**Содержание**

1. Общая характеристика организации…………………………………………..3

2. Диагностический анализ организации………………………………………..5

3. Стратегические планирование организации………….……………………..15

4. Разработка стратегии конкуренции…………………….……………………18

5. Управление реализацией стратегии…………………….……………………22

Список литературы………………………………………………………………24

**1. Общая характеристика организации**

«Группа ГАЗ» - крупнейший автомобилестроительный холдинг России был создан в 2005 году в результате реструктуризации производственных активов существовавшего с 2001 года ОАО «РусПромАвто» и включает в себя 18 предприятий автомобилестроения и машиностроения в 10 регионах России. В деятельности «Группы ГАЗ» выделены семь направлений деятельности, за развитие которых отвечают дивизионы компании. В периметр каждого дивизиона входят предприятия, выпускающие продукцию по данному направлению, и сбытовые организации.

ООО «Автозавод ГАЗ» (далее – ООО «АЗ «ГАЗ») наряду с предприятиями Нижегородской площадки «Группы ГАЗ» входит в состав дивизиона «Легкие коммерческие и легковые автомобили». В таблице № 1 представлены основные показатели и количественные характеристики ООО «АЗ «ГАЗ».

Основные виды выпускаемой продукции - автомобили семейства «ГАЗель», «Соболь», «Валдай», «Садко», «Сайбер», и их модификации. Бизнес - план производства грузовых автомобилей на 2011 год предусматривает выпуск 65606 автомобилей и автокомплектов, в том числе легкий коммерческий грузовик плюс автобусы – 55644 штуки, средних грузовиков – 9962 штуки (Приложение №1). В рамках национальных проектов планируется выпустить 19 автобусов «скорая помощь» и 154 школьных автобуса. 4 февраля 2010 года ООО «АЗ «ГАЗ» начал серийный выпуск модернизированного автомобиля с улучшенными потребительскими характеристиками «ГАЗель – бизнес».

 Таблица № 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели** | **Содержание и количественные характеристики** |
| 1 Полное и сокращенное название организации | Общество с ограниченной ответственностью «Автомобильный завод «Горьковский автомобильный завод», ООО «АЗ «ГАЗ» |
| 2 Организац.-правовая форма | Юридическое лицо |
| 3 Почтовый адрес | г.Нижний Новгород, пр.Ленина, 88. |
| 4 Дата создания организации | 01.01.2005г. |
| 5 Отрасль народного хозяйства | Машиностроение |
| 6 Вид деятельности | Сборка легкого коммерческого грузовика и грузовых автомобилей |
| 8 Среднесписочная численность | 6115 чел. |
| 9 Количество структурных подразделений | ДК – департамент качестваДВПС – дирекция по внедрению Производственной СистемыЦСТ – центр спецтехникиУВЛ – управление внутренней логистикиПГА – производство грузовых автомобилей Окр П – окрасочное производство |

**2. Диагностический анализ организации**

Анализ внешней среды

Основным поставщиком ООО «АЗ «ГАЗ» является ООО «ТЗК ГАЗ», которая в сою очередь также входит в состав «Группы ГАЗ» и является динамично развивающейся компанией с современной системой управления и осуществляет закупки различных видов товарно-материальных ценностей: всех видов металлов, металлургического сырья, материалов и комплектующих, в том числе и импортных. Главной целью товарно-закупочной компании является закупка продукции, которая максимально удовлетворила бы существующие и ожидаемые потребности ООО «АЗ «ГАЗ» и «Группы ГАЗ» в целом по качеству, количеству и эксплуатационным характеристикам. Работая над снижением стоимости закупаемых изделий за счет: поиска альтернативных поставщиков и взаимозаменяемых материалов; проведения тендеров, снижения количества монопольных позиций.

Возможность выбора всегда делает жизнь более интересной и разнообразной, наполняя ее новым практическим смыслом, особенно если речь идет о выборе коммерческих автомобилей ГАЗ, без которых уже невозможно представить современный бизнес России. Модельный ряд ООО «АЗ «ГАЗ» также предлагает клиентам не столько продукт, сколько услугу по комплексному решению транспортных проблем это автобусы семейства «ГАЗель».

Большой модельный ряд продукции ООО «АЗ «ГАЗ», широкая сеть дилерских центров, огромный выбор систем кредитования и лизинговых программ на фоне развития бизнеса в регионе и в России в целом делает отрасль привлекательной для бизнеса. Общая оценка привлекательности отрасли представлена в таблице № 2.

 Таблица № 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **Характеристика** | **Оценка** | **Характер-ка** |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1 | Потребители | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| 2 | Поставщики | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 3 | Конкуренты | Плохо |  |  |  | 3 |  |  |  | Хорошо |
| 4 | Группы влияния | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |

ПО=∑/4= (4+5+3+4)/4=4,0

Можно сделать вывод, что на изменение макросреды и создания благоприятных условий для бизнеса воздействуют такие факторы как политико-правовые, экономические, социально-культурные и технологические. Политико-правовые: правительственная стабильность, налоговая политика и законодательство в этой сфере, антимонопольное законодательство, законы по охране природной среды, регулирование занятости населения, внешнеэкономическое законодательство, позиция государства по отношению к иностранному капиталу, профсоюзы и так далее. Экономические факторы: тенденции валового национального продукта, процентная ставка и курс валюты, уровни инфляции и безработицы, цены на энергоресурсы. Инвестиционная политика. Социокультурные – демографическая структура; стиль жизни: обычаи и привычки, социальная мобильность и активность населения. Технологические факторы: затраты на НИОКР, защита интеллектуальной собственности, государственная политика в области НТП, новые продукты (скорость обновления, источники идей). В таблице №3 дана оценка всех факторов и условий для бизнеса.

 Таблица № 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **Характеристика** | **Оценка** | **Характер-ка** |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1 | Политические условия | Неудовлетворит. |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошие |
| 2 | Правовые условия | Неудовлетворит |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошие |
| 3 | Социальные условия | Неудовлетворит |  |  |  | 3 |  |  |  | Хорошие |
| 4 | Технологическая среда | Неудовлетворит |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошая |
| 5 | Экономические условия | Неудовлетворит |  |  |  | 3 |  |  |  | Хорошие |
| 6 | Экологические условия | Неудовлетворит |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошие |

УБ=∑/6= (4+5+3+4+3+4)/6=3,8

При наличие хороших характеристик политико-правовых и технологических условий, общая нестабильность по социальным и экономическим условиям ухудшает общие условия для бизнеса.

Таблица № 4. Стратегический потенциал

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели, характеризующие потенциальные возможности предприятия** | **Характер-ка** | **Оценка** | **Характер-ка** |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1 | Поставщики | Слабые |  |  |  |  |  | 5 |  | Сильные |
| 2 | Потребители | Слабые |  |  |  |  | 4 |  |  | Сильные |
| 3 | Политические условия | Слабые |  |  |  |  | 4 |  |  | Сильные |
| 4 | Правовые условия | Слабые |  |  |  |  |  | 5 |  | Сильные |
| 5 | Технологическая среда | Слабые |  |  |  |  | 4 |  |  | Сильные |

СП=∑/n=(5+4+4+5+4)/5=4,4

Вывод: Отрасль, в которой работает ООО «АЗ «ГАЗ» имеет хороший стратегический потенциал.

Анализ внутренней среды

Основные положения кадровой политики нашей организации нашли свое отражение в Коллективном договоре ООО «АЗ «ГАЗ» на 2009 год, в декабре Коллективный договор был пролонгирован на 2010 год на Отчетной профсоюзной конференции ООО «АЗ «ГАЗ», сторонами договора являются работники и работодатель. Стороны признали, что условия найма, увольнения, соблюдения работниками трудовой дисциплины, обеспечение занятости регулируются в соответствии с требованиями трудового законодательства, Правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными в обществе. При поступлении на работу все трудовые отношения оформляются трудовым договором в письменной форме, работодатель знакомит работника с действующими Правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой деятельности работника, под роспись. Трудовая дисциплина – обязательное для всех Работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, трудовым договором, локальными нормативными актами организации (пункт 4.2, раздел 4 Коллективный договор). При этом работодатель обязуется создавать условия, необходимые для соблюдения работником организации трудовой дисциплины. Стороны признают, что гарантированная занятость – важное условие благополучия Работника (пункт 4.3, раздел 4 Коллективный договор). Работодатель и Профсоюзный комитет обязуются совместно разрабатывать программы обеспечения занятости и меры по социальной защите работников, при проведении мероприятий по сокращению численности или штата обеспечивать строгое исполнение требований, предусмотренных Трудовым кодексом, в первоочередном порядке принимать на работу бывших работников, демобилизованных из рядов Вооруженных Сил Российской Федерации по окончании срочной службы. Стороны признают, что повышение квалификации и переквалификация Работника должны проводиться, исходя не только из интересов производства, но и потребностей личностного роста Работника (пункт 4.4, раздел 4 Коллективный договор). Работодатель проводит конкурс профессионального мастерства «Золотые руки» по основным профессиям среди молодежи до 35 лет, оказывает содействие в организации производственной практики для учащихся базовых учебных заведений, выделяет средства на доплату преподавателям Автозаводской высшей школы управления и технологий НГТУ, производит выплату премий преподавателям спецдисциплин ПУ №4, 25, НАМТ и так далее.

Схема № 1: Организационная структура управления ООО «АЗ «ГАЗ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Управляющий директор ООО «АЗ «ГАЗ» |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Директор по производ-ву |  | Директор ДВПС |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Руководитель департамента качества |  | Руководитель управления внутренней логистики |  | Руководитель центра спецтехники |  | Управляющий производством грузовых автомобилей |  | Управляющий окрасочным производством |  | Управляющий производством легковых автомобилей |

Задачи, функции и показатели эффективности всех структурных подразделений закреплены Положениями о структурных подразделениях и приказами об утверждении этих Положений (Приложение № 2). Каждый работник ООО «АЗ «ГАЗ», занимающий в организации должность руководителя или специалиста, при назначении на должность знакомиться под подпись с должностной инструкцией (Приложение № 3). Считаю систему управления в организации эффективной с четко прописанными правами, функциями, взаимодействиями между различными структурными подразделениями и зонами ответственности.

4 февраля 2010г. ООО «АЗ «ГАЗ» начал серийный выпуск модернизированного автомобиля с улучшенными потребительскими характеристиками «ГАЗели-БИЗНЕС». Новая «ГАЗель» стоимостью от 425 тыс. рублей сохранила ценовое преимущество самого популярного в России коммерческого автомобиля. При разработке «ГАЗели-БИЗНЕС» в автомобиль внесено более 20 конструктивных и более 130 производственно-технологических изменений:

* Улучшена управляемость, маневренность и устойчивость автомобиля за счет модернизации рулевого механизма и амортизаторов передней подвески. Система рулевого управления настраивалась специалистами ГАЗа совместно с компанией ZF.
* Повышена информативность тормозной системы, за счет модернизации вакуумного усилителя и главного тормозного цилиндра тормозной путь автомобиля сократился на 3 метра.
* Модернизированные амортизаторы значительно улучшили плавность хода автомобиля, повысили сцепление колес с дорогой.
* Повышена безопасность перевозки пассажиров в микроавтобусах: на всех пассажирских сидениях применяются двухточечные ремни безопасности
* Повышена надежность и экономичность двигателя УМЗ за счет конструктивных улучшений ряда систем (зажигания, пуска, охлаждения и пр.), применения более качественных комплектующих, внедрения стопроцентного входного контроля качества.
* Повышена надежность всех основных узлов и агрегатов, ресурс автомобиля вырос с 250 тыс. км до 300 тыс. км.

Улучшение потребительских свойств и параметров надежности «ГАЗели-БИЗНЕС» позволили на 10% снизить стоимость владения автомобилем (при этом стоимость владения всего модельного ряда «ГАЗелей» уже на 20-30% ниже аналогичных параметров зарубежных автомобилей). Созданию обновленного продукта ГАЗа предшествовала серьезная работа в 2009 году по повышению стандартов качества производства LCV, освоенных в сотрудничестве с ведущими международными автопроизводителями.

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации. Подбор и расстановка ООО «АЗ «ГАЗ» основываться на принципах соответствия, перспективности и сменяемости кадров. Расчет численности необходимого персонала очень трудоемкий процесс, в организации эту функцию осуществляют специалисты Отдела организации труда и заработной платы (ООТиЗ). В своей работе они руководствуются Положением о деятельности организации ПДО-011-2008 «О планировании труда». Оплата труда рабочих производится по следующим системам оплаты труда: сдельная, сдельно-премиальная, повременно-премиальная, аккордная и бестарифная, которая применяется при оплате труда отдельных руководителей, устанавливается на основании утвержденного Положения ПДО -017-2008 «Об оплате труда работников ООО «АЗ «ГАЗ», разработанного в соответствии с Трудовым кодексом и иными нормативными и правовыми актами (Приложение № 6). На примере одного структурного подразделения, а именно ПГА, можно рассмотреть социальную структуру персонала, показывающую, что всего производственных рабочих в производстве 1329 человек, в том числе 613 женщин, специалистов 12 человек. Высшее образование имеют 52 человека, а среднее – 737 человек. Наибольший процент по стажу в организации - работники со стажем от 2 до 5 лет, 28,2 % составляют работники от 18 до 25 лет. Все выше сказанное отражается в оценке показателей с целью определения конкурентных преимуществ в таблице №5.

 Таблица № 5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **Характер-ка** | **Оценка** | **Характер-ка** |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **Маркетинг** |
| 1 | Количество поставщиков | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| 2 | Количество основных потребителей | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 3 | Рекламная информация | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 4 | Доля на региональном рынке | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| 5 | Экспертная оценка потребит. стоимости новых товаров | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| 6 | Количество дилеров | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| **Производство** |
| 7 | План на механизацию производства | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| 8 | Техн. и конструкторск. документация на новые виды продукции | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| 9 | Перспективные и год. объемы производства | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 10 | Номенклатура выпуска | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 11 | Запасы готовой продукции, шт | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| **Финансовое состояние** |
| 12 | Себестоимость, руб. | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| 13 | Цены на основную продукцию | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| 14 | Налоги по видам, руб | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |
| **Система управления** |
| 15 | Оперативность управленч. решений | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 16 | Эффективность организационной структуры | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 17 | Своевременное предоставление информации | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| **Персонал** |
| 18 | Количество, чел. | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 19 | Количество обучаемых по направлениям, чел. | Плохо |  |  |  |  |  | 5 |  | Хорошо |
| 20 | Количество персонала со средним, высшим образованием | Плохо |  |  |  | 3 |  |  |  | Хорошо |
| 21 | Количество работ-ков, проходящих аттестацию | Плохо |  |  |  |  | 4 |  |  | Хорошо |

КП=∑/n=(27+22+12+15+17)/21=4,43

Вывод: основными конкурентными преимуществами внутри организации являются эффективное функционирование системы управления, стабильный и высококвалифицированный персонал, широкий модельный ряд выпускаемой продукции и хорошо поставленная маркетинговая система, внедрение новых модернизированных продуктов.

Х=(ПО+КП)-6=(4+4,43)-6=2,43

У=(УБ+СП)-6=(3,8+4,4)-6=2,2

Схема № 2. Матрица стратегического планирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Стратегический потенциал | +6 |  |
| Конкурентные преимущества |  |  | Привлекательность отрасли |
| -6 |  | 0 | +6 |
|  | Условия для бизнеса | -6 |  |

Таблица № 6. Ключевые факторы бизнеса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатель** | **Важность (1-10)** | **Сила влияния (1-5)** | **Результат** | **Место** |
|  |  | В | СВ | Р=В\*СВ |  |
| **Маркетинг** |
| 1 | Количество поставщиков | 6 | 3 | 18 | 5 |
| 2 | Количество основных потребителей | 7 | 4 | 24 | 3 |
| **Производство** |
| 3 | Перспективные и годовые объемы производства | 8 | 3 | 24 | 3 |
| 4 | Номенклатура выпуска | 10 | 4 | 40 | 1 |
| **Финансовое состояние** |
| 5 | Себестоимость, руб | 7 | 4 | 28 | 3 |
| 6 | Цены на основную продукцию | 6 | 4 | 24 | 3 |
| **Система управления** |
| 7 | Оперативность управленч. решений | 4 | 4 | 16 | 6 |
| 8 | Эффективность организационной структуры | 5 | 4 | 20 | 4 |
| **Персонал** |
| 9 | Количество, чел. | 9 | 4 | 36 | 2 |
| 10 | Количество обучаемых по направлениям, чел. | 8 | 3 | 24 | 3 |

Таблица № 7. Анализ сильных и слабых сторон

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатель** | **Оценка в сравнении с конкурентом** |
| **-5** | **-4** | **-3** | **-2** | **-1** | **0** | **+1** | **+2** | **+3** | **+4** | **+5** |
| 1 | Количество поставщиков |  |  |  |  |  |  |  |  | +3 |  |  |
| 2 | Количество основных потребителей |  |  |  |  |  |  |  |  | +3 |  |  |
| 3 | Номенклатура выпуска |  |  |  |  |  |  |  | +2 |  |  |  |
| 4 | Себестоимость, руб |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +4 |  |
| 5 | Цены на основную продукцию |  |  |  |  |  |  |  |  | +3 |  |  |
| 6 | Количество, чел. |  |  |  |  |  |  |  |  |  | +4 |  |

Схема № 3. Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:1.Конкурентоспособность с ведущими лидерами на рынке.2. Повышение объема выпуска и продаж за счет увеличения новых улучшенных версий | Угрозы:1.Увеличение себестоимости.2.Снижение прибыли |
| Сильные стороны:1.Номенклатура выпуска.2.Квалифицированный персонал. | 1. Большая номенклатура – конкурентноспособность.2. Выпуск нового продукта - квалифицированный персонал. | 1.Квалифицированный персонал, высокая заработная плата – увеличение себестоимости, снижение прибыли |
| Слабые стороны:1.Неоперативность управленческих решений.2.Высокая себестоимость. | 1. Неоперативность управленческих решений – снижение темпов выпуска новых версий автомобилей2.Высокая себестоимость – низкий уровень продаж, не повышается объем выпуска | 1. Высокая себестоимость - неоперативность управленческих решений. |

**3. Стратегические планирование организации**

Стратегия ООО «Автозавод «ГАЗ» должна включать в себя: повышение уровня квалификации персонала, увеличение номенклатуры и объема производства, внедрение новых модернизированных продуктов с непременным снижением себестоимости за счет повышения производительности выполняемых работ.

Стратегия развития ООО «Автозавод ГАЗ»

Ключевая цель стратегии развития ООО «АЗ «ГАЗ» - создание необходимых условий и приложение максимальных усилий для достижения соответствия основного продукта LCV «трем НЕ»:

* НЕломающийся
* НЕржавеющий
* НЕдорогой

Табл. № 8. Установленные целевые показатели на 2010 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатель** | **2009 г.** | **01.04.10** | **01.07.10** | **01.01.11**  |
| 1 | Безопасность | 8 | 0 | 1 | 0 |
|  |  | LCV | 729 | 569 | 350 | 300 |
| MCV | - | - | - | 500 |
| LCV | 131255 | 6835 | 19794 | 66577 |
| MCV | 24265 | 1158 | 2653 | 8177 |
| 4 | Себестоимость, руб | LCV ГАЗ3302 | 09.2008 211550 | 03.2009 199255 | 06.2009 191162 | 09.2009 161557 |
| 5 | Незавершенное производство, млн.руб. | 544 | 554 | 421 | 270 |
| 6 | Средняя численность, чел | 14355 | 11484 | 9968 | 6115 |

Табл. № 9. Реализованные мероприятия на 10.12.2010г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Направление деятельности** | **Ответственный** | **Срок исполнения** |
| **Обучение** |
| 1 | Создание «института бригадиров» | Курников А.В. | Выполнен |
| **Внедрения тянущей системы «Канбан»** |
| 2 | Подача эмаль деталей от поставщиков ПРП, КРУ, ПАК, ЛП, КП через участок 404-30 до конечного потребителя ПГА | Жуков А.Л. | 01.01.2010 |
| 3 | Модернизация системы подачи комплектующих на конвейер №3 | Шалин с.А. | Выполнен |
| 4 | Подача деталей системы выхлопа от поставщика ПАК через участок 404-23 до конечного потребителя ПГА | Жуков А.Л. | Выполнен |
| 5 | Снижение времени транспортировки между сварочными цехами СКП | Соловьев С.Б. | Выполнен |
| 6 | Оптимизация производственных процессов на экспедиции электрооборудования ЦСГА ПГА | Писарев С.В. | Выполнен |
| **Стандартизация рабочих мест** |
| 7 | Эталонный конвейер сборки 3302 | Шалин С.А. | Выполнен |
| 8 | Совершенствование уровня очистки окрасочного оборудования | Жуков А.Л. | 01.01.2010 |
| 9 | Стандартизация рабочих мест маляров | Жуков А.Л. | Выполнен |
| 10 | Организация работы конвейера №4 с Тт=680 сек. | Курицын С.В. | Выполнен |
| **Мероприятия** | Внедрить мероприятия по снижению себестоимости за счет изменения конструкции автомобиля | Согласно плана | В течение года |
| Внедрить мероприятия по снижению себестоимости за счет экономии энергоресурсов | Согласно плана | В течение года |
| Внедрить мероприятия по снижению цен на комплектующие изделия | Согласно плана | В течение года |
| Внедрить мероприятия по улучшению качества | Согласно плана | В течение года |

Распоряжением Директора Дивизиона № 100 от 20 августа 2008 года был утвержден порядок инициации, разработки и утверждения функциональных и межфункциональных проектов. Целью этого документа явилось установление единых правил, требований и порядка работ к этому процессу. Было определено, что основными рисками процесса инициации являются:

-невыполнения срока инициации утвержденного Стратегией, ответственный: Владелец Бизнес-процесса;

-несоответствие целей проекта целям, утвержденной Стратегии, ответственный: Директор по стратегическому развитию и маркетингу;

-несоблюдение формализованной процедуры, ответственный: Руководитель проекта;

-отсутствие достоверной информации, ответственный: Владелец процесса, Руководитель проекта.

В ходе реализаций проектов их финансирование выполняется только на работы некапитального характера, финансирование которых осуществляется за счет текущего бюджета Дивизиона, и основанием для открытия финансирования является утвержденный ОРД (организационно-распорядительный документ) об открытии проекта (Порядок инициации, разработки и утверждения функциональных и межфункциональных проектов).

Большая ставка в сложных условиях экономического кризиса, снижения темпов сборки и сокращения численности в организации делается на повышение квалификации персонала, проводя постоянные обучения в рамках проектов и мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции. Как пример можно привести обучение бригадиров Производственной системе «ГАЗ». Производственная система «ГАЗ» обладает рядом инструментов для достижения таких идеалов как безопасность и качество: стандартизированная работа, система 5 «S», тянущая система подачи материалов «Канбан». Знание их позволит построить свою работу более эффективно, качественно и безопасно. По производству выпускается распоряжение о проведение обучения бригадиров, на протяжении пяти рабочих дней группа ребят овладевает знаниями инструментов ПС ГАЗ, навыками ведения хронометражей. Вносимые ими предложения по улучшению рабочих мест добавляют стабильности во все производственные процессы. В приложениях № 4-5 представлены Приказ об открытии проекта «Создание института бригадиров» и распоряжение об его закрытии.

**4. Разработка стратегии конкуренции**

Разработка стратегии начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства организации и которые могут повлиять на его стратегию.

В настоящее время количество конкурентов на рынке LCV (легких коммерческих автомобилей) достаточно велико, большинство из них имеет широкий модельный ряд, участвует в кооперации с другими компаниями, создавая совместные предприятия, некоторые иностранные производители перемещают производственные мощности для лучшего обеспечения местного рынка.

Например, летом 2006 года, практически сразу после подписания лицензионного соглашения о производстве FIAT Ducato в России, компания SOLLERS стала первым резидентом елабужской экономической зоны. Основными преимуществами, определившими этот выбор, стала возможность более быстрого запуска проекта за счет использования уже созданной в Елабуге инфраструктуры, в том числе свободных производственных площадей. Выпускается целое семейство легких коммерческих автомобилей FIAT Ducato: фургоны, микроавтобусы, маршрутное такси, а также комби. Завод SOLLERS-ЕЛАБУГА - один из самых современных и высокотехнологичных во всей российской автомобильной промышленности, работающий по мировым стандартам качества. Производство FIAT Ducato в России организовано на основе полного цикла, включающего в себя сварку, окраску и сборку автомобилей. Для крупнейшего инвестиционного проекта компании было закуплено современное технологическое оборудование: окрасочный комплекс EISENMANN (Германия), сварочный комплекс FFT (Германия), универсальный сборочный комплекс DURR (Германия). Уникальность проекта заключается ещё и в том, что он предполагает беспрецедентный пока для иностранных моделей уровень локализации производства. Елабужский FIAT Ducato будет на 80 % состоять из деталей, узлов и агрегатов российского производства. При этом будет полностью локализовано штамповочное производство кузовных деталей совместно с известной европейской компанией Stola (официальный сайт SOLLERS –ЕЛАБУГА).

Таблица №10. Сравнительный анализ параметров с конкурентом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Важность (1-10) | ООО «АЗ «ГАЗ» г. Нижний Новгород | SOLLERS –ЕЛАБУГАГ. Елабуга |
| Оценка (1-5) | Результат | Оценка (1-5) | Результат |
|  | В | О | Р=В\*О | О | Р=В\*О |
| Близость к потребителю | 8 | 4 | 32 | 4 | 32 |
| Близость к поставщикам | 10 | 5 | 50 | 3 | 30 |
| Транспортное сообщение | 7 | 4 | 28 | 4 | 28 |
| Стоимость аренды | 6 | 4 | 24 | 3 | 18 |
| Доступность квалифиц. специалистов | 9 | 5 | 45 | 3 | 27 |
| Водоснабжение | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| Обеспечение эл.энергией | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| Наличие подъездных путей | 5 | 4 | 20 | 4 | 20 |
| Итого: |  |  | 227 |  | 183 |

При сравнительном анализе видно, что два таких важных показателя как близость к поставщикам и наличие квалифицированных специалистов делают оценку нашего завода более результативной.

Таблица № 11. Выбор предпринимательской идеи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Источник** | **Идея** |
| 1 | Копирование успешных идей | Уникальное качество продукции |
| 2 | Новейшие разработки | Выпуск новых модернизированных автомобилей |
| 3 | Ценовая политика | Лидерство в цене |
| 4 | Новые тенденции в сфере услуг и производства | Изучение интересов потребителя |
| 5 | Требования рынка | Модернизация всех имеющихся слабых мест |

При покупке автомобиля потребитель ориентирован, прежде всего, на надежность, цену, безопасность и экономичность автомобиля. Потом по степени привлекательности располагаются такие показатели как комфортабельность и эргономика, ходовые качества и маневренность, грузоподъемность, дилерская сервисная сеть, наличие и стоимость запчастей, экологическая безопасность, ожидаемая стоимость ремонта, внешний дизайн и, наконец, отношения с дилером.

 Таблица № 12

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Идея** | **Возможности** | **Угрозы** |
| 1 | Уникальное качество продукции | Конкурентоспособность с ведущими лидерами на рынке | Увеличение себестоимости |
| 2 | Выпуск новых модернизированных автомобилей | Повышение объема выпуска и продаж за счет увеличения новых улучшенных версий | Увеличение себестоимости |
| 3 | Лидерство в цене | Увеличение объема выпуска и продаж за счет снижения продаж аналогов конкурентов | Снижение прибыли  |
| 4 | Изучение интересов потребителя | Повышение объема выпуска и продаж за счет увеличения новых предложений в сфере услуг и производства | Увеличение себестоимости |
| 5 | Модернизация всех имеющихся слабых мест | Повышение объема выпуска и продаж за счет увеличения новых предложений в сфере услуг и производства | Увеличение себестоимости |

Таблица № 13. Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Вероятность реализацииСила вляния | Высокая | Средняя | Низкая |
| Большая | 2 | 1 |  |
| Средняя |  | 4, 5 | 3 |
| Низкая |  |  |  |

Таблица № 14. Матрица угроз

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Вероятность реализацииСила вляния | Высокая | Средняя | Низкая |
| Большая |  | 1 | 2 |
| Средняя | 3 | 4, 5 |  |
| Низкая |  |  |  |

Основные выводы от выбора идеи и анализа возможностей и угроз я бы обозначила так:

-плохие показатели надежности и качества являются основной причиной смены производителя;

-цена остается вторым и также важным критерием принятия решения о покупке;

-для удовлетворения клиентов стандарты по безопасности должны быть на одном уровне с конкурентами;

-наличие запчастей редко принимается во внимание при первой покупке и учитывается только в случае наличия отрицательного опыта.

«Группа ГАЗ» ставит перед собой генеральную цель - стать автомобилестроительной компанией мирового уровня, специализирующейся на коммерческой технике, с выручкой свыше 12 млрд. долларов США, сформулировав миссию компании как «Производить коммерческую автомобильную технику, гарантирующую клиенту выгоды от приобретения благодаря бескомпромиссному качеству и надежному безупречному сервису, обеспеченными высочайшей компетенцией персонала, поставщиков-партнеров, инновациями в производство и продукты». Таким образом, компания четко обозначает свои долгосрочные стратегические цели:

-набрать критическую массу бизнеса и стать глобальным специализированным игроком международного автомобилестроительного рынка;

-преодолеть отставание в техническом уровне продуктов от ведущих зарубежных производителей, развить в России собственные конструкторские, производственные и технологические компетенции;

-сфокусироваться на производстве и продаже коммерческой автотехники.

Видя и основные инструменты для достижения поставленных целей, а это: обновление модельного ряда, внедрение системы «бережливого производства», сотрудничество с иностранными партнерами в области инжиниринга и развитие Объединенного инженерного центра, системы обучения и мотивации персонала на качество, национальные проекты обновления автопарка «Здоровье» (медицинские автомобили) и «Образование» (школьные автобусы); полноприводные грузовые, тактические и специальные технические средства для силовых структур Российской Федерации и СНГ. Стратегия «Группы ГАЗ» является стратегией конкуренции, так как она воплощает в бизнес планах и показывает, как мы будем конкурировать на рынке автомобилестроения.

**5. Управление реализацией стратегии**

 В соответствие со стратегией конкуренции, на предприятии есть следующие цели:

Маркетинг:

* 1. увеличить долю рынка
	2. расширить объем сбыта

Производство

1. снизить издержки
2. переход на новые технологии

Персонал

1. повышение квалификации
2. мотивация

Финансы

1. эффективное управление
2. рентабельность

Генеральному директору предприятия необходимо донести до зам.директора по производству, финансового директора и начальников отдела кадров и маркетинга цели первой и второй декомпозиции, в свою очередь вышеуказанные люди должны объяснить своим подчиненным цели второго и третьего уровня декомпозиции. У абсолютно всего коллектива фирмы должно быть единое понимание общей цели.

Контроль за достижением поставленных целей осуществляется в обратном порядке.

Для достижения основной цели предприятия: получение максимальной прибыли, путем увеличения производства, необходимо содействие различных сфер управления (маркетинг, производство, персонал, финансы).

Начальник отдела маркетинга понимает, что при увеличении производства понадобятся новые рынки сбыта продукции, следовательно, нужно увеличить долю рынка и продвигать свой товар на еще не завоеванные территории. Необходимо донести это до специалиста по маркетингу, который в свою очередь примет решение о размещении рекламной продукции в газетах и журналах, на телевидении и табло города, либо разработать некий новый способ PR. И проведет маркетинговое исследование в Европейской части страны.

Зам.директор по производству старается снизить себестоимость продукции, для получения большей прибыли и для увеличения конкурентоспособности на рынке. Принимает решение снизить издержки и перейти на более современные технологии. Доносит это до специалистов планово-экономического отдела. Те в свою очередь предлагают варианты осуществления данных решений: закупить новое оборудование, оптимизировать транспортные расходы, увеличить затраты, рассчитать их эффективность.

Начальник отдела кадров, будучи ознакомлен с основной целью осознает, что эффективная работа должна осуществляться обученными, подготовленными и мотивированными на работу кадрами. Кадровик разрабатывает новую технологию подбора, обучения и адаптации персонала. Экономист предлагает новую схему премирования работников.

Финансовый директор в данном случае должен следить за рентабельностью производства и эффективностью управления. ПЭО по его указанию занимается внедрением инвестиционных проектов и уменьшением доли заемных средств.

Генеральный директор осуществляет поверхностный контроль над исполнением основной цели. Отчетность происходит по восходящей, от нижнего звена к высшему.

Подчиненные принимают участие в планировании, что приводит к улучшению взаимоотношений между ними и руководством. Начальство имеет возможность осуществлять четкий контроль исполнения и детально обсуждать его с работниками.

Становятся более явными стандарты и критерии исполнения, что значительно упрощает функции контроля руководителем.

**Список литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. С изменениями и дополнениями на 1 апреля 2007 года. – М.: Эксмо, 2007. – 320 с. – (Проверено. ГАРАНТ).

2. Коллективный договор ООО «Автозавод «ГАЗ» на 2011 год.

3. Правила трудовой дисциплины и внутреннего трудового распорядка, приказ №152 от 01.01.2005г.

4. Приказы по ООО «АЗ «ГАЗ»: Приказ №279 от 27.08.2007 об утверждении Положения о пропускном и внутриобъектовом режимах на предприятиях Нижегородской производственной площадки «Группы ГАЗ»; Приказ №36 от 31.03.2006 об утверждении Положения о системе управления охраной труда и промышленной безопасностью в ООО «АЗ «ГАЗ».

5. Положения и документированные процедуры: Положение о деятельности организации ПДО-017-2008 «Об оплате труда работников ООО «АЗ «ГАЗ», утверждено и введено в действие приказом №312 от 16.09.2008; Положение о деятельности организации ПДО-011-2008 «О планировании труда», утверждено и введено в действие приказом –.№307 от 15.09.2008; Положение о структурном подразделении ПСП-023-2009 утвержден 30.12.09 г; Порядок инициации, разработки и утверждения функциональных и межфункциональных проектов, утвержден 20 августа 2008 г.

6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

8. Официальный сайт «Группы ГАЗ» - htt://gazgroup.ru/

9.Официальный сайт SOLLERS –ЕЛАБУГА http : // www. fiatducato. ru / production / description/