Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент
профиль: Менеджмент организации

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Проверка на объем заимствований:
53,16 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«24» июня 2019 г.
зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г

Выполнила:
Студентка группы
№ЗФ-509-114-5-1МО
Гракова Наталья Владимировна
Научный руководитель:
дпн., доктор кафедры ЭУиП
Корнецук Нина Геннадьевна

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……...…….…....3

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ…….....8

1.1 Понятие и сущность стратегического управления.……..…..….8

1.2 Структура стратегического управления на индивидуальных предприятиях

……..……..…….....11

1.3 Классификация стратегий организации……..….24

1.4 Этапы стратегического планирования…….....30

1.5 Зарубежный опыт стратегического управления…….....35

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1…….37

ГЛАВА 2 СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИП БАРЫШЕВА О.А…….……..39

2.1 Краткая характеристика организации и организационная структура……..39

2.2 Общий анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ИП Барышева О.А.……..……...45

2.3 Анализ внешней и внутренней среды организации ИП Барышева О.А…..…47

2.4 Анализ стратегии и миссии организации ИП Барышева О.А……...61

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2……...…..62

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИП БАРЫШЕВА О.А……..…64

3.1 Основные направления совершенствование системы стратегического управления ИП Барышева О.А……...…64

3.2 Мероприятия по реализации стратегии роста……..……...…66

3.3 Результат эффективности предложенных мероприятий……..……..69

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3……..70

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……....71

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…….....73

ПРИЛОЖЕНИЕ……...77

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «стратегия» понимается как определение долгосрочных задач и целей организации, и действия по распределению ресурсов для достижения поставленных целей. В условиях переходной экономики, когда происходит ускоряющийся процесс формирования институтов рынка и рыночных отношений, руководители большинства отечественных фирм осознали необходимость концентрации внимания на выработке долгосрочной стратегии деятельности. Стратегия развития организации – это миссия и достижение поставленных задач и реализации целей. Это долговременный проект без установления стадий, методов и тактических действий. Разработка стратегии необходима для адаптации бизнеса к меняющейся внешней и внутренней среде в условиях рынка. 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. Любая организация всегда должна действовать в соответствии со своими целями и миссией, то есть иметь своё стратегическое управление [28].

Предприятие не сможет существовать в конкурентной среде, если у него нет четко определенной миссии, а так же задач, которые задают то, к чему она стремится, чего она желает достичь в своей работе. Раньше многие компании имели возможность успешно функционировать, сосредотачивая внимание в основном на повседневную работу, на внутренние трудности, связанные с повышением производительности и применение трудовых ресурсов. В настоящее же время, очень значимым становится осуществление такого контроля, который гарантирует адаптацию организации к быстроменяющимся условиям предпринимательской деятельности. Тем не менее, использовать метод

стратегического менеджмента в управлении организацией сложно, если отсутствует слаженная система с инструкциями правильной работы. По этой

причине, сначала, следует создать систему стратегического управления и изложить систему ее функционирования.

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы стратегического управления организацией».

Актуальность темы обусловлена:

1. уникальностью объекта исследования;

2. специфическими особенностями отрасли;

3. разработкой и совершенствованию стратегического управления и планирования.

Выбранная тема является в настоящее время особо актуальной, так как стратегия предприятия является важнейшей составной частью процесса управления и в современных быстро развивающихся условиях, необходимо развивать и совершенствовать стратегическое управление любой организации. Актуальность так же связана с тем, что одним из важнейших факторов, влияющих на уровень стратегического развития а, следовательно, и эффективности предприятия, является развитие стратегического планирования.

Под понятием стратегическое планирование понимается процесс исследования и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в быстро меняющемся бизнесе.

Задача стратегического планирования – установить более перспективные направления работы компании, обеспечивающие развитие и совершенствование.

Разработка стратегического управления предполагает исследование возможностей развития организации при определенных развитий событий об изменении внешней среды и внутренней среды организации.

Уровень изученности темы довольно велик, однако есть основания предположить, что ее развитие будет продолжаться, эти обстоятельства делают проблему совершенствования систем стратегического управления актуальной.

Объектом исследования является стратегическое управление организацией ИП Барышева О.А.

Предметом исследования является совершенствование стратегического управления в организации ИП Барышева О.А.

Цель ВКР проанализировать стратегию предприятия и разработать рекомендации по ее совершенствованию на примере ИП Барышева О.А.

Данная цель обусловила постановку и решение следующих задач:

1)Рассмотреть теоретические аспекты стратегического управления организацией;

2) Провести анализ системы стратегического управления, проанализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность организации;

3) Дать краткую характеристику организации;

4) Провести анализ внешней и внутренней среды организации

5) Провести анализ стратегии, реализуемой ИП Барышева О.А., и оценить ее актуальность;

6) Разработать предложения по изменению стратегии ИП Барышева О.А. и мероприятия по ее реализации.

7) Оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

В ходе исследования используются: системный подход, методы сравнений, обобщений и аналогий, статистического анализа.

Для исследования материала в работе были использованы методы наблюдения и сравнения, а также теоретический метод анализа. В разработке ВКР были применены демонстративно-иллюстративный анализ это таблицы, рисунки, графики. Методологическую основу исследования составляют методы теоретического и практического исследования.

Теоретическая основа стратегического управления, рассмотрена в первой главе ВКР, необходима для понимания практической части исследования, а также

особенности и структура стратегического управления на малых предприятиях, классификация стратегий организации, этапы стратегического планирования, зарубежный опыт стратегического управления.

Практическая значимость ВКР изучена во второй и третей главе, где дается краткая характеристика ИП Барышева О.А., которая позволяет ознакомиться с

деятельностью компании, ее целями и задачами. На практике анализируем экономические показатели деятельности предприятия, так же рассматриваем внутреннею и внешнею среду, стратегию и миссию организации.

В третьей главе изучаем основные направления и предлагаем мероприятия по совершенствование системы стратегического управления ИП Барышева О.А и даем рекомендации по стратегическому совершенствованию. Завершают главу экономические показатели эффективности совершенствования стратегического управления.

База исследования являются учебники отечественных и зарубежных ученых И. Ансоффа, В.Р. Веснина, У. Кинга, Велесько, Е.И., М. Портера, Боумэн, К. и др. А также данные бухгалтерской и финансовой отчетности ИП Барышева О.А. за 2016-2018 годы.

В работах таких авторов, как Виханский О.С., Ансофф И., исследованы идеи стратегического управления. В их работах имеют большое значение идеи,

отражающие сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, возник план переноса центра внимания высшего руководства на окружение, чтобы надлежащим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

В своем учебнике «Стратегическое управление» Олег Самуилович Виханский пишет полное описании теории стратегического менеджмента и описывает реализацию управления, разработку и реализацию стратегии в 3-х основных областях: сфере развития и действий во внешней среде, области персонала компании, сфере создаваемого товара.

Немало важным источником послужила книга Велесько Е.И. «Стратегическое управление». В этой книге ученый изложил саму суть стратегического управления. Кроме того он делает акцент на двух основных

признаках стратегического управления: обеспечение стратегического совершенствования для достижения миссии организации в перспективе так же

формирование мобильной структуры, обеспечивающей восприимчивость компании к изменению во внешней среде.

Попов С.А. сказал что стратегическое управление это процесс определения и установления связи организации с ее внешней средой, состоящий в осуществление целей организации и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего успешно и эффективно действовать организации.

По мнению А.И. Руденко стратегический менеджмент может рассматриваться, как концепция выживания в конкретных условиях организации. Он считает, что организация должна иметь определенное представление о том, в каком окружении ему предстоит работать, какие иметь конкурентные преимущества, какие изменения в компании предстоит осуществить, какую позицию занимать на рынке.

В литературе существует еще много определений, авторы которых делают акцент на разные аспекты и особенности стратегического управления.

Цель и задачи определяют структуру выпускной квалификационной работы, состоящей из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Выпускная квалификационная работа изложена на 72 страницах компьютерного текста без учета приложений и списка литературы, содержит 10 рисунков и 15 таблиц, список использованных источников содержит 43 наименования, 2 приложения объемом 5 страниц.

ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Понятие и сущность стратегического управления

Стратегическое управление, появилось на рубеже 1960-70 х годов это понятие, рассматривается с различными авторами по-разному.

Сергей Александрович Попов считает, что деятельность по стратегическому управлению связана с достижением поставленных целей организации в будущем и настоящем времени. По мнению автора, формулировка четкой стратегии предназначена для того, чтобы обеспечить выполнение миссии организации [28].

По мнению А.И. Руденко стратегический менеджмент может рассматриваться, как концепция выживания в конкретных условиях организации.

Руденко считает, что организация должна иметь определенное представление о том, в каком окружении ему предстоит работать, какие иметь конкурентные преимущества, какие изменения в компании предстоит осуществить, какую позицию занимать на рынке [24].

Сфера управленческой деятельности, которая реализует перспективные цели предприятия через осуществление изменений в организации определяется как, стратегический менеджмент. А стратегическое управление выступает как процесс, в результате которого осуществляется взаимодействие предприятия с внешней средой. Управление на предприятии связано с постановкой целей и задач, с поддержанием взаимоотношений между предприятием и окружением, которое позволяет оставаться восприимчивым к требованиям внешней среды, а также добиваться своих поставленных целей [14].

В социально-экономических системах менеджмента существуют два этапа деятельности организации. Первый этап функциональный – это деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за

функциональными подразделениями в структуре организации. Работники выполняют узкоспециализированные задачи, не работая на достижение миссии предприятия.

Второй этап процессный, при нём объектом управления выступает конкретная работа в организации – процесс, который можно определить, как ряд взаимосвязанных видов деятельности, характеризующихся потреблением ресурсов (вход процесса) и дающих определенный итог (выход процесса). Процессы протекают через все отделения, привлекая все службы организации, и ориентируются на окончательный итог – повышение стоимости организации.

С простой стороны, можно рассмотреть управление, как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов.

Рациональность стратегического менеджмента зависит от:

– обеспечения системного общего взгляда на компанию её внешнее окружение и внутреннее состояние;

– принятие стратегических решений использования методов и подходов к сбору и обработке информации;

– координаций и коммуникаций по вертикали и горизонтали;

– предугадать тенденции развития организации [38].

Исходя из следующих принципов, определяется сущность стратегического управления:

– в каком положении предприятие находится в настоящее время;

То есть прежде чем решать, в каком направлении развиваться дальше, менеджеры обязаны понимать сложившеюся обстановку, в которой находится компания. Для этого необходима информация, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа ситуаций (прошлых, настоящих и будущих).

– устранения недостатков и причин торможения в развитии компании;

В каком состоянии хотело бы видеть руководство бизнеса свое предприятие (например, в краткосрочном периоде 1-2 года); Этот принцип отражает ориентацию стратегического менеджмента на будущее. Здесь необходимо чётко определить, какие цели ставить и к чему стремиться.

– какими способами достигнуть желаемого положения, результата компании в целом. Это связанно с реализацией сформированной стратегии.

Важными элементами и ограничениями указанного этапа являются концепция управления, доступными ресурсами, состав персонала, который будет реализовывать выбранную стратегию на практике [33].

В базе стратегического управления лежат стратегические решения, которые:

– ориентированы на перспективу и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;

– сопряжены с существенной неопределенностью, так как связаны с учётом неконтролируемых внешних факторов, воздействующих на организацию;

– связаны с привлечением ресурсов, значительных по объёму, и могут иметь серьёзные, долгосрочные последствия для организации.

К числу стратегических решений относятся:

– реконструкция компании, сокращение, увеличения бизнеса, с целью увеличения, каких-либо показателей, возможно сокращение кредитных обязательств, либо наоборот, пере кредитование бизнеса под более низкие ставки, если имеется задолженность перед кредитными организациями.

– изменения организационно-правовой формы, структуры управления или производства, новые формы взаимодействия с поставщиками и потребителями, оплаты труда;

– выход на новые рынки сбыта;

– приобретение или расширения бизнеса;

Таким образом, из всего выше рассмотренного можно сделать вывод, что разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента, а продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему,

устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные позиции на рынке [29].

1.2 Структура стратегического управления на индивидуальных предприятиях

Важно выделить, что на индивидуальных предприятиях происходят те же управленческие процессы, что и на более больших. Однако управление индивидуальными предприятиями имеет свои особенности:

– гибкая структура организации;

– временное закрепление задач и работ по исполнителям;

– преобладание горизонтальной структуры;

– меньшее использование формальных законов и правил;

– быстрая готовность к изменениям компании;

– контроль и самоконтроль со стороны сотрудников [34].

Так как индивидуальные предприятия сильно воспринимают действие внешней среды, существует особая политика противодействия отрицательному воздействию, предусматривающая: корректировку задач, введение поправок в концепцию критериев эффективности функционирования, обоснования и подбор новшеств. Данные противодействия будут содействовать непрерывному совершенствованию организационной структуры, повышению квалификации работников, сокращению уровня централизации [19].

Процесс разработки стратегических решений, который осуществляет весь комплекс конкретных работ по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролю стратегии организации, с возможностями и угрозами внутреннего и внешнего окружения называется стратегическое управление.

Стратегическое управление в целом на практике это:

– стратегическое мышление управляющего вести организацию к заданным целям и задачам;

– реализацию и контроль текущих целей, а также квалификационные способности и профессионализм работников, обеспечивающий взаимосвязь организации со средой, усовершенствование организации и ее товаров и услуг;

– подключение всех сотрудников в решение проблем компании, достижения ее миссии поиск лучших задач развития [27].

Система стратегического управления делится:

1) стратегический анализ, состоящий из анализа внешней и внутренней среды и их совокупности;

2) стратегическое планирование, содержит: прогнозирование, определение миссии и целей и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями;

3) реализация стратегии, предусматривает: составление плана выполнения стратегии, рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее [30].

А. Томпсон рассматривает стратегический менеджмент с точки зрения решения 5-ти задач: выбор области деятельности и построение стратегических установок; внедрение стратегических целей и задач для их исполнения; построение стратегии для достижения заданных целей и результатов деятельности компании; осуществление стратегического плана; анализ результатов деятельности и перемена плана или методов его исполнения [21].

Андрейчиков А.В. анализирует структуру стратегического управления как совокупность 5-ти взаимосвязанных управленческих действий:

– анализ среды;

– определение миссии и целей;

– выбор и выполнение стратегии,

–оценка и контроль реализации.

Указанные выше процессы следуют друг за другом, при этом всегда есть устойчивая обратная связь, которая обуславливает противоположное воздействие каждого процесса на остальные и на весь их комплекс. В данных процессах имеется ключевая особенность структуры системы стратегического управления, представленной на рисунке 1.

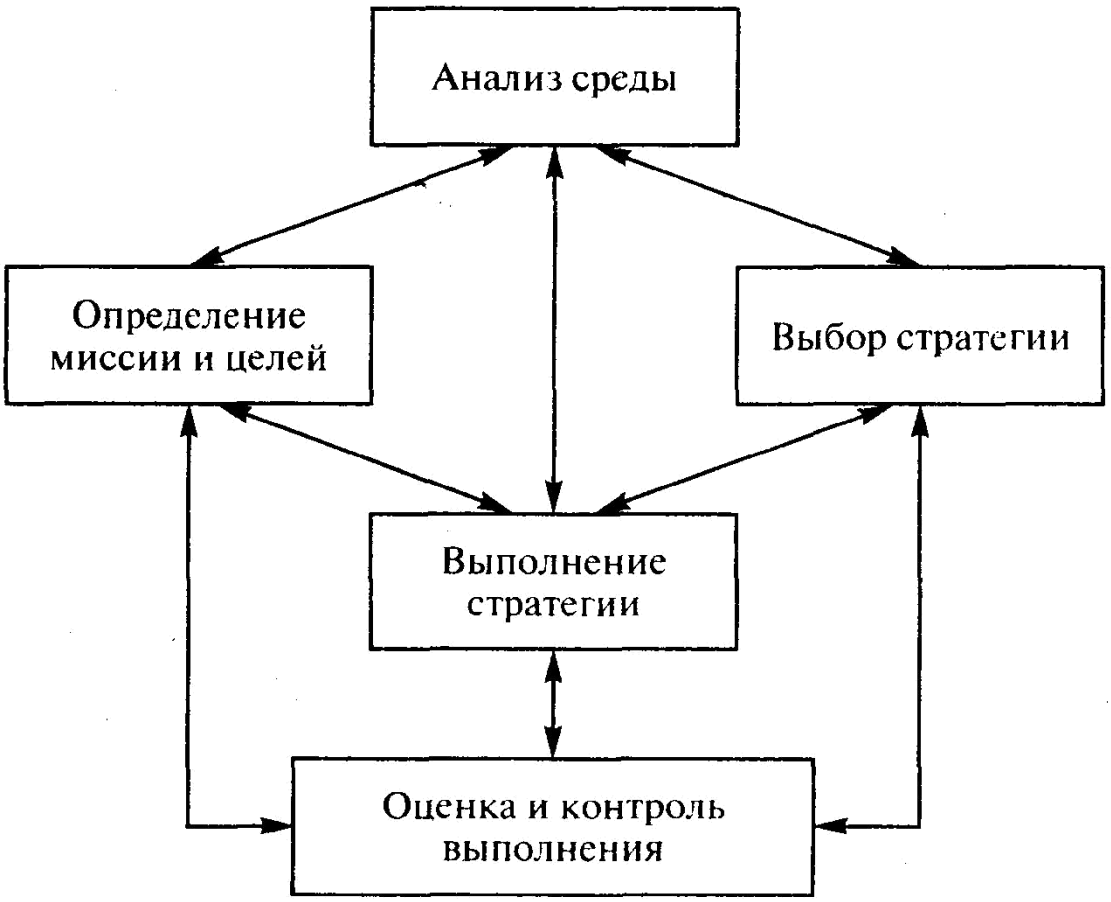


Рисунок 1. Структура стратегического управления

Все компании находятся, и функционируют в среде. На деятельность организации влияют различные условия и факторы, которые требуют принятие

управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним.

Анализ среды понимается как исходный процесс управления стратегиями, таким образом, он обеспечивает основу с целью развития миссии и целей организации, а так же гарантирует разработку стратегии поведения, позволяющей компании реализовать собственную стратегию.

Среда любой компании состоит из двух областей: внешней и внутренней. Внешняя среда, в свою очередь, делится на микросреду (среда прямого воздействия) и макросреду (среда косвенного) (рисунок 2).

Под внутренней средой подразумевается, общая структура организации, включающая все производственные функции компании, содержащая

административный состав. Она направлена на определение возможностей компании и проводится по следующим главным тенденциям: корпоративная культура, исследования и разработки, финансы, управление персоналом, структура предприятия, ресурсы, реклама, информационные системы.

Рисунок 2. Среда организации

Исследование внешней макросреды можно реализовать с использованием следующего анализа:

– пять сил Портера;

– PEST-анализ;

– матрица БКГ;

– организационно-управленческий анализ;

– производство-хозяйственный анализ;

– SNW-анализ;

– SWOT-анализ;

Анализ рыночных сил микросреды, которые могут влиять как позитивно, так и негативно на предприятие, можно проводить с помощь методики «Пять сил Портера» [36] (рисунок 3). Методика была предложена профессором Майклом Портером и рассматривает влияние по пяти силам среды:

– конкуренты в отрасли;

– покупатели, поставщики;

– товары-заменители или товары-субституты.

Рассмотрев методику «Пять сил Портера» можно выявить возможные пути развития сил рыночной среды и на основе полученных данных построить стратегию взаимодействия фирмы с этой средой, основанную на максимальном извлечении прибыли из этих изменений [22].

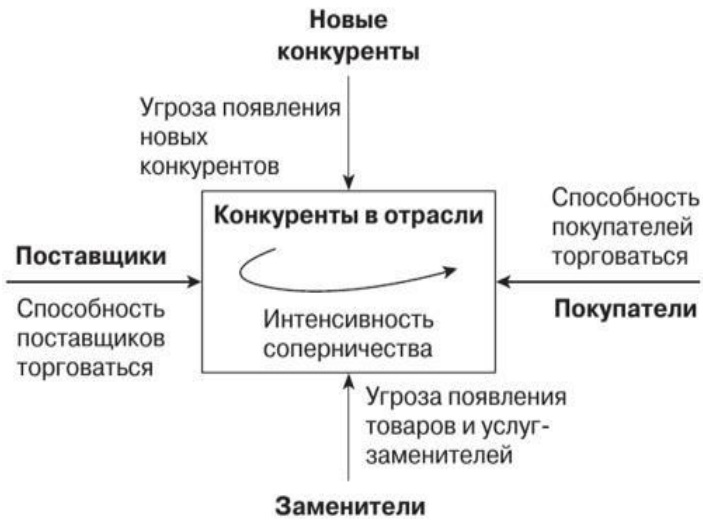


Рисунок 3. Модель «Пять сил Портера»

Повлиять на стратегию организации могут факторы внешней среды (макросреды), а PEST-анализ поможет выявить их:

– политические (Policy),

– экономические (Economy),

– социальные (Society),

– технологические (Technology).

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Следует определить, могут ли в ближайшем будущем произойти изменения в законодательной базе государства, рыночной среде, сфере, в которой работает предприятие, способно то или иное изменение повлиять на его работу (касается это, прежде всего, вопросов, связанных с доходом) [37].

Экономика влияет на предприятие, так как распределяет ресурсы на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Необходимо так же рассмотреть динамику развития экономической сферы; изменения в курсах валют, цены на капитал; изменения в уровне безработицы; изменения в уровне инфляции [39].

Социальный аспект может повлиять на стратегию предприятия, если в стране будет низкий уровень образования. Предприятию придется повышать квалификацию работников и провести переподготовку кадров. Так же следует уделить внимание пяти основным параметрам, таким как: изменения в демографическом состоянии; уровень роста/снижения населения, половозрастная структура рынка, изменения в расовых принадлежностях; уровень образования общества.

Целью исследования технологического фактора принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. Анализируя технологические факторы, следует заострить внимание на четырех параметрах, а именно: возможных изменениях в основных технологиях, которыми пользуются в рыночной среде: влияние интернета на развитие рыночной среды; влияние быстро развивающихся мобильных технологий, на развитие рыночной среды; инновации в современных информационных технологиях, обеспечивающих эффективную конкуренцию в рыночной сфере.

Важным при проведении PEST - анализа является требование системности стратегического анализ каждой из четырех указанных компонент, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны [7].

Матрица БКГ – данный инструмент позволяет определить рыночные позиции рассматриваемой организации по отношению к позиции лидера отрасли.

Анализ матриц дает возможность определить, какие продукты или услуги предприятия занимают по сравнению с конкурентами ведущие позиции, какие – отстающие, а также оценить предварительно целесообразность и направления распределения стратегических ресурсов между ними [8].

Матрица БКГ состоит из четырех квадратов(звезды; дойные коровы; знаки вопросов; собаки) По горизонтали откладывается относительная доля рынка. По вертикальной оси откладывается темп роста рынка (рис.4).

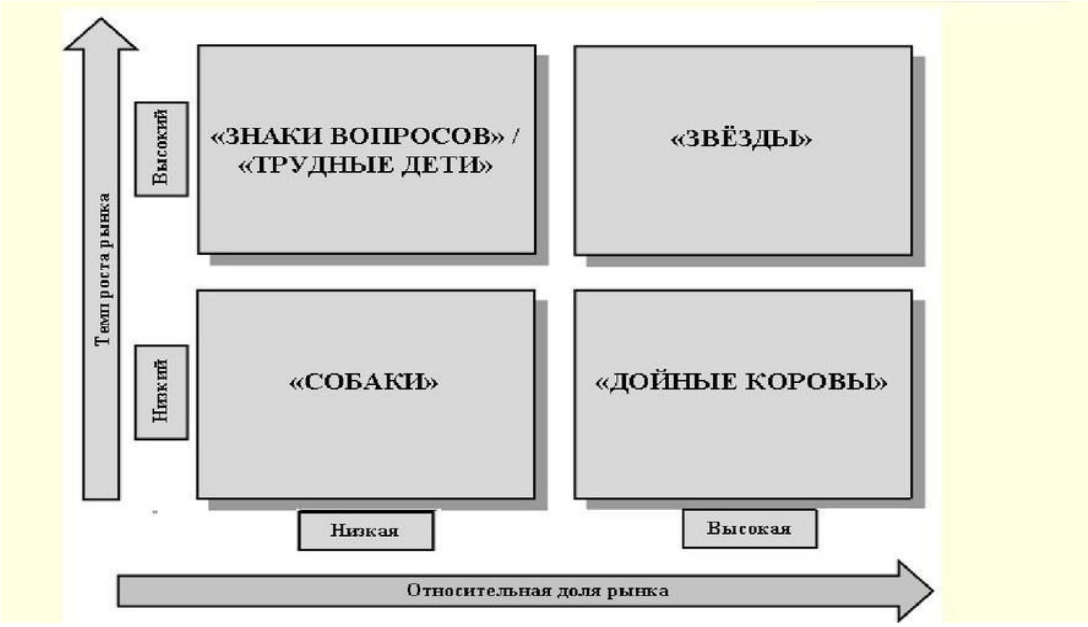


Рисунок 4. Матрица БКГ

Рассмотрим основные классификационные характеристики типов продуктов в соответствующих стратегических зонах матрицы БКГ в зависимости от их прибыльности и доли на рынке с возможными стратегиями предприятия по отношению к ним:

«Звезды» — бизнес-области, продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные

прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля, за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегически важно их оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста [42].

«Дойная корова» — бизнес-области, продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«Собаки» — бизнес-области, продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, имиджу и т. д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения затрат на их обслуживание или уйти с рынка.

«Трудные дети» («знаки вопроса», «телята») — бизнес-области, продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли [35].

Организационно-управленческий анализ.

В результате него устанавливается существующая система реализации бизнес процессов и управления ими, а так же соответствующая им информационно-технологическая модель функционирования предприятия.

Рассмотрим таблицу 1 в качестве примера организационно-управленческого анализа.

Таблица 1

Организационно-управленческий анализ

Направления анализа	Содержание
Анализ системы целей компании и стратегий их достижения	Выявление и анализ миссии организации, целей и ограничений на их достижение; определение и анализ стратегий компании.
Анализ организационной культуры	Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей, определение типа организационной культуры на предприятии.
Анализ процессов управления	Идентификация, моделирование и анализ управленческих процессов на предприятии, анализ организационной структуры, ее типа, соотношения категорий персонала.
Анализ использования основных фондов	Состоит из анализа размера, структуры основных фондов, динамики их развития и анализаэффективностииспользования основных фондов.
Анализ использования материальных ресурсов	Оценивается обеспеченность производства материальными ресурсами, выявляются дефицитные товары, ритмичность, качество,

	комплексность поставок.
Анализ использования труда и заработной платы	Определение численности, динамики трудовых ресурсов, их состав, структура, уровень квалификации.

Анализ определяет проблемные и узкие места предприятия, его организационно-управленческий потенциал, а также формирует цели и подходы организационной реструктуризации.

Производственно-хозяйственный анализ особенно важен в рамках диагностики, поскольку ориентирован на совершенствование конечных результатов деятельности предприятия.

Цель анализа — оценка уровня эффективности применяемых компанией производственных ресурсов для производства и реализации товаров (материальные ресурсы — средства и предметы труда, трудовые ресурсы), выявление резервов повышения эффективности их использования.

После данных анализов, необходимо обобщить полученные результаты анализа внутренней среды, сравнив основные параметры функционирования

организации с ключевыми конкурентами, для чего целесообразно воспользоваться SNW-анализом.

SNW- анализ используется к стратегическому анализу внутренней среды той или иной компании.

SNW – аббревиатура трех английских слов, которые означают:

S – Strength – сильная позиция (сильный ресурс),

N – Neutral – нейтральная позиция (нейтральный ресурс),
W – Weakness – слабая позиция (слабый ресурс).

Такой инструмент как SNW-анализ будет особенно хорош для исследования внутренней среды крупного предприятия. Возможно, для собственников малого бизнеса лучше будет использовать SWOT-анализ.

SWOT – это акроним слов Strengts (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы) рисунок 5.

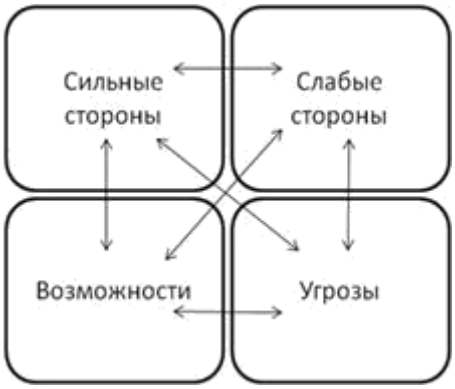


Рисунок 5. SWOT-анализ

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

– используются ли организация как преимущества сильные стороны;

– являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;

– дают ли какие-либо благоприятные обстоятельства шансы на успех организации;

– на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

Любая организация должна проводить следующие работы: укрепление своих сильных сторон, реализовывать открывающиеся возможности, устранять угрозы и переводить слабые стороны в сильные [1].

Элементы стратегического планирования такие как: формулировка миссии, целей, SWOT-анализа с успехом используются в практике не только коммерческих, но и государственных организаций.

Рассмотрим на примере SWOT-анализ, который сводится к заполнению матрицы, соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные стороны (возможности, преимущества) и слабые стороны (угрозы, недостатки) (таблица 2).

Таблица 2

Факторы SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности "O" — OPPORTUNITIES	Угрозы "T" — THREATS

Продолжение таблицы 2

1. Новые виды товаров 2. Новые потребности, мода, в т.ч. потребности неосознанные 3. Захват смежных сегментов — изучение ситуаций переключений потребителей 4. Определение целевой аудитории 5. Дополнительные услуги 6. Тенденции спроса 7. Сотрудничество с другими компаниями	1. Новые игроки на рынке 2. Слабость поставщиков 3. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) на спаде 4. Смена тенденций спроса / моды 5. Законодательное регулирование a. Новые таможенные барьеры b. Новые законодательные акты 6. Лоббирование конкурентов 7. Сезонный спад 8. Экономический спад
Преимущества "S" — STRENGTH	Недостатки "W" — WEAKNESS
1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции 3. Известность товаров 4. Высокие продажи 5. Лидерство в отрасли / сегменте 7. Низкая себестоимость	1. Мало оборотных средств 2. Слабый имидж продукции 3. Низкая репутация компании 4. Слабая дистрибуция, продвижение 5. Слабый маркетинг 6. Нет корпоративной культуры

При принятии стратегического решения, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также на личные и доступные ресурсы. Важно объективно оценивать способность организации и использовать существующие возможности, а также противостоять рискам [16].

Определение миссии и целей компании, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трёх этапов, требующих большой и ответственной работы:

– формирование миссии компании, которая в концентрированной форме выражает смысл её существования, её предназначение, придаёт оригинальность;

– определение долгосрочных целей;

– установление краткосрочных целей.

Цели компании могут быть разных видов, в частности, разделяться на стратегические и финансовые.

После определения миссии и целей, с учетом полученных в ходе стратегического анализа результатов осуществляется планирование стратегии. На этом этапе принимаются решения относительно средств, при помощи которых компания будет добиваться достижения целей.

Процесс планирования стратегии – это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении, развиваться фирме, какое место занимать на рынке [21].

Связующим звеном между этапами «разработка» и «реализация» служит «постановка задач». Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач.

Блок «реализация» в процессе стратегического управления является по своей сути подготовительным и способствующим эффективному достижению выбранных целей. Особенность процесса реализации стратегии состоит в том, что он не является процессом её выполнения, а только создаёт базу для выполнения стратегии и достижения компанией поставленных целей. Часто на практике фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию из-за неверно проведенного анализа, на основании которого сделаны неверные выводы, или из-за произошедших непредвиденных изменений во внешней среде.

Таким образом, реализация стратегии – это проведение стратегических изменений в компании, переводящих её в состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь [18].

1.3 Классификация стратегий организации

Понятие стратегии можно рассмотреть, как долгосрочное направление развития организации, которая касается сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегии маркетинга представляют собой способ действия по достижению маркетинговых целей. Различают маркетинговые стратегии, разрабатываемые организацией на трех уровнях, которые делятся на группы (таблица 3).

Таблица 3

Классификация стратегий маркетинга

Уровни стратегий	Группы стратегий			
Корпоративная	Конкурентная		Портфельная	Стратегия роста
Функциональная	Сегментации		Позиционирования	
Инструментальная	Товарная	Ценовая	Распределения	Продвижения

Рассмотрим более подробно вышеуказанные стратегии маркетинга.

Корпоративная стратегия маркетинга определяет способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями. Эта стратегия способствуют решению следующих задач:

– повышения объемов организации;

– созданием новых направлений деятельности организации;

– поощрение инициативы и креативных идей персонала по глубокому изучению потребностей потребителей и удовлетворению их желаний [17].

Корпоративные стратегии определяют пути эффективного применения ресурсов организации для удовлетворения потребителей.

Выделяют три группы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне:

1) портфельная;

2) стратегия роста;

3) конкурентная стратегия.

1) Портфельные стратегии позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер. Известна матрица, которая может быть полезной при разработке портфельных стратегий.

Матрица Бостонской консультационной группы считается первой успешной попыткой применения стратегического подхода к анализу и формированию конкурентной стратегии предприятия. Впервые она была представлена в конце 1960-х годов основателем БКГ Брюсом Хендерсоном, как инструмент для анализа положения продуктов компании на рынке (смотреть пункт 1.2).

2) Стратегии роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятие, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности.

В процессе стратегического управления предприятием для реализации стратегии роста широко используется матрица Игоря Ансоффа. Она систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании,

помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия [6].

Матрица представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:

– горизонтальная ось матрицы – продукты компании, которые подразделяются на существующие и новые;

– вертикальная ось матрицы – рынки компании, которые так же подразделяются на существующие и новые (таблица 4).

Таблица 4

Матрица Ансоффа

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	Стратегия проникновения на рынок Расширение доли рынка Увеличение интенсивности потребления товара.	Стратегия разработки товара – модернизация товара –расширение ассортимента –продвижение новых товаров на уже освоенных рынках
Новые рынки	Стратегия развития рынка Расширение рынков сбыта уже существующих товаров: –освоение новых географических рынков –освоение новых сегментов	Стратегия диверсификации Вертикальная интеграция: – прямая интеграция –обратная интеграция Проникновение в смежные сферы экономической деятельности.

3) Конкурентные стратегии определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

Майкл Портер выделил 3 стратегии достижения конкурентных преимуществ [25]:

Стратегия лидерства по издержкам. Ее смысл — стремиться стать производителем с низкими издержками производства для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли.

Стратегия дифференциации. Дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что в свою очередь предполагает более высокий уровень цен.

Стратегия рыночной ниши. Ее смысл — сфокусировать внимание на основных сегментах рынка, для удовлетворения нужд и запросов строго

очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.

Функциональные стратегии маркетинга — представляют собой основные маркетинговые стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий [4].

Можно выделить два направления маркетинговых стратегий на функциональном уровне:

1.Стратегии сегментации рынка позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам.

Сегментирование рынка – разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары или комплексы маркетинга. Единого метода сегментирования рынка не существует.

Предпринимателю необходимо опробовать варианты сегментации на основе разных переменных параметров, одного или нескольких сразу. Наиболее часто на практике для сегментирования потребительских рынков используют следующие критерии:

Сегментирование по географическому принципу предполагает разбивку рынка на разные географические единицы: государства, штаты, регионы, округа, города, общины.

При психографическом сегментировании покупателей подразделяют на группы по признакам принадлежности к общественному классу, образа жизни и/или характеристик личности. У представителей одной и той же демографической группы могут быть совершенно разные психографические профили.

При сегментировании на основе поведенческих особенностей покупателей делят на группы в зависимости от их знаний, отношений, характера

использования товара и реакции на этот товар. Многие деятели рынка считают поведенческие переменные наиболее подходящей основой для формирования сегментов рынка.

Демографические переменные самые популярные факторы, служащие основой для различения групп потребителей. Одна из причин подобной популярности состоит в том, что потребности и предпочтения, а также интенсивность потребления товара часто тесно связаны как раз с демографическими признаками. Другая причина кроется в том, что демографические характеристики легче большинства других типов переменных поддаются замерам. Даже в тех случаях, когда рынок описывают не с демографической точки зрения (скажем, на основе типов личностей), все равно необходимо провести связь с демографическими параметрами [9].

2.Стратегии позиционирования дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

Сущность позиционирования заключается в том, что организации, ориентированные на потребителя, должны определить, какое свойство продукта или характеристика услуги представляют наибольшую ценность для покупателей, и подготовить предложение, которое превзойдет их ожидания.

Решив, на каком сегменте выступать, фирма должна решить, как проникнуть в этот сегмент. Если сегмент уже устоялся, значит в нем существует конкуренция. Более того, конкуренты уже заняли в рамках данного сегмента свои позиции. Поэтому прежде чем решить вопрос о своем позиционировании, фирме необходимо определить позиции всех имеющихся конкурентов, то есть определить конкурентную структуру рынка.

С учетом позиций, занимаемых конкурентами, фирма может позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов (аналогичное позиционирование) и/или начать с ним борьбу за долю рынка (конкурентное позиционирование). Руководство компании может пойти на это, если чувствует, что:

– организация может предложить аналогичный товар (услугу), превосходящую по качеству;

– рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов;

– организация располагает большими, чем у конкурента, ресурсами;

– избранная позиция в наибольшей мере отвечает особенностям сильных деловых сторон организации.

Организация может разработать товар (услугу), которого нет на рынке (уникальное позиционирование). Организация завоюет себе потребителей, ищущих товар или услуг подобного типа. Однако перед тем, как принять такое решение, руководство фирмы должно удостовериться в наличии:

–технических возможностей создания данного товара;

–экономических возможностей создания товара в рамках планируемого уровня цен;

–достаточного числа покупателей данного товара.

Если все ответы окажутся положительными, значит, фирмы отыскала «брешь» на рынке и должна принять меры к ее заполнению [10].

Инструментальные стратегии маркетинга позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке.

Товару присущи инструментальные и эмоциональные характеристики. К инструментальным свойствам относят качество, размер, вместимость, функциональные характеристики. Эмоциональные характеристики нацелены на удовлетворение эмоциональных нужд. Они могут давать чувство безопасности, комфорта, хорошего настроения (внутренние), а могут удовлетворять эмоции, связанные с престижем, положением, ощущением социально приятного окружения (внешние).

Можно представить четыре группы маркетинговых стратегий на инструментальном уровне:

1. Товарные или продуктовые стратегии обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

2. Ценовые стратегии позволяют довести информацию о ценности продукта до потребителей.

3.Стратегии распределения дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».

4.Стратегии продвижения доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

Разработка стратегии представляет собой творческий процесс и не может осуществляться по законам, нормативам, стандартам и инструкциям, он связан с формированием целей развития компании.

Можно сделать вывод изученная классификация стратегий показывает, что организации очень сложно выбрать стратегию, которая окажет положительное влияние, направленное на укрепление позиций организации, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Если же стратегия будет выбрана не верно, то организация потерпит поражение среди конкурентов и окажется не эффективной [36].

1.4 Этапы стратегического планирования

Появление «стратегического планирования» можно отнести к началу 60-х годов XX века, когда планирование стало целевым, ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды [5].

В настоящее время под стратегическим планированием понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях.

Цель стратегического планирования – определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание.

В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует.

Руководство организация осуществляет выбор стратегии на основе анализа основных условий, характеризующих положение компании, с учетом результатов мониторинга конкурентов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Положение в отрасли и позиция компании в бизнесе могут играть главную роль при выборе стратегии роста компании. Крупные, сильные организации обязаны стремиться к наибольшему использованию возможностей, делая их лидирующими в любом положении.

Томпсон и Стрикланд (Thompson and Strickland,) предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию

(эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рисунок 6).

Быстрый рост рынка

II Квадрат стратегий	I Квадрат стратегий
1.Пересмотр стратегии концентрации	1.Концентрация
2.Горизонтальная интеграция или слияние	2.Вертикальная интеграция
3.Сокращение	3.Центрированная диверсификация
4.Ликвидация	
Слабая конкурентная позиция	Сильная конкурентная позиция
III Третий квадрат стратегий	IV Четвертый квадрат стратегий
1.Сокращение расходов	1.Центрированная диверсификация
2.Диверсификация	2. Конгломеративная диверсификация
3.Сокращени	3.Совместное предприятие в новой области
4.Ликвидация	

Медленный рост рынка

Рисунок 6. Матрица выбора стратегии

Любые перемены в поведении компании, такие, к примеру, как выход на новые рынки, создание нового товара и переход в новую сферу, требуют крупных экономических расходов. По этой причине медленный рост рынка компании, имеющие большие экономические возможности, при выборе стратегии компании

находятся в очень хорошем положении и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегии, нежели компании с очень маленькими финансовыми возможностями [32].

При реализации стратегии компании необходимо принимать во внимание то, что еще некоторый период будут функционировать обязательства прежних лет, которые соответственно будут ограничивать либо же корректировать возможности реализации новых стратегий. В связи с этим, чтобы исключить сильного негативного воздействия прежних обязательств, следует их по возможности принимать во внимание при выборе новых стратегий и закладывать их осуществление в процесс реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии компании. Случаются такие ситуации, что организация настолько зависит от поставщиков или покупателей ее товаров, что она не может делать выбор стратегии, исходя только из возможностей использования своего потенциала. В большинстве случаев внешняя зависимость может играть большую роль в выборе стратегии компании, чем все остальные условия.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание во всех вариантах выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности и угрозы для компании, и планируемые перемены всегда имеют определенные временные границы. Так же важно учитывать и календарный период, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии [40].

Организация не в любой момент и не в любые календарные сроки может реализовать стратегию, а только в те периоды и в те сроки, в которые появляется возможность для этого. Весьма часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та компания, которая лучше научилась учитывать время и соответственно лучше умеет управлять процессами во времени.

В процессе осуществления стратегии каждый уровень руководства решает свои конкретные задачи и реализует закрепленные за ним функции. Решающая

роль принадлежит высшему руководству. Его работа на стадии осуществления стратегии представлена в виде пяти последовательных этапов [9].

Первый этап – подробное исследование состояния среды, целей и разработанных стратегий. В этом этапе решаются следующие основные задачи:

– окончательное понимание сущности определенных целей, разработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды.

При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены проблемы в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий;

– более подробное доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников компании с целью подготовки почвы для более глубокого вовлечения сотрудников в процесс осуществления стратегий.

Второй этап заключается в том, что высшее руководство обязано принять решения по эффективному использованию имеющихся у организации ресурсов. На этой стадии ведется анализ ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения работников в процесс осуществления стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этих целей составляются специальные программы, осуществление которых должно способствовать развитию ресурсов.

На третьем этапе высшее руководство берет на себя решения по поводу

организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру организации.

Четвертый этап заключается в проведении требуемых изменений в организации, без которых нельзя приступить к реализации стратегии. Проблема перемен весьма болезненная и сложная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений [16].

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться. Для того чтобы успешно провести изменения, высшее руководство должно независимо от типа, сущности и содержания изменений:

– составить план возможного сопротивления изменениям;

– провести действия с целью ослабления стремления к сопротивлению изменениям;

– устранить или уменьшить до минимума реальное сопротивление;

– закрепить проведенные изменения.

Пятый этап роли высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства [2].

Подводя итоги стратегического планирования, выявили, что ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству организации. Реализация стратегии подразумевает проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии. Эти две задачи требуют от руководства организации не только ясного видения того, куда идет организация, но и умения повести ее в нужном направлении.

1.5 Зарубежный опыт стратегического управления

Зарубежная практика накопила значительный опыт стратегического управления, однако, в экономической литературе в большей степени содержится

информация о реализации стратегического плана, процессах его разработки, системы планирования в целом и в меньшей степени о методических вопросах, особенно в части актуализации стратегии.

Стратегическое управление включает две взаимодополняющие системы: анализ и выбор стратегических позиций и управление в реальном масштабе

времени. Впервые эти методы были внедрены в корпорациях «Дженерал Электрик», «ИБМ», «Кока-Кола», «Армко» и других ведущих американских корпорациях [41].

В начале 70-х годов в американских организациях впервые стало входить в практику стратегическое управление. В те годы, его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами.

В начале 80-ых годов стратегическое управление превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результата деятельности организации.

Главным в современных условиях стала не столько разработка организации в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка в данной отрасли [15].

В американских компаниях такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования.

Первым шагом разработки стратегии организации является определение соответствующих секторов рынка и исследование текущей деятельности. Результатом анализа является оценка возможностей, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности.

Второй шаг это решение вопроса о том, как данная организация намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические центры хозяйствования. Важнейшей задачей стратегии в условиях быстрого развития научно-технического прогресса становится определение соотношений между старой и новой технологиями: сохранение и на какой срок традиционной

технологии или переход на новую технологию, при которой определенная часть продукции, выпускаемой организацией, окажется устаревшей [11].

В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана управленческая структура, не совпадающая с организационной структурой предприятия. Основным звеном этой системы стали стратегические центры хозяйствования, в которые включаются производственные отделения по следующим признакам: общность рынков сбыта, однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки,

производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число стратегических центров хозяйствования в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например, в компании «Вестингауз-электрик» 110 производственных отделений объединены в 37 стратегических центров хозяйствования [31].

Управляющий центров несет ответственность, как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по своему отделу. Они наделяются дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных отделений. Для центров хозяйствования устанавливаются свои показатели оценки деятельности и определений порядок их стимулирования.

Наряду с обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондоотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей:

–разработка и внедрение новой продукции;

– увеличение производственных мощностей;

– повышения объема продаж.

Стратегические центры хозяйствования несут ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособности изделий и сбытовой политики, формирование номенклатуры изделий. Как только номенклатура

изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли в некоторых компаниях передается в соответствующие производственные отделения [20].

Главными критериями образования стратегических центров хозяйствования внутри организации являются:

– высокая эффективность по данному стратегическому направлению;

– рациональное использование технологии;

– высокий уровень рентабельности.

При принятии решений о создании центров хозяйствования, определяются:

– требования, которые нужно удовлетворять;

–переход к новым технологиям;

–категории клиентов.

Определяющими факторами являются: развитие спроса, размеры рынка, покупательная способность, торговые барьеры, потребности покупателей, количество конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование. Перечисленные факторы могут быть различными в разных странах. В то же время, если показатели и перспективы почти совпадают в двух или более странах, их рассматривают как один стратегический центр хозяйствования [23].

В итоге можно сделать вывод, что в любой стране каждая организация, разрабатывает свою стратегию развития, но основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построении такой организации, которая могла бы успешно работать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

В первой главе рассмотрели теоретические аспекты стратегического управления организации, необходимые для понимания практической части исследования, а также основные особенности стратегии и структура стратегического управления на малых предприятиях, виды стратегий и этапы стратегического планирования.

Рассмотрели зарубежный опыт стратегического управления, и выясняли, что в начале 70-х годов в американских организациях впервые стало входить в практику стратегическое управление.

Выяснили, что разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента, а продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные позиции на рынке. Для того чтобы реализовать стратегию на предприятии, нужно провести ряд стратегических изменений в компании, переводящих её в состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Подводя итоги стратегического управления, выявили, что ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству организации. Выполнение стратегии предполагает проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии. Эти две задачи требуют от руководства организации не только ясного видения того, куда идет организация, но и умения повести ее в нужном направлении.

ГЛАВА 2 СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИП БАРЫШЕВА О.А.

2.1 Краткая характеристика организации и организационная структура

Организация ИП Барышева О.А. занимается продажей косметики и парфюмерии, продажа осуществляет через интернет магазин под названием «En-france», а так же в отделах городов г. Челябинска и Челябинской области.

Компания основана в 2004 году, имеет широкий профиль деятельности, специализируется на крупно, средне и мелко – оптовой и розничной продаже европейских брендов парфюмерии, косметики, аксессуаров (сумки, ремни, часы), предметами и инструментами, необходимыми для работы салонов красоты.

Большие объемы закупок, оптимизация торговых процессов и гибкая ценовая политика помогает предприятию держать всегда низкие цены на качественные товары. Для усовершенствования логистических направлений наша компания арендует склады в Москве, в Челябинске. Начав сотрудничество с несколькими мелко - оптовыми и средне - оптовыми покупателями на сегодняшний день компания имеем деловые контакты с оптовыми партнёрами более чем из 50-ти городов России.

Ассортимент ИП «Барышева О.А.» насчитывает свыше 500 наименований парфюмерии и около 300 наименований косметики. По ценовому уровню реализуемых товаров магазин можно отнести к магазину среднего уровня цен.

В интернет – магазине «En-France» представлен широкий ассортимент лицензионной парфюмерии, мини-парфюмерии, тестеров парфюмерии,

косметики.

Место нахождение предприятия ИП Барышева О.А. по адресу Проспект Ленина 21 а корпус 1 отдел 100. Электронный адрес интернет магазина http://en-france.ru/.

Организация действует на основе Свидетельства о внесении в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей записи об индивидуальном предпринимателе, зарегистрированном до 1 января 2004г.

Индивидуальный предприниматель Барышева Ольга Анатольевна осуществляет учет по единому налогу на вмененный доход, также имеет свою печать с полным наименованием, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета.

Основным направлением деятельности предприятия является снабжение населения городов России и Челябинской области парфюмерией, и косметикой известных фирм по доступным ценам.

Предметом деятельности является:

– розничная торговля парфюмерно-косметической продукцией;

– розничная торговля аксессуарами;

– розничная торговля предметами и инструментами, необходимыми для работы салонов красоты;

По своей товарной специализации это специализированный магазин парфюмерии и косметики. Помещения магазина располагается в офисном здании. Большая часть товаров представлена в складских и подсобных помещениях магазина. Часть товаров, которая пользуется наибольшим спросом, стоит в выставочном зале.

Также в торговом предприятии индивидуального предпринимателя Барышевой О.А. применяются следующие виды услуг: организация доставки товаров; упаковка товаров к праздникам; комплектование и улучшение упаковки подарочных наборов из имеющихся в наличии товаров, в том числе по заказам.

Число работников магазина одного магазина – 13 человек: директор, заместитель директора, 4 продавца-консультанта, 3 менеджера: менеджер оптовых продаж, менеджер розничных продаж, менеджер по развитию (Приложение А), бухгалтер, курьер, мастер по уборке помещений, грузчик. Помимо этих работников в других городах, сформирован такой же штат

сотрудников, итого насчитывается в общем 150 сотрудников, работающих в штате предприятия.

Непосредственно управлением одного магазина занимается директор, который в свою очередь зависит только от поставщиков, находящихся в городе Москве. Директор несёт ответственность за предоставление полной финансовой и товарной отчетности, управление персоналом.

На предприятие осуществляется линейно-функциональная организационная структура (Приложение Б). Положительная сторона здесь в том, что происходит чёткое разделение труда и все знают своё место, а директор сохраняет своё право вести контроль и принимать решения в производственных задачах. К отрицательной относится то, что постоянно необходимо заручиться одобрением в согласовании принимаемых решений, это приводит к замедлению сроков реализации некоторых планов, может привести к потере прибыли.

В организации ИП Барышева О.А. директор выполняет функции управленческих решений, это очень важно, так как профессионально разработанный и периодически актуализируемый прогноз — неотъемлемая составляющая процесса выработки и принятия важных управленческих решений.

Рассмотрим некоторые из этих функций:

– направляющая (несмотря на то, что решения принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, они конкретизируются в многообразных задачах);

– координирующая (отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества);

– мотивирующая (реализуется через систему организационных мер

(приказы, постановления), экономических стимулов (премии), социальных оценок (творческая самореализация, самоутверждение личности)[26].

В подчинении директора находятся два менеджера четыре продавца и его заместитель.

Заместитель Директора имеет следующие обязанности выполнения должностной инструкции:

1. Разрабатывает схемы, формы, методы и технологии продаж товаров, продвижения товаров на рынок.

2.Разрабатывает и организует проведение предпродажных мероприятий по созданию условий для планомерной продажи товаров, удовлетворения спроса покупателей на товары.

3.Изучает рынок товаров (анализирует спрос и потребление, их мотивацию и колебания, формы деятельности конкурентов) и тенденции его развития, анализирует рыночные возможности.

4.Организует сбор информации о спросе на товары, причинах его изменения (повышения, понижения), анализирует потребности покупателей.

5.Разрабатывает и обеспечивает реализацию мероприятий по организации и созданию сети сбыта товаров (разработка и построение каналов движения товаров к потребителям).

Менеджер имеет следующие обязанности выполнения должностной инструкции:

1.Выявляет потенциальных и перспективных покупателей товаров (оптовых и розничных торговых предприятий, иных посредников) и устанавливает деловые контакты.

2.Проводит переговоры по продажам с покупателями по следующим направлениям: представление общих сведений о товарах и их свойствах; введение значимых для продажи критериев оценки товаров; устранение сомнений в невыгодных свойствах товаров; информирование о спросе на товары и отзывах потребителей о товарах; выявление потенциальных потребностей покупателей;

3.Руководит работами по отгрузке товаров и приёмке, а также выкладке товаров на стеллажи.

4.Анализирует причины направления покупателями претензий.

5.Создает и обеспечивает постоянное обновление информационных баз о покупателях (организационно-правовые формы, адреса, реквизиты, номера

телефонов, фамилии руководителей и ведущих специалистов, финансовое состояние, объемы закупок, объемы продаж, своевременность и полнота исполнения обязательств, др.)

6.Поддерживает контакт с постоянными клиентами.

7.Анализирует объемы продаж и подготавливает отчеты по результатам анализа для представления вышестоящему должностному лицу.

8.Принимает участие в решении вопросов формирования и изменения направлений развития товарного ассортимента.

9.Осуществляет подбор и обучение персонала по продажам.

10.Ответственые по дисконтным картам на скидку.

Менеджеры розничных и оптовых продаж принимают организационные решения или реализует их через продавцов, а также ведут работу с клиентами розничных и оптовых продаж.

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

– методологию управленческого решения;

– методы разработки управленческих решений;

– организацию разработки управленческого решения;

– оценку качества управленческих решений.

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций [3].

В обязанности продавцов-консультантов входит:

– представление и продажа товара правильная выкладка товара;

– замена ценников при изменении цен на товар;

– соблюдение чистоты на полках с товаром и на кассовой зоне;

– оформление зала в праздничные дни и дни акций (плакаты, украшения, декор, рекламные листы и т.д.).

Главным бухгалтером на предприятии выполняет следующую работу на участке бухгалтерского учета:

– формировать в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия;

– обеспечивать законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, расчеты по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов;

– осуществлять контроль над соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, расходования фонда заработной платы.

Организационная структура данного магазина имеет иерархический тип.

Преимущества этой структуры управления:

– четкая система взаимных связей функций и подразделений;

– четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

– ясно выраженная ответственность;

– быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

– согласованность действий исполнителей;

– оперативность в принятии решений;

– простота организационных форм и четкость взаимосвязей;

– минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции.

Стиль руководства. В магазине используется демократичный стиль руководства. То есть, руководитель прислушивается к мнению подчинённых при принятии каких либо решений.

2.2 Общий анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ИП Барышева О.А.

Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия позволяет дать общую оценку работы предприятия, не раскрывая внутреннего содержания каждого фактора, повлиявшего на формирование отдельных показателей, а также дать возможность непосредственно ознакомиться с масштабами производства, его особенностями.

Общей оценкой эффективности работы предприятия в рыночных условиях служат показатели рентабельности и интенсивности использования производственных ресурсов предприятия [39]. Проведем в таблице 5 анализ показателей прибыли одного из магазинов организация ИП Барышева О.А. за 2016–2017 гг.

Таблица 5

Экономические показатели 2016—2018 гг.

Наименование	Абсолютное значение тыс. руб.			Изменения тыс. руб.	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка от	1980	2010	2025	30	15

реализации					

Продолжение таблицы 5

Прочие доходы	–	–	–	–	–
Выручка всего	1980	2010	2025	–	–
Себестоимость	1035	1000	950	35	-50
Прочие расходы	700	650	750	-50	100
Итого расходы	1735	1650	1700	-85	50
Прибыль	245	360	325	115	-35

Показатели рентабельности являются относительными показателями и определяются как отношение прибыли к стоимости используемых предприятием ресурсов. Следуя формуле 1, рассчитаем рентабельность предприятия за 2017-2018 гг:

$$P = \frac{П}{\text{с}} \times 100\%, \qquad (1)$$

$$P = \frac{360}{1000} \times 100\% = 36\%$$

$$P = \frac{325}{950} \times 100\% = 34\%$$

Из таблицы 5 видно, что выручка от реализации на предприятии за 2017 к 2016 повысилась на 30 тыс. руб. а прибыль повысилась на 115 тыс. рублей за счет снижении себестоимости и прочих расходов. В 2018 в сравнении с 2017 выручка тоже повысилась на 15 тыс. руб., но прибыль уменьшилась на 35 тыс. рублей, за сет повышения прочих расходов.

Показатели рентабельности показывают положительную динамику за 2017 год, она составила 36%, за 2018 год – 34 %. Из этого следует, что рентабельность компании за последний год уменьшилась, но не на много за счет повышения прочих расходов 2018 году. Себестоимость, уменьшается, так как нашли новых

более выгодных поставщиков, результат оправдывает данные вложения. Из проведенного анализа следует что, компания стабильна в экономических показателях, но требует повышения прибыли.

На рисунке 7 изображена динамика выручки и себестоимости организации ИП Барышева О.А.

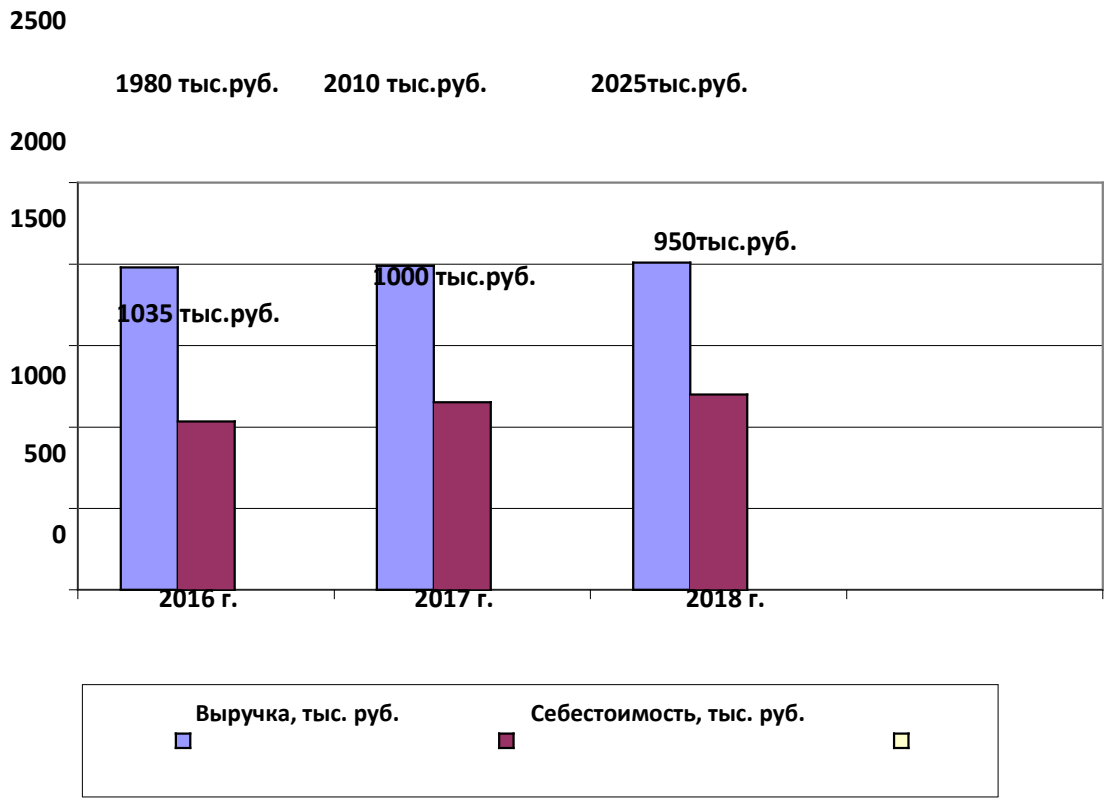


Рисунок 7. Динамика выручки и себестоимости предприятия в тысячах рублей

2.3 Анализ внешней и внутренней среды организации ИП Барышева О.А.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Анализ конкурентоспособности предприятия начинается с анализа факторов, оказывающих воздействие на исследуемое предприятие. Все факторы

можно разделить на факторы внешней (макро- и микросреды) и внутренней среды предприятия.

Факторы внешней микросреды относительно организации ИП Барышева О.А. это:

1) Поставщики. Поставщиками товаров являются оптовые организации города Москва реализующие необходимый ассортимент товаров для магазина «En-france». К поставщикам товаров парфюмерии и косметики относятся также производители стран зарубежья Турция и Арабские Эмираты.

2) Покупатели. Предприятие ориентированы на розничный и оптовых потребителей проживающих в городе Челябинске и Челябинской области, а также более 50 городах России. Так как она реализует недорогие качественные товары для ухода и красоты.

3) Посредники – предприятие осуществляет закуп товаров у оптового поставщика в городе Москва, который является посредником.

4) Конкурирующие фирмы. Основными конкурентами организации ИП Барышева О.А. являются розничные магазины, расположенные в Челябинске и городах России, реализующие аналогичные группы товаров. Основными из них являются «Косметичка», «Имкосметик», «АроМаркет».

Для оценки и анализа факторов внешней макросреды используем метод PEST – анализа. Сущность PEST-анализа заключается в схеме «фактор-предприятие». Иногда применяются и другие форматы, например, SLEPT-анализ (плюс Правовой фактор) или STEEPLE-анализ: Социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор [12].

Обычно PEST-анализ касается изучения исключительно макросреды, которая включает в себя достаточно большое количество факторов, поэтому из общего их числа принято рассматривать только четыре узловых направления, рассмотрим их в таблице 6.

Таблица 6

Факторы PEST-анализа организации ИП Барышева О.А.

Политические факторы	Экономические факторы

Продолжение таблицы 6

1. Политическая стабильность. 2. Изменение в законодательстве по росту тарифов на электроэнергию. 3. Содействие предпринимательству со стороны государства. 4. Антимонопольное регулирование, контроль над соблюдением правил конкуренции. 5.Увеличение ставок по налогам и сборам (повышение НДС).	1.Темпы роста экономики 2. Рост уровня инфляции и процентных ставок. 3.Официальный курс доллара не стабильный. 4.Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды 5.Уровень располагаемых доходов населения 6.Спрос на товары парфюмерии и косметики
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Предпочтение потребителей импортных товаров 2. Требования к качеству продукции и уровню сервиса 4. Темпы роста населения	1. Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств 2. Доступ к новейшим технологиям 3.Уровень инноваций и технологического развития отрасли

Анализ показал, что воздействие политического фактора (изменение в законодательстве) – это угроза, вероятность этого события низка, но проявление этого фактора приведет к увеличению издержек. Спрос на товары (экономический фактор), вероятность события высока, потому парфюмерия и косметика постоянно пользуется спросом. Реклама и связь с общественностью (социальный фактор) - это возможность укрепить свои позиции на рынке. Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их

использования, которая может, приводит к дополнительным издержкам, но и может увеличить прибыль организации.

На внешнею среду организации так же очень сильно влияет конкуренция. Организации торговли должны хорошо знать своих конкурентов, их возможности, достоинства и недостатки. Также они должны знать общее состояние конкуренции на выбранном рынке, то есть тип рынка в зависимости от характера конкуренции, движущие силы конкуренции на своем отраслевом рынке. На рисунке 8 представлены главные конкурентные силы, оказывающие влияние на организацию ИП Барышева О.А. согласно модели Портера.

Модель 5-ти сил Портера - инструмент стратегии, который используется для анализа привлекательности структуры рынка. Анализ проводится путем идентификации 5 основных сил по 10 бальной шкале (Рисунок 8).

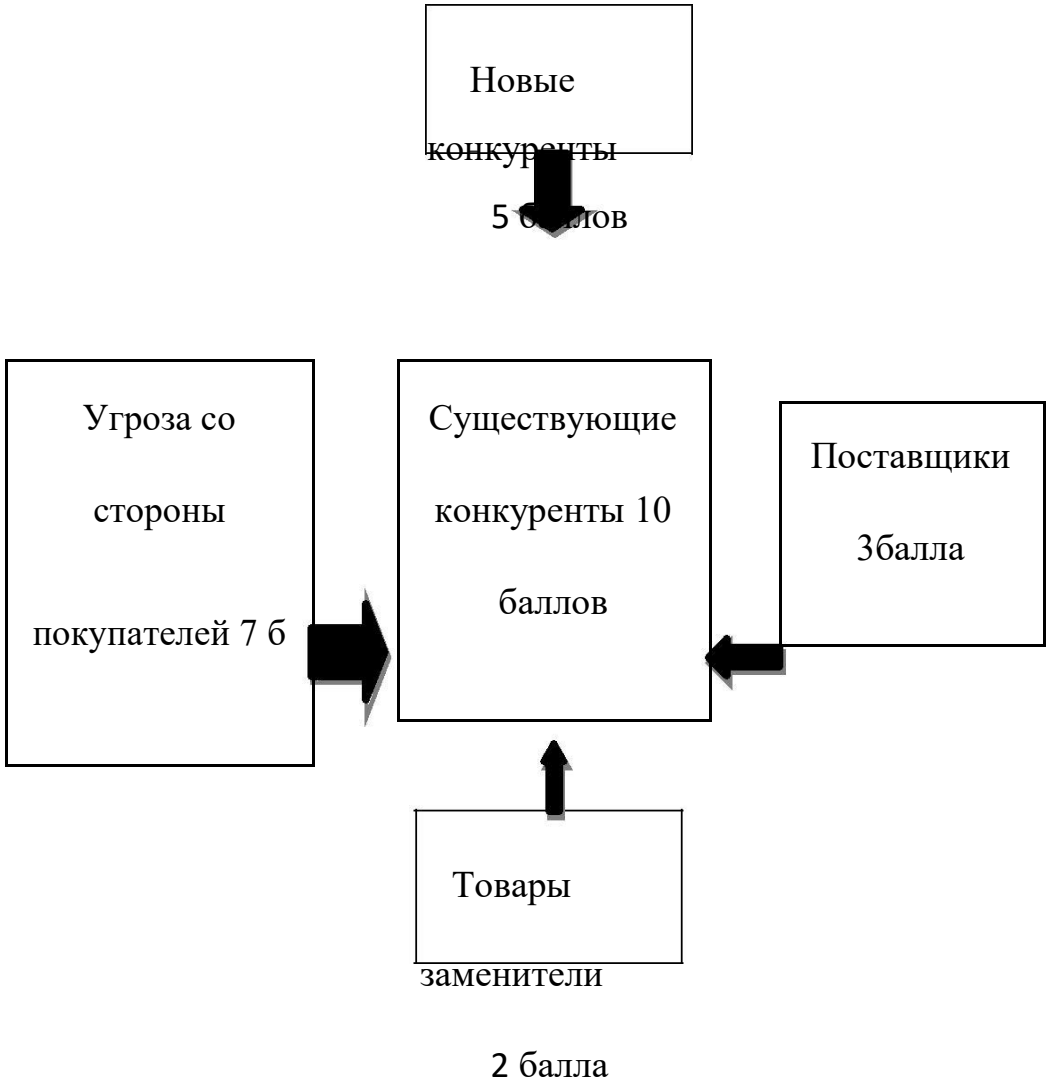


Рисунок 8. Влияние факторов внешней среды ИП Барышева О.А.

Исходя из анализа, факторов внешней среды необходимо отметить, что наибольшее негативное влияние на исследуемое торговое предприятие исходит от существующих конкурентов в отрасли такие как «Косметичка», «Имкосметик», «АроМаркет», им удалось привлечь большую часть покупателей. Далее 7 баллов это угроза со стороны покупателей высокая, так как оптовые покупатели могут брать товары под реализацию и не продать его, тем самым увеличивается товар на складе, уменьшается выручка. Затем 5 баллов это появление новых конкурентов, угроза не так велика, так как организация ИП Барышева О.А. имеет

свой контингент оптовых и розничных покупателей. Давление со стороны поставщиков маловероятно, так как предприятие ИП Барышева О.А. для большинства своих поставщиков является постоянным клиентом. Угроза появления товара-заменителя самая низкая и товаров заменителей в отрасли парфюмерии и косметики нет.

Можно сделать вывод, что модель 5 сил Портера используется при проведении стратегического анализа и является общепризнанной, но есть один серьезный недостаток: в ней обычно уделяется повышенное внимание внешним силам и тем способам, при помощи которых компания может им противостоять. Но в ней в гораздо меньшей степени учитываются сильные стороны самой компании и ее способность создавать свои компетенции независимо от внешних сил.

Внутренняя среда предприятия – это совокупность работников, действующих внутри предприятия, и их отношений, возникших в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Определяется внутренняя среда

организации множеством факторов, которые тоже называются внутренними, поскольку формируются в самом предприятии, и оказывает влияние на развитие организации. Рассмотрим более подробно внутренние факторы организации ИП Барышева О.А. в таблице 7.

Таблица 7

Влияние факторов внутренней среды ИП Барышева О.А.

Фактор	Влияние факторов
Ресурсы	Организация использует трудовые ресурсы характеризующие численность трудоспособного населения.

Продолжение таблицы 7

Персонал	Подбор персонала осуществляет директор организации, персонал работает с высшим и среднем специальным образованием.
Маркетинг	Организация осуществляет комплексное изучение рынка, выявление спроса и неудовлетворенных потребностей; планирование товарного ассортимента и цен; планирование и осуществление сбыта.
Финансы	Денежные средства, аккумулируемые предприятием для формирования необходимых ему актов в целях осуществления всех видов деятельности как за счет собственных доходов.
Структура предприятия	В организации осуществляется линейно-функциональная организационная структура. Руководитель осуществляет прямое управление подчинёнными. Определяет главные задачи в конкретный момент времени и конкретных исполнителей.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их

рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу БКГ, менеджер или маркетолог получает наглядную картину, на основе которой он может принять решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать [43].

Построим матрицу БКГ для предприятия ИП Барышева О.А.

Организация занимается продажей:

– парфюмерной продукцией;

– косметической продукцией;

– аксессуаров и бижутерий;

–предметами и инструментами, необходимыми для работы салонов красоты;

Матрица строится следующим образом. Прибыль от парфюмерной продукцию предприятие приносит больше и имеет большую часть дохода именно

с этой группы товаров, следовательно, заносим ее в квадрант «дойных коров» в правый нижний квадрат. Продажа косметической продукции приносит значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля, за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегически важно их оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста. Косметика относится к «звезде» правый верхний квадрат. Перспективы нового направления

– предметы и инструменты, для работы салонов красоты – не ясны, поэтому относим его в левый верхний квадрант матрицы БКГ – это «дикая кошка» или

«вопросительный знак». Аксессуары и бижутерия продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. Продаются как сопутствующая услуга и не может быть превращена в серьезное направление деятельности, но без этого деятельность предприятия будет затруднена, это «собака» – нижний левый квадрант матрицы БКГ (рисунок 9).

Рисунок 9. Матрица БКГ организации ИП Барышева О.А.

Модель Маккинси 7С (или в английском варианте Mckinsey 7S) представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации. Все элементы разделены на 2 группы: «жесткие» и «мягкие». Жесткие это стратегия, структура организации, система управления. Мягкие это сумма навыков, ценности, корпоративный стиль, персонал. Для получения полной информацию о текущей стратегии организации ИП Барышева О.А. рассмотрим модель McKinsey «7 S» (таблица 8).

Таблица 8

Анализ ИП Барышева О.А. матрицы McKinsey «7 S»

Элемент модели	Содержание	Оценка реализации элементов модели
1. Стратегия	Основная стратегия ИП Барышева О.А. – 100 % удовлетворение покупателей качественными товарами и высоким обслуживанием.	80%

Продолжение таблицы 8

2. Знания, умения, навыки	Организация существует на рынке долгое время, с 2004 г., вследствие этого имеется большая база клиентов как оптовых, так и розничных, а так же менеджеры, обладают большим опытом и знаниями в своей деятельности.	80%
3. Разделяемые ценности	Главным принципом, в соответствии с которым функционирует организация, является тесная работа с клиентами и полное и качественное удовлетворение их потребностей.	90%
4. Структура организации	Все магазины организации находятся в тесной связи.	70%
5. Система управления	Все принимаемые решения, важные для организации, согласовываются с генеральным директором.	80%
6. Персонал	Персонал, работающий в организации, постоянно повышает свою квалификацию, сотрудники предприятия имеют большой опыт продаж товаров.	70%
7.Корпоративный стиль	Культура предприятия направлена на создания благоприятной обстановки на предприятии, что хорошо сказывается на деятельности сотрудников.	70%

После проведенного анализа видно, что стратегия организации не является жизнеспособной. В парфюмерно-косметической отрасли все сложнее быть сильной конкурентоспособной организацией, так как существует большая конкуренция.

Для сравнительной оценки состояния внутренней среды организации с конкурентом «АроМаркет». по ряду позиций используется SNW-анализ. Strength

– сильная сторона, Neutral – нейтральная сторона, Weakness – слабая сторона.

Ниже в таблице 9 приведены результаты SNW-анализа организации ИП

Барышева О.А.

Таблица 9

SNW-анализ организации

Факторы внутренней среды	Сильные стороны					Нейтральные стороны	Слабые стороны				
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Финансы:											
1. Финансы как доступные средства.						К П					
2. Финансовый менеджмент.				П	К						
3. Финансовая устойчивость предприятия.					К	П					
Предприятие: 1. Текучесть кадров		П		К							
2. Организационная структура предприятия		К П									
3.Рекламная политика предприятия				К			П				
Производство:											
1. Уровень производства в целом		К	П								

2. Качество материала,

П К

сырья

3. Производственные

К П

площади

4. Уровень технической

К П

оснащенности

Персонал:

1. Численность персонала. К П

2. Заработанная плата. К П

3. Мотивация и

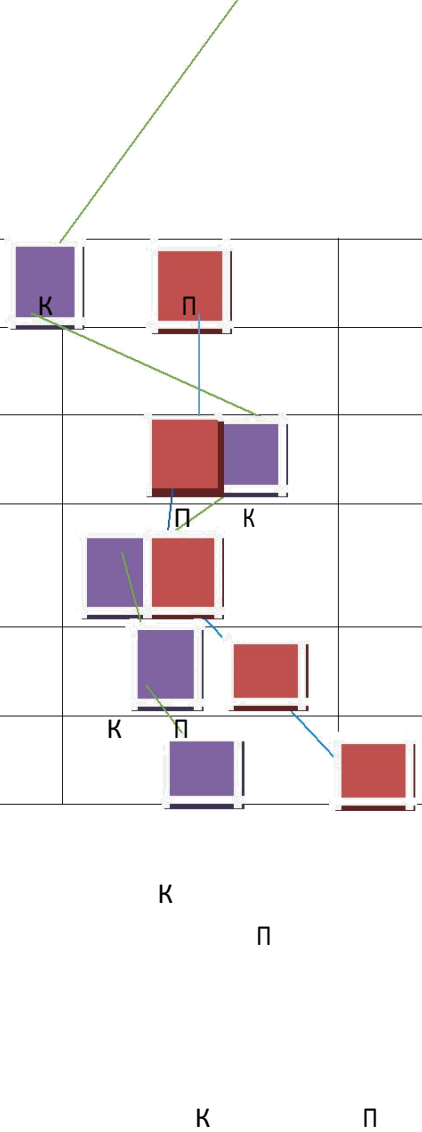
К П

стимулирование

персонала.

Продолжение таблицы 9

4. Квалификация персонала.			
Уровень маркетинга:			
1. Качество торговой марки.			
2. Имидж (деловая репутация) предприятия на рынке.			
3. Организационная культура.			
4. Психологический климат в коллективе.			



П-предприятие

К-конкурент «АроМаркет».

На основании приведенных результатов деятельности предприятия можно дать положительную оценку. Однако необходимо принять меры к рекламной политики предприятия для повышения конкурентоспособности предприятия. Усилить внимание к финансовому управлению, повысить техническую оснащенность предприятия, повысить мотивацию персонала, наладить

психологический климат в коллективе, который напрямую влияет на деятельность предприятия.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их

на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Цель SWOT-анализа – сформулировать направления развития организации через систематизацию имеющейся информации. Задача – выявить сильные, слабые стороны, возможности и угрозы. Определить соотношение сдерживающих факторов и движущих сил и на основе их соотношения определить реальное положение компании. Направление работы – увеличение значения показателя,

укрепление сильных сторон, реализация открывающихся возможностей, устранение угроз и перевод слабых сторон в сильные.

Метод оценки внутренних сильных и слабых сторон ИП Барышева О.А. и открывающихся перед ним внешних возможностей и подстерегающих опасностей известен под названием SWOT-анализа (Таблица 10). В целом на деятельность организации и его развитие существенное влияние оказывает внешняя и внутренняя среда организации. Этот метод позволяет быстро определить стратегическую обстановку, в которой находится компания.

Результаты проведенного анализа будут использованы в дальнейшем при разработке стратегических рекомендаций в целях выработки стратегии роста организации. До тех пор пока руководство не будет четко представлять себе сильные и слабые стороны компании, ее возможности и стоящие перед ней угрозы, оно не будет готово к разработке маркетинговой стратегии, точно соответствующей положению компании.

Таблица 10

SWOT-анализ ИП Барышева О.А.

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабые стороны (W)
– короткие сроки выполнения заказов на доставку; – большая база клиентов; – опыт и квалификация специалистов; – высокое качество продукции; – известные торговые марки; – высокий процент скидки по дисконтной карте (от 5% до 10 %) –доступные цены	– недостаточная рекламная политика организации; – ограниченные финансовые возможности; – уровень технической оснащенности; – низкая мотивированность персонала – отсутствие стратегического планирования

Потенциальные внешние возможности (О)	Потенциальные внешние угрозы (Т)

Продолжение таблицы 10

– рост спроса на рынке – появление и развитие новых информационных технологий – политическая стабильность – темы роста экономики – содействие предпринимательству со стороны государства –антимонопольное регулирование контроль за соблюдением правил конкуренции – предпочтение потребителей импортных товаров	– увеличение ставок по налогам и сборам (повышение НДС); – появление новых конкурентов с низкими ценами; – уровень инфляции и процентные ставки; – конкуренты в отрасли («Косметичка»); – сезонность товара –официальный курс доллара не стабильный –требование к качеству продукции – угроза со стороны покупателей

После выявления конкретного перечня угроз и возможностей, а так же сильных и слабых сторон организации, необходимо осуществить выбор стратегии роста организации.

Сильными сторонами организации являются: большая база клиентов, высокое качество продукции и доступные цены. Слабыми сторонами организации являются: недостаточная рекламная политика организации и высокая конкуренция.

На основании данного анализа можно сделать вывод, что на деятельность организации сильно влияет недостаточная рекламная политика и высокая конкуренция в отрасли. Чтобы минимизировать имеющиеся угрозы и уменьшить влияние слабых сторон, предприятию необходимо внедрить стратегию роста и мероприятия по развитию маркетинга.

Для успешной реализации товаров необходимо, уделять внимания возможностям сильных сторон. Кроме того, имеющиеся возможности сильных

сторон позволяют компании предотвратить угрозы. Так же организации необходимо сохранять партнерские отношения с имеющимися поставщиками и устанавливать устойчивые связи с новыми поставщиками, имеющими хорошую товарную базу.

Стратегия разрабатывается с помощью корреляционного анализа. Для этого составляется SWOT-матрица таблица 11, где выявили проблемы организации и решения этих проблем для совершенствования системы стратегического управления. В поле СИВ (сила и возможности) и в поле СЛВ (слабость и возможности).

Таблица 11

SWOT-матрица

Внутреняя среда	Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		Большая база клиентов, высокое качество продукции и доступные цены.	
Слабые стороны		Недостаточная рекламная политика организации; Отсутствие стратегического планирования.	Угроза со стороны существующих конкурентов

Таким образом, чтобы усовершенствовать систему стратегического управления организации, необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации. Проведенный анализ позволил определить приоритетные

направления развития компании, которые позволят расширить долю рынка и конкурировать в отрасли парфюмерии и косметики.

2.4 Анализ стратегии и миссии организации ИП Барышева О.А.

Первым этапом при выборе стратегии предприятия является определение миссии организации.

Миссия – смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы. Миссия организации ИП Барышева О.А. удовлетворения покупателей лучшими парфюмерными композициями с доступными ценами и высоким качеством.

Вырабатываемая руководством организации миссия в широком значении понимается как философия, предназначение организации, а в узком смысле раскрывает смысл ее существования, который определяет принципы ее деятельности и типичные отличия от других фирм.

Стратегия организации «ИП Барышева» состоит в получение прибыли и высоким спросом.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды предприятия ИП Барышева О.А., выявил, что для совершенствования стратегического управления нужно сформировать функциональные цели, на которые должна быть направлена деятельность организации.

Долгосрочные цели организации:

1. Сохранить лидирующие позиции на протяжении длительного времени;

2. Ввести в организационную структуру управления предприятием отдел стратегического планирования;

3. Создать дополнительные торговые точки (в близлежащих городах России и Челябинской области);

4. Создать отдел маркетинговых исследований;

Краткосрочные цели.

По планово-экономическому отделу:

1. Разработать план реализации парфюмерии и косметики на будущий год;

2. Составить бизнес-план по созданию дополнительных торговых точек и магазинов.

По коммерческому отделу:

1. Провести анализ населенных пунктов, где в первую очередь необходимо создать дополнительные торговые точки и магазины;

2. Подготовить информацию для передачи образующемуся подотделу по маркетингу по поставкам, клиентуре, проводившимся исследованиям.

По отделу труда и заработной платы:

1. Определить количество и размер оплаты труда персонала в открываемом филиале;

2. Подобрать персонал для открывающихся дополнительных точек и магазинов.

3. Поднять уровень мотивации персонала (премии, бонусы)

По продажам:

1. Провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей в условиях стремительного развития данного сегмента рынка;

2. Разработать дополнительные программы и акции по увеличению объема продаж;

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

На основании проведенного анализа во второй главе, можно сделать вывод, что предприятию для успешной реализации продукции необходимо, прежде всего, уделить больше внимания возможностям сильных сторон, это: большая база клиентов, высокое качество продукции и доступные цены. Кроме того, имеющиеся возможности сильных сторон позволяют компании предотвратить

угрозы. Главным фактором, который может повлиять на деятельность организации, является – высокая конкуренция в отрасли. Совершенствование системы стратегического управления организации, должно сделать акцент на привлечения новых покупателей, захват рынка парфюмерии и косметики для потребителей со средним уровнем дохода.

Предприятию ИП Барышева О.А. стоит сделать акцент на трех корпоративных уровнях (портфельный, конкурентная и стратегия роста) и провести маркетинговые мероприятия на расширение доли рынка. В первую очередь для предприятия стоит разработать стратегию роста и разработать мероприятия по маркетингу.

Стратегия роста предполагает реализацию следующих направлений развития организации:

1. Лидерство по городу Челябинску в сфере предоставления товаров и услуг парфюмерии и косметики, для потребителей с среднем уровнем дохода.
2. Захват рынка в Челябинской области путем активного привлечение покупателей.
3. Открытие нового магазина парфюмерии и косметики En-france.

Таким образом, в целях совершенствования маркетинга и стратегии роста деятельности организации предлагаются мероприятия по реализации стратегии, которые рассмотрим в третьей главе выпускной квалификационной работе.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИП БАРЫШЕВА О.А

3.1 Основные направления совершенствование системы стратегического управления ИП Барышева О.А.

Во второй главе выпускной квалификационной работы было проанализировано предприятие ИП Барышева О.А. и для улучшения позиций на рынке решено разработать стратегию компании на трех корпоративных уровнях (рисунок 10).

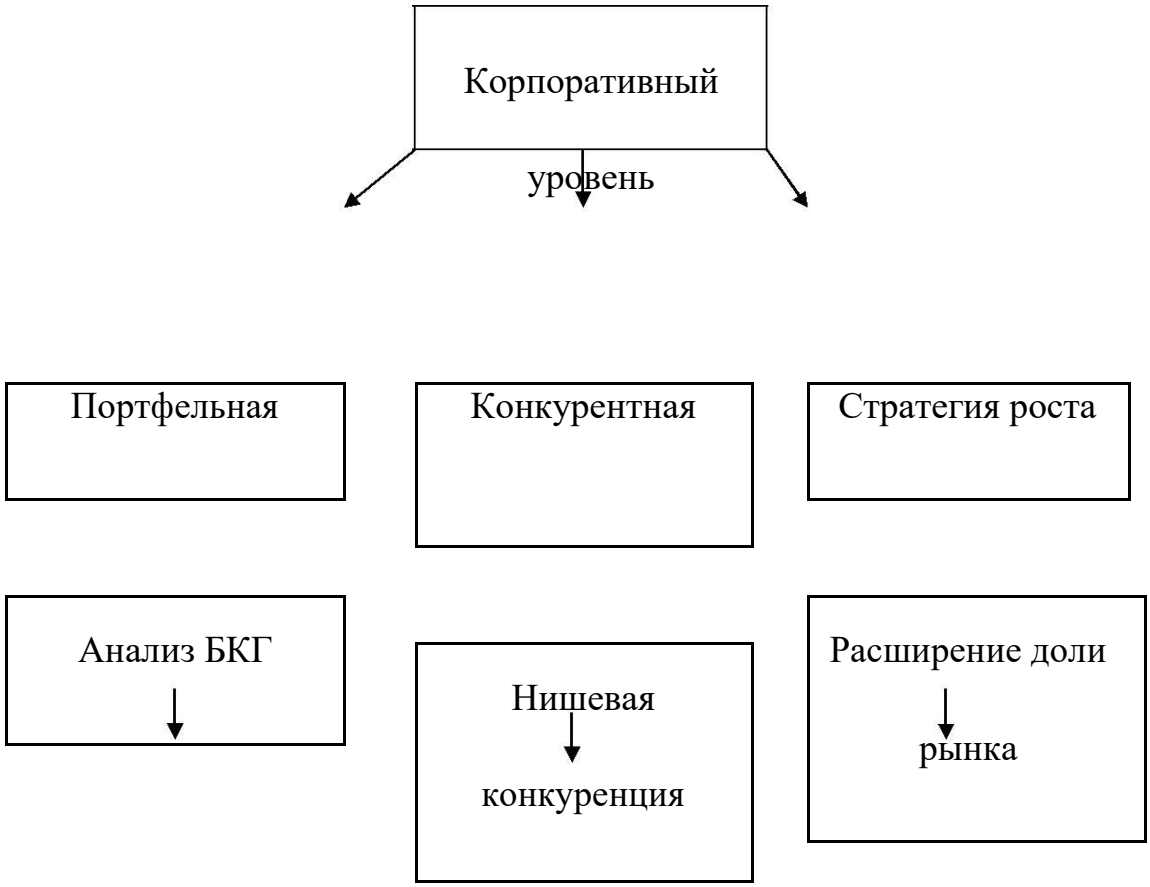


Рисунок 10. Корпоративные стратегии организации

Данные стратегии успешно впишутся в компанию настоящего ИП, позволят расширить рынок сбыта, тем самым увеличив свою собственную прибыль в перспективе. В первую очередь для увеличения прибыли нужно реализовать

стратегию роста. При реализации этой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивление, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения. На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности [13].

Портфельную стратегию можно реализовать через БКГ инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и

подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Организация занимается продажей:

– парфюмерной продукцией;

– косметической продукцией;

– аксессуаров и бижутерий;

–предметами и инструментами, необходимыми для работы салонов красоты;

В результате анализа было выявлено, что парфюмерная позиция это наиболее перспективный товар, который занимает наибольшую долю на рынке.

Косметическая продукция так же очень перспективная, и следует развивать ее и увеличить ассортиментный ряд. В целом, предприятие ориентируется на потребителей со средним уровнем дохода, поэтому и низкие цены. Хотя фирма стремиться, чтобы при ее упоминании у покупателей возникали такие понятия, как качество, престижность, профессионализм.

На рынке парфюмерии и косметики существует сеть известных магазинов «Косметичка» это достаточно серьезные организации, которые существуют на рынке очень давно. Этот конкурент предлагает потребителю практически идентичный товар, поэтому слабые места следует искать в качестве обслуживания, месте расположения конкурентов, предлагаемом выборе, продукции в наличии. Например, у магазин «En-france», низкий уровень цен в отличие от конкурентов и постоянно проводятся акции и распродажа товаров. Таким образом, уже только своими ценами и акциями, организация «En-france» может привлечь большое количество покупателей. Поэтому Конкурентная стратегия (нишевая) так же имеет место реализоваться. Эта стратегия ориентирует предприятие на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких цен на товары парфюмерии и косметики.

Наиболее перспективной стратегией для предприятия ИП Барышева О.А., является стратегия роста, ориентированная на расширение доли на рынке. Эта стратегия предполагает открытие второго магазина En-france предприятия ИП

Барышева О.А. а в дальнейшем открытие по магазинов по Челябинской области в таких городах как Коркино, Троиц, Миасс, Касли.

Выбранные стратегии являются наиболее эффективные для данного ИП предприятия, которые позволят добиться успеха не только в условиях монополистической конкуренции, но и в куда более сложной для них обстановке господства олигополии или монополии.

Таким образом, приведенный в данной главе анализ предприятия ИП Барышева О.А. позволил определить основную стратегию, которую стоит реализовать а первую очередь, это стратегия роста. При правильной реализации стратегии предприятие может, повысит прибыль, и выиграть конкурентное преимущество а так же спрос покупателей.

3.2. Мероприятия по реализации стратегии роста

Итак, определив основные направления разработки стратегии ИП Барышева О.А. переходим, непосредственно к составлению плана мероприятий по реализации стратегии развития организации.

1.Открытие второго магазина в городе Челябинске.

Для того чтобы магазин заработал и привлек покупателей нужно провести следующие мероприятия.

2. Разработка рекламных мероприятий:

Реклама в средствах массовой информации – газеты, журналы интернет и радио. В небольшом объявлении в газете необходимо сделать упор на заголовок, на название фирмы, чтобы бросалось в глаза. Ниже перечень предлагаемых услуг и координаты;

Также никто не отменял интернет, например, видео-блоги (каналы) на «YouTube», свои передачи о парфюмерии и косметики. Эти действия тоже могут получить определенные отклики. Такого же плана можно дать короткое рекламное объявление и на радио.

Для организации подойдет размещение рекламы на радио. Реклама на радио «Европа Плюс» Челябинск, трансляция аудио рекламы при хронометраже ролика от 5 до 15 секунд стоимость указана в таблице 12.

Таблица 12

Стоимость рекламы на радио

1 трансляция	с 07:00 до 10:00	1 970 руб.
	с 17:00 до 20:00	1 970 руб.
	с 10:00 до 17:00	1 685 руб.

Рекламу запускать планируется 15 дней, не меньше трех раз в день утром, днем и вечером. Трансляции рекламы в день получим 5625 рублей, итого за три месяца 84375 рублей. Реклама на радио получила популярность в связи с увеличением количества самих Fm радио. Да и способ воздействия на массы довольно специфичен в отличие от печатной рекламы и рекламы на телевидении. Слушатель сам представляет рекламируемый ему товар, а при профессиональной звуковой обработке и грамотно подобранных голосов актеров, реклама приобретает высокую эмоциональную оценку.

Рекламные обращения на рекламных щитах.

Взять в аренду 2 рекламных щита по улице Ленина (центральной улицы города) и улице Свободы. Аренда одного рекламного билборда 15 тыс. руб. месяц, разместим его на два месяца итого 60 тыс. руб.

Важное место в структуре рекламного обращения занимает реклама на промо изделиях. К ней относится, например реклама на пакетах.

Уже трудно представить себе даже небольшой торговый центр или небольшое производство без пакета с фирменной символикой и информацией о

местонахождении фирмы, новом товаре, который нуждается в продвижении на рынке. Фирменный пакет выполняет две функции: тары или упаковки и носителя рекламной информации. В отличие от рекламы на промышленной упаковке и полиграфической продукции, которая просто сбрасывается в мусорную корзину,

реклама на пакете оправдывает свои затраты и будет долго «работать» если пакет изготовлен качественно.

Печать пакетов с фирменным логотипом, планируется заказать в количестве 15 тыс. штук по 1,37 руб. итого 20,550 тыс. рублей.

Перед тем как открыть новый магазин необходимо провести исследование предпочтений потребителя. Важно узнать какая парфюмерия и косметика пользуется наибольшим спросом и для этого необходимо создать анкеты (форматом А4) в которых, помимо вопросов, будет содержаться краткое описание ассортимента товаров.

Затраты на предпочтение потребителя:

– затраты на напечатание анкет - 5000 экз. × 3руб. = 15000 руб.;

– для размещения этих анкет можно нанять 10 промоутеров т.е. 300руб×10×5 дней =15000 руб. Итого 30000 руб.

3. Повышение сервиса обслуживания:

Для повышения уровня сервиса необходимо провести тренинги по культуре делового общения и тренинг курс по продажам. Тренинг по культуре делового общения будет проходить внутри фирмы бесплатно, для новых продавцов открываемого магазина. Тренинг курс по продажам вне рабочего места в образовательном центре «ЭмМенеджмент» стоимость от 11.520 руб. 40 часов. Тренинг продаж объединяет в себе техники и методики установления

контакта, определения потребностей, презентации, работы с возражениями, завершения сделки и не только. Важным элементом в обучении продажам является практика. Отработав полученные знания и навыки в аудитории под руководством опытного тренера - эксперта в области продаж, их можно будет тут же начать использовать в работе.

Создание рекламной компании и активное информирование клиентов о появлении новых товаров и услуг поможет поддержать деятельности компании. Общие затраты на рекламные мероприятия приведены в таблице 13.

Таблица 13

Общие затраты на рекламу ИП Барышева О.А.

Наименование	Стоимость (руб.)
Радио-реклама на рейтинговых радиостанциях («Европа Плюс»)	84375
Реклама на промо-изделиях (пакеты)	20550
Наружная реклама (билборды)	60000
Исследования предпочтений потребителя	30000
ИТОГО	194925

В целом данные мероприятия позволят привлечь новых покупателей и укрепить позиции уже зарекомендовавшего себя на рынке магазина парфюмерии и косметики.

3.3 Результат эффективности предложенных мероприятий

Согласно разработанному проекту мероприятий, необходимых для решения проблем предприятия ИП Барышева О.А. и позволяющих достичь определенных стратегических целей, разработаем бюджет по их реализации. В таблице 14 бюджет затрат на мероприятия.

Таблица 14

Затраты на мероприятия в ИП Барышева О.А.

Мероприятие (вид затрат)	Стоимость (руб.)
Открытие нового магазина (затрата на оборудование и прочие)	100000
Затраты на рекламу	194925
Тренинг по продажам (для 2-х продавцов)	23040
ИТОГО	317965

Рассмотрим в таблице 15 изменение экономических показателей предприятия ИП Барышева О.А. за апрель 2019 года после совершенствования стратегии организации и проведенных мероприятий по маркетингу.

Таблица 15

Экономические показатели стратегического управления

Наименование	Абсолютное значение тыс. руб.					Изменения тыс. руб.		
	2016	2017	2018	Апрель 2019	За год 2019	2017 к 2016	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка от реализации	1980	2010	2025	197	2364	30	15	339
Прочие доходы	-	-	-	-	-	-	-	-
Выручка всего	1980	2010	2025	197	2364	30	15	339
Себестоимость	1035	1000	950	80	950	35	-50	-
Прочие расходы	700	650	750	75	1070	-50	100	-320
Итого расходы	1735	1650	1700	155	1850	-85	50	-150
Прибыль	245	360	325	42	344	115	-35	19

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

Согласно таблице 15, прибыль спустя месяц после проведения мероприятий у предприятия ИП Барышева О.А. составила 42 тыс. руб., примерно за год если выручки будут стабильны то прибыль составит 344 тыс.рублей,

следовательно повышение по сравнению с 2018 годом на 19 тыс. рублей. Это является положительной динамикой в развитии предприятия, несмотря на то что затраты на мероприятия по совершенствованию стратегии составляют 317,965 тыс. руб., следовательно мероприятий по совершенствованию стратегического управления являются эффективны и могут быть реализованы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждое предприятие должно в своей деятельности стремиться к развитию и увеличению его темпов. Добиться такой цели, при этом выжить в конкурентной среде, гибко приспосабливаться к изменениям во внешней среде можно благодаря использованию системы стратегического управления.

Развитие стратегии в предпринимательской деятельности – это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности. Стратегия развития предприятия вырабатывается в ходе реализации процесса стратегического планирования, проводимого на предприятии.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия предприятия – это совокупность норм, ориентиров, направлений, обеспечивающих рост и высокую конкурентоспособность организации.

В теоретической части выпускной квалификационной работы рассмотрены особенности и структура стратегического управления на малых предприятиях,

понятие и сущность стратегического управления организацией, его особенности, рассмотрены этапы стратегического управления, описана классификация стратегий.

В аналитической части была исследована организация ИП Барышева О.А. – сеть магазинов парфюмерии и косметики под названием En-france. В работе проанализировали SWOT– анализ, в котором определены сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы со стороны внешней среды. Одним из стратегических направлений деятельности ИП Барышева О.А. является открытие нового магазина и внедрение стратегии развития рекламной политики.

Анализ деятельности конкурентов показывает, что практически все организации, действующие на рынке продают одни и те же бренды известной косметики и парфюмерии. И поэтому для здоровой конкуренции необходимо всегда искать хороших поставщиков товаров, совершенствовать стратегию

развития предприятия с помощью открытия нового магазина и мероприятия по развитию рекламной политики. Или же увеличивать ассортимент косметическими товарами, не похожими на выпускаемые ныне, но которые вызывают интерес у постоянных клиентов организации.

Анализ основных экономических показателей показал, что прибыль от реализации новой стратегии на предприятии 2018 к 2019 год повысилась на 19 тыс. руб, таким образом, предложенные мероприятия являются эффективными и могут быть реализованы.

Показатели рентабельности показывают положительную динамику за 2017 год она составила 36 %, за 2018 год – 34 %. Из этого следует, что рентабельность компании за последний год уменьшилась на 2 % , за счет повышения прочих расходов на 100 тыс. рублей в 2018 году.

В проектной ВКР определены миссия и цели организации. Для достижения поставленных целей предложены 3 конкурентных стратегии (портфельная,

конкурентная и стратегия роста). Одна из которых стоит реализовать для данного предприятия это стратегию роста, открытие нового магазина в городе Челябинске. Это стратегия, связана с расширение доли рынка, увеличение интенсивности потребления товара. Стратегическое развитие компании при этом должно быть направлено на захват доли рынка на базе низких издержек, активное привлечение клиентов с среднем уровнем дохода и с использованием имеющейся клиентской базы. Данные мероприятия позволят организации усилить свое положение на «старом» рынке, привлечь новых клиентов, а также обеспечит возможности для дальнейшего эффективного развития организации.

Цель ВКР проанализировать стратегию предприятия и разработать рекомендации по ее совершенствованию на примере ИП Барышева О.А. выполнена. План мероприятий по реализации стратегии разработан, следовательно, предложенную стратегию можно реализовать, и если организация воспользуется ею, то в ближайшем времени сможет укрепить свое финансовое положение, усилить свое конкурентное преимущество.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа / А.А. Алексеенко, Социальные науки. - 2017. - № 1. - С. 63 - 66.

2. Агафонов, В.А. Системные принципы стратегического планирования/ В.А. Агафонов, Кластерный подход / - М.:, 2014. - 572 с.

3. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента/ К. Боумэн пер. с англ.,– М:. Юнити, 2015.–175 с

4. Боровских, Н. «Конкурентные стратегии: методология формирования и развития» // «Маркетинг», 2015. - № 2. - С. 26

5.Велесько, Е.И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебное пособие / Е.И. Велесько. - Минск: Тэхналогия: изд-во БГЭУ, 2016. - 199с.

6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / — 3-е изд., доп. и испр., -В53 М.: 000 «Т.Д. "Элит-2000"», 2014. - 560 с.

7. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]:учебник, 2-е изд., перераб. и доп./О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2016. – 296 с.

8. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент [Текст]: конспект лекций/ Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. – 93 с.

9. Гуляева, О.А. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, , И. Г. Кадиев — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 205 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс. ISBN 978-5

10. Гапоненко, А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л,

2015. - 464 с.

11. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 496 с.

12. Дискин, И.Е. Стратегии развития фирмы. – М.: Экономика, 2016 г.

13. Ефимов, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2015. - 256 с

14.Зайцев, Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Юристь, 2016. - 416 с.

15. Ковалев, А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2017.

16. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент / М.М. Купцов, - М.: Инфра-М, 2014. - 184 с.

17.Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие/ Б.Т Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 623 с.

18..Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст]/ У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Инфра-М, 2016. – 320 с.

19.Куделя, А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент [Текст]/ А.Д. Куделя. – М.: МАНИПТ, 2016. – 396 с.

20. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2015. – 278 с.

21.Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию [Текст]/ Р. Кох. – СПб.: Питер, 2016. – 320 с.

22.Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст]: учебное пособие для вузов/ В.И. Ляско. – М.:Издательство «Экзамен», 2017. – 106 с.

23.Мазур, И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Омега - Л», 2018. — 781 с.

24. Попов, В.М. Бизнес планирование. Анализ ошибок, рисков и конфликтов/

В.М. Попов. М.: Кнорус, 2016–446 с.

25.Портер, М. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Текст]/ М. Портер, Дж. Самплер, С.К. Прахалад, под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 588 с.

26.Прокопчук, Л.О. Стратегический менеджмент [Текст]/ Л.А. Прокопчук. – СПб.:

Издательство Михайлова В.А., 2016. – 512 с.

27. Поршнев, А.Г. Управление организацией [Текст]: Учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2016.

28.Попов, С.А. Концепция актуально стратегического менеджмента для современных российских компаний; Юрайт–М., 2016.224с.

29. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА. 2015. -240 с

30.Румянцева, З.П. Менеджмент организации. [Текст]: Учебник / З.П. Румянцева, Саломатина Н.А.. М.: Инфра-М, 2016.

31.Руденко, А.И. Стратегическое планирование на предприятии [Текст]/ А.И. Руденко. – Симферополь: ТЕИС, 2015. – 404 с.

32. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 382 с.

33.Семенов, А.К. Стратегический менеджмент [Текст]: практикум/ А.К. Семенов. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 152 с.

34. Скрынченко, Б.Л. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие/ Б.Л. Скрынченко. – М.: Экзамен XXI, 2017. – 128 с.

35.Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2016. – 928 с.

36. Уткина, Э.А [Текст]: учебное пособие для вузов/ под ред. . Стратегическое планирование. – М.: ЭКМОС, 2016. – 238 с.

37. Черепанов, В.С., Шарапова В.М. Импортозамещение и влияние на отрасль молочного животноводства Свердловской области //Молодежь и наука. 2017. № 1. С. 94.

38. Шершнева, З.Е. Стратегическое управление [Текст]/ З.Е. Шершнева, С.В. Оборская. – Киев: КНЭУ, 2015. – 684 с.

39. Шарапов, Ю.В., Юринская Ю.А. Стратегия мероприятий для поддержки и повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия //Инновации в науке. 2016. № 10 (59). С.189-196.

40. Шкардун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика / В.Д. Шкардун. - М.: Дело, 2018. - 229 с.

41. Шагиева, И.Т. Российский и зарубежный опыт управления развитием регионов в период модернизации экономики // Молодой ученый. №3, 2013. С. 302-304.

42. Яновский, А.М. Как вывести на рынок новый товар // ЭКО. - 2015, №11.

43. Галяутдинов, Р.Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать // Сайт преподавателя экономики. [2014]. URL: http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg (дата обращения: 19.02.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Должностная инструкция Менеджера по развитию

I. Общие положения

и Менеджер по развитию относится к категории руководителей.

и На должность Менеджера по развитию назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое, юридическое) образование, опыт работы на руководящих должностях не менее 2 лет (в том числе в должности директора по развитию или менеджера по стратегическому планированию не менее 1 года).

и Менеджер по развитию должен знать:

3.1. Рыночную экономику.

3.2. Правила осуществления предпринимательской деятельности.

3.3. Теорию и практику менеджмента, макро- и микроэкономики, маркетинга, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела.

3.4. Принципы планирования развития предприятия.

3.5. Основные инструменты финансового оздоровления предприятия.

3.6. Методы экономического моделирования.

3.7. Современные системы управления предприятием.

3.8. Основы технологии производства.

3.9. Перспективы инновационной и инвестиционной деятельности.

3.10. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.

3.11. Основы администрирования.

3.12. Информационные технологии.

3.13. Основы социологии, психологии.

3.14. Законодательство о труде и охране труда РФ.

4. Назначение на должность Менеджера по развитию и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия.

5. Менеджер по развитию подчиняется руководителю предприятия.

ее Должностные обязанности

Менеджер по развитию:

1.Определяет общую концепцию политики развития предприятия.

2.Обосновывает цели развития предприятия.

ее Разрабатывает эффективную стратегию развития и основные разделы плана развития предприятия.

ее Проводит диагностику всех производственных, коммерческих процессов на предприятии.

ее Подготавливает конкретные программы развития и реструктуризации предприятия, анализирует возможность финансового обеспечения программ.

6.Устанавливает приоритеты бюджетирования и проводит мониторинг расходов для обеспечения гарантий финансовой стабильности реализуемых программ.

В Организует расчеты эффективности от реализации проектов развития предприятия.

8.Готовит предложения по освоению новых направлений бизнеса, освоению новых рынков; разрабатывает проекты технической и административной модернизации предприятия.

9.Организует презентацию проектов и графиков их реализации высшему руководству, защищает и обосновывает их, отвечает на вопросы руководства по проектам.

10.После утверждения проектов организует подготовку соответствующей документации, получение соответствующих лицензий и разрешений.

11.Доводит утвержденные графики проведения работ по реализации проектов до руководящего персонала предприятия.

12.Назначает работников, ответственных за реализацию проектов, дает общие указания, осуществляет непосредственное руководство ими и координацию их деятельности.

13.Организует взаимодействие всех структур предприятия по реализации проектов развития предприятия.

14.Координирует работы по реализации проектов на всех этапах, контролирует соответствие принимаемых решений и совершаемых действий основной концепции развития предприятия.

15.Анализирует экономические, финансовые показатели на каждом этапе реализации проектов развития.

16.Разрабатывает методики по оперативному реагированию на кризисные и нестандартные ситуации, которые могут привести к срыву плана развития предприятия, иным неблагоприятным для предприятия последствиям.

В Права

Менеджер по развитию имеет право:

В На информацию о всех показателях работы предприятия, на доступ к коммерческой информации.

В Запрашивать и получать от руководителей подразделений предприятия и специалистов необходимые информацию и документы.

В В пределах своей компетенции подписывать и визировать документы, издавать за своей подписью распоряжения по вопросам реализации планов развития предприятия.

и Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

5.Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

6.Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

IV. Ответственность

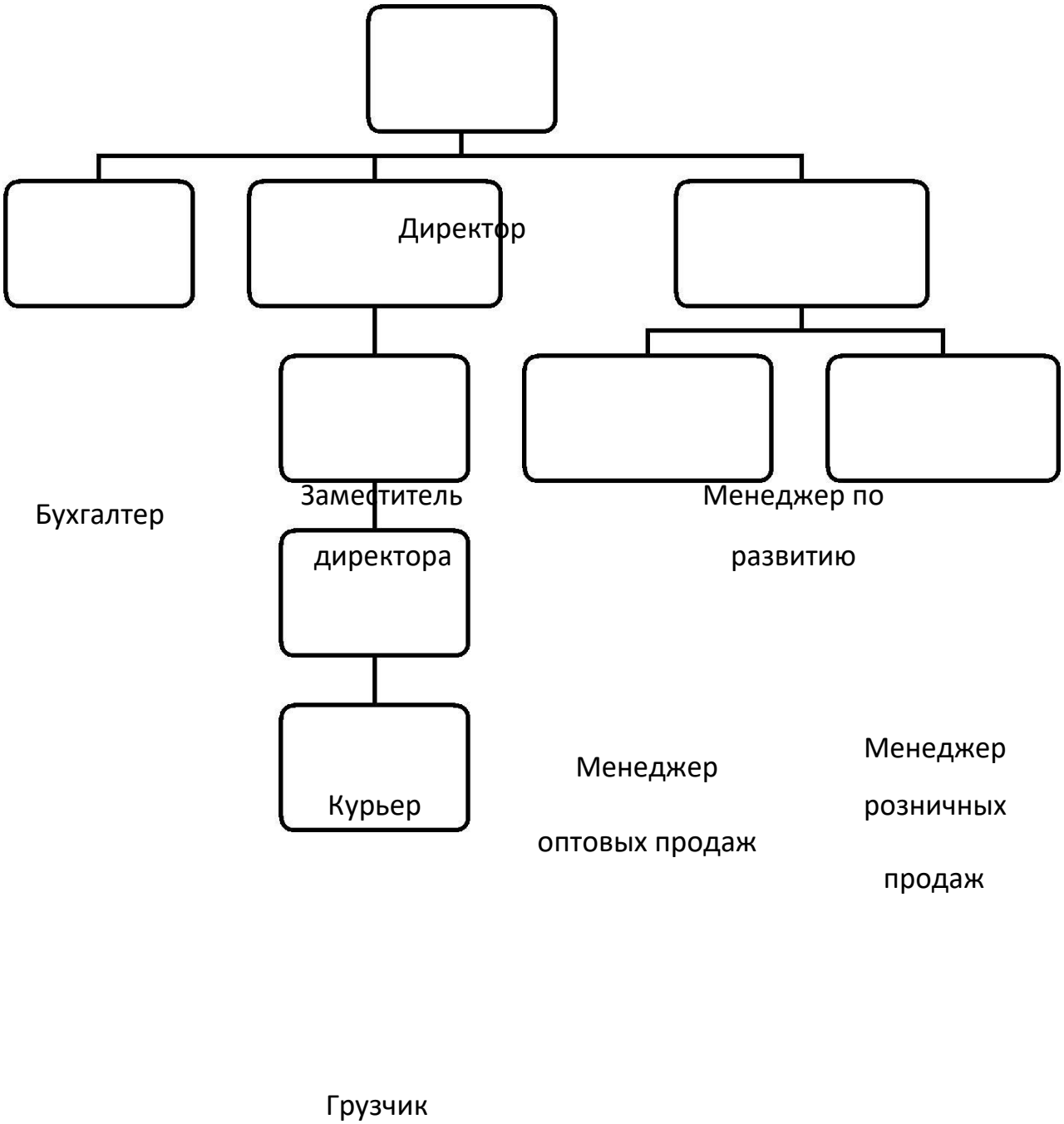
Менеджер по развитию несет ответственность:

В За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством РФ.

В За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

В За причинение материального ущерба предприятию - в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



Уборщик