОАО «ВМК» использует современную упаковку «Тетрапак», которая удобна для транспортировки товара и хранения. Упаковка красочная, привлекающая внимание покупателя, с использованием на ней рекламы (дополнительный заработок для фирмы), Продукты этой фирмы можно узнать по упаковке, каждый продукт имеет свое название, оно хорошо читаемо на упаковке. Товары (молоко, сметана, сливки) выпускаются в крупной и мелкой упаковке. На упаковке четко указана дата производства, состав продукта, его калорийность, четно написано как правильно упаковку открыть.

Товар продается в фирменных отделах, ТЦах, лорьках с молочной продукцией. В основном продукция развозится собственными машинами комбината, продукция реализуется в фирменных ларьках. Посреднические услуги предоставляют магазины города, которые берут продукцию комбината на реализацию. Так же комбинат предлагает на реализацию товар дилерам (ЧП, юридическим лицам). Комбинат распространяет свою продукцию через сеть собственных ларьков на рынках города (товары дешевле). Также комбинат использует одноуровневый каналы сбыта – поставляет свою продукцию в магазины города (магазины делают свою наценку, но при этом способе покупателю удобнее, т. к. не надо идти в специализированный ларек, а также это стимулирует импульсивный спрос на товары) и двухуровневый канал – продажа через оптовиков (значительно повышается цена на товар).

**1.4 Доход работников**

В настоящее время (2009 год) общее денежное вознаграждение сотрудников ОАО «ВМК» состоит из суммы заработной платы, ежеквартальных премий и вознаграждения по итогам года («13 зарплата»).

Заработная плата устанавливается на основе представлений руководителей отделов о рыночной стоимости соответствующей должности (рабочего места) сотрудника, через сопоставление относительной (внутри подразделения) ценности каждого рабочего места и уровня квалификации и заслуг сотрудника на конкретной должности.

Таблица 1. Кадровое состояние компании.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Персонал | Возраст | Уровень образования | Дополнительные навыки | Стаж работы | Уровень заработной платы |
| Желаемая | Реальная |
| 1 | Зам.ген. директор по коммерческим вопросам | 35 | Высшее – экономическое | знание ПК, | 11 | 45000 | 35000 |
| 2 | Зам.ген. директора – по финансам и экономики | 36 | Высшее – экономическое | знание ПК, английский язык | 9 | 54000 | 35000 |
| 3 | 1 зам. ген. директора-Главн. инжинер | 31 | Высшее – техническое | знание ПК | 8 | 50000 | 32000 |
| 4 | Директор по производству | 42 | Высшее – экономическое | знание ПК. | 10 | 50000 | 29000 |
| 5 | Зам.ген. директор по капитальному строительству и транспорту | 45 | Высшее – техническое | знание ПК | 12 | 40000 | 28500 |
| 6 | Зам.ген. директор по АПК | 39 | Высшее – техническое | знание ПК, знание языков | 8 | 60000 | 30000 |
| 7 | Главный технолог | 32 | Высшее – техническое | знание ПК | 9 | 40000 | 27685 |
| 8 | Инженер по охране труда | 34 | Высшее – техническое | знание ПК | 10 | 30000 | 24500 |
| 9 | Юрист | 26 | Высшее – юридическое | знание ПК | 4 | 30000 | 25600 |
| 10 | Гл.бухгалтер | 45 | Высшее – экономическое | знание ПК, 1С | 13 | 40000 | 33000 |
| 11 | Менеджер по персоналу | 37 | Высшее – экономическое | знание ПК | 6 | 30000 | 25200 |
| 12 | Специалисты | 35 | Высшее | знание ПК | 10 | 25000 | 18000 |
| 13 | Технические исполнители | 38 | Ср.профессиональное | знание ПК | 10 | 20000 | 15000 |
| 14 | МОП | 30 | Общее средние |  | 7 | 15000 | 12000 |
| Итого: среднее значение | 30 |  |  | 10 | 529000 | 370485 |

В ОАО «ВМК» имеется тенденция роста числа сотрудников. Квалификационный уровень работников довольно высок, растет число сотрудников с высшим образованием. Наблюдается тенденция к омоложению кадрового состава. Основной кадровый состав представлен работниками в возрасте до 40 лет, имеющих высшее образование, с общим стажем работы до 10 лет.

Вся эта «картина» положительно отражается на работоспособности сотрудников, не зависимо от этого необходимо мотивировать сотрудников на приобретение дополнительных навыков, что позволит персоналу расширить свои интересы и возможности. Проводить различные мероприятия для сплоченности коллектива. Руководству не помешает подумать и над материальном стимулировании своих работников, что так же приведет еще к большей мотивации.

**1.5 Организационная структура**

Организационная структура ОАО «ВМК» представлена на рисунке – 1. Анализируя организационную структуру можно сказать, что четко обозначены все подразделения комбината, которые в свою очередь строго выполняют свои должностные инструкции и обязанности. Каждый отдел имеет связь со своим руководством.

Основными достоинствами данной структуры являются:

– точное распределение задач и обязанностей внутри компании;

– сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

– обеспечивает гибкость и быстроту реагирования на изменения внешней среды;

Недостатки организационной структуры ОАО «ВМК»:

– отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;

– тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

– малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

– критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;

– перегрузка управленцев верхнего уровня;

– повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Можно сделать вывод, что в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

**1.6 Денежные потоки**

Для того чтобы нам определить как ведут себя денежные потоки необходимо использовать сведения отчета о прибыли и убытках при расчете ликвидности организации, при определении дивидендов, для оценки воздействий на общее состояние организации решений о финансировании каких-либо программ и т.д. Другими словами, руководству организации отчет о движении денежных средств необходим для того, чтобы определить будет ли у нее достаточно денежных средств для погашения краткосрочной кредиторской задолженности, для решения вопроса об увеличении поощрений работникам. Кроме того, отчет поможет руководству планировать инвестиционную и финансовую политику организации.

Таблица 2. Финансовые показатели работы предприятия за 2008–2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | 2008 | 2009 | горизонтальный анализ, % |
| 1 | Выручка от реализации, тыс. руб. | 56895 | 65895 | 115,82% |
| 2 | Себестоимость, тыс. руб. | 38542 | 39865 | 103,43% |
| 3 | Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 36525 | 42358 | 115,97% |
| 4 | Внереализационаая прибыль, тыс. руб. | 52,3 | 64,2 | 122,75% |
| 5 | Балансовая прибыль, млн. руб. | 3986 | 4234 | 106,22% |
| 6 | Рентабильность производства% | 6,59 | 7,3 | 110,77% |
| 7 | Налоги, тыс. руб. | 15896 | 18658 | 117,38% |
| 8 | Прибыль остающая в распоряжении п/п, тыс. руб. ииз нее: | 1768 | 2168 | 122,62% |
| 9 | В фонд накопления | 821 | 1004 | 122,29% |
| 10 | В фонд потребления | 891 | 1059 | 118,86% |
| 11 | Создание резервного фонда | 56 | 67 | 119,64% |

Даная таблица свидетельствует о незначительном увеличении финансовых показателей заботы комбината, в первую очередь это связанно с влиянием инфляционного фактора. На 115,97% увеличились в 2009 году по сравнению с 2008 годом прибыль от реализации продукции. На 119,64% увеличилась прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия. Рентабельность производства увеличилась на 10,7%. В целом предприятие имеет благоприятную ситуацию.

**2. Анализ внешней среды предприятия**

**2.1 Анализ разрыва Вебера**

Для того чтобы проанализировать внешнюю среду с помощью разрывов Вебера составим схему.

Анализ разрывов Вебера

Цель: определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями. Если да, то установить эти разрывы

Определить зоны невыраженного спроса: абсолютный спрос – полный реальный спрос

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие имеет зоны невыраженного спроса, причинами которых являются: недостаточные производственные мощности, небольшие ассортиментные позиции и отсутствие эффективной системы работы с поставщиками. Чтобы устранить эти недостатки необходимо обновление основных фондов; ликвидация «узких мест»; расширение ассортимента выпускаемой продукции; разработка политики работы с поставщиками.

**2.2 SWOT-анализ**

Таблица 3. Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей на ОАО «ВМК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Возможности (О)** | **Угрозы (Т)** |
|  |  | **1. Постоянное увеличение доли рынка** | **2. Повышение спроса на продукцию** | **3. Поддержка администрации город** | **1. Повышение транспортных тарифов** | **2. Усиление требований к качеству продукции со стороны потребите-ля** | **3. Усиление дефицита ресурсов** |
| **Сила (S)** | **1. Производство продукции высокого качества** | Увеличение объемов производства высококачественной продукции | Внедрение автоматизации в производство | Обеспечение высокого уровня в бюджет | Усиление позиций на рынке | Использование новых технологий для повышения качества | Поиск новых источников сырья |
| **2. Большой рынок сбыта и возможность выхода на новые рынки** | Налаживание связей с магазинами, дистрибьюторами и оптовиками | Создание высоко конкурентной продукции | Увеличе-ние государственной поддержки | Использование альтернативного транспорта | Информирование нового рынка о качестве продукции | Использование вторичного сырья |
| **3. Большой запас незадействованных мощностей** | Увеличение загрузки оборудования | Использование высокопроизводительного оборудования | Загрузка мощностей за счет спроса на продукцию | Снижение себестоимости за счет увеличения объемов производства | Стабилизация работы организации | Производство продукции, не требую-щей дефицитного сырья |
| **Слабость (W)** | **1. Плохо развитая сбытовая сеть** | Кооперация с совместны-ми предприятиями или создание своих | Создание сети официальных дистрибьюторов | Участие в качестве спонсора на официаль-ных мероприя-тиях | Развитие сбытовой сети | Приобретение, кооперация с совместными предприятиями или создание своих | Привлечение сбытовой сети к сбору вторсырья |
| **2. Отсутствие рекламной деятельности** | Организация рекламной компании | Реклама новых видов продукции | Использование государственного доверия в рекламных целях | Реклама в регионах | Реклама гарантийного обслуживания | Реклама о приеме вторичного сырья |
| **3. Удален-ность от сырьевых источников** | Создание цеха по переработке отходов | Использование альтернативного сырья | Выход на новые источники посредст-вом контакт-ов с администрацией | Поиск сырья в регионе |  | Производство продукции, не требую-щей высоко затратного сырья |

Результаты использования матрицы SWOT-анализ на ОАО «ВМК» приведены в таблице 3.1 и таблице 3.2 Полученные внутри матрицы поля 2 и 4 заслуживают особого внимания со стороны руководства ООО «Амур-Пиво».

Таблица 3.1 – Матрица возможностей

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние |
|  | Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | (0) | (2) Рост количества потенциальных потребителей | (3) |
| Средняя | (4) Поддержка Администрации г. Хабаровска | (5) | (6) |
| Низкая | (7) Увеличение спроса на продукцию высокого спроса | (8) | (9) |

Возможность, попавшая в поле 7, может быть использована только при наличии достаточного объема стратегических ресурсов.

Таблица 3.2 – Матрица угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия |
|  | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая | (1) | (2) | (3) Повышение тарифов | (4) |
| Средняя | (5) | (6) Усиление дефицита сырьевых и денежных ресурсов | (7) Усиление требований к качеству продукции | (8) |
| Низкая | (9 | (10) | (11) | (12) |

Далее строится общая матрица влияния сильных и слабых сторон на возможности и опасности (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Воздействие сильных и слабых сторон предприятия

ОАО «ВМК» на рыночные возможности и опасности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности | Опасности |
| Выход на новые рынки | Разработка новых услуг | Развитие партнерских отношений | Рост темпов производства | **Итого** | Появление сильных конкурентов | Сокращение платежеспособ ного спроса | Высокий уровень инфляции | Высокие налоги | **Итого** |
| 1. Ценовое преимущество | +3 | +3 | +2 | +1 | **+9** | +2 | +1 | +2 | -2 | **+3** |
| 2. Восприимчивость к новым видам продукции | +2 | +1 | +1 | +1 | **+5** | +1 | +1 | 0 | 0 | **+2** |
| 3. Соблюдение сроков заказа | +3 | +2 | +2 | 0 | **+7** | +1 | 0 | 0 | 0 | **+1** |
| 4. Высокий уровень качества | +3 | +3 | +2 | -1 | **+7** | +1 | +1 | 0 | 0 | **+2** |
| Сильные стороны | Возможности | Опасности |
| Выход на новые рынки | Разработка новых услуг | Развитие партнерских отношений | Рост темпов производства | **Итого** | Появление сильных конкурентов | Сокращение платежеспособ ного спроса | Высокий уровень инфляции | Высокие налоги | **Итого** |
| 1. Отсутствие стратегии развития предприятия | -2 | -2 | 0 | -2 | -6 | -2 | 0 | -1 | 0 | -3 |
| 2. Высокий уровень износа предприятия | -1 | 0 | 0 | -2 | -3 | -3 | 0 | 0 | -1 | -4 |
| 3. Слабый НИОКР | -1 | -1 | 0 | -1 | -3 | -3 | -1 | 0 | +1 | -3 |
| 4. Снижение количества заказа | -3 | -2 | -1 | -2 | -8 | -2 | -2 | -1 | -1 | -6 |
| 5. Нехватка Оборотных средств | -1 | -1 | 0 | -1 | -3 | -1 | 0 | 0 | -2 | -3 |
| Итого: | 6 | 4 | 7 | -7 | 11 | -5 | 0 | 0 | -5 | -10 |

Матрица влияния строится на основе экспертного метода. Используется следующая шкала оценок:

-3 сильное негативное влияние +1 слабое позитивное. влияние

-2 среднее негативное влияние +2 среднее позитивное влияние

-1 слабое негативное влияние +3 сильное позитивное влияние

0 отсутствие влияния

В соответствии с данными таблице 3.3 можно сделать вывод, что у ОАО «ВМК» существуют реальные возможности для выхода на новые рынки, а также для предложения новых видов продукции.

**2.3 Сегментация рынка**

Сформируем сегменты рынка и определим:

1. Темпы роста спроса в каждом сегменте

2. Уровень проникновения в каждый сегмент

3. Специфические качества каждого сегмента

Определим основные группы покупателей ОАО «ВМК».

Сегмент А – физические лица от 7 до 90 лет для личного потребления.

Сегмент Б – малые предприятия с низким уровнем дохода.

Сегмент В-средние предприятия со среднем уровнем дохода.

Сегмент Г – крупные предприятия с высоким уровнем дохода.

Удельный вес сегментов на рынке представим на диаграмме.

Рис. 3 – Удельный вес сегментов

Основные потребители продукции – это сектор В и Г. Составим таблицу основных предпочтений сегментов.

Таблица 4 – Основных предпочтения сегментов рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Сегмент А | Сегмент Б | Сегмент В | Сегмент Г |
| Качество | ++ | + – | + | ++ |
| Цена | ++ | ++ | + | +- |
| Разнообразие ассортимента | + | - | +- | ++ |
| Имидж компании | +- | - | + | ++ |
| Возможность покупки уникальной продукции | - | - | + | ++ |

+ важно; – неважно; + – не очень важно; ++ очень важно.

Проанализируем каждый сегмент.

*1 сегмент:* спрос в данном сегменте достаточно высок и увеличивается высокими темпами. Это объясняется большой потребностью в молоке и молочной продукции всех слоев населения. Благодаря невысокой цене молоко пользуется высоким спросом. Уровень предложения предприятия данному сегменту невысок, так как организация имеет лишь одну розничную точку в городе. Все поставки идут через посредников, так как предъявляются высокие специфические требования к розничной реализации молочных изделий (срок хранения, условия продажи, высокое качество).

*2 сегмент:* спрос и предложение в данном секторе невысоки. Такие предприятия покупают небольшие объемы продукции, ограниченного ассортимента. Главное требование – это невысокая цена.

*3 сегмент:* спрос и предложение в данном секторе высоки. Это возможно благодаря большому количеству предприятий в данном секторе. Такие организации не предъявляют большого количество требований, основываются при заключении договора в основном на цене и качестве.

*4 сегмент:* спрос и предложения в данном сегменте высоки, так как такие компании стремятся заключить договор на покупку больших объемов продукции. Темпы роста спроса постоянно растут. Для данного сегмента очень важны такие параметры как: имидж компании, возможность покупки уникальной продукции, большой ассортимент.

Необходимо определить, какую позицию следует занять предприятию в каждом сегменте.

Для сегмента А и Б необходимо позиционирование на приемлемой цене продукции. Для сегментов В и Г необходимо позиционирование, основанное на высоком качестве и имидже компании.

**2.4 Анализ клиентов**

Оценка заказчиков (потребителей) может быть организована различными методами. На предприятии ОАО «ВМК» был использован экспертный метод оценки заказчиков (потребителей). Для оценки заказчиков (потребителей) были использованы такие критерии как степень регулярности обращения и степень платежеспособности (табл. 5). 1 балл – низкая степень регулярности обращения и платежеспособности, 10 баллов – высокая.

Таблица 5 – Оценка наиболее крупных оптовых заказчиков предприятия ОАО «ВМК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Корпоративный клиент | Степень регулярности обращения | Степень платежеспособности |
| А | ЗАО «Аленушка» | 10 | 8 |
| Б | ОАО «Глория» | 5 | 5 |
| В | ЗАО «Солнечный» | 2 | 4 |
| Г | ОАО «НК» | 9 | 6 |
| Д | ООО «Минимаркет» | 7 | 9 |
| Е | ООО «Серая лошадь» | 5 | 8 |
| Ж | ООО «Рудуга» | 7 | 5 |

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее успешными оптовыми покупателями являются ЗАО «Аленушка», ООО «Минимаркет» и ОАО «НК». С ними необходимо расширять и укреплять сотрудничество. Невыгодные клиенты – ЗАО «Глория» и ОАО «Солнечный».

**2.5 Анализ конкурентов**

Анализ конкурентов является неотъемлемой частью устойчивых позиций предприятия на рынке. Чтобы выбрать желаемую конкурентную позицию в бизнесе, прежде всего, нужно начать с оценки отрасли, к которой он принадлежит. Для выполнения этой задачи, мы должны понять фундаментальные факторы, определяющие прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, потому что именно прибыльность является наиболее важным показателям привлекательности отрасли.

Выявим привлекательность отрасли для ООО «ВМК». В таблице приведена оценка привлекательности отрасли.

Таблица 6 – Оценка привлекательности отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры отрасли | Относительныйвес | Оценка привлекательности | Результат |
| Рост | 0,2 | 5 | 0,2\*5=1,0 |
| Технологическая стабильность | 0,5 | 2 | 0,5\*2=1,0 |
| Прибыльность | 0,2 | 3 | 0,2\*3=0,6 |
| Размер | 0,1 | 5 | 0,1\*5=0,5 |
| Оценка привлекательности отрасли | 1,0+1,0+0,6+0,5=3,1 |

Затем приведем расчет конкурентной позиции ООО «ВМК» в отрасли.

Таблица 7 – Оценка конкурентной позиции ООО «ВМК» в отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха | Относительныйвес | Оценка конкурентной силы | Результат |
| Издержки производства | 0,2 | 3 | 0,2\*3=0,6 |
| Качество продукции | 0,3 | 5 | 0,3\*5=1,5 |
| Доля рынка | 0,1 | 2 | 0,1\*2=0,2 |
| «Ноу-хау» | 0,4 | 4 | 0,4\*4=1,6 |
| Оценка привлекательности отрасли | 0,6+1,5+0,2+1,6=3,8 |

После того, как мы получили оценку привлекательности отрасли и конкурентной позиции строим матрицу «Привлекательности отрасли». (рис. 1). Внутри матрицы 9 квадратов, они показывают на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем.

Наша оценка попадает в квадрат «Успех», комбинат должен применять стратегию развития. Такой бизнес имеет хорошую конкурентную позицию в данной отрасли, поэтому явно им принадлежит будущее.

Реальным конкурентом для комбината является ООО «Буренка», а потенциальными: ОАО «Молочный рай», ОАО «Му-Му». Сопоставим конкурентные преимущества в таблице 8.

Таблица 8 – Определение конкурентных преимуществ ООО «ВМК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| показатели | Удельный вес, % | ООО «ВМК» | Конкуренту |
| ООО «Буренка» | ОАО «Молочный рай», | ОАО «Му-Му». |
| балл | оценка | балл | оценка | балл | оценка | балл | оценка |
| Цена | 20 | 90 | 18 | 80 | 16 | 70 | 14 | 65 | 13 |
| Качество | 15 | 90 | 13,5 | 80 | 12 | 65 | 9,75 | 60 | 9 |
| Известность | 5 | 100 | 5 | 90 | 4,5 | 75 | 3,75 | 70 | 3,5 |
| Представленность в магазинах региона | 5 | 100 | 5 | 80 | 4 | 60 | 3 | 55 | 2,75 |
| Упаковка | 10 | 90 | 9 | 70 | 7 | 70 | 7 | 65 | 6,5 |
| Гибкость производства | 10 | 80 | 8 | 70 | 7 | 60 | 6 | 60 | 6 |
| Ассортимент | 10 | 100 | 10 | 95 | 9,5 | 75 | 7,5 | 55 | 5,5 |
| Использование каналов распределения | 10 | 90 | 9 | 75 | 7,5 | 60 | 6 | 60 | 6 |
| Имидж | 15 | 100 | 15 | 80 | 12 | 65 | 9,75 | 60 | 9 |
| Итого: | 100 |  | 82,5 |  | 79,5 |  | 66,75 |  | 61,25 |

Как следует из таблицы ООО «ВМК» занимает сильную конкурентную позицию, а его серьёзным соперником является ООО «Буренка»

**2.6 Анализ поставщиков**

Факторы влияющие на развитие с ОАО «ВМК» с поставщиками, приведены в таблице 9

Таблицы 9 – Модель изучения поставщиков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Поставщики** | **Вес фактора,****%** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **балл** | **оценка** | **балл** | **оценка** | **балл** | **оценка** | **балл** | **оценка** |
| 1. Уровень специализации поставщика | 10 | 0,5 | 1 | 0,05 | 8 | 0,4 | 7 | 0,35 | 5 |
| 2. Уровень предоставления информации | 8 | 0,8 | 3 | 0,3 | 8 | 0,8 | 7 | 0,7 | 10 |
| 3. Важность для поставщика объема продаж | 10 | 0,5 | 5 | 0,25 | 10 | 0,5 | 7 | 0,35 | 5 |
| 4. Стоимость поставляемых материалов | 3 | 0,3 | 8 | 0,8 | 8 | 0,8 | 9 | 0,9 | 10 |
| 5. Качество товаров / услуг | 9 | 1,8 | 10 | 2 | 10 | 2 | 10 | 2 | 20 |
| 6. Соблюдение условий поставки | 8 | 1,6 | 8 | 1,6 | 9 | 1,8 | 9 | 1,8 | 20 |
| 7. Ассортимент предлагаемых товаров | 10 | 1,0 | 2 | 0,2 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 10 |
| 8. Использование взаимозачетов | 3 | 0,6 | 10 | 2 | 9 | 1,8 | 8 | 1,6 | 20 |
| Итого | 7,1 | 7,2 | 8,6 | 8,2 | 100 |

Факторный анализ взаимоотношений с поставщиками свидетельствует о необходимости развития долговременных связей с поставщиком №3.

Результаты изучения факторов, влияющих на развитие отношений ОАО «ВМК» с поставщиками, приведены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Модель изучения поставщиков ОАО «ВМК»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | ООО «СлаваМол-Агро» | КГУСП «Отрадное» | КГУСП «Котиково» | ООО «СП «Сила» | Вес фактора,% |
| балл | оценка | балл | оценка | балл | оценка | балл | оценка |
| 1. Уровень специализации поставщика | 7 | 0,35 | 8 | 0,4 | 1 | 0,05 | 10 | 0,5 | 5 |
| 2. Концентрированность поставщика на работе с конкретным клиентом | 7 | 0,7 | 8 | 0,8 | 3 | 0,3 | 8 | 0,8 | 10 |
| 3. Стоимость | 7 | 1,4 | 10 | 2 | 5 | 1 | 10 | 2 | 20 |
| 4. Качество | 9 | 2,25 | 8 | 2 | 8 | 2 | 3 | 0,75 | 25 |
| 5. Соблюдение условий поставки | 10 | 2,5 | 10 | 2,5 | 10 | 2,5 | 9 | 2,25 | 25 |
| 6. Важность для поставщика объема продаж | 9 | 0,45 | 9 | 0,45 | 8 | 0,4 | 8 | 0,4 | 5 |
| 7. Ассортимент предлагаемых товаров | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 2 | 0,2 | 10 | 1 | 10 |
| Итого | 8,2 | 8,7 | 6,5 | 7,7 | 100 |

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о необходимости развития долговременных связей ОАО «ВМК» с КГУСП «Отрадное» и ООО «СлаваМол-Агро».

**2.7 Карта конкурентных преимуществ**

Разработаем карту для отраслей пищевой промышленности на соотношении двух характеристик: цена, качество.

1 – организации, специализирующиеся на производстве молока и молочной промышленности;

5

2

2 – организации, специализирующиеся на производстве хлебобулочных и кондитерских изделий;

3 – организации, специализирующиеся на производстве мясных продуктов;

4 – организации, специализирующиеся на производстве алкогольных и безалкогольных напитков;

5 – организации, специализирующиеся на производстве полуфабрикатов.

Анализируемое ОАО «ВМК» входит в первую стратегическую группу. Среди них можно выделить следующие организации и их доли рынка (рис. 2.12): «Буренка»» – 37%; ОАО «Молочный рай» – 4%; ОАО «Му-Му» – 1%; ОАО «Ромашка» – 13%; ООО «Луга» – 18%, ОАО «ВМК» – 27%.

Можно сделать вывод, что ОАО «ВМК» имеет средний размер доли рынка. Это позиция достигается за счет высокого уровня качества. У предприятия достаточно высокая себестоимость, что приводит к росту цены на продукцию. Необходимо совершенствовать производственный процесс для снижения издержек, что приведет к улучшению конкурентных преимуществ и завоеванию большей доли рынка.

**2.8 STEP-анализ**

Для изучения факторов макроокружения разработана модель «СТЕП-анализ». Рассмотрим проявление основных факторов макроокружения на ОАО «ВМК» (таблица 10).

Таблица 10 – Факторы макроокружения ОАО «ВМК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Фактор** | **Проявление** | **Возможные ответные меры организации** |
| 1. Экономические | 1.1. Угроза высоких темпов инфляции | * Обесценивание денежных средств предприятия
* Трудности с получением долгосрочных кредитов
* Получение выручки от курсовых разниц
 | * Ведение финансовых операций, сохраняющих покупательную способность средств
* Сокращение вложения в основные средства
* Покупка и продажа валюты
 |
| 1.2. Угроза последствий финансового кризиса | * Сокращение спроса
* Вынужденное сокращение объёмов производства
 | * Проведение маркетинговых исследований
* Расширение рынков сбыта
 |
| 1.3. Рост безработицы | * Удешевление рабочей силы
* Высвобождение работников
 | * Формирование рациональной кадровой структуры.
* Интенсивная работа профсоюза
 |
| 1.4. Ужесточение налогового режима | * Сокращение чистой прибыли
 | * Снижение себестоимости
* Изыскание путей минимизации налогов
 |
| 2. Политические | 2.1. Внесение изменений в законодательство2.2. Ориентация на рыночное регулирование экономики3.2. Снижение стабильности в обществе3.3. Усиление международного сотрудничества | * Постоянный мониторинг законодательства
* Возможность выбора сферы хозяйственной деятельности
* Увеличение вероятности социальных потрясений
* Возможность выхода на внешний рынок
* Приток зарубежных товаров-конкурентов
 | * Расширение штата юристов
* Поиск новых, прибыльных сфер деятельности
* Страхование поставок, поиск надежных поставщиков сырья и материалов, стимулирование поставщиков
* Получение международного сертификата на продукцию
* Использование ценового преимущества, снижение издержек
 |
| 3. Социальные | 3.1. Рост мобильности населения | Высокая текучесть кадров | * Совершенствование системы стимулирования
* Улучшение условий труда и быта работников организации
 |
| 3.2. Снижение уровняобразования | * Снижение трудовой

дисциплины и возникновениеконфликтовПроблемы освоения новых технологий | Поддержание уровня вложений на профессиональную подготовку кадров |
| 4. Технологические | 4.1. Появление новых материалов, технологий, оборудования | * Моральное старение действующих технологийСнижение конкурентоспособности продукции из-за применения устаревших материалов и оборудования
 | * Поиск новых источников инвестирования и покупка передовых технологий
* Приобретение нового оборудования и современных

материалов |

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что к числу факторов, оказывающих наибольшее влияние на ОАО «ВМК», относятся экономические, политические и технологические. Угрозами для них являются такие факторы макроокружения, как ожидание высоких темпов инфляции, спад производства, сложности привлечения денежных ресурсов, высокие налоговые ставки, неплатежи, отсутствие стабильности в обществе, возможность появления новых материалов, технологий и оборудования. К возможностям можно отнести развитие свободного выбора сферы и направлений хозяйственной деятельности организации, возможность выхода на внешний рынок.

**2.9 Модель Портера**

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли. Определим влияние пяти сил конкуренции на ОАО «ВМК».

Таким образом, предприятию при появлении новых конкурентов.

Таким образом, предприятию при появлении новых конкурентов необходимо сокращать издержки и совершенствовать качество продукции. Необходимо постоянное улучшение технологии производства, чтобы удержать свою долю на рынке и не быть вытесненным товарами – заменителями. Постоянно следить за предпочтениями покупателей и поставщиков.

**3. Разработка стратегических направлений развития организации**

**3.1 Матрица Макинзи (модели GE / McKinsеy)**

В центре внимания модели GE / McKinsеy находится будущая прибыль или будущая отдача капитальных вложений, которые могут быть получены организацией. Модель GE / McKinsеy дает определенную ранжировку всего бизнеса организации как кандидата на получение инвестиций по критерию будущей прибыли, заданной стратегической перспективой.

Таблица 11 – Анализ стратегического положения ОАО «ВМК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование фактора** | **Балльная оценка** | **Весовой коэффициент** | **Итоговый расчет** |
| Привлекательность рынка: |
| Абсолютный размер | 7 | 0,11 | 0,77 |
| Рост рынка | 4 | 0,20 | 0,8 |
| Широта рынка | 7 | 0,10 | 0,7 |
| Легкость выхода на рынок | 5 | 0,10 | 0,5 |
| Благоприятная позиция ЖЦ | 4 | 0,18 | 0,72 |
| Отраслевая норма прибыли | 7 | 0,16 | 1,12 |
| Социальная роль | 5 | 0,15 | 0,75 |
| **ИТОГО:** |  | **1,0** | **5,36** |
| Относительное преимущество на рынке: |
| Имидж фирмы | *7* | 0,15 | 1.05 |
| Относительный размер | *7* | 0,11 | 0,77 |
| Доля рынка | 8 | 0,12 | 0,96 |
| Сравнительная рентабельность | 8 | 0,16 | 1,28 |
| Технологическое обеспечение | 6 | 0,17 | 1,02 |
| Руководство и люди | 8 | 0,16 | 1,28 |
| Конкурентоспособность цены | 5 | 0,13 | 0,65 |
| **ИТОГО:** |  | **1,0** | **7,01** |

Таким образом, проведенные расчеты показали, что ОАО «ВМК» должно развивать свой потенциал и противодействовать конкурентам посредством роста и освоения новых рынков.

**3.3 Модель Ансофа**

Матрица И. Ансоффа использует 4 альтернативных стратегии для увеличения и (или) сохранения сбыта товара: проникновение на рынок; развитие рынка; развитие товара; диверсификация (рисунок 9).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **РЫНОК** | **Старый** | Проникновение(расширение присутствия наосвоенных рынках) | Развитие товара |
| **Новый** | Развитие рынка | Диверсификация |
|  | **Старый** | **Новый** |
| **ТОВАР** |

Рисунок – 9 Матрица И. Ансофа.

Из таблицы и рисунка видно, что максимальной выручки достигает стратегическое направление «Новый рынок – Новый товар», она составляет 6 216 720 рублей. Поэтому для развития нашего комбината целесообразно применить стратегию диверсификации, т.е. нам необходимо поставлять новую продукцию на новые рынки. Однако не нужно забывать, что эта стратегия требует не малых инвестиционных вложений и при реализации стратегии могут возникнуть трудности по достижению эффективного управления. Поэтому ОАО «ВМК» должен перед собой поставить цели, которые помогут удержаться на новом рынке и чтоб покупатели нуждались в новом товаре:

* Изучить спрос покупателей;
* Привлечь инвестиции;
* Следить за постоянным повышением уровня конкурентных преимуществ;
* Больше проводить акции и участвовать в различных ярмарках;
* Изучить новые рынки;
* Повысить уровень управления и контроля комбината.

Рисунок 10 – Выручка от реализации ООО «ВМК» 2009–2010 гг.

**3.3 Стратегическая позиция организации**

Для выявления стратегической позиции ОАО «ВМК» целесообразно использовать всеми известный SPACE-метод. Этот метод позволяет определить стратегическое позиции организации, оценить в целом привлекательность ее сферы деятельности, а также способность конкурировать на рынках.

Результаты применения метода SPACE мы отразим в таблице. (таблица 13). Используется 10-балльная шкала оценок, где 0 баллов – слабое, а 10 баллов – сильное влияние факторов.

В матрице SPACE оценивают 4 группы факторов:

* стабильность обстановки (ES);
* промышленного потенциала (IS);
* конкурентных преимуществ организации (CA);
* финансового потенциала (FS).

Таблица 13 – Оценка влияния факторов на стратегическую позицию
ОАО «ВМК»

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы** | **Оценка** |
| **Факторы стабильной обстановки (ES)** |
| 1. Технологические изменения | 7 |
| 2. Изменчивость спроса | 8 |
| 3. Диапазон цен конкурирующих продуктов | 10 |
| 4. Препятствия для доступа на рынок | 5 |
| 5. Давление конкурентов | 7 |
| 6. Ценовая эластичность спроса | 6 |
| ***Средняя оценка*** | ***7,1*** |
| **Факторы промышленного потенциала (IS)** |
| 1. Уровень технологии | 3 |
| 2. Потенциал роста производства | 4 |
| 3. Степень использования ресурсов | 4 |
| 4. Легкость доступа на рынок | 6 |
| ***Средняя оценка*** | ***4,25*** |
| **Факторы конкурентных преимуществ (CA)** |
| 1. Качество продукции | 10 |
| 2. Этапы жизненного цикла товара | 8 |
| 3. Цикл замещения продукта | 6 |
| 4. Лояльность покупателей | 7 |
| 5. Степень использования конкурентных преимуществ | 6 |
| ***Средняя оценка*** | ***7,4*** |
| **Факторы финансового потенциала (FS)** |
| 1. Ликвидность | 5 |
| 2. Денежный поток | 8 |
| 3. Легкость ухода с рынка | 2 |
| 4. Риск предприятия | 3 |
| ***Средняя оценка*** | ***3,75*** |

Результаты графического анализа свидетельствуют о том, что ОАО «ВМК» занимает оборонительную позицию и свои усилия интегрирует на защиту своего стратегического положения на рынке. Продукция ОАО «ВМК» имеет низкий уровень конкурентоспособности и недостаток денежных средств.

**Заключение**

Разработка стратегии предприятия на основе комплексного изучения и анализа показателей деятельности организации с помощью различных методов оценки конкурентных преимуществ, стратегических факторов внешней и внутренней среды – важное условие эффективного функционирования и развития любого предприятия в долгосрочной перспективе.

В данной курсовой работе были рассмотрены вопросы, касающиеся таких аспектов как анализ внутренней и внешней среды ОАО «ВМК», и в итоге была предложена стратегии развития организации.

В первой главе представлен анализ внутренней среды ОАО «ВМК», а именно характеристика, рассчитана производственная мощность с целью выявления сдерживающих факторов предприятия, анализ сбыта, отражение организационной структуры и оценка денежного потока.

Вторая глава посвящена глубокому анализу внешней среды организации. Здесь были использованы различные методы для определения конкурентных преимуществ компании, произведен анализ клиентов и поставщиков, а также представлен макроанализ анализ, в результате которого выявлены сильные и слабые стороны организации.

Третья глава непосредственно направлена на разработку конкретных стратегических направлений на основе информации полученной впервой и во второй главах. Исходя, из этого последняя глава говорит о том, что компании есть огромный потенциал, который необходимо направить на борьбу с конкурентами, а также на развитие рынка, путем создание новых торговых точек или филиалов, поиск новых клиентов, поставка продукции в новые районы, производство новой продукции и.т.д. Все перечисленные мероприятия помогут ОАО «ВМК» повысить свое финансовое состояние, а также расширить долю на рынке.

**Список литературы**

1. Барнетт Д., Уилстед У. Формулирование стратегии/ Д. Барнетт // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №1 – С. 118–127.
2. Большаков А.С. Моделирование в менеджменте. Учебное пособие./ А.С. Большаков – М.: – Информационно-издательский дом «Филинъ», Рилант, 2006. – 464 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента./В.Р. Веснин – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во Триада, Лтд, 2006. – 384 с.
4. Виханский О.С., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс./О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 416 с.
5. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры./Е.П. Голубков. – М.: Дело, 2007. –192 с.
6. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры./П. Друкер. – М.: Дело, 2007. – 321 с.
7. Дэниэлс Д. Международный бизнес./ Д. Дэниелс. – М.: Дело, 2005.-211 с.
8. Забелин П.В., Анискин Ю.П. Стратегический маркетинг как основа программы преодоления кризисной ситуации на фирме/П.В. Забелин, Ю.П. Анискин // Маркетинг. – 2007. – №6 – С. 56–63.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент./А.Т. Зуб. – М.: Аспект пресс, 2002.-152 с.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия./Б. Карлоф. – М.: Прогресс, 2006. – 124 с.
11. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник/ Под ред. проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 288 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 5-е издание, переработанное и дополненное./Р.А. Фатхудинов. – М.: ИНФРА – М. – 2005. – 314 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент./Р.А. Фатхудинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 416 с.
14. Харченко В.Л., Стратегический менеджмент./В.Л. Харченко, В.А. Баринов. – М.:ИНФА – М, 2006. – 117 с.
15. Эванс Дж.Р., Маркетинг. Пер. с англ./Р. Эванс, Б. Берман. – М.: Сирин, 2006. – 308 с.