Министерство образования Российской Федерации

Уральский Государственный Технический Университет

УГТУ-УПИ

Институт менеджмента и рынка

Кафедра финансового и банковского менеджмента

# КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Преподаватель: Казанцева С.Б.

студент: Романов А.Н.

группа МИ102Н

г. Невьянск

2002 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ 4

2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ 4

3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ 8

4.МИССИЯ И КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ 15

5. SWOT-анализ 16

6. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ 21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 24

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 25

# ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, т.е. почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

Фактически стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия, которую решило использовать руководство, указывает на то, что «из всех направлений, имеющихся у нас в распоряжении, и возможных для нас действий, мы решили следовать в выбранном направлении и вести наш бизнес таким образом». Не обладая стратегией, руководитель не имеет продуманного курса движения и программы действий для достижения желаемых результатов.

Для того чтобы работа компании была максимально эффективной, руководители должны сочетать в себе способности хорошего разработчика стратегий и умелого специалиста по их реализации. Чем более продумана стратегия компании и чем более умело он используется, тем выше вероятность того, что компания достигнет хороших результатов в работе. Эффективное использование эффективной стратегии – это испытанный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшее испытание качества управления.

Если организация хочет, чтобы ее управление оценивалось как отличное, она должна продемонстрировать отличную реализацию отличной стратегии.

# 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

В качестве объекта исследования я выбрал предприятие ОАО «Невьянский цементник».

Основной вид деятельности данного предприятия – изготовление цемента.

Данное предприятие расположено в поселке Цементный Невьянского района.

Предприятие выпускает следующие виды цемента:

* Портландцемент ПЦ400-ДО
* Портландцемент ПЦ400 – Д20
* Портландцемент ПЦ500 Д0
* Шлакопортландцемент ШПЦ 400

# 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Задача стратегического управления состоит в обеспечении взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей.

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения в организации создается специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдений являются:

* анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
* участие в профессиональных конференциях;
* анализ опыта деятельности организации;
* изучение мнения сотрудников организации;
* проведение собраний и обсуждений внутри организации;
* проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали или пребывают сейчас. Важно также вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается макроокружения дает необходимый эффект, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценить эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

*Покупатели*

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и много другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

* географическое местоположение;
* демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
* социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
* отношения покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

* соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
* объем закупок, осуществляемых покупателем;
* уровень информированности покупателя;
* наличие замещающих продуктов;
* стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
* чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

Сбыт продукции предприятия ОАО «Невьянский цементник» осуществляется двумя способами: автотранспортом и по железной дороге. Основную часть своей продукции предприятие реализует железнодорожными вагонами (из месячного объема выпуска 65000 тон – 55000 тонн реализуется по железной дороге, 10000 тонн – автотранспортом).

Основной объем выпускаемой продукции предприятие реализует своим постоянным клиентам, которые имеют дело в основном только с нашим предприятием.

Всех покупателей продукции ОАО «Невьянский цементник» можно разделить на три группы:

1. Предприятия, закупающие цемент на собственные нужды
2. Предприятия-посредники между ОАО «Невьянский цементник» и другими предприятиями, которым необходим цемент для собственных нужд. Основным положительным моментом у этих предприятий является то, что они обладают финансовыми средствами и могут быстро расплатиться за продукцию предприятия.
3. Магазины или оптовые покупатели.

***Поставщики***

**Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.**

**Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщиков зависит от следующих факторов:**

* **уровень специализированности поставщика;**
* **величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;**
* **степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;**
* **концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;**
* **важность для поставщика объема продаж.**

**При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:**

* **стоимость поставляемого товара;**
* **гарантия качества поставляемого товара;**
* **временной график поставки товаров;**
* **пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.**

**Поставщиками ОАО «Невьянский цементник» являются:**

1. **ОАО «Свердловэнерго» - поставка электроэнергии на предприятие.**
2. **ОАО «Невьянскмежрайгаз» – поставка природного газа.**
3. **Министерство путей сообщения – обеспечение железнодорожными вагонами.**
4. **Кроме этого у предприятия имеются поставщики материалов, из которых изготавливается цемент: граншлак, горелая земля, гипс, огарок и др.**

**Основными поставщиками, от которых зависит деятельность предприятия являются естественные монополии по поставке газа, электроэнергии и услуг железнодорожной перевозки. Стоимость этих ресурсов составляет 20% себестоимости продукции предприятия.**

***Конкуренты***

**Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.**

**Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.**

**Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.**

**Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.**

**Основным конкурентом на рынке для нашего предприятия является Сухоложский цементный завод. Он выпускает в три раза больше продукции, чем ОАО «Невьянский цементник», имеет более низкие издержки, более высокий имидж. Сухоложский цементный завод обладает 75% рынка и при желании за счет демпинговых цен он мог бы захватить часть рынка, которая принадлежит нашему предприятию.**

# 

# 3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Внутренняя среда организации – эта та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

*Срезы внутренней среды*

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

* взаимодействие менеджеров и рабочих;
* наем, обучение и продвижение кадров;
* оценка результатов труда и стимулирование;
* создание и поддержание отношений между рабочими и т.п.

Организационный срез включает:

* коммуникационные процессы;
* организационные структуры;
* нормы, правила, процедуры;
* распределение прав и ответственности;
* иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

* изготовление продукта;
* снабжение и ведение складского хозяйства;
* обслуживание технического парка;
* осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

* стратегия продукта, стратегия ценообразования;
* стратегия продвижения продукта на рынке;
* выбор рынков сбыта и систем распределения.
* Финансовый срез включает:
* процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:
* поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
* создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

###### Сильные и слабые стороны организации

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Внутренняя среда исследуемого предприятия характеризуется следующими моментами:

*Кадры*

На предприятии существует командно-административный стиль управления. Непонятно, что является доминантой в системе ценностей высшего руководства.

С февраля 2001 года на предприятии работает команда московских управленцев из холдинга в составе председателя Совета директоров, финансового директора, директора по снабжению и начальника отдела маркетинга. Надо отметить, что они уже успели сделать много хорошего для развития предприятия.

Квалификация менеджеров среднего уровня имеет средний уровень, что позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля. Недостаток предприятия состоит в том, что данных специалистов на предприятии не хватает.

Квалификация персонала соответствует текущим и будущим задачам предприятия. Однако руководство не задумывается о будущем предприятия, не обучает специалистов.

Руководство мотивирует рабочих только финансово, другие методы мотивации на предприятии не используются.

Уровень зарплаты на предприятии выше, чем в среднем по району.

***Организация общего управления***

На предприятии четко распределены права и обязанности работников.

Существующая организационная структура на предприятии представлена на рис.1. Надо отметить, что в целом данная структура достаточно эффективна, но я бы немного изменил схему отдела сбыта.

**В отделе сбыта как показала практика, не хватает специалистов, а имеющиеся работники незаменимы и при неожиданном выбытия работника в случае болезни, командировки, отпуска страдает сбыт предприятия. Существующая структура отдела сбыта изображена на рис.2.**

**На предприятии существует практика снижения управленческих издержек. На данный момент в компьютерной сети предприятия внедряется компьютерная программа «1-С Бухгалтерия», что позволит во-первых, уменьшить количество работников, а во-вторых, сделает более эффективным контроль за отпускаемой продукцией.**



**Рис.2 Схема существующего отдела сбыта ОАО «Невьянский цементник»**

**Высшее руководство имеет достаточно высокую квалификацию. Достаточно сказать, что команда управленцев из Москвы прошли курсы при Президенте РФ и имеют определенный опыт работы в данном направлении.**

***Производство***

Предприятие имеет выгодное месторасположение по отношению к природным ресурсам. Рядом находятся карьеры глины, известняка и песка, которые необходимы для производства цемента. Предприятие само обеспечивает себя основным сырьем.

Технология предприятия отвечают конкурентным требованиям сегодняшнего дня.

Контроль качества продукции осуществляется силами собственной лаборатории. Контроль за процессом изготовления цемента осуществляется регулярно.

Вместе с тем качество продукции нашего предприятия оставляет желать лучшего. В менеджменте существует высказывание: «качество продукции не надо повышать, им надо управлять». Однако качество цемента ОАО «Невьянский цементник» как раз надо повышать.

Издержки предприятия средние по отрасли, но выше, чем у основного конкурента – Сухоложского цементного завода.

В летний период увеличивается спрос на цемент, предприятие не в силах справиться с ним и предложить столько товара, сколько требуется, поэтому на рынке возникает дефицит цемента.

Предприятие имеет сложности в техпроцессе с точки зрения зависимости от имеющегося оборудования (одна печь, две мельницы, 1 декорбанизатор и т.д.), при поломке какого-либо оборудования может остановиться весь техпроцесс предприятия.

*Маркетинг*

На предприятии имеется отдел маркетинга во главе с начальником отдела маркетинга. Отдел маркетинга занимается изучением рынка, маркетинговыми исследованиями.

Доля рынка нашего предприятия составляет около 20% (см.рис.3).



Рис.3 Рынок производства цемента, на котором действует ОАО «Невьянский цементник».

Предприятие ОАО «Невьянский цементник» является ценовым последователем. Ценовым лидером на рынке является Сухоложский цементный завод.

Наше предприятие имеет возможность производить и выйти на рынок с другими продуктами – утеплитель ЖРК-1, облегченный тампонажный цемент, минеральный порошок и некоторыми другими. Также предприятие имеет возможность для выхода на перспективные рынки Пермской и Челябинской областей, где местные цементные заводы находятся в кризисном состоянии.

Имидж нашего предприятия оставляет желать лучшего. В основном это касается вопроса о качестве и надежности как партнера.

***Финансы и учет***

Предприятие имеет возможности привлечение долгосрочного и краткосрочного капитала. Оно осуществляет разумную налоговую политику – задолженности по налогам практически не имеет.

Предприятие использует две системы оплаты за продукцию. В основном это предоплата. Но для постоянных клиентов существует отсрочка платежа.

С 2001 года на предприятии внедрена система жесткого бюджетирования. То есть на месяц составляются все доходы и расходы предприятия, проводится планирование поступления и выбытия денежных средств.

Слабым местом финансового состояния предприятия является то, что кредиторская задолженность превышает дебиторскую.

***Организационная культура***

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабевает организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явного проявления, то ее сложно изучать. Однако тем не менее есть несколько устойчивых признаков, которые помогают оценить те слабые и сильные стороны, которые организационная культура порождает в организации. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Организации с сильной организационной культурой стремятся подчеркнуть важность людей, работающих в ней, уделяют большое внимание разъяснению своей философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает и то, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему отдают предпочтение в разговорах. Для понимания организационной культуры важно знать, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае если в организации работников продвигают быстро и по результатам индивидуальных достижений, то можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существует ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п. и насколько об этом осведомлены все сотрудники организации, насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно уверенно предположить, что организация обладает сильной организационной культурой.

На исследуемом предприятии оргкультура является слабым местом. Для руководства работники – это не ценность, а ресурс организации, это исполнители отдельных работ. Из этого видно, что на предприятии преобладает оперативное управление, а не стратегическое.

Это одно из самых слабых мест организации.

# 4.МИССИЯ И КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью.

В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация – это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организация имеет определенную целевую ориентацию. Далее, люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.), преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в ней, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в ее деятельности.

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию извне. Более того, миссия позволяет сконцентрировать или даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает 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.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация,т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссией предприятия ОАО «Невьянский цементник» как и у большинства предприятий является получение прибыли.

Ключевые цели предприятия не очень ясны, но, судя по всему, они совпадают с целями хозяина предприятия.

# 5. SWOT-анализ

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. Сущность такого анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах. Говоря о сегодняшнем положении предприятия, определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы успешному выполнению планов. Результаты сводятся в таблицу, которая дает наглядный материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом выявленных возможностей и угроз.

SWOT-метод был разработан американскими экономистами и называется так по первым буквам английских слов, составляющих основное содержание анализа (Strength – достоинство, Weakness- недостаток, Opportunities –возможность, Threat- угроза).

SWOT - анализ включает в себя: исследование инфраструктуры предприятия (клиентура, поставщики, посредники, конкуренты) и исследование внутренней среды предприятия.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

*Сильные стороны:*

* выдающаяся компетентность;
* адекватные финансовые ресурсы;
* высокая квалификация;
* хорошая репутация у покупателей;
* известный лидер рынка;
* изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
* возможности получения экономии от роста объема производства;
* защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
* подходящая технология;
* преимущества в области издержек;
* преимущества в области конкуренции;
* наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
* проверенный временем менеджмент.

*Слабые стороны:*

* нет ясных стратегических направлений;
* ухудшающаяся конкурентная позиция;
* устаревшее оборудование;
* более низкая прибыльность, потому что…;
* недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
* отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
* плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
* мучение с внутренними производственными проблемами;
* уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
* отставание в области исследований и разработок;
* очень узкая производственная линия;
* слабое представление о рынке;
* конкурентные недостатки;
* ниже среднего маркетинговые способности;
* неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

*Возможности:*

* выход на новые рынки или сегменты рынка;
* расширение производственной линии;
* увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
* добавление сопутствующих продуктов;
* вертикальная интеграция;
* возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
* самодовольство среди конкурирующих фирм;
* ускорение роста рынка.

*Угрозы:*

* возможность появления новых конкурентов;
* рост продаж замещающего продукта;
* замедление роста рынка;
* неблагоприятная политика правительства;
* возрастающее конкурентное давление;
* рецессия и затухание делового цикла;
* возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
* изменение потребностей и вкуса покупателей;
* неблагоприятные демографические изменения.

Этот список может быть дополнен другими характеристиками внешней и внутренней среды, отражающими конкретную ситуацию, в которой находится организация.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1  2  3  … | Угрозы  1  2  3  … |
| Сильные стороны  1  2  3  … | Поле СИВ | Поле СИУ |
| Слабые стороны  1  2  … | Поле СЛВ | Поле СЛУ |

Рис.4 Матрица СВОТ

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рис.4).

На пересечении блоков образуется четыре СИУ (сила и угроза); поля: СИВ (сила и возможности); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Составим матрицу SWOT для анализируемого предприятия. Для этого рассмотрим слабые и сильные стороны организации, а также ее возможности и угрозы.

Сильные стороны:

* удобное месторасположение;
* имеющийся трудовой потенциал;
* современная технология;
* новое руководство;
* проведение маркетинговых исследований;
* бюджетирование;
* частичное самообеспечение ресурсами.

Слабые стороны:

* уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
* техпроцесс зависит от оборудования;
* отсутствие организационной культуры;
* высокая изношенность основных фондов;
* финансовые затруднения;
* слабый имидж предприятия;
* не очень высокое качество продукции.

Возможности:

* возможность выхода на рынок с новым продуктом;
* возможность выхода на новые рынки;
* в летний период имеется дефицит цемента на рынке;
* возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
* самодовольство среди конкурентов.

Угрозы:

* серьезный конкурент на рынке;
* падение спроса на продукцию в зимний период;
* изменение потребностей потребителей;

Установим связь между слабыми и сильными сторонами предприятия и его возможностями и угрозами в форме матрицы СВОТ (рис.5).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:   1. возможность выхода на рынок с новым продуктом; 2. возможность выхода на новые рынки; 3. в летний период имеется дефицит цемента на рынке; 4. возможность перейти в группу с лучшей стратегией; 5. самодовольство среди конкурентов. | Угрозы:   1. серьезный конкурент на рынке; 2. падение спроса на продукцию в зимний период; 3. изменение потребностей потребителей; |
| Сильные стороны:   1. удобное месторасположение; 2. имеющийся трудовой потенциал; 3. современная технология; 4. новое руководство; 5. проведение маркетинговых исследований; 6. бюджетирование; 7. частичное самообеспечение ресурсами. | 1СИ-1В, 1СИ-2В, 1СИ-3В, 1СИ-4 В, 1 СИ-5 В  2СИ-1В, 2 СИ-3В, 2СИ-4В  3 СИ-1 В, 3 СИ-2В, 3СИ-3В, 3СИ-4В  4СИ-1В,4СИ-4В,4СИ-5 В  5СИ-1В, 5СИ-2 В, 5СИ- 4В, 5СИ-5 В  6СИ-4 В  7СИ-1В, 7СИ-2 В,7 СИ-3 В,7 СИ-4 В,7СИ-5В | 1СИ-1У  2 СИ-2У, 2 СИ-2У, 2СИ-3У  3СИ- 1У, 3СИ-3У  4СИ-1 У,4 СИ-2У,4СИ-3 У,  5СИ-1 У, 5СИ-2У, 5СИ-3У  6СИ-2У,6СИ-3У  7СИ-1У,7СИ-2 У |
| Слабые стороны   1. уязвимость по отношению к конкурентному давлению; 2. техпроцесс зависит от оборудования; 3. отсутствие организационной культуры; 4. высокая изношенность основных фондов; 5. финансовые затруднения; 6. слабый имидж предприятия; 7. не очень высокое качество продукции. | 1СЛ-4 В, 1СЛ-2В, 1СЛ-3В, 1СЛ-4 В, 1СЛ-5В  2 СЛ-1В,2 СЛ-2В, 2 СЛ-4 В  3 СЛ-4 В  4 СЛ-2 В, 4 СЛ-4 В, 4 СЛ- 5В  5СЛ-1В,5 СЛ-2В, 5СЛ-3В,5СЛ-4В  6СЛ-1В, 6СЛ-2 В, 6СЛ-4В.6СЛ-5В  7СЛ-4В,7СЛ-5В | 1СЛ-1У, 1СЛ-3У  2 СЛ-1У,2СЛ-2У  3СЛ-2У,3СЛ-3У  4СЛ-1У,4СЛ-2У,4СЛ-3У  5СЛ-1У,5СЛ-2У,5 СЛ-3У  6СЛ-1У  7СЛ-1У,7СЛ-2У |

# Рис.5 Матрица SWOT ОАО «Невьянский цементник»

Исходя из данной матрицы можно сделать следующие выводы:

* В отношении тех пар, которые находятся в поле СИВ следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.
* Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.
* Для пар, находящихся на поле СИУ, стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.
* Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

# 6. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

* какой бизнес прекратить;
* какой бизнес продолжить;
* в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

* что организация делает и чего не делает;
* что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Из всего множества существующих типов стратегий для анализируемого предприятия я предлагаю использовать стратегию изменения организационной культуры как способа улучшения деятельности предприятия в настоящий момент и в будущем.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы.

1. Точка концентрации высшего руководства.
2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей.
4. Критериальная база поощрения сотрудников.
5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. Структура организации.
2. Система передачи информации и организационные процедуры.
3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.
4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.
5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры.

Для улучшения организационной культуры на ОАО «Невьянский цементник» я предлагаю провести следующие мероприятия:

1. Высшее руководство должно смотреть на персонал не как на ресурс организации, а как на главную ее ценность, источник благополучия предприятия.
2. Для успешного процветания предприятия в будущем необходимо обучать имеющихся работников, обучать студенотов-будующих специалистов в ВУЗах.
3. Необходимо мотивировать работников не только деньгами, но и морально путем объявления благодарностей и т.п.
4. Для заинтересованности рядовых работников на предприятии я предлагаю ввести систему рацпредложений.

Помимо вышесказанного для улучшения деятельности предприятия я предлагаю также выполнить следующие мероприятия:

1. Ввести на предприятии должность специалиста по управлению персоналом, так как такового на предприятии на настоящий момент нет.
2. В целях снижения себестоимости на предприятии предлагаю разработать программу энергосбережения, назначить ответственного за выполнение данной программы. Пригласить специалистов, занимающихся энергосбережением совместно с правительством области, провести энергоаудит и занятия с персоналом предприятия.
3. Предлагаю ввести на предприятии вместо системы жесткого бюджетирования бюджетирование гибкое, т.е. с учетом коэффициента вероятности поступлений и расходов.
4. Для улучшения сбыта продукции нашего предприятия предлагаю усовершенствовать систему отдела сбыта предприятия. Предлагаемая мною схема изображена на рис.6

# 



Рис.6 Предлагаемая структура отдела сбыта ОАО «Невьянский цементник»

В данной схеме отдела сбыта предполагается, что будет иметься возможность переложения функций любого работника, в случае его отсутствия на другого, тем самым сбыт на предприятии не пострадает.Кроме того, необходимо ввести на предприятии метод личных продаж.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важным шагом корректировки стратегии предприятия является доведение до всех работников миссии и целей предприятия. При их знании каждый сотрудник предприятия будет стремиться к поставленным целям и пытаться, чтобы выполняемая ими работа соответствовала миссии и стратегии ОАО «Невьянский цементник». При этом работники должны отождествлять свое благополучие с благополучием всего предприятия. В соответствии с этим руководство должно защищать интересы работников на всех уровнях, что повлечет за собой чувство уверенности, защищенности и надежности. Фактором процветания предприятия является сплоченность коллектива, поэтому необходимо развивать чувство уважения и взаимопонимания путем развития старых традиций и закладки новых.

Среди персонала имеются сотрудники, которые не утруждают себя самостоятельным принятием решения, а ждут указаний, распоряжений вышестоящего руководства. Поэтому руководство обязано делегировать полномочия, т.е. распределить задачи и функции между конкретными исполнителями для того, чтоб избежать неравномерного распределения работ.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие.-Финансы и статистика,1997
2. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.:Центр экономики и маркетинга, 1996
3. Виханский О.С. Стратегическое планирование: Учебник, М.: Гардарики, 2000 – 296 с.
4. Основы предпринимательской деятельности /под ред. В.М.Власовой – М.:Финансы и статистика, 1995