**Содержание:**

Введение ……………………………………………………………………..3

Глава 1. Общая характеристика стратегического управления

Организацией………………………………………………………………..4

1.1. Стратегическое управление организацией…………………………..4

1.2. Стратегическое планирование……………………………………....11

1.3. Характеристика деятельности предприятия ОАО «ГрАЗ»……....15

1.4. Анализ деятельности и экономическое состояние предприятия....18

Глава 2. Анализ деятельности и окружения ОАО «ГрАЗ»…………...20

2.1. Методы исследования стратегического управления……………...20

2.2. Анализ стратегий………………………………………………….…25

Глава 3. Разработка рекомендаций……………………………………..31

Заключение………………………………………………………………..34

Список литературы……………………………………………………....35

**Введение**

Эффективная деятельность предприятий и хозяйственных организаций, стабильные темпы их работы и конкурентоспособность в современных экономических условиях в значительной степени определяются уровнем стратегического управления.

Стратегическое управление – это составляющая часть менеджмента, которая своей сердцевиной имеет творческую деятельность высшего руководства, направленную на поиск таких решений, которые помогут организации выжить в динамично меняющейся среде в условиях жесткой конкуренции

Актуальность темы «Особенности стратегического управления в организации» бесспорно велика. Это сравнительно молодое, перспективное и необходимое в бизнесе направление, имеющее большое значение и активно используемое в странах Запада, как база ведения управленческих процессов организации в условиях рынка.

Изучая стратегическое управление, менеджеры смогут качественнее работать в условиях рынка, правильно оце6нивать ситуацию и предпринимать необходимые для предприятия шаги.

Цель курсовой работы состоит в анализе деятельности организации, выявлении ее целей, определении стратегии развития рассматриваемой компании и разработки рекомендаций для проведения мероприятий по реализации стратегии.

В работе для осуществления этой цели будут выполнены следующие задачи: изложены теоретические основы стратегического планирования; выделены этапы разработки стратегического плана; проведен анализ внутренней и внешней среды организации, анализ хозяйственно-экономической деятельности ОАО «ГрАЗ»; определены ключевые цели организации и выбрана стратегия

**Глава 1. Общая характеристика стратегического управления организацией**

* 1. **Стратегическое управление организацией**

Термин «стратегическое управление» был введён в обиход на стыке 60-70-х гг. ХХ века для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нём изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

«Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.  
«Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.»

Стратегическое управление – это деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе проведения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации распределения ресурсов.

Стратегическое управление - область деятельности высшего руководства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития фирмы, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что даёт фирме конкурентные преимущества.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности и в результате позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Практика же показывает, что в действиях организаций стратегия, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Во-вторых, планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

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.

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:

1. выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
2. определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
3. 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.

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. 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.

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

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

Сокращение. Эта стратегия 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. Эта 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.

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:

1. определение того, что и по каким показателям проверять;
2. оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;
3. выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
4. 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.

Стратегия должна:

- синтезировать в себе технические, технологические, экологические, экономические, управленческие и другие аспекты развития объекта управления;

- интегрировать различные стороны управляемого объекта, например, для организации – миссию, потенциал, структуру, корпоративную культуру, систему менеджмента и др.

- ориентировать на достижение не сиюминутных задач, а стратегических целей, обеспечивающих удовлетворение стратегических общественных, корпоративных и личных интересов;

- воплощать в себе научные достижения в области экономики, техники, управления и других наук;

- быть гибкой, учитывать многовариантность стратегических ситуаций, возникающих в пространстве и во времени;

- концентрировать стратегические и тактические конкурентные преимущества субъектов и объектов управления, внешней среды, знания, умения и опыт всего коллектива. В разработке стратегии должны принимать участие все творческие работники организации (системы), а ответственность за конечные стратегические результаты должен нести первый руководитель, за промежуточные результаты – соответствующие руководители и ответственные исполнители;

- быть умеренно рискованной, но не занижающей стратегические преимущества конкурентов и не завышающей свои преимущества

**1.2. Стратегическое планирование**

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. Стратегическое пла­нирование обеспечивает основу для всех управленческих ре­шений, функции организации, мотивации и контроля ориен­тированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтик­ом, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены чет­кого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обес­печивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в на­шей стране, можно отметить, что стратегическое планирова­ние становится все более актуальным для российских пред­приятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 1):

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Действия |  | Решения |  | Стратегия |  | Цели  фирмы |

Рис.1. Логика стратегического планирования

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 2). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения

1*. Распределение ресурсов*. Данный процесс включает планирование распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

Функции стратегического планирования

Распределение

ресурсов

Организационные изменения

Координация

и регулирование

Адаптация

к внешней

среде

Рис. 2. Функциональная структура стратегического планирования

2. *Адаптация к внешней среде*. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции — приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. *Координация и регулирование*. Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. *Организационные изменения*. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете, данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т. п. Важно, чтобы эти

организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

**1.3. Характеристика деятельности предприятия ОАО «ГрАЗ»**

Открытое акционерное общество «Грабовский автомобильный завод» - одно из крупнейших предприятий России по производству автоцистерн для транспортировки и временного хранения нефтепродуктов. Завод находится в Пензенской области, Бессоновском районе, поселок Грабово.

Завод «ГрАЗ» был основан в 1941 году. В 2006 году завод отметил 65-летний юбилей. Сейчас в ассортименте завода начисляется 250 моделей. Продукция завода: автоцистерны, топливозаправщики, прицепы-цистерны и полуприцепы-цистерны, мазутовозы, битумовозы, нефтевозы, аэродромные топливозаправщики, вакуумные машины для сбора отработанных и пролитых нефтепродуктов и фекальных вод. Цистерны устанавливаются на все виды отечественных и импортных машин.

Завод снабжает предприятия топливно-энергетической промышленности, нефтяные компании, строительные фирмы, аэропорты и другие организации качественной бензовозной техникой, постоянно обновляет ассортимент, стремится предоставить каждому клиенту наиболее подходящую для его нужд спецтехнику.

Разнообразие техники ГрАЗ обеспечивается широким диапазоном емкостей — от 4,9 до 60 м3, установкой цистерн на импортные и отечественные шасси, выбором материала цистерны: от различных марок стали, включая нержавеющую, до алюминиевых сплавов, а также разнообразными формами поперечного сечения (круг, овал, форма чемодана).

Надежность цистерн ГрАЗ обеспечивают двусторонняя автоматическая сварка, специальный раскрой металла, импортные комплектующие, окраска PPG, а также многоуровневый контроль качества.

Выпуск конкурентоспособной и эффективной продукции сформировал хорошую репутацию торговой марке ГрАЗ в деловых кругах, позволил приобрести партнерские связи как в России, так и за рубежом. За годы работы завод организовал надежное производство, наладил сотрудничество с поставщиками и партнерами, изучил особенности спроса со стороны покупателей. Рыночные условия постоянно меняются, и завод меняемся вместе с ними, подстраивается под требования заказчиков.

Целью деятельности предприятия является получение прибыли путем продажи продукции на территории России, а также в других странах мира.

Численность работников завода составляет около 770 человек.

**Организационно-правовая форма предприятия.**

Акционерное общество. Им признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут свободно продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое общество в праве проводить открытую подписку на выпускаемые ими акции и их свободную продажу на условиях установленных законом. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции.

Особенности функционирования акционерных обществ заключается в следующем:

- они используют эффективный способ мобилизации финансовых ресурсов;

- распыленностью риска, т.к. каждый акционер рискует потерять только те деньги, которые он затратил на приобретение акций;

- участие акционеров в управлении обществом;

- право акционеров на получение дохода (дивиденда);

- дополнительные возможности стимулирования персонала.

Открытое акционерное общество — форма ведения довольно крупного бизнеса. Это связано и с тем что легче привлекать крупные капиталы, и с тем что довольно сложная форма отчетности. Так же, есть необходимость проводить собрания акционеров, а в случае, когда акционеров сотни и тысячи это может создать некоторые трудности с обеспечением всех формальных моментов. Подобную организационно-правовую форму удобно выбирать при ведении крупного бизнеса.

Число акционеров открытого акционерного общества — не ограниченно.

Открытое акционерное общество - хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, владельцы которых могут отчуждать принадлежащую им часть без согласия других акционеров. Акционеры несут риск лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций.

**1.4. Анализ деятельности и экономическое состояние предприятия.**

Отчет о прибыли за 2009 год

|  |  |
| --- | --- |
|  | За отчетный период |
| Себестоимость | 1302178 |
| Выручка от продажи товаров (за минусом НДС, акцизов) | 1502975 |
| Валовая прибыль | 200797 |
| Проценты к уплате | 32006 |
| Прочие доходы | 24514 |
| Прочие расходы | 24580 |
| Налог на прибыль | 33745 |
| Чистая прибыль | 134980 |

Итог по активу за отчетный период = 516185

Собственные средства = 237463

Балансовая прибыль = Валовая прибыль – Внереализационные расходы + Внереализационные доходы = 200797-32006-24580+24514=168725

Чистая прибыль = Балансовая прибыль – Налог на прибыль (20%)

Налог на прибыль = 168725\*20/100=33745

Чистая прибыль = 168725-33745=134980

Рентабельность продаж = Балансовая прибыль/Выручка от реализации\*100% = 168725/1502975\*100% = 11,2%

Рентабельность активов = Балансовая прибыль/Стоимость активов\*100% = 168725/516185\*100% = 32,7%

Норма прибыли на собственный капитал = Балансовая прибыль/Собственные средства\*100% = 168725/237463\*100% = 71%

Норма чистой прибыли на собственный капитал = Чистая прибыль/Собственные средства\*100% = 134980/237463\*100% = 56,8%

Из данных расчетов мы наблюдаем, что предприятие находится в хорошем финансовом положении.

**Глава 2. Анализ деятельности и окружения ОАО «ГрАЗ»**

**2.1. Методы исследования стратегического управления**

Метод SWOT

Анализ среды – очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установление связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Среду обитания организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренняя среда. При изучении в

Внешней среды стратегическое управления концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации тоже определяют условия успешного существования организации.

Применяемый для анализа среды метод SWOT – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

После того как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз составлен, наступает этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис 1).

Стратегия по использованию сильных сторон организации, состоит в том, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (СИВ). Стратегия слабых сторон должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости (СЛВ). Стратегия по использованию сильных сторон организации должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы (СИУ). Стратегия, позволяющая избавиться как от слабости, так и предотвратить нависшую над ней угрозу (СЛУ).

Рис 1. SWOT – анализ на примере ОАО «ГрАЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**  1. Появление нового рынка  2. Поддержка правительства | **Угрозы**  1. Появление крупного конкурента  2. Низкие барьеры входа новых компаний на рынок |
| **Сильные стороны**  1. Высокий уровень квалификации сотрудников предприятия  2. Высокое качество выпускаемых товаров  3. Проверенный и надежный поставщик сырья  4. Опыт работы компании – более 50 лет на Российском рынке  5. Большой ассортимент продукции | **Поле СИВ** | **Поле СИУ** |
| **Слабые стороны**  1. Высокая себестоимость продукции  2. Отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением необходимых средств на размещение рекламы | **Поле СЛВ** | **Поле СЛУ** |

Матрица возможностей

Для успешного анализа окружения организации методом СВОТ важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации. Для этого применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис 2)

Рис 2. Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможности | Влияние | | |
| Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | Поле ВС | Поле ВУ | Поле ВМ |
| Средняя | Поле СС | Поле СУ | Поле СМ |
| Низкая | Поле НС | Поле НУ | Поле НМ |

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации; слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью.

Матрица угроз

Аналогичная матрица составляется для оценки угроз (рис. 3). сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы. Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована.

Рис. 3. Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия | | | |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «легкие ушибы» |
| Высокая | Поле ВР | Поле ВК | Поле ВТ | Поле ВЛ |
| Средняя | Поле СР | Поле СК | Поле СТ | Поле СЛ |
| Низкая | Поле НР | Поле НК | Поле НТ | Поле НЛ |

Метод матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)

Метод матрица Бостонской консультационной группы позволяет принимать решение по вложениям, имеющим долгосрочную перспективу, в фирме, производящей различные продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную долю рынка.

Матрица «Рост – доля рынка» БКГ (рис. 4) построена следующим образом. Горизонтальная ось показывает долю рынка, которую занимает каждый продукт (СЕБ).

Вертикальная ось показывает годовой темп роста продукта в данной отрасли.

звезда – высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности;

дойная корова – низкий темп роста, высокая доля рынка. Продукт дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку вопросительных знаков и выращивание звезд;

собака – низкий темп роста, низкая доля рынка. Продукт требует большого внимания и усилий со стороны руководства. В то же время он не приносит денег и прибыли либо же дает очень низкую финансовую отдачу.

Гипотезы:

1. Основана на эффекте опыта, самый крупный конкурент имеет большую рентабельность
2. Основана на модели жизненного цикла товара: предполагает присутствие на растущем рынке, означает повышенную потребность финансовых средств, если темпы роста невелики, то товар не нуждается в значительном финансировании.

Рис.4 Матрица БКГ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Относительная доля рынка | | |
| Темпы роста рынка |  | Высокая | Низкая |
| Высокая более 10% | «Звезда» | «Дикие кошки» |
| Низкая менее 10% | «Дойная корова» | «Собаки» |

ОАО «ГрАЗ» находится в стадии «Дойная корова», так как завод уже сформировал свой рынок, доля этого рынка высокая. А темпы роста рынка низкие. Продажа автоцистерн приносит хорошую прибыль, и за счет этой прибыли завод поддерживает товар на рынке, усовершенствует его, предлагает новые виды.

PEST-анализ

На завод влияют факторы: политические, экономические, технологические и социокультурные.

Политические:

- текущее законодательство на рынке

- будущие изменения в законодательстве

- международное законодательство, так как завод производит продукцию на экспорт

Экономические:

- экономическая ситуация и тенденции

- динамика ставки рефинансирования

- уровень инфляции

- заграничные экономические системы и тенденции

- налогообложение для продукта завода

- потребности конечного пользователя

- платежеспособный спрос

- обменные курсы валют

Технологические:

- изменение и адаптация новых технологий

- производственная емкость

- законодательство по технологиям

Социокультурные:

- бренд, репутация компании

- модели поведения покупателей

- мнение и отношение потребителей

- потребительские предпочтения

- представления СМИ

* 1. **Анализ стратегий**

Товарная стратегия

Сущность товарной политики заключается в определении и поддержании оптимальной структуры набора предоставляемых товаров и услуг, которые необходимо продавать с точки зрения целей самого предприятия. Основными задачами товарной политики являются:

* определение и удовлетворение запросов потребителей;
* оптимальное использование технологических знаний и опыта работников предприятия;
* оптимизация финансовых результатов;
* превращение потенциальных товаров и услуг в реальные и соблюдение принципов гибкости процесса предоставленных услуг, оптимальной квалификации кадров и (или) другой логической зависимости.

Товарная стратегия - комплекс мероприятий по разработке и формированию основных характеристик экономического блага, производство которого будет осуществляться в массовом масштабе.

Опишем основные продукты и услуги, предоставляемые ОАО «ГрАЗ»:

- продажа спецтехники, которую выпускает завод;

- консультирование покупателей по любым вопросам;

- нанесение логотипов по заказу потребителей;

- изготовление техники на заказ.

Выпуская продукт на рынок, фирма должна позаботиться о его узнаваемости потребителями. Следовательно, важной задачей товарной политики является оформление индивидуального рыночного «лица» товара. Это достигается путем использования товарно-знаковой символики и информации.

В первую очередь, это товарная марка. Товарная марка представляет собой имя, знак или символ (рисунок или их сочетание), требующийся для того, чтобы различить товары разных изготовителей.

- фирменное имя (марочное название) – это буква, слово или группа букв или слов, которые можно произнести – для завода фирменное имя – ГрАЗ (Грабовский автомобильный завод)

- фирменный знак – это символ, рисунок, отличительный цвет или какое-либо иное обозначение. Фирменный знак является частью товарной марки, которую можно опознать, но нельзя произнести.



Завод занимает лидирующие положение по продажи спецтехники.

Ценовая стратегия.

Ценовая стратегия организации представляет собой комплекс мер по управлению ценами в условиях усиления конкурентной напряженности рыночного окружения. Выделяют несколько факторов, под воздействием которых находится непосредственно предприятие при выборе способа ценообразования на свой товар: ценности, затрат, конкуренции, стимулирования сбыта, распределения, общественного мнения, обслуживания.

Для выработки заводом ОАО «ГрАЗ» продуманной ценовой стратегии уровень цен и качество продуктов конкурентов должны приниматься за базу сравнения. Если качество продуктов приметно соответствует уровню качества конкурентного продукта, то имеются веские основания для установления заводом цены на свою продукция, близкой к цене конкурентной продукции.

На установление цены влияют следующие факторы:

* имидж завода;
* географический фактор;
* влияние других субъектов рынка;
* ценовые скидки;
* ценовая дискриминация.

Сбытовая стратегия

Сбытовая стратегия направлена на доведение товара до потенциального покупателя.

Формирование сбытовой стратегии основано на использовании элемента комплекса маркетинга «доведение продукта до потребителя», характеризующего деятельность организации, направленную на то, чтобы сделать продукт доступным целевым потребителям.

Участники каналов распределения выполняют следующие функции:

* собирают и распространяют маркетинговую информацию;
* стимулируют сбыт;
* устанавливают контракты;
* подгоняют продукт под требования потребителей;
* проводят переговоры;
* финансируют функционирование канала;
* принимают на себя риск за функционирование канала.

Каналы распределения характеризуются числом уровней канала. Число независимых уровней определяют длину канала распределения. Самым простым является канал прямого маркетинга. В современных условиях появилась необходимость использования в канале распределения торговых посредников. Даже если производители и потребители расположены в одном городе, то в большинстве случаев эффективный сбыт товаров без услуг посредников невозможен.

Несколько посредников более эффективно выполняют специализированные функции, издержки при этом оказываются ниже, чем в случаях, когда один посредник ответственен за их реализацию во многих регионах. С точки зрения производителя, чем длиннее канал, тем тяжелее контролировать его функционирование.

У завода есть торговые представители, так как продажа спецтехники осуществляется во всех регионах страны, в странах СНГ, а также дальнего зарубежья.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору стратегической альтернативы. В мировой практике известно четыре вида стратегий:

1. Стратегия ограниченного роста. Наиболее привлекательная для фирм с хорошим портфелем заказов. Данная стратегия применяется, когда производство и реализация продукции налажены, предприятие получает стабильную прибыл и нет причин рисковать.
2. Стратегия роста. Рекомендуется для развивающихся фирм, пытающихся предложить на рынке новые товары и услуги. Выделяют стратегии интенсивного, интирационного и диверсификационного роста.
3. Стратегия сокращения. Заключается в сокращении или переориентации компании, не выживающей в сложившихся условиях рынка. Осуществление данного вида стратегии может выражаться в ликвидации предприятия.
4. Сочетание различных видов стратегии. Обычно этим способом пользуются крупные фирмы.

В ОАО «ГрАЗ» применяется стратегия ограниченного роста, производство и реализация продукции налажены. Завод имеет стабильную прибыль.

Для российского рынка характерны следующие три вида стратегии, которые учитывают особенности российской экономики и которых компания может придерживаться при любых условиях внешней среды:

1. Оборонительная стратегия или стратегия выживания. Руководители фирмы пытаются максимально использовать ресурсы и внешние факторы для сохранения тематики фирмы, основных сотрудников. Относительно ресурсов – модернизация производства, совершенствование планирования, обновление ассортимента, подключение внешних факторов и т.д.
2. Агрессивная рыночная стратегия или стратегия роста. Руководство предпринимает значительные усилия для поиска новых путей развития, разработки планово-экономического прорыва и риска. При этом используются новые достижения в технологиях, подбирается высококвалифицированный персонал и т.д.
3. Стратегия ухода с рынка или стратегия сокращения.

Завод принимает оборонительную стратегию.

На базе диагностических этапов и полученной информации, зная стратегии, руководство предприятия может перейти к выбору стратегии.

**Глава 3.Разработка рекомендаций.**

Миссия организации: «Мы обеспечим качественную перевозку нефтепродуктов по всей России, в странах СНГ и дальнего зарубежья»

Дерево целей ОАО «ГрАЗ»

Получение прибыли

Маркетинг

1. увеличить долю рынка

- реклама

2. расширить ассортимент

Производство

1. снизить издержки

- автоматизация производства

- оптимизация транспортных расходов

2. переход на новые технологии

- затраты на НИОКР

Персонал

1. повышение квалификации

- обучение

- создание технологии подбора и адаптации персонала

- организация развивающих занятий для руководителей

2. мотивация

- разработка системы премирования

- изменение оплаты труда линейных руководителей

Финансы

1. эффективное управление

- кредитная политика

- разработка инвестиционных проектов

Анализируя положение предприятия на рынке, следует руководствоваться тем, что все рынки непрерывно меняются. Поэтому сопоставлять свое положение на нем стоит со всем рынком и его емкостью. Руководству необходимо следить за колебанием конъюнктуры рынка, на поведение конкурентов, которые довольно легко и, может быть, даже неожиданно для предприятия в состоянии вытеснить его с рынка. Здесь надо сказать, что в ОАО «ГрАЗ»не налажена процедура маркетинговых исследований. За изменением на рынке следит сам руководитель и только он принимает решение о дальнейшей работе что, безусловно, сказывается на оперативности работы организации по разработке и предложению новых услуг, выходе на новые рынки.

Необходимость в нововведениях возникает тогда, когда их уже требует рынок. Но руководство предприятия должно само заблаговременно определять их необходимость и целесообразность. Именно в данной сфере ему следует:

1. определить новые виды услуг, с помощью которых предприятие будет иметь соответствующую долю рынка;
2. определить новые виды услуг, которые должны заменить уже существующие, но устаревшие услуги;
3. внедрить нововведения и осуществить модернизацию во всех остальных сферах деятельности предприятия.

Руководство должно определить, что более важно: увеличить свою долю рынка или повышать производительность вложенного капитала. А если речь идет о рентабельности вложенного капитала, то установить, где лучше инвестировать новые средства: в повышение рентабельности действующего производства или в производство новых услуг.

Рекомендации в области маркетинга:

- организация новых филиалов;

- увеличение числа занятых в службе реализации спецтехники;

- дальнейшее расширение ассортимента.

Кадровая политика:

- повышение квалификации персонала;

- привлечение и обучение дополнительного персонала.

Финансовая политика:

- вложение капитала в продукцию, которая пользуется большим спросом.

Для увеличения качества работы нужно:

1. отказаться от сдельной оплаты труда

2. убрать все лишнее с рабочих мест, сделать их удобными.

Провести работу с поставщиками:

1. заинтересовать их перспективами партнерства;

2. найти компромисс по цене.

**Заключение**

Данная курсовая работа рассматривала деятельность предприятия – ОАО «Грабовский автомобильный завод». Была определена миссия организации и дерево целей. Был проведен сравнительный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей для фирмы, в результате чего построена матрица SWOT, PEST-анализ.

Был произведен расчет экономического состояния предприятия, откуда следует, что завод находится в устойчивом финансовом положении. В данной курсовой работе раскрыты такие понятия как стратегия и стратегическое управление.

Выполнены цели и задачи работы, поставленные во введении, а именно: проанализирована система стратегического управления на предприятии, определены цели, задачи, миссии и стратегии предприятия, разработаны предложения и рекомендации по выбору и реализации стратегий.

Альтернативная стратегия для ОАО «ГрАЗ» является стратегия ограниченного роста, так как завод завоевал определенный рынок.

Стратегический менеджмент играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью.

Стратегическое управление строится не на рутинных процедурах, а на творческом подходе: теория стратегического управления формируется на основе обобщения практики успешного решения стратегических задач. Поэтому так важно показать теоретическую основу стратегического управления и её практические результаты.

**Список литературы.**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: 2003

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: 2003

3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: 2004

4. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации: Учебное пособие. М.: 2004

5. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: 2002

6. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. Учебник. М.: 2003

7.Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: 2008

8. Панов А.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. М.: 2002

9. Панкрухин А.П., Гапоненко А.Л. Стратегический менеджмент. М.: 2008

10.Румянцева З.П., Саломатин И.А. Менеджмент организации. Учебное пособие. М.: 2005

11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Спб.: 1999