**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

**«ВОЛЖСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.Н. ТАТИЩЕВА» (ИНСТИТУТ)**

**Факультет - экономический**

**Специальность – менеджмент организации**

**Кафедра менеджмент организации**

**Курсовая работа**

**по дисциплине**:  **«Стратегический менеджмент»**

**Тема: «Стратегия развития типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» (институт)»**

**студентка группы**

**ЭМЗ-503**

**заочной формы**

**обучения**

**Мишина И.Н.**

**Преподаватель:**

**профессор, д.э.н.**

**Кулапина Г.М.**

**Тольятти 2007г.**

**Содержание:**

**Введение**………………………………………………………………3

**Теоретическая часть**……………………………………………5

**1. Формулирование миссии и целей организации**…………5

1.1 Понятие миссии организации и процедура ее

разработки………………………………………………………….5

1.2. Понятие цели и область определения целей

организации………………………………………………………5

**2. Стратегическое планирование и разработка**

**стратегии организации**…………………………………………7

2.1 Оценка и анализ внешней среды……………………………...8

2.2 Оценка и анализ внутренней среды…………………………11

2.3 Выбор и оценка стратегии…………………………………….14

2.4 Реализация стратегии, контроль за выполнением

и ее оценка………………………………………………………..17

**Практическая часть**……………………………………………19

**3. Разработка стратегии развития типографии ОАНО**

**«Волжский университет им. В.Н. Татищева»**…………..19

3.1 Определение миссии и построение «дерева целей»…….19

3.2 Анализ внешней среды типографии…………………………20

3.3 Анализ внутренней среды типографии……………………..24

3.4 Выбор стратегии развития типографии……………………35

3.5 Реализация стратегии развития типографии………………36

3.6 Экономическое обоснование внедряемой стратегии……38

**Заключение**………………………………………………………...41

**Список используемой литературы**……………………...43

**Введение**

Слово **“стратегия”** произошло от греческого **strategos**, “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно **strategos** позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегический менеджмент - обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

**Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций:**

а) определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

б) определение средств достижение этих целей;

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

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

**Тема данного курсового проекта** «Стратегия развития типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» (институт).

**Целью является** рассмотрение и анализ стратегии развития данного подразделения.

Перед собой мы поставили следующие задачи:

* проанализировать литературные источники;
* определить миссию и цели типографии;
* рассмотреть и проанализировать внешнюю и внутреннюю среду;
* определить наличие стратегии развития данного подразделения университета, и если она не эффективна или ее просто нет, предложить стратегию развития, которая будет эффективна.

**Теоретическая часть**

**1. Формулирование миссии и целей организации**

**1.1 Понятие миссии организации и процедура ее разработки**

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.

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

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. **Формирование миссии включает в себя:**

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая опре­деляет рабочие принципы предприятия
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

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

**1.2. Понятие цели и область определения целей организации**

**Цель –** это желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени.

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей.

Для создания четкой базы, необходимой для принятия последующих решений и оценки продвижения работы, цели организации должны быть конкретными и измеряемыми.

При прогнозировании целей их разделяют на три группы (т.е. установлен конкретный горизонт прогнозирования целей):

1. Долгосрочные цели имеют горизонт планирования 5 лет.

2. Среднесрочные цели - от 1 года до 5 лет.

3. Краткосрочные цели – в пределах 1 года.

**Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:**

**1.** Положение на рынке. Увеличение доли рынка компании, укрепление конкурентного статуса.

**2.** Инновации. Целевые установки связаны с развитием производства новых товаров, применением новых технологий.

**3.** Производительность. Понижение себестоимости продукции, повышение производительности труда, энергоемкость, ресурсосбережение.

**4.** Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов.

**5.** Прибыльность. Достижение определенного уровня рентабельности.

**6.** Управленческие аспекты. Привлечение к работе выдающихся менеджеров.

**7.** Персонал. Обеспечение определенного уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда, повышением уровня квалификации.

**8.** Социальнаяответственность. Использование концепции социально-этического маркетинга.

**2. Стратегическое планирование и разработка стратегии организации**

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Фирма может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Стратегическое планирование дает средство создания плана на длительный срок, основу для принятия решений, знание того, чего организация хочет достичь, и помогает выбрать наиболее подходящие пути действий. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения. Учитывая вышеизложенное, можно заключить, что планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Процесс стратегического планирования можно представить в виде схемы:

**Схема 2.1**

Цели

организации

Оценка и

анализ внешней

среды

Анализ

стратегических

альтернатив

Выбор

стратегии

Реализация

стратегии

Контроль за

выполнением и

оценка результатов

Миссия

организации

Обследование

сильных и

слабых сторон

**Рис. 2.1**. Процесс стратегического планирования

Так как мы уже рассмотрели первые два этапа, то остановимся на следующих:

**2.1 Оценка и анализ внешней среды**

**Внешняя среда** - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внешнюю среду подразделяют на макро- и микро- среду.

Сущность анализа состояния внешней среды и деятельности предприятия - в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Главной целью такого анализа является получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель - выявить сильные и слабые стороны самого предприятия, а также и возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.

При анализе состояния внешней среды особое внимание уделяется анализу рынков, уровня конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий конкурентов строится по такой же схеме, как и собственное производство. Данный подход даем полную картину сравнительного анализа.

В практике используют разные виды анализа и его комбинации. Так, различают анализ, проводимый исключительно на базе прошлой фактической информации (**анализ фактов**), на базе информации, ориентированной в прошлое и будущее (**анализ событий и отклонений**), на базе будущей информации (**анализ планируемых показателей**). Анализ отклонений является частью процесса контроля; анализ планируемых показателей служит для оценки планов и выбора новых альтернатив.

На практике сформировались специфические методы анализа, объектами которых могут быть как отдельные группы и процессы, так и целые отрасли.

**К наиболее популярным методам анализа относятся:**

**1. Функционально-стоимостной анализ.**При данном методе объектом анализа чаще всего служат продукты, продуктовые группы и производственные процессы. Стоимостной анализ позволяет минимизировать затраты на производство продукции.

**2. Бенчмаркинг.** Данный метод представляет собой процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и внедрению продуктов мирового класса, как на собственном предприятии, так и у конкурентов. При этом анализе происходит сравнение "лучших из лучших" в данной области, сегменте рынка, сфере бизнеса. Обнаружение недостаточной эффективности выполнения тех или иных функций и итогового результата деятельности предприятия - цель такого анализа.

**3. Анализ полей бизнеса.** Анализ воздействия рыночных стратегий на прибыль, который проводится как для предприятия в целом, так и для каждого из его направлений. При данном анализе учитывается не только поток денежной массы, но и показатели возврата инвестиций на капитал, ликвидности, финансовой устойчивости.

**4. Классический сравнительный анализ.** При данном анализе сопоставляются технико-экономические и финансовые показатели собственного предприятия с предприятиями конкурентами. Сравнение может относиться к конкретному периоду и быть статичным во времени.

**5. Сравнительный отраслевой анализ.** Анализ показателей предприятий одной отрасли. Например, оборот, производительность труда, рентабельность и т.д.

Количественный анализ состояния внешней среды базируется преимущественно на абсолютных, относительных показателях и индексах и представляется виде аналитических таблиц и графиков.

Как правило, фирмы предпочитают использовать несколько видов анализа одновременно. Альтернативы, появляющиеся в ходе анализа, позволяют спрогнозировать сценарии возможного развития будущего и создать выгодные для компании условия.

Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней перемен­ной может сказываться на других, изменение одного фактора окруже­ния может обусловливать изменение других. Теперь, уже с учетом внешней среды, можно изобразить такую схему:

**Схема 2.1.1**

Воздействия поставщиков и технологий

Внешняя среда

Внешняя граница организации

Технология

Рез-ты

деят- ти

Вводимые

ресурсы

Цели организации

Изменения

Изменения

Структура

Кадры

Задачи

Воздействия экономики и конкуренции

Социокультурные и культурные воздействия

Законодательные и политические

воздействия

Изменения

**Рис. 2.1.1 Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию**

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаклю­чение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, мно­гочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, поло­жим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, несколь­ких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, исполь­зующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспече­ния менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показате­лю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быст­рое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указы­вали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоро­стью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фар­мацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской про­мышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической про­мышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних под­разделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

**2.2 Оценка и анализ внутренней среды**

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

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

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

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

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

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

3. Какое оборудование на фирме?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?

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

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

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

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

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

Для данного анализа необходимо использовать метод SWOT-анализ. В русском переводе означающий: Сильные и Слабые стороны. Возможности и Угрозы. На основе результатов SWOT-анализа разрабатываются стратегии, которые базируются на сильных сторонах организации, нейтрализуют ее слабые стороны и блокируют или уменьшают действия угроз.

После оценки сильных и слабых сторон организации и возможностей и угроз внешней среды вырабатываются альтернативы. На практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала и т.п.

**2.3 Выбор и оценка стратегии**

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

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

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

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения

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

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

**Финансовые ресурсы фирмы** также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

**Квалификация работников,** так же, как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

**Обязательства фирмы** по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

**Степень зависимости от внешней среды** оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т. п.

**Временной фактор** должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

**Оценка выбранной стратегии**

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: **приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.** И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям,

**Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.** Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

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

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

**2.4 Реализация стратегии, контроль за выполнением**

**и ее оценка**

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

Эта реализация осуществляется через разработку планов, программ, процедур – это технология выполнения бюджетов, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

**Основные составляющие успешного выполнения стратегии:**

**1.** Цели, стратегии и планы доводятся до работников, чтобы достичь понимания, вовлечь их в процесс реализации.

**2.** Руководство своевременно обеспечивает всеми необходимыми для выполнения стратегии ресурсами.

**3.** В процессе выполнения стратегии каждый уровень менеджмента решает свои задачи.

**4.** Результаты реализации стратегии оцениваются с помощью системы обратной связи, в ходе которой может происходить корректировка планов.

**Практическая часть**

**3. Разработка стратегии развития типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева»**

**3.1 Определение миссии и построение «дерева целей»**

На данный момент миссия типографии университета – «Обеспечение типографической и полиграфической продукцией внутренних и внешних потребителей».

К данной миссии типографии очень сложно сделать «дерево целей», так как в настоящее время типография не используется, как рентабельное производство. В данный момент ее деятельность больше направлена на удовлетворение нужд самого университета и не в полной мере окупает те затраты, которые несет университет по ее содержанию.

Поэтому мы построим «дерево целей» для той миссии, которую предлагаем для типографии в перспективе ее развития.

Миссия к которой надо стремиться – «Обеспечение высококачественной и конкурентоспособной типографической и полиграфической продукцией внутренних потребителей университета и потребителей рынка города».

**Дерево целей типографии ВУиТ представлено на схеме 3.1.1.**

Для того, чтобы определить наличие существующей стратегии, предложить рекомендации по разработке, развитию или замене на другую стратегию типографии университета необходимо сначала провести анализ внешней среды и внутренней среды путем SWOT-анализа. Оценка всех показателей даст нам возможность оценить альтернативы, стоящие перед нами.

**Схема 3.1.1**

Обеспечение высококачественной и конкурентоспособной типографической и полиграфической продукцией внутренних потребителей университета и потребителей рынка города

Формирование соответствующей организационной культуры

Улучшение условий труда и мотивации сотрудников

Сокращение текучести кадров

Повышение квалификации персонала

Повышение рентабельности

Повышение конкурентоспособности продукции

Увеличение продаж

Повышение качества продукции

Понижение себестоимости продукции

Приобретение высоко современного оборудования и станков

Освоение новых технологий

Повышение производительности продукции

**Схема 3.1.1 «Дерево целей» типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева»**

**3.2 Анализ внешней среды типографии**

Типография ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» не работает на рынке типографической продукции, как другие типографии. Ее продукция не продается в книжных магазинах.

Основными потребителями продукции типографии являются другие университеты области, услугами типографии пользуются сотрудники университета, студенты, аспиранты. Большой объем выпускаемых работ идет в библиотеку университета. Идет активное сотрудничество с университетами Казани. В этой связи ответить на такие вопросы как емкость рынка, его сегменты, доли рынка, на котором работает наша типография затруднительно.

Но я бы хотела для оценки конкурентоспособности продукции типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» сравнить ее с продукцией типографии Тольяттинского Государственного университета. Это обусловлено тем, что наш университет и ТГУ находятся в непосредственной территориальной близости с друг другом и конкурируют между собой очень давно.

Для оценки конкурентоспособности продукции возьмем такие показатели, как технические и потребительские свойства, экономические параметры и коммерческие характеристики. Возьмем за основу 5-ти бальную систему оценки параметра товара.

**Таблица 3.3.1**

**Оценка конкурентоспособности товара**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Вес параметра** | **Бальная оценка параметра товара** | | **Оценка с учетом значимости параметра** | |
| **1. Потребительские свойства:** |  | ВУиТ | ТГУ | ВУиТ | ТГУ |
| 1.1 Дизайн | 0,2 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 1.2 Качество продукции | 0,25 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| **2. Экономические параметры:** |  |  |  |  |  |
| 1.1 Средняя цена | 0,2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| **3. Коммерческие характеристики:** |  |  |  |  |  |
| 1.1 Надежность поставки | 0,1 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 1.2 Договорные отношения | 0,2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 1.3 Условия транспортировки и доставки | 0,05 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| Итого | 1 | 17 | 24 | 20 | 24 |

Таким образом, можно сказать, что можно сказать, что продукция типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» отличается невысоким качеством в отличии от типографии Тольяттинского Государственного университета. По дизайну они приблизительно одинаковы Хотя средняя цена на продукцию ТГУ немного выше, чем на продукцию ВУиТ. Но это обуславливается и тем, что ТГУ намного старше нашего университета и производственные мощности намного усовершенствованные и требует больших затрат в связи с их эксплуатацией и обслуживанием.

Стоимость выполняемых работ университета относительно цен на рынке полиграфической продукции невысока, но типография и не стремится к высокой прибыли, хотя почему сказать сложно. Ее цель – обеспечить учебно-методическими материалами, научной литературой студентов, профессорско-преподавательский состав, а также оказание услуг студентам и другим группам потребителей.

Для анализа изменения внешней среды типографии университета используем методику ПЭСТ.

Внешняя среда университета непосредственно может воздействовать на деятельность типографии. Как уже говорилось в теоретической части, внешняя среда разделяется на макросреду и микросреду.

Рассмотрим некоторые факторы макросреды, которые могу воздействовать на деятельность университета, а, следовательно, и на типографию:

* **Экономические:** рост или снижение темпов инфляции; падение уровня доходов населения и размера сбережений; рост или сокращение уровня безработицы.
* **Социальные факторы:** снижение или повышение уровня образования; изменение отношения к ценностям университета.
* **Технологические факторы:** ускорение и развитие научно-технического прогресса; разработка и внедрение новых технологий; совершенствование существующих и производство новых товаров.
* **Правовые факторы:** развитие законодательства, регулирующего деятельность образовательных учреждений.
* **Демографические факторы:** рост или сокращение численности населения, рост или сокращение рождаемости.

Все вышеперечисленные факторы влияют на университет в той или иной мере положительно и негативно. В частности такие факторы как рост уровня безработица, падение доходов населения, ужесточение законодательства, регулирующего деятельность образовательных учреждений, сокращение численности населения влияют на предприятие отрицательно.

С другой стороны такие факторы, как сокращение уровня безработицы, что сейчас и наблюдается; внедрение новых технологий и т.п. влияют крайне положительно на университет, а, следовательно, и на типографию в целом.

Кроме того, можно сказать, тенденции к росту негативных факторов не наблюдаются, а факторы с положительной степенью влияния имеют большие тенденции к развитию.

Анализ оценки конкурентоспособности типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» можно было бы не делать, т.к. уже было сказано, что типография не работает в основном на рынке. Но мы можем сделать данный анализ, обратившись опять таки же к типографии Тольяттинского Государственного университета. Для этого мы систематизируем факторы конкурентоспособности в виде таблица.

**Таблица 3.3.2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы конкурентоспособности** | **Типография ВУиТ** | **Типография ТГУ** |
| Продукт:  - качество  - стиль | 3  4 | 3  5 |
| Цена:  - прейскурантная  -процент скидки с цены | 5  0 | 4  5 |
| Каналы сбыта:  - прямая доставка  - размещение складских помещений  - система транспортировки | 5  5  2 | 4  3  5 |
| Продвижение типографической продукции по каналам торговли:  - демонстрация продукции на конференциях, выставках | 4  0 | 0  0 |
| ИТОГО | 30 | 31 |

По данным анализа можно сказать, у типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» не очень высокие оценки по качеству продукции, но по каналам сбыта, размещению складских помещений оценки высокие. Но, тем не менее, типография Тольяттинского Государственного университета превышает показатели ВУиТ и по качеству и по стилю, имеет схемы процентной скидки с цены.

**3.3 Анализ внутренней среды типографии**

**Характеристика выпускаемой продукции**

Типография ОаНо «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт)» оказывает следующие виды услуг:

* Офсетная одноцветная печать.
* Изготовление многоцветной и полноцветной печатной продукции.
* Разработка оригинал-макетов для типографий (для одноцветной и полноцветной печати).
* Выполнение переплетных работ (мягкий и твердый переплет), сканированию, ламинированию.
* Выполнение полного цикла полиграфических работ от оригинал-макетов до готовой полиграфической продукции (книги, журналы, вестники, сборники, учебные пособия, календари, монографии, авторефераты, буклеты для ярмарок, рекламные буклеты и др.).

**Организационная структура типографии**

В рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

**Организационная структура** представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

**Организационная структура –** совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы менеджмента.

На схеме 3.3.1 представлена организационная структура типографии ОАНО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт)».

**Схема 3.3.2**

**Организационная структура типографии ОАНО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт)»**

Начальник типографии

-

Начальник редакционного отдела

Начальник печатного цеха

Редакторы

Операторы электронного набора

Переплетчик

Прессовщик

Техник

**Линейно-функциональная структура –** глава предприятия – руководитель, наблюдается разделение отделов по функциям с горизонтальными связями между собой.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. Она позволит начальнику типографии оперативно управлять работой и находиться в курсе событий.

Однако данный тип структуры имеет как недостатки, так и преимущества:

**Недостатки:**

* сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей;
* основные связи вертикальные;
* дублирование функций на разных «этажах»;
* критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные.

**Преимущества:**

* расширение возможности принятия компетентных решений;
* сокращение времени на решение технологических вопросов производства;
* более гибкая на изменения в окружении предприятия;
* четкая взаимосвязь между службами;
* ясно выражена ответственность.

**Производственная структура типографии**

**Производственная структура предприятия** – это совокупность производственных единиц предприятия, входящих в его состав и формы связей между ними. Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологического процесса.

Типография ОАНО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт)» производит типографическую продукцию.

**Различаются подразделения производств:**

* Основного;
* Обслуживающего.

Производственная структура типографии представлена на схеме 3.3.3

Типография

Обслуживающие службы

Отдел технического обслуживания и ремонта

Отдел администрирования и системного программирования

Печатный цех

Редакционный отдел

Основные службы

**Схема 3.3.2 Производственная структура ОАНО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт)»**

Данные службы организованы по предметному принципу.

При использовании предметного принципа построения отделов каждый из них специализируется на изготовлении какого-либо определенного изделия или его составной части. Оборудование в отделах при использовании предметного принципа располагают в порядке выполнения технологических операций. Оно здесь разнородно и предназначено для выполнения операций по изготовлению готовой продукции.

При организации отделов по предметному принципу создаются благоприятные условия для применения передовых методов организации производства и труда. Расстановка оборудования по ходу выполнения технологических операций резко сокращает затраты времени на изготовление типографической продукции.

Все это ведет к росту производительности труда и снижению себестоимости продукции. К недостаткам, присущим предметным отделам, можно отнести неполную загрузку оборудования на отдельных операциях вследствие небольшого объема работ.

В таблице 3.3.3 представлены сведения о количестве персонала в типографии и их должностных обязанностях.

**Таблица 3.3.3.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Должность** | **Кол-во чел.** | **Должностные обязанности** |
| 1 | Начальник типографии | 1 | Организует и координирует работу всей типографии. |
| 2 | Начальник редакционного отдела | 1 | Организует и координирует работу редакционного отдела, осуществляет контроль качества, ведет отчетность по работе данного отдела. |
| 3 | Начальник печатного цеха | 1 | Организует и координирует работу печатного отдела, ведет отчетность по работе данного отдела |
| 4 | Редактор | 2 | Занимается непосредственным редактированием текстов. |
| 5 | Оператор электронного набора | 3 | Занимается набором текстов на компьютере. |
| 6 | Инженер по обслуживанию техники | 1 | Обеспечивает контроль за исправностью оборудования, обеспечивает своевременный ремонт оборудования, осуществляет инвентарный контроль. |
| 7 | Печатник | 1 | Работа на копировальном аппарате, др. технике печатного цеха. |
| 8 | Переплетчик | 1 | Занимается переплет печатных изданий. |
| 9 | Прессовщик | 1 | Работа на прессе. |
| **Итого:** | | **12** | - |

В таблице 3.3.4 представлены основные и финансово-экономические показатели работы типографии университета.

**Таблица 3.3.4**

**Основные и финансово-экономические показатели типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» (институт)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование**  **показателя** | **Годы** | | **Отклонения** | |
| Факт. за 2005г. | Факт. за 2006г. | Абсолютное  (гр3-гр2) | Относительное  гр3/гр2\*100(%) - 100 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Выручка от реализации, тыс. руб. | 908,16 | 1038,9 | +130,74 | +14 |
| 2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 830,74 | 955,65 | +124,91 | +15,03 |
| 3. Среднесписочная численность работающих, чел. | 12 | 12 | 0 | 0 |
| 4. Фонд заработной платы, тыс. рублей | 549,16 | 717,16 | +168 | +30,6 |
| 5. Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 184,11 | 180,5 | -3,61 | -1,9 |
| 6. Финансовые результаты, тыс. руб. | 77,42 | 83,25 | +5,83 | +7,5 |
| 7. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. | 75,68 | 86,57 | +10,89 | +14,4 |
| 8. Затраты на 1 руб. продукции, рублей | 0,91 | 0,92 | +0,01 | +1,1 |
| 9. Среднемесячная зарплата работающего, тыс. руб. | 3,81 | 4,98 | +1,17 | +30,7 |
| 10. Фондоотдача, руб./руб. | 4,933 | 5,756 | +0,823 | +16,7 |
| 11. Фондоемкость, руб./руб. | 0,203 | 0,174 | -0,029 | -14,3 |
| 12. Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел. | 15,343 | 15,041 | -0,302 | -1,968 |
| 13. Рентабельность общая, % | 9,32 | 8,71 | -0,61 | -6,5 |

По данным таблицы наблюдается улучшение основных показателей типографии за 2006г. Выручка от реализации выросла на 130,74 тыс. рублей в отчетном периоде по сравнению с прошедшим. Несмотря на увеличение затрат на производство реализованной продукции в абсолютном выражении на 124,91 тыс. рублей, их доля в выручке от реализации повысилась всего на 1,1%. Но отрицательным результатом деятельности является уменьшение уровня рентабельности на 6,5% по сравнению с прошедшим периодом.

Качественный уровень использования ресурсов повышается только для фондоотдачи, а фондоемкость, показывающая, сколько основных средств затрачено для выпуска каждого рубля продукции и фондовооруженность, показывающая технический уровень развития производства уменьшаются, что говорит о том, что оборудование, используемое в типографии устаревает и требует модернизации.

Средний уровень цен на полиграфическую продукцию, выпускаемую нашей типографией, варьируется очень в больших диапазонах. В табл. 3.3.5 представлены средние цены на некоторые услуги.

**Табл. 3.3.5**

**Средний уровень цен на некоторые виды полиграфической продукции и оказываемые услуги**

|  |  |
| --- | --- |
| Вид типографической продукции  (услуг) | Цена за ед. продукции |
| Издание книг:  до 500 листов  от 500 и выше | 450 рублей  700 рублей |
| Изготовление макетов | 1200 рублей |
| Изготовление визиток | 15 рублей |
| Изготовление буклетов | 35 рублей |
| Выполнение переплета:  Твердый  Мягкий | 180 рублей  120 рублей |
| Учебные пособия (цена разработки) | 100 рублей |
| Тиражирование на ризографе | 300 рублей |
| Ламинирование | 15 рублей |

Перечень оборудования представлен в таблице 3.3.6.

**Табл. 3.3.6**

**Перечень оборудования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Оборудование, руб.** | **Кол-во в натур. ед.** | **Цена, руб.** |
| 1. Ризограф GR 2700 | 1 | 28000 |
| 2. Резак для бумаги с ручным приводом | 2 | 8500 |
| 3. Пресс | 1 | 10 000 |
| 3. Копировальная машина Minolta EP 1050 | 1 | 20 000 |
| 4. Компьютер с процессором Pentium P166 | 3 | 60 000 |
| 5. Сканер EPSON GT-9000 | 2 | 7 000 |
| 6. Лазерный принтер EPSON EPL - 9000 | 2 | 6 000 |
| 7. Переплетный аппарат REXEL | 2 | 25 000 |
| 8. Брошюровочный аппарат | 1 | 9 000 |
| 9. Ламинатор | 1 | 7000 |
| **Итого:** | **-** | **180 500** |

Оборудование находится только в кабинете операторов электронного набора и в печатном цехе.

На схеме 3.3.4 представлена расстановка оборудования в типографии.

**Схема 3.3.4**

**1 этаж Кабинет** операторов электронного набора

Компьютер С

С со сканером Е

Е ТЬ

Т Компьютер

Ь с лазерным

принтером

Компьютер С Е Т Ь

с лазерным

принтером

вход

**Цокольный этаж Кабинеты** печатного цеха

**1-й кабинет**

Резак с гидравлический

Пресс

Переплетный

аппарат

Ризограф

Вход

**2-й кабинет**

Копировальный аппарат

Ламинатор

Брошюровочный

аппарат

вход

Можно сказать, что данная расстановка оборудования рациональна для уровня производства, который наблюдается на данный момент.

Себестоимость продукции является одним из важных обобщающих показателей деятельности подразделения и организации в целом, отражающих эффективность использования ресурсов, результаты внедрения новой техники и прогрессивной технологии, совершенствование организации труда, производства и управления.

Себестоимость продукции представляет собой совокупность затрат на производство и реализацию продукции.

В таблице 3.3.7 представлен расчет себестоимости продукции за 1 год.

**Таблица 3.3.7**

**Динамика структуры себестоимости по калькуляционным статьям**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Статьи калькуляции | 2005г. | | 2006г. | | Отклонение в % |
| Тыс. Руб. | % | Тыс. Руб. | % |
| 1 | Материальные расходы | 127,31 | 15,3 | 85,45 | 8,94 | -32,8 |
| 2 | Электроэнергия | 22,6 | 2,7 | 23,8 | 2,5 | +5,3 |
| 3 | Заработная плата сотрудникам | 412,8 | 49,8 | 556,8 | 58,26 | +34,8 |
| 4 | Начисления на заработную плату | 136,36 | 16,4 | 160,37 | 16,8 | +17,6 |
| 5 | Расходы на содержание оборудования | 115,67 | 13,9 | 124,23 | 13,0 | +7,4 |
| 6 | Внепроизводственные расходы | 16,0 | 1,9 | 5,0 | 0,5 | -68,75 |
| 7 | **Полная себестоимость:** | 830,74 | 100 | 955,65 | 100 | +15,0 |

По данным таблица 3.3.5 видно, что себестоимость увеличилась на 15%. Хотя уменьшились материальные расходы на 32,8% и внепроизводственные расходы на 68,75%. Но они не влияют на себестоимость продукции. Себестоимость увеличилась за счет роста затрат на электроэнергию на 5,3%, роста расходов на з/п работников на 34,8%, роста расходов на содержание оборудования на 7,4%. Поэтому необходимо руководителям данного подразделения предпринимать меры по снижению себестоимость за счет роста производительности труда, экономии по материальным ресурсам.

Основными показатели эффективности работы предприятия являются прибыль и рентабельность. Поэтому анализ этих показателей имеет важное значение.

Рентабельность рассчитывается по формуле:

**Кпродаж =П\*100/О**

**Кпр.деят. = П\*100/С (3.3.1)**

**П –** прибыль предприятия.

**С** – полная себестоимость производства продукции.

**О** – объем реализации продукции

Произведенные расчеты представим в таблице 3.3.8.

**Таблица 3.3.8**

**Анализ прибыли и рентабельности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2005г.** | **2006г.** | **Отклонения** | |
| **Абсолютное** | **в %** |
| 1. Объем реализации, в тыс. руб. | 908,16 | 1038,9 | +130,74 | +14 |
| 2. Полная себестоимость | 830,74 | 955,65 | +124,91 | +15 |
| 3. Прибыль | 77,42 | 83,25 | +5,83 | +7,5 |
| 4. Рентабельность, % | 9,32 | 8,71 | -0,61 | -6,5 |

Таким образом, мы наблюдаем снижение рентабельности на 6,5% за анализируемый период. Причинами снижения рентабельности является увеличение себестоимости на 15%. Однако, мы наблюдаем увеличение объема продаж, растет прибыль на 7,5%. Но все это не может покрыть тех затрат на производство, которые существуют на данный период.

На основе вышеприведенного анализа мы можем рассмотреть SWOT-анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева».

SWOT - анализ

**Таблица 3.3.9**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Относительно низкий уровень цен на продукцию;  Широкий ассортимент  производимой продукции; | Устаревающая техническая база;  Ограниченный ассортимент постполиграфических услуг;  Постоянная текучесть кадров;  Низкая уровень квалификации сотрудников;  Низкая рентабельность производства;  Небольшой масштаб производства.  Недостаточность организационной структуры. |
| **Угрозы** | **Возможности** |
| Изменения в законодательстве, регулирующее деятельность в области образования;  Падение уровня доходов населения, что может привести к понижению спроса на продукцию;  Форс-мажорные обстоятельства. | Расширение рынка сбыт;  Расширение ассортимента выпускаемых товаров и  предлагаемых услуг;  Закупка новых технологий и оборудования;  Повышение уровня рентабельности. |

Таким образом, можно сказать, что в типографии существует больше проблем, чем положительных черт. Так на фоне широкого ассортимента продукции существует проблема не очень высокого качества, повышается себестоимость продукции, что говорит о том, что необходимо внедрять новые технологии, переработать организационную структуру.

При всей недостаточности организационной структуры наблюдается высокая текучесть кадров, поэтому набираются сотрудники с низкой квалификацией, которые просто не успевают приобретать профессиональные навыки. Для закупки новых технологий необходимы обученные высококвалифицированные кадры с достойной оплатой труда, что несомненно повысить расходы, но они окупятся повышением рентабельности.

**3.4 Выбор стратегии развития типографии**

Для того, чтобы устранить слабые стороны типографии и минимизировать последствия угроз мы предлагаем избрать стратегию концентрированного роста, при которой типография будет пытаться улучшить свой продукт, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то типография будет искать пути выхода на рынок г. Тольятти. При этом будет наблюдаться сразу несколько стратегий: стратегия развития продукта и функциональная стратегия, ориентированная на внутреннюю среду, а именно структурного построения.

Также, как уже говорилось, мы считаем, что типографию университета можно использовать более эффективно. На данный момент типография в основном удовлетворяет внутренние потребности университета, конечно, происходят продажи в другие университеты, оказываются услуги внешним потребителям, но считаю, что это недостаточно.

На содержание типографии уходят немалые финансовые средства, ее можно использовать так, чтобы он была рентабельной, окупала затраты и приносила большую прибыль.

Поэтому считаем, что необходимо изменить организационную структуру, а именно внедрить еще один отдел, расширить площади, которые имеются на цокольном этаже, попробовать внедрить новые технологии и закупить новое оборудование. Хотя это требует дополнительных финансовых вложений, считаю, что это окупиться и достаточно быстро.

Возникает вопрос: «А зачем типографию вообще модернизировать? Она приносит доход, обеспечивает учебный процесс всем необходимым учебно-методическим комплексом. Может этого и достаточно?» Этот вопрос может возникнуть лишь у недальновидного руководителя. Ведь это производство, которое есть у университета можно использовать более широко на уровне рынка г.Тольятти. Она будет приносить не только доход, но будет завоевывать статус университета, как обладающего высокими технологиями, имеющего новейшее оборудование. Вот почему мы считаем, что это необходимо сделать.

**3.5 Реализация стратегии развития типографии**

В первую очередь, для повышения качества продукции и усовершенствования организационной структуры мы предлагаем внедрить отдел технического контроля, который будет подчиняться непосредственно начальнику типографии. Данный участок будет заниматься входным контролем: качества бумаги и картона; переплетных тканей; качества клеев; качества печатных красок; качества фотопленки, а также выдавать заключение о качестве материалов. Все это происходит по определенным параметрам. Так, например, при анализе рабочих свойств переплетных тканей определяют: вес 1 мг, жесткость, скручиваемость, прочность на разрыв, эластичность поверхностного слоя. Качество бумаги и картона проверяется на соответствие следующим ГОСТам:

Вес 1 м2 , толщина, плотность – по ГОСТ 13199-79;

Размер и косина листа – по ГОСТ 21102-75;

Влажность – по ГОСТ 13525.19-71;

Прочность на разрыв – по ГОСТ 13525.1-79.

Таким образом, будет проводиться полный контроль за качеством поступающего сырья, что на данный момент не может быть в типографии.

Как показала практика изучения деятельности типографии университета, все материалы для типографии проходят через склад, который обслуживает весь университет. Конечно, один кладовщик не в состоянии провести такой контроль по всем материалам, и к тому же у него нет надлежащего образования, поэтому качество поставляемого сырья желает оставлять лучшего.

Так как я работаю в университете, могу сказать, что брака со склада поступает достаточное количество, что далеко не улучшает процесс работы.

Конечно, для данного отдела необходимо привлечение квалифицированных кадров в области контроля качества, а не дилетантов.

Таким образом, новую организационную структуру можно представить в следующем виде:

**Схема 3.5.1**

**Новая организационная структура типографии ОАНО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт)»**

Начальник типографии

-

Начальник редакционного отдела

Начальник печатного цеха

Редакторы

Операторы электронного набора

Переплетчик

Прессовщик

Техник

Отдел технического контроля

Вторым мероприятием для реализации дальнейшего развития типографии будет внедрение новых технологий и закупка нового оборудования. Прежде чем закупать новое оборудование необходимо расширить площадь типографии. На цокольном этаже университета по адресу: ул. Беларуская, д. 9а существую площади, которые можно освободить от хозяйственного инвентаря и использовать для размещения нового оборудования, которое будет способствовать улучшению качества продукции и выпуску новой.

В частности предлагается закупить четырехкрасочную машину планетарного типа с технологией DI (Direct Imaging) для цифровой печати. Она состоит из печатного цилиндра четырехкратного диаметра с расположенными по окружности формными и офсетными цилиндрами. Все четыре краски переносятся последовательно одна за другой с точным совмещением на печатный лист, который удерживается захватами. Предпочтение ей вызвано тем, что для нее требуются значительно небольшие производственные площади, что облегчает ее установку и обеспечивает удобный доступ к ней. Максимальная скорость печати составляет 10000 оттисков в час. Данная машина обеспечит высокую производительность труда, даст возможность изготавливать большие тиражи печатной продукции.

Для эффективной работы типографии решающее значение будет иметь структура размещения производства. Важным требованием будет оптимальный материальный поток. Наряду с оптимальным потоком материалов для рационализации структуры решающее значение имеет подход к использованию мощностей. Следует стремиться к оптимальной загрузке печатных машин и другого оборудования. Конечно же, необходимо перед покупкой нового оборудования распланировать пространство.

Также предлагается внедрить технологию бесконтактной печати, благодаря которым можно получить печатные системы разной архитектуры, которые позволяют производить в линии весь спектр печатной продукции. При этом важно отметить, что при бесконтактной печати оттиск после печати получается сухим благодаря мгновенному закреплению тонера. Возможна немедленная его дальнейшая отделка в линии без промежуточного хранения.

Таким образом, благодаря внедрению нового отдела мы реализуем функциональную стратегию развития типографии. Путем внедрения новых технологий благодаря новому оборудованию можно развить ассортимент продукции, что будет способствовать повышению рентабельности производства.

**3.6 Экономическое обоснование внедряемой стратегии**

Говоря об экономическом обосновании необходимо затронуть вопрос об образовании стоимости. Это является стратегическим решением. При реализации нашей стратегии были произведены единовременные высокие инвестиции. Обусловленные приобретением оборудования. Следовательно, успех стратегии типографии зависит от планирования инвестиций, при котором наряду с развитием рынка и возможностью располагать новыми технологиями должны приниматься во внимание обязательства, связанные с загрузкой оборудования и наличием заказов.

Так как типография университета все равно будет считаться низко автоматизированной, то будут доминировать затраты на персонал и эффективность производства будет зависеть от работы персонала и организации производства.

Допечатный процесс также будет отличаться своей оснащенностью компьютерами, что говорит о высокой степени технологических нововведений в области информационной техники.

Большое значение будут иметь концептуальные разработки в области новых форм сбыта. Для финансирования рекламы большое значение будет иметь обратная связь заказчика с рекламным агентом.

Будет наблюдаться снижение затрат на единицу продукции при росте тиража. Но необходимо учитывать и стоимость материалов. При больших тиражах производственные затраты будут определяться в первую очередь ценой бумаг: от 25% - для малых тиражей, до 70% - для рекламных изданий.

На рис. 3.6.1 представлена примерная структура затрат для книги (черно-белая, в твердом переплете, тираж 5000 экземпляров, 380 страниц, суперобложка, А5).

**Рис. 3.6.1**

600 руб. – отпуская цена розница

33% -

книжная торговля

15% -

оптовая торговля

52% - издательство

300 руб. издательская цена

75 руб. – отпускная (оптовая) цена

5 руб. – стоимость печати

30% -

управление, риск, прибыль

20% - лицензия, гонорары

10% -реклама

15% - распространение

25% - производство

Таким образом, 20% прибыль, управление; 13% - допечатные процессы; 35% - брошюровочно- переплетные процессы; 25% - бумага; 7% - печать.

Для того, чтобы обосновать экономическую эффективность предложенной стратегии в полном объеме необходимо произвести многосторонний анализ деятельности типографии после внедрения стратегически новых мероприятий. Дальнейший многосторонний анализ требует более развернутого рассмотрения, который должен отразиться в дипломном проекте.

**Заключение**

В данном курсовом проекте было дано теоретическое обоснование стратегического планирования на предприятии, был произведен анализ деятельности типографии ОАНО «Волжский университет им. В.Н. Татищева» (институт), а также были предложены стратегии развития типографии и предложения для усовершенствования деятельности данного подразделения.

Перед нами стояли следующие задачи:

* проанализировать литературные источники;
* определить миссию и цели типографии;
* рассмотреть и проанализировать внешнюю и внутреннюю среду;
* определить наличие стратегии развития данного подразделения университета, и если она не эффективна или ее просто нет, предложить стратегию развития, которая будет эффективна.

Считаем, что данные задачи были выполнены в полном объеме.

По итогам проведенной работы можно сделать следующие выводы:

1. Стратегический менеджмент - обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

2. Миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация.

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

3. Процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов:

* оценка и анализ внешней среды;
* оценка и анализ внутренней среды;
* выбор и оценка стратегии развития организации;
* реализация стратегии, контроль за выполнением и ее оценка.

4. В практической части данного курсового проекта были произведен анализ деятельности типографии университета, который путем проведения SWOT – анализа выявил сильные и слабые стороны типографии, возможности для ее дальнейшего развития и угроз со стороны внешней среды.

5. Путем разработки стратегических мероприятий по устранению негативных факторов развития типографии были предложены мероприятия по усовершенствованию ее деятельности.

6. Было дано экономическое обоснование внедряемой стратегии.

Таким образом, можно сказать, что автор попытался привнести как можно больше информации в такой маленький объем работы. Конечно, этого объема недостаточно для полного анализа деятельности типографии, но основные элементы были все-таки отражены.

**Список используемой литературы**

*1. Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004. – 416с.

*2. Кулапина Г.М., Пчелкина Н.В.* Стратегический менеджмент: Пособие для практических занятий. – Тольятти: Изд-во Волжского ун-та им. В.Н. Татищева, 2006. – 208с.

*3. Максютов А.А.* Экономический анализ: Учеб. пособие для студентов вузов / А.А. Максютов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 543с.

*4.Миллер Б.З., Лиис Ф.*Управление современной организацией. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 324с.

*5.* Бизнес-планирование: Учебник/Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова – М.: Финансы и статистика. 2003. – 672с.

*6*. Производственный менеджмент. Управление предприятием: Учеб. пособие / С.А. Пелих, А.И. Гоев, М.И. Плотницкий и др.; Под ред. проф. С.А. Пелиха. – Мн.: БГЭУ, 2003. – 555 с.