РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

УРАЛЬСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Челябинский институт

Кафедра экономики и менеджмента

**Выбор стратегии развития организации**

### Челябинск 2009

**Оглавление**

Введение

Глава 1. Стратегическое управление организацией

1.1 Определение стратегического управления

1.2 Определение миссии и целей организации

1.3 Анализ и выбор стратегии

1.4 Реализация стратегии

1.5 Процесс выбора стратегии организации

Глава 2. Стратегия развития «ОАО Челябинский молочный завод»

2.1 История основания и развития «ОАО Чебаркульский молочный завод»

2.2 Оценка факторов, влияющих на деятельность предприятия

2.3 Стратегия развития организации

Заключение

Список литературы

**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.[[1]](#footnote-1)

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». 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, приводящие 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.

Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Для выбора стратегий применяются различные модели.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, так как 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.

Также рассматривается стратегия развития предприятия молочной промышленности Челябинской области 0А0 «Чебаркульский молочный завод» - его цели и задачи, выполняемые им функции, потенциал, которым располагает данная организация, для решения поставленных перед нею задач.

**Глава 1. Стратегическое управление организацией**

**1.1 Определение стратегического управления**

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 стратегичность, 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:

1. Анализ среды.
2. Определение миссии и целей.
3. Выбор стратегии.
4. Выполнение стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1. Анализ макроокружения включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.
2. Конкурентная среда анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.
3. Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.[[2]](#footnote-2)

**1.2 Определение миссии и целей организации**

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

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

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

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

Некоторые руководители не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Для них эта миссия кажется очевидной – получение прибыли. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.[[3]](#footnote-3)

Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если они правильно сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

**1.3 Анализ и выбор стратегии**

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

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

Стратегию ограниченного роста применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При этой стратегии цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия.

Стратегия роста чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

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

Комбинированная стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.[[4]](#footnote-4)

**1.4 Реализация стратегии**

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

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добиться выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

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. Основными задачами любого контроля являются:

* определение того, что и по каким показателям проверять;
* оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;
* выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
* корректировка, если она необходима и возможна.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций, т.к. он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

**1.5 Процесс выбора стратегии организации**

Пpoaнaлизиpoвaв внeшниe oпacнocти и нoвыe вoзмoжнocти, пpивeдя в cooтвeтcтвиe c ними opгaнизaциoннyю cтpyктypy, pyкoвoдcтвo opгaнизaции пpиcтyпaeт к выбopy cтpaтeгии.

Выбop cтpaтeгии – цeнтpaльный мoмeнт cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния. Обычнo opгaнизaция выбиpaeт cтpaтeгию из нecкoлькиx aльтepнaтивныx вapиaнтoв.

Пpoцecc выбopa cтpaтeгии cocтoит из этaпoв paзpaбoтки, дoвoдки и aнaлизa (oцeнки). Нa пpaктикe эти этaпы тpyднo paздeлить, тaк кaк oни пpeдcтaвляют coбoй paзныe ypoвни oднoгo пpoцecca aнaлизa, нo иcпoльзyют paзныe мeтoды.

Нa этaпe paзpaбoтки фopмyлиpyютcя cтpaтeгии, пoзвoляющиe дocтичь пocтaвлeнныx цeлeй. Глaвнoй зaдaчeй дaннoгo этaпa являeтcя paзpaбoткa вoзмoжнo бoльшeгo чиcлa aльтepнaтивныx cтpaтeгий, пoзвoляющиx дocтичь пocтaвлeнныx цeлeй. Этo знaчитeльнo pacшиpяeт выбop и пoзвoляeт нe пpoпycтить пoтeнциaльнo лyчший вapиaнт. Пoэтoмy к paбoтe пpивлeкaютcя нe тoлькo выcшиe pyкoвoдитeли, нo и мeнeджepы cpeднeгo звeнa.

Слeдyющий этaп выpaбoтки cтpaтeгии зaключaeтcя в дoвoдкe oбщeй cтpaтeгии дo ypoвня ee aдeквaтнocти цeлям paзвития opгaнизaции вo вceм иx мнoгooбpaзии.

Рeшaющим мoмeнтoм выбopa cтpaтeгии paзвития являeтcя aнaлиз и oцeнкa aльтepнaтивныx вapиaнтoв.

Зaдaчa oцeнки зaключaeтcя в выбope тaкoй cтpaтeгии, кoтopaя oбecпeчивaлa бы мaкcимaльнyю эффeктивнocть дeятeльнocти фиpмы в бyдyщeм для дocтижeния ee глaвныx цeлeй. Пpoиcxoдит нaпoлнeниe oбщeй cтpaтeгии кoнкpeтным coдepжaниeм.

Стpaтeгичecкий выбop дoлжeн быть ocнoвaн нa чeткoй кoнцeпции paзвития opгaнизaции, a caмa фopмyлиpoвкa - oднoзнaчнoй и яcнoй. Знaчимocть выбopa oпpeдeляeтcя тeм, чтo выбpaннaя cтpaтeгия нa длитeльнoe вpeмя oгpaничивaeт cвoбoдy дeйcтвий pyкoвoдcтвa и oкaзывaeт глyбoкoe влияниe нa вce пpинимaeмыe им peшeния. Пpи этoм дoлжны пpинимaтьcя вo внимaниe мнoгoчиcлeнныe фaктopы: pиcк, oпыт пpoшлыx cтpaтeгий, влияниe влaдeльцeв aкций, фaктop вpeмeни и т.п.

Сyщecтвyeт нecкoлькo мeтoдичecкиx пoдxoдoв, пoзвoляющиx oцeнить cтpaтeгичecкиe aльтepнaтивы paзвития фиpмы. Они мoгyт иcпoльзoвaтьcя лoкaльнo или в oпpeдeлeннoй кoмбинaции, в зaвиcимocти oт пocтaвлeннoй зaдaчи.

**Глава 2. Стратегия развития «ОАО Челябинский молочный завод»**

**2.1 История основания и развития «ОАО Чебаркульский молочный завод»**

ОАО "Чебаркульский молочный завод" расположен в благоприятной, богатой сельхозугодьями сырьевой зоне. Среди предприятий молочной промышленности Челябинской области "Чебаркульский молочный завод" является бесспорным лидером. Использование новейшего оборудования и современных технологий позволяет регулярно расширять ассортимент выпускаемой продукции. На сегодня он составляет 45 наименований.

Круг потребителей продуктов достаточно широк: от грудных детей до людей преклонного возраста. Продукцию завод поставляет в торговые точки многих городов Челябинской области: Миасс, Копейск, Златоуст, Чебаркуль, Челябинск и др.

Начало свое завод берет в 1929 году, когда, имея излишки молока на частном подворье, был организован закуп, выработка молочной продукции в Чебаркуле и в селах района. При тяжелом ручном труде вырабатывали небольшой ассортимент молочной продукции (молоко, сливки, творог). Поставляли на промышленные новостройки (Челябинский тракторный завод и др.). В дальнейшем благодаря развитию молочного животноводства стала налаживаться молочная промышленность в районе. Начали строить сепараторные отделения в селах.

В 1965 году был пущен в Чебаркуле новый молочный завод. Имея богатые исторические традиции, опыт в молочном производстве, занимаясь постоянно техническим перевооружением, Чебаркульский молочный завод в составе Челябинского молочного комбината в настоящее время занимает передовые позиции в молочной промышленности области.

27 хозяйств Уральского региона, богатых сельхозугодиями, поставляют на завод молоко, в том числе 13 хозяйств из Чебаркульского района, 10 – из Башкортостана, 4 – из других районов области. Завод постоянно наращивает объемы производства, ежегодно перерабатывая около 30 тысяч тонн молока. В 2002 году на предприятии было переработано 30712 тонн молока, изготовлено 339 тонн животного масла, 338 тонн сухих молокопродуктов, 189 тонн сыра, 25556 тонн цельномолочной продукции. В 2003 году объемы выпуска продукции выросли на 24,8 процента. В дальнейшем обьемы производства молочной продукции продолжали наращиваться.

**2.2 Оценка факторов, влияющих на деятельность предприятия**

К факторам, положительно влияющим на деятельность предприятия, относятся следующие:

* высокий общий уровень качества и связанная с этим высокая конкурентоспособность продукции;
* широкая информированность покупателей о выпускаемой продукции и технологических возможностях завода;
* хорошая развитость сбытовой сферы и оптовой торговли;
* наличие гибкости и высокая реакция на новые коммерческие предложения;
* проведение достаточно эффективной ценовой политики.

Остановимся подробнее на каждом из данных факторов. Продукция Чебаркульского молочного завода всегда славилась отличным качеством и не раз была награждена дипломами престижных конкурсов. Завод – победитель конкурсов "100 лучших товаров России", "20 лучших товаров Челябинской области", ежегодный участник международных выставок-ярмарок "Агро", обладатель диплома I степени и золотой медали "За высокое качество продукции". Работа по технологическому перевооружению и внедрению новых технологий на Чебаркульском молокозаводе продолжается по сей день. Закуплено современное оборудование, с помощью которого улучшено качество, увеличен ассортимент выпускаемой продукции и, соответственно, этим обеспечивается высокая конкурентная способность продукции.

Высокая информированность покупателей о выпускаемой продукции и технологической возможности завода достигается за счет участия во всевозможных выставках: областных и всероссийских. Также руководство завода ведет активную работу с потенциальными покупателями и населением, регулярно организовывая экскурсии на завод.

Реализуется продукция 958 торговым точкам. Большинство из них – постоянные потребители. Конкурентов много, поэтому приходится постоянно быть «начеку». За долгие годы отработано качество продукции, расширяется ее ассортимент.

В городе Чебаркуле и санаторно-курортной зоне, где расположено множество баз отдыха, санаториев, детских оздоровительных лагерей, Чебаркульский молочный завод является основным поставщиком молочной продукции. Кроме того, продукция пользуется большим спросом в Челябинске, Копейске, Златоусте, Миассе. Ежедневно завод своим транспортом отправляет до 80 тонн молокопродуктов в эти города.

Недавно возле завода был открыт оптовый магазин, так как существующая экспедиция уже не справлялась с возросшим объемом реализации. Это дало возможность жителям города и расположенных рядом сел покупать большие партии товара по оптовым ценам.

Для описания влияния рынка молочной продукции на завод необходимо учитывать внешние по отношению к предприятию факторы, которые характеризуют деятельность различных хозяйствующих субъектов и органов управления:

* наличие потенциальных конкурентов в рыночном "пространстве";
* уровень конкурентоспособности других участников рынка по продукции предприятий;
* количество поставщиков, условия поставки материалов их заменителей, уровень предлагаемых цен;
* влияние покупателей на уровень цен и качество продуктов;
* степень благоприятствования на рынках продукции, выпускаемой предприятиями региона;
* особенности налогового законодательства;
* степень поддержки предприятий властными структурами.

Основными конкурентами Чебаркульского молочного завода являются Копейский, Коркинский, Южно-Уральский молочные заводы и Еткульский «Ореол». На территории Челябинской области создан крупный молочный холдинг, в который вошли ОАО «Челябинский городской молочный комбинат» (ОАО «ЧГМК»), ОАО «Чебаркульский молочный завод» и ОАО «Магнитогорский молочный комбинат». Все три предприятия занимают доминирующее положение на рынке. Совокупная доля ОАО «ЧГМК» и ОАО «Чебаркульский молочный завод» на рынке молочной продукции Челябинска в 2004 году составила 48,8.

Сырьевая база, которой пользуется завод сейчас, давно сложилась: 80 процентов молока поставляет Чебаркульский район. Выработаны свои механизмы, которые позволяют удерживать за собой сырое молоко. Это система доставки молока из хозяйства за свой счет и система кредитования сельхозпроизводителей. Пример: Кундравинское – второе по величине хозяйство в Чебаркульском районе – сейчас в упадочном состоянии, но завод его поддерживает и кредитует.

Благодаря отлаженным связям, взаимовыручке, Чебаркульский молочный завод имеет стабильную сырьевую базу. 27 хозяйств Уральского региона поставляют ему молоко.

Чебаркульский молокозавод, чтобы поддержать сельских поставщиков, предоставил им крупные кредиты на производство молока, с возвратом сырьевым товаром в 2009 году. А для этого сам залез в долги. Сейчас нужно провести перекредитование, а новые кредиты банки не дают. Также завод минувшим летом вложил немалые средства в техническое переоснащение Валаамского приемного пункта (там установлены фреоновые охладители), развивает закуп молока у населения.

Муниципальная поддержка предпринимательства ведется в Чебаркульском городском округе с 2001 года, с момента принятия первой городской программы «Основные направления развития потребительского рынка в городе Чебаркуле на 2001-2005 годы».

В 2001 году в администрации городского округа в составе экономического отдела создан информационно-консультационный центр (ИКЦ). Оборудовано рабочее место для свободного доступа представителей малого и среднего бизнеса к справочной информации таких сфер, как законодательство, экономика и налогообложение («Гарант», «Консультант-Плюс»). В ИКЦ установлена программа «Контур-Экстерн» для сдачи отчетности в налоговую инспекцию.

Осуществляется бесплатное консультирование субъектов малого и среднего предпринимательства. Сфера консультирования охватывает все стороны предпринимательской деятельности.

В августе 2005 года для содействия развитию малого предпринимательства был создан общественный координационный Совет по развитию малого предпринимательства при главе Чебаркульского городского округа (ОКС). В его состав вошли 18 человек. В настоящее время внесены изменения, в состав введены и представители среднего бизнеса. С момента создания Совета все проекты нормативных правовых актов проходят экспертизу на заседаниях ОКСа. Заседания Совета проходят по мере поступления вопросов. Круг рассматриваемых вопросов различен: от осуществления предпринимательской деятельности, до общественной жизни города.

Вторая Программа «Развитие потребительского рынка на 2006-2010 годы» была принята с финансированием на проведение конкурсов профессионального мастерства, семинаров и выставок.

Собранием депутатов Чебаркульского городского округа утверждена целевая программа развития малого и среднего предпринимательства на 2008-2010 годы.

На официальном портале городского округа работает сайт «Информационно-консультационный центр поддержки предпринимательства г. Чебаркуля». У субъектов малого и среднего предпринимательства имеется свободный доступ к городскому сайту «Муниципальный заказ» и они активно участвуют в конкурсах на поставку товаров, работ и услуг для муниципальных нужд.

Участие в областных конкурсах и мероприятиях представителей малого и среднего бизнеса Чебаркульского городского округа осуществлялось при непосредственной поддержке администрации городского округа.

В администрации Чебаркульского муниципального района разрабатываются нормативные правовые акты по снижению административных барьеров в сфере бизнеса, установлены экономически обоснованные ставки земельного налога, арендной платы за землю, коэффициент единого налога на вменённый доход.

Поддержка и развитие малого предпринимательства остаётся одним из главных направлений работы органов местного самоуправления. Все это говорит о высокой степени поддержки Чебаркульского молочного завода со стороны властных структур.

**2.3 Стратегия развития организации**

Таким образом, Чебаркульский молочный завод в данное время является успешным предприятием, завоевавшим доверие потребителей своей качественной и вкусной продукцией. Для дальнейшего развития руководство завода выбрало стратегию на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия часто применяется, когда предприятие имеет ряд успешных товаров, завоевавших большую популярность у потребителей. Необходимо разрабатывать новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на улучшение качества выпускаемых товаров. При этом осуществляются и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реалицией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам.[[5]](#footnote-5) На сегодня ассортимент выпускаемой продукции составляет 47 наименований: молоко, кефир, ряженка, бифидок, сметана, сыр, масло "Крестьянское", творог и творожные изделия, сухое молоко и многое другое. Завод постоянно наращивает объемы производства, ежегодно перерабатывая около 30 тысяч тонн молока. На заводе приобрели много современного оборудования, в том числе гомогенизатор – установку, которая позволяет разбивать шарики жира в молоке почти до молекулярного размера. В результате молоко не отстаивается, его качество его значительно повышается. Много лет назад одними из первых на заводе отказались от стеклянных бутылок и начали разливать продукцию в упаковки «Тетра-Пак», а сейчас дополнительно установили три автомата розлива продукции в полиэтиленовую пленку. Так же купили новый сепаратор, эмульгатор, три пастеризационно-охладительные установки, автоматы для фасовки сметаны в пластиковые баночки, холодильные установки для автотранспорта, поставляющего продукцию в торговые точки.

В скором будущем на заводе появится новая современная линия по расфасовке продукции в пластиковые бутылки. Подобное оборудование уже работает в Свердловской области, а в нашей области «первооткрывателем» такой линии станет Чебаркульский молочный завод.

**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.

Для того, чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы. Также выбор стратегии во многом зависит от стиля организационного поведения.

Чебаркульский молочный завод в данное время является успешным предприятием, завоевавшим доверие потребителей своей качественной и вкусной продукцией. Для дальнейшего развития руководство завода выбрало стратегию на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Завод постоянно наращивает объемы производства, приобретает много современного оборудования, выпускает новую продукцию, отвечающую всем требованиям качества и вкусовым предпочтениям потребителей.

**Список литературы**

1. Буров В.П. «Бизнес-план», методика составления.. М.: ЦИПКК, 1995.
2. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник для вузов. М.,: Высшая школа, 1994.
3. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.,: Высшая школа, 1995.
4. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М.: Дело, 1995.
5. Доиль П. Менеджмент: стратегия и тактика. С.-П.: Питер, 1999.
6. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. М.: Колос, 1999.
7. Маркетинг в АПК, под редакцией Абрамовой Г.П. М.: Колос, 1997.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. М.: Дело, 1998.
9. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. М.: Ось, 1996.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Интел-Синтез, 1999г.

1. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник для вузов. М.,: Высшая школа, 1994, с. 24. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. М.,: Высшая школа, 1995, с.122. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. М.: Дело, 1998, с.145. [↑](#footnote-ref-3)
4. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. М.: Колос, 1999. [↑](#footnote-ref-4)
5. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. М.: Ось, 1996, с. 205. [↑](#footnote-ref-5)