ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Московский государственный индустриальный университет

(ГОУ МГИУ)

Курсовая работа по предмету: основы менеджмента

на тему: Стратегия развития организации на примере предприятия ОАО «БЛМЗ»

Ф.И.О Выполнил: Кучеров О. А.

Номер группы: Дв07М22п-б

Преподаватель: д. э. н, профессор Семенова А. А.

Москва 2009 г.**содержание**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc219377517)

[1. Стратегия развития организации. 5](#_Toc219377518)

[1.1 Стратегическое управление организацией. 5](#_Toc219377519)

[1.2. Стратегическое планирование. 6](#_Toc219377520)

[2. Стратегия развития организации ОАО «БЛМЗ». 9](#_Toc219377521)

[2.1 Общая характеристика организации ОАО «БЛМЗ». 9](#_Toc219377522)

[2.3 Оценка эффективности работы предприятия 12](#_Toc219377523)

[3.Формирование базы стратегий роста, выбор стратегии инновационного развития фирмы. 17](#_Toc219377524)

[3.1 Формирование стратегии развития. 17](#_Toc219377525)

[3.2 Выбор стратегии развития. 18](#_Toc219377526)

[3.3 Экономические результаты эффективности стратегии 19](#_Toc219377527)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 22](#_Toc219377528)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 24](#_Toc219377529)

# ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

 Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Быстрое развитие экономики во второй половине ХХ в. в странах с рыночной экономикой привело к резкому обострению конкуренции и интенсивному поиску методов конкурентной борьбы. Одним из действенных способов оказался стратегический менеджмент инструмент управления бизнесом в перспективе. Управление стратегией предусматривает выбор миссии, определение стратегии, анализ её качества и реализацию стратегии.

Любое предприятие действует в постоянно изменяющейся внешней среде. Чтобы эффективно функционировать, организация должна не просто подстраиваться под меняющиеся условия, но и прогнозировать их изменения и заранее разрабатывать свои действия в отрасли.

Для того, чтобы предприятие всегда действовало в соответствии со своими целями и миссией, оно должно иметь некоторую стратегию.

Цель курсовой работы состоит в анализе деятельности организации, выявлении ее целей, определении стратегии развития рассматриваемой компании и разработки рекомендаций для проведения мероприятий по реализации стратегии. Объектом исследования данной работы является хозяйственная деятельность ОАО «Балашихинский литейно-механический завод».

ОАО «БЛМЗ» занимает достаточно прочные позиции на российском рынке. Однако в настоящее время в связи с некоторыми видоизменениями, которые происходят на рассматриваемом рынке, данной организации необходимо разработать стратегию дальнейшего развития, которая бы способствовала росту ее конкурентоспособности, эффективности и прибыльности.

# 1. Стратегия развития организации.

## 1.1 Стратегическое управление организацией.

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:

* анализ среды
* определение миссии и целей
* выбор стратегии
* выполнение стратегии
* оценка и контроль выполнения

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий. Состоит из анализа макроокружения, анализа конкурентной среды и анализа внутренней среды.

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

Выбор стратегии - этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

## 1.2. Стратегическое планирование.

В стратегическом управлении и планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Планирование вызывает все больший интерес у развивающихся фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий.

Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектоникой и качеством персонала.

Например, архитектонику организации могут составлять:

* технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
* оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации;
* структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
* организационные задачи отдельных групп и лиц;
* внутренние системы и процедуры;
* организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

* отношением к изменениям;
* профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т.п.;
* умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности:
* умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений:
* мотивацией участия в стратегической деятельности.

Не обладая достаточно полной информацией о качестве персонала, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения организации; создать организационную структуру, способствующую стратегическим изменениям.

Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности - стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление функционирует на базе приростного поведения. В последнее время организации в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру своей архитектоники, которая бы позволила успешно развивать и предпринимательский и приростный типы организационного поведения.

Система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и планирования стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в реальном масштабе времени. Управление стратегическими возможностями организации, при всей ее актуальности, следует рассматривать как переходную форму стратегического управления.

Стратегический менеджмент учитывает развивающиеся в настоящее время виды кооперации, малого и крупного бизнеса.

Во-первых, это предпринимательская сеть, то есть объединение большого числа малых предприятий для производства определенной конечной продукции, которую не под силу произвести одному малому предприятию. Заключается соглашение, разделяются функции между участниками, каждый специализируется на том виде деятельности, который может выполнить наиболее эффективно.

Во-вторых, следует выделить франчайзинг – систему сотрудничества крупного и малого бизнеса, при которой крупная фирма имеет договоры с большим количеством (до 3 тысяч) малых компаний. При этом крупная корпорация предоставляет свой товарный знак, предоставляет свою технологию и оборудование, ведет обучение кадров, контролирует качество продукции.

# 2. Стратегия развития организации ОАО «БЛМЗ».

## 2.1 Общая характеристика организации ОАО «БЛМЗ».

Полное наименование - Открытое акционерное общество «Балашихинский литейно-механический завод».

Сокращенное наименование - ОАО «БЛМЗ».

Место нахождения и почтовый адрес - 143900, Московская обл., г. Балашиха, Западная промзона, шоссе Энтузиастов, д. 4.

Данные государственной регистрации

Свидетельство от 14 октября 2002 г. (серия 50 № 004682359) о внесении записи об ОАО «Балашихинский литейно-механический завод» в Единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным регистрационным номером 1025000510534 выдано ИМНС России по г. Балашихе Московской области.

Перечень основной продукции (работ, услуг)

Продукция: колеса, тормозные системы и агрегаты управления тормозными системами для следующих типов самолетов:

-межконтинентальных пассажирских самолетов (ИЛ-62, Ил-86, ИЛ-96);

-пассажирских самолетов местных, средних и дальних линий (ТУ-154, ТУ-134, ЯК-40, ЯК-42, ТУ-204);

-грузовых самолетов (ИЛ-76, АН-124, АН-225);

-самолетов военной авиации;

-вертолетов всех назначений.

Фасонное литье из алюминиевых, магниевых и титановых сплавов.

Балашихинский литейно-механический завод - один из крупнейших заводов Подмосковья. По форме собственности он является открытым акционерным обществом. В начале 1930-х годов во всей нашей стране в рамках плана индустриализации развернулось строительство предприятий тяжелой промышленности. Именно в то время, в 1933 году, был построен и Балашихинский литейно-механический завод.

Вот уже более 70 лет, с момента своего основания, ОАО «Балашихинский литейно-механический завод» (ОАО «БЛМЗ») является российским лидером в производстве фасонных отливок из титановых, магниевых и алюминиевых сплавов, отличающихся высокой прочностью, точностью и коррозийной стойкостью.

Это предприятие специализируется на серийном изготовлении авиационных колес, тормозов и агрегатов управления тормозными системами практически для всех типов отечественной авиационной техники, включая широко известные в мире самолеты: ТУ-154, ИЛ-62, ИЛ-76, ИЛ-86, ЯК-40, ЯК-42, АН-124 «Руслан», АН-225 «Мрия» и вертолеты Ми-8, Ми-26, Ка-50 «Черная Акула».

Высокий уровень технической подготовки и квалификации специалистов ОАО «БЛМЗ» позволяют в краткие сроки осваивать и выпускать сложные изделия почти для всех отраслей промышленности.

В настоящее время продукция предприятия находит широкое применение в авиакосмической и автомобильной, нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей, приборостроительной и химической промышленностях, судостроении, медицине и спорте.

В настоящее время номенклатура изделий, выпускаемой для гражданской и военной авиации, включает более 150 наименований. Предприятие осуществляет их ремонт и сервисное обслуживание.

Общая численность персонала организации составляет около 7000 чел.

Стратегия компании – быть высокоэффективным производителем с низкими производственными затратами.

## 2.2 Основные технико-экономические показатели

При рассмотрении характеристики любого предприятия и определения эффективности его деятельности целесообразным является представление основных технико-экономических показателей его деятельности, которые приведены в табл. 1.

Таблица 1 Технико-экономические показатели

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование показателей | ед. измерения | Предшествующий период | Анализируемый период |
| 1 | ГФОТ рабочих | тыс. руб. | 111405 | 121383 |
| 2 | Численность рабочих | чел. | 1204 | 1289 |
| 3 | Средняя заработная плата одного рабочего | руб. | 92,53 | 94,17 |
| 4 | ПТ рабочего | тыс. руб./год | 66,14 | 75,69 |
| 5 | Фондовооруженность труда | тыс. руб./чел. | 94,47 | 82,34 |
| 6 | Полная себестоимость | тыс. руб. | 355722 | 451185 |
| 7 | Период оборота | дни | 166 | 171 |
| 8 | Коэффициент оборачиваемости ОбС |  | 2,16 | 2,38 |
| 9 | Коэффициент загрузки ОбС |  | 0,46 | 0,47 |
| 10 | Рентабельность продукции | % | 22,09 | 21,37 |
| 11 | Рентабельность производства | % | 18,09 | 17,61 |
| 12 | Затраты на 1 рубль товарной продукции | руб./руб. | 4,47 | 4,62 |
| 13 | Фондоотдача | руб./руб. | 3,87 | 5,04 |
| 14 | Фондоёмкость | руб./руб. | 0,26 | 0,19 |
| 15 | Выручка от реализации продукции | тыс. руб. | 440117 | 554123 |
| 16 | Налогооблагаемая прибыль | тыс. руб. | 66774 | 82155 |
| 17 | Чистая прибыль | тыс. руб. | 51956 | 62330 |

Коэффициент оборачиваемости. Наблюдается рост, что говорит об улучшении использования оборотных средств. Коэффициент загрузки. КЗ предш=0,46, т.е. на один рубль реализованной продукции приходится 46 копеек. КЗ анализ = 0,47, т.е на один рубль реализованной продукции приходится 47 копеек.

Длительность оборота. Длительность оборота в предшествующем периоде 166 дня, а в анализируемом – 171 дня. Увеличение длительности оборота говорит об ухудшении использования оборотных средств.

Показатели фондоотдачи являются обобщающими показателями эффективности использования основных фондов предприятия. Фондоотдача увеличилась за анализируемы период, а, следовательно, увеличилась эффективность основных фондов. Фондоемкость это показатель обратный показателю фондоотдачи, характеризующий затраты основных средств производства на единицу продукции. Фондоемкость составила 0,19 рублей, это означает, что для производства продукции на один рубль необходимо вложить 0,19 рублей основных средств. Фондоёмкость уменьшилась. Фондовооружённость. Данный показатель характеризует уровень обеспеченности производственного персонала средствами производства. Производительность труда рабочего увеличилась. Затраты на один рубль товарной продукции увеличились на 0,15 рублей. Непосредственное влияние на изменение уровня затрат на 1 руб. товарной продукции оказывают факторы, которые находятся с ним в прямой функциональной связи: изменение объёма выпущенной продукции, её структуры, изменение уровня цен на продукцию, изменение уровня удельных переменных затрат, изменение суммы постоянных затрат. Себестоимость увеличилась.

Рентабельность продукции показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Уменьшение данного показателя является следствием увеличения затрат на производство при постоянных ценах. Однако, несмотря на это прибыль предприятия увеличилась.

## 2.3 Оценка эффективности работы предприятия

Таблица 2. Показатели эффективности работы предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | предшествующийпериод | анализируемый.период | ∆, +/- | темп роста, % |
| 1. Экономические результаты |
| -балансовая прибыль, тыс.руб. | 66774 | 82155 | +15381 | 123 |
| -прибыль от реализации, тыс.руб. | 79633 | 97572 | +17939 | 122 |
| 2. Производственные результаты |
| -выручка от реализации, тыс.руб. | 440117 | 554123 | +114006 | 126 |
| 3. Результаты социального развития |
| -средняя заработная плата одного рабочего, тыс. руб. /год | 92,53 | 94,17 | 1,64 | 102 |
| 4. Показатели эффективностииспользования ресурсов |
| -производительность труда рабочего, тыс.руб./чел. | 66,14 | 75,69 | +9,55 | 114 |
| - фондоотдача,руб/руб | 3,87 | 5,04 | +1,17 | 130 |
| -затраты на 1 рубль товарной продукции,руб/руб | 4,47 | 4,62 | +0,15 | 103 |
| -доходность реализованной продукции,% | 22,09 | 21,37 | -0,72 | 97 |
| -рентабельность производственных фондов,%  | 18,09 | 17,61 | -0,48 | 97 |

Предприятие показало в анализируемом году отрицательные экономические результаты. Произошло увеличение выручки от реализации, но существенно увеличилась производственная себестоимость, что негативно сказалось на экономических результатах - снижение рентабельности производства и продукции. Анализируя показатели эффективности использования ресурсов, надо отметить, что производительность труда рабочего увеличилась. Показатели фондоотдачи являются обобщающими показателями эффективности использования основных фондов предприятия. Фондоотдача увеличилась за анализируемый период, а, следовательно, увеличилась эффективность основных фондов. Затраты на один рубль товарной продукции увеличились на 0,15 рублей. Непосредственное влияние на изменение уровня затрат на 1 руб. товарной продукции оказывают факторы, которые находятся с ним в прямой функциональной связи: изменение объёма выпущенной продукции, её структуры, изменение уровня цен на продукцию, изменение уровня удельных переменных затрат, изменение суммы постоянных затрат.

Цель компании – это желаемый результат, выраженный качественно и количественно, имеющий срок достижения, ответственного исполнителя и ограничение по ресурсам.

Для рассматриваемой организации можно сформулировать следующие основные цели развития по направлениям:

Прибыль: увеличение прибыли организации на 20-25% в течение года.

Качество: увеличение ресурса фрикционных дисков, т.е. увеличение срока эксплуатации дисков, на 50%.

Доля рынка: увеличение доли, занимаемой фирмой на рынке на 10-15%.

Ресурсы: использование в своей деятельности только высококачественного, удовлетворяющего современным требованиям сырья и материалов для достижения удовлетворения потребности клиентов в качественной продукции.

Цена: снижение цены на производство продукции за счет снижения издержек производства.

Технология: модернизация процесса производства фрикционных дисков за счет введения новых операций в схему производства, использования современного оборудования.

Выбор основной цели развития и ее формулировка. Для достижения цели развития предприятия вырабатывается стратегия, реализация которой в свою очередь требует формулирования цели.

В соответствии со своей миссией, а также постоянно изменяющимися условиями внешней среды, ОАО «БЛМЗ» разработало инновационную цель развития, которая имеет следующую формулировку: увеличение доли рынка и прибыли на 15 % в течение года за счет улучшения качества производимой продукции.

Данная цель является комбинацией вышеназванных целей по доле рынка, прибыли и качеству продукции, которые являются на данном этапе стратегически важными для организации. Другие перечисленные цели (по цене, технологии и ресурсам) будут подцелями для реализации главной цели организации.

Для достижения этой цели предприятие будет улучшать качество производимой продукции, т.е. увеличивать ресурс фрикционных дисков за счет модернизации существующей схемы производства. Технологии немного устарели, надо их обновлять. В технологию изготовления дисков для тормозов авиаколес за последнее десятилетие не было внесено каких-либо существенных изменений, а ведь за это время были получены новые композиционные материалы, по своим технико-эксплуатационным характеристикам более подходящие для изготовления дисков, и стало возможным применение более совершенного оборудования. Поэтому срочно надо ввести современные знания в процесс производства дисков для повышения его эффективности, прибыльности и улучшения качества продукции.

В результате проведенного анализа мы пришли к выводу, что для рассматриваемой нами организации возможными стратегиями развития могут быть:

* по модели базовых стратегий роста – стратегия развития рынка и стратегия разработки товара (услуг);
* по модели 5 конкурентных стратегий М.Портера – стратегия оптимальных издержек;
* по матрице «Покупатель – продавец» - стратегическое партнерство;
* по матрице «Издержки – цены» - сохранение и усиление сегодняшних позиций организации.

Таким образом, общая стратегия инновационного развития данной организации может быть сформулирована следующим образом:

Деятельность организации должна вестись в следующем направлении:

Развитие и расширение своей доли рынка и увеличение прибыли за счет модернизации процесса производства, использования новых материалов и внедрения нового, более совершенного оборудования. При этом деятельность организации должна быть ориентирована на улучшение ее сегодняшней позиции на рынке за счет взаимовыгодного партнерства с фирмами-клиентами на основе достижения оптимальных издержек. Это будет выгодно как потребителям продукции, так и самому ОАО «БЛМЗ».

# 3.Формирование базы стратегий роста, выбор стратегии инновационного развития фирмы.

## 3.1 Формирование стратегии развития.

Стратегия - это средство достижения целей компании на основе специально разрабатываемого направления, способа и режима использования и развития ее ресурсов, процедур и ценностей компании, составляющих ее стратегический потенциал, с учетом влияния на цели и потенциал изменений состояния внешней среды, то есть стратегического климата, а также с учетом общей оценки положения компании – стратегической позиции.

Принятая и реализуемая стратегия - итог сложного управленческого процесса поиска и принятия многих решений: данная стратегия стала предпочтительной в результате выбора из перечня альтернативных стратегий, отобранных в свою очередь из ряда базовых (эталонных) стратегий, рекомендованных практикой успешной деятельности известных фирм или известными специалистами. Выбор стратегий производится на основе оценки соответствия целям и миссии организации с учетом состояния ее внутренней среды (потенциала) и внешней среды (климата).

Технологическая схема разработки и реализации стратегии включает 6 этапов:

1. выяснение исходной ситуации. Результат - четкая постановка цели развития организации, для которой требуется разработка стратегии достижения;
2. стратегический анализ. Результат - даны оценки стратегического потенциала и климата, а также стратегической позиции организации;
3. выбор стратегии. Результат - выбрана предпочтительная стратегия достижения цели развития организации;
4. стратегическое планирование реализации выбранной стратегии. Результат - разработаны стратегический проект и план, определены контрольные и аудиторские меры наблюдения за процессом;
5. адаптация к стратегии - проведение стратегических изменений на предприятии. Результат - организация адаптирована к внедрению стратегии;
6. внедрение стратегии на предприятии. Результат - стратегия реализована (или не реализована, но определены корректировочные меры).

Требования к стратегиям развития:

Успех или провал стратегии определяются следующими факторами:

1. соответствие стратегии целям;
2. соответствие стратегии внутренней среде, стратегическому потенциалу;
3. соответствие стратегии внешней среде, стратегическому климату;
4. соответствие стратегии стратегическим позициям компании;
5. совершенствование стратегии ведения бизнеса с учетом фактора времени;
6. правильное соотношение производительности и эффективности;
7. готовность к скорости и решительности;
8. эффективность организационной структуры.

Для ОАО «БЛМЗ» стратегия развития должна отвечать ее цели – увеличение доли рынка и прибыли на 15% в течение года за счет улучшения качества производимой продукции. Кроме того, стратегия должна учитывать внутреннюю среду организации (которая является достаточно благоприятной – профессиональный коллектив, хорошее техническое обеспечение, стабильное финансовое положение) и внешнюю среду (влияние конкурентов, поставщиков сырья и материалов, требования потребителей и др.).

## 3.2 Выбор стратегии развития.

В результате проведенного анализа мы пришли к выводу, что для рассматриваемой нами организации возможными стратегиями развития могут быть:

по модели базовых стратегий роста – стратегия развития рынка и стратегия разработки товара (услуг);

по модели 5 конкурентных стратегий М.Портера – стратегия оптимальных издержек;

по матрице «Покупатель – продавец» - стратегическое партнерство;

по матрице «Издержки – цены» - сохранение и усиление сегодняшних позиций организации.

Таким образом, общая стратегия инновационного развития данной организации может быть сформулирована следующим образом:

Деятельность организации должна вестись в следующем направлении:

Развитие и расширение своей доли рынка и увеличение прибыли за счет модернизации процесса производства, использования новых материалов и внедрения нового, более совершенного оборудования. При этом деятельность организации должна быть ориентирована на улучшение ее сегодняшней позиции на рынке за счет взаимовыгодного партнерства с фирмами-клиентами на основе достижения оптимальных издержек. Это будет выгодно как потребителям продукции, так и самому ОАО «БЛМЗ».

## 3.3 Экономические результаты эффективности стратегии

Рассчитаем, как скажется проведение мероприятий на экономических показателях предприятия. Эти мероприятия требуют вложений, но приведут к увеличению прибыли предприятия и повышению его рентабельности.

После внедрения мероприятий получаем:

1. суммарный прирост выручки за счет роста объема реализации продукции и снижения издержек за счет модернизации производства составит 15%.
2. сумма затрат на выпуск продукции в результате роста объема производства увеличится на 8%.

Таблица 3. Экономические результаты

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма средств, тыс.руб. |
| До начала реализациистратегии | В результате реализации стратегии | Рост в % |
| Выручка от продаж | 554123 | 637242 | 115 |
| Себестоимость продукции | 451185 | 487280 | 108 |
| балансовая прибыль | 97572 | 144596 | 148 |
| чистая прибыль | 62330 | 97531 | 156 |
| Рентабельность активов | 17,61 | 18,15 | 103 |
| Рентабельность продукции | 21,37 | 25,03 | 117 |

Как видно из таблицы, реализация стратегии приведёт к увеличению рентабельности деятельности продукции и активов. Размер чистой прибыли увеличится почти в 1,5 раза. Таким образом, реализация предложенной стратегии приведет к существенному повышению её прибыльности и рентабельности позволит захватить большую долю растущего рынка. Укрепление конкурентных позиций и упрочение финансового положения предприятия в результате реализации предложенной стратегии, характеризует его как эффективный инструмент в управлении предприятия.

ОАО «БЛМЗ» занимает достаточно прочные позиции на российском рынке. Однако в настоящее время в связи с некоторыми видоизменениями, которые происходят на рассматриваемом рынке, данной организации необходимо разработать стратегию дальнейшего развития, которая бы способствовала росту ее конкурентоспособности, эффективности и прибыльности.

После проведения анализа среды, выявления возможностей и угроз, сильных и слабых сторон, изучения влияния конкурентов и занимаемой позиции на рынке была предложена стратегия развития -стратегия усиления позиции на рынке через совершенствование маркетинговой деятельности. Предполагаемые экономический результаты осуществления стратегии являются положительными, следовательно, предложенную стратегию можно считать эффективной для реализации, и если организация воспользуется ею, то в ближайшем времени сможет укрепить свое финансовое положение, усилить свою роль на рынке.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. 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 - приростной (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.

Балашихинский литейно-механический завод - один из крупнейших заводов Подмосковья.

ОАО «БЛМЗ» занимает достаточно прочные позиции на российском рынке. Однако в настоящее время в связи с некоторыми видоизменениями, которые происходят на рассматриваемом рынке, данной организации необходимо разработать стратегию дальнейшего развития, которая бы способствовала росту ее конкурентоспособности, эффективности и прибыльности.

В настоящее время продукция предприятия находит широкое применение в авиакосмической и автомобильной, нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей, приборостроительной и химической промышленностях, судостроении, медицине и спорте.

В настоящее время номенклатура изделий, выпускаемой для гражданской и военной авиации, включает более 150 наименований. Предприятие осуществляет их ремонт и сервисное обслуживание.

 После проведения анализа среды, выявления возможностей и угроз, сильных и слабых сторон, изучения влияния конкурентов и занимаемой позиции на рынке была предложена стратегия развития -стратегия усиления позиции на рынке через совершенствование маркетинговой деятельности. Предполагаемые экономический результаты осуществления стратегии являются положительными, следовательно, предложенную стратегию можно считать эффективной для реализации, и если организация воспользуется ею, то в ближайшем времени сможет укрепить свое финансовое положение, усилить свою роль на рынке.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М., 1997
3. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент», М.: Гардарики, 2002 г. – 528с.
4. Гольдштейн Г.Я. [Стратегический менеджмент](http://www.aup.ru/books/m89/) Учебное пособие. Таганрог: [Изд-во ТРТУ](http://www.tsure.ru/), 2003.
5. Забелин П.В., Моисеева Н.К., Основы стратегического управления: уч. пособие - М:Информационно внедренческий центр "Маркетинг", 1997 - 195 с.
6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб­ное пособие для вузов. — M.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
7. Маркова В.Д. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 1999. - С. 153.
8. Масленникова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002 г. – 304 с.
9. Томпсон А.А, мл. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер.с 9-го англ.изд.-М.: ИНФРА-М, 2000. стр.245.
10. Тренев Н. Н. Стратегическое управление. М., 2000.