

Содержание

Введение

Глава 1. Стратегическое управление: структура и содержание

1.1 Сущность стратегического управления

1.2 Виды и принципы стратегического управления современной организацией

1.3 Классификация стратегий организации

1.4 Проблемы и перспективы развития стратегического управления в современных организациях

Глава 2. Общая характеристика и анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП» за 2006-2008 гг.

2.1 Общие сведения о деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП»

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП»

Глава 3. Основные направления и пути совершенствования стратегического управления на КП «ПАНИФКООП»

3.1 Анализ стратегического управления на КП «ПАНИФКООП»

3.2 Разработка рекомендаций и предложений по стратегическому управлению КП «ПАНИФКООП»

Заключение

Библиография

Приложение

Введение

Характерная черта современного менеджмента организации - это усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы постоянного развития организации в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.

Стратегический менеджмент играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью. Практика показывает, что лишь 5% существующих фирм разрабатывают стратегию, но именно они получают прибыль выше среднеотраслевой.

Стратегическое управление -- это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

Стратегическое управление организацией для молдавской экономики -- новое, непривычное направление. Необходимость в нем появилась в ходе осуществляемых в стране политических и экономических преобразований, результатом которых стал переход от плановой экономики с централизованным стратегическим управлением целыми отраслями производства к рыночной экономике, в которой организации и предприятия различных форм собственности получили полную хозяйственную самостоятельность.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко разработанной системы стратегического управления, определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности.

В прошлом многие молдавские предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования трудовых ресурсов в текущей действительности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала, в текущей действительности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции, появление новых достижений науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а так же ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Основная цель курсовой работы: раскрыть сущность и значение стратегического управления в современных организациях; выявление проблем и перспектив развития стратегического управления в современных организациях; рассмотреть подробнее существующую классификацию стратегий организации; проведение анализа стратегического управления на КП «ПАНИФКООП».

Задачами данной курсовой работы является:

- рассмотрение основных принципов стратегического управления современной организацией;
- охарактеризовать классификацию стратегий предприятия;
- раскрыть методiku стратегического управления и существующие виды стратегического управления современной организацией;
- провести анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП»;
- осуществить анализ стратегического управления на КП «ПАНИФКООП»;
- разработать рекомендации по стратегическому управлению на КП «ПАНИФКООП».

Объектом исследования является стратегическое управление предприятия КП «ПАНИФКООП».

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера. Не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы

целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Глава 1. Стратегическое управление: структура и содержание

1.1 Сущность стратегического управления

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была разработана американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. «Стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели». Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Стратегическое управление - это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей».

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960-70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Первоначальная концепция стратегического управления выглядит следующим образом:

Стили организационного поведения. Одна из первых концепций управления базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют существенно различных организационных структур и управления. Все разнообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных

противоположных стилей - приростного и предпринимательского.

Приростный стиль поведения отличается постановкой «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать.

Предпринимательский стиль поведения отличается стремлением к изменениям, к предвосхищениям будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбираются оптимальные.

Функции стратегического управления. Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять, надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Главная цель стратегического управления - развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления. Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них:

- * инновационный характер;
 - * направленность на перспективные цели и возможности;
 - * сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
 - * субъективность оценки;
 - * необратимость и высокая степень риска. Стратегические решения - это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).
- Составляющие стратегического управления. Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 1.1.1.).

1. Видение - это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2. Сфера бизнеса - вид деятельности, связанный с конкретной, хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей. Рис. 1.1.1

Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия.

3. Миссия, или общественно значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4. Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5. Программы и планы - это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и

ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Этапы стратегического управления. Основные этапы стратегического управления:

анализ среды;

определение миссии и целей организации;

формирование и выбор стратегии;

реализация стратегии;

оценка и контроль выполнения стратегии.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации.

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

- * формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- * определение долгосрочных целей;
- * определение среднесрочных целей.

Формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- * цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- * руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- * в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной

связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

1.2 Виды стратегического управления современной организацией

Управление на основе решения стратегических задач. Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах.

Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов). Примером таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе, привлечение новых партнеров и клиентов и т.д.

Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно. Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Алгоритм выявления стратегических задач представлен на рис. 1.2.1. Как видно из схемы, существует два источника, генерирующих возникновение стратегических задач:

- * тенденции изменений во внешней среде организации;
- * внутренние тенденции, характеризующие развитие организации.

Внешние тенденции отражают политические (военные действия), экономические (состояние рыночной конъюнктуры), технологические (появление и распространение новых видов технологии) и социальные (усиление требований поддержания уровня занятости) аспекты среды функционирования предприятий. Внутренние тенденции по своей природе аналогичны внешним. Они могут быть естественными (рост заболеваемости персонала, нарушающий нормальный ход работы), технологическими (устаревание оборудования, технологии), экономическими (диверсификация производства, рост капиталоемкости и финансовой нестабильности), социальными (развитие механизма мотивации трудовой деятельности).

Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

- * Постоянное наблюдение за всеми тенденциями.
- * Анализ и обнаружение опасностей и новых возможностей.
- * Оценку важности и срочности решения, вновь возникающих задач на основе их классификации:

а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного решения;

б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;

в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие внимания.

* Подготовку решений (ее осуществляют специально созданные оперативные группы).

* Принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий (осуществляет руководство).

- Обновление списка проблем и их приоритетности.

Управление по слабым сигналам. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют сильными сигналами. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть слабыми сигналами. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например, прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.

Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем показан на рис. 1.2.2. Характер мер по нарастанию действительности сигнала.

Из схемы видно, что при наличии неточных признаков опасности (уровень 1) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясными (уровень 2), принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товара-заменителя разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т.д.). Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта, и пути ее решения установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий, и начинается их осуществление.

Управление в условиях стратегических неожиданностей. Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту, и отсутствие решений (например) приводит к крупному ущербу. Эта система предполагает следующие действия:

* использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;

* перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение

морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер;

* создание групп гибкого ранжирования из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями; в их обязанности входит постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка необходимых оперативных решений с учетом их возможных последствий; такие группы имеют особый статус и действуют вразрез с существующей в организации иерархией.

Рассмотренные системы (виды) стратегического управления не заменяют друг друга. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути происходящих событий, правильной оценки ситуации, способности руководства вовремя распознать надвигающуюся опасность.

1.3 Классификация стратегий организации

Деятельность современных организаций различается как сферами деятельности, так и целями, которых организация стремится достичь с располагаемыми ресурсами, используемыми технологиями, уровнем менеджмента. Поэтому классификационные признаки, на основании которых стратегии организации могут быть разбиты на классы, также достаточно разнообразны. 1 Стратегический учёт. //Под ред. В. Э. Керимова. - М.: Омега-Л, 2005.

В практике управления стратегии бывают как определенными, четко сформулированными руководством организации, так и неопределенными, не существующими в виде хорошо продуманных и принятых руководством организации формулировок.

В основании этой классификации лежит уровень проработанности и осознанности руководством стратегии организации. Эффективно функционирующие организации руководствуются в своих действиях четкой, продуманной стратегией. В то же время встречаются организации, в которых стратегическая линия деятельности остается не до конца продуманной, а, следовательно, и не сформулированной.

По характеру изменений, происходящих в деятельности организации, стратегии подразделяются на стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и их сочетания.

Стратегия роста закладывается в стратегические цели организации и может предполагать достижение более значимых объемов производства продукции или оказания услуг, изменение области деятельности, переход на новые или расширение существующих рынков сбыта, внедрение новых технологий, переоснащение предприятия, расширение производства, существенное изменение структуры управления организацией и т. д.

Стратегия ограниченного роста более характерна для уже сложившихся

организаций. Такие организации обладают, как правило, ресурсами, технологиями, менеджментом, достаточными для осуществления их деятельности. Стратегические цели в них формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности. Она более характерна для успешных организаций. Стратегия сокращения используется в случаях, когда по тем или иным причинам для руководства организаций более целесообразным представляется уменьшение объемов производства или оказываемых услуг, свертывание какого-либо из направлений деятельности, ликвидация организаций. Для стратегии сокращения характерно снижение уровня целей по сравнению с тем, который ставился ранее. Эта стратегия используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные обстоятельства для отдельного вида деятельности или отдельно взятой организаций, а также в случае, когда принимается стратегическое решение о переориентации деятельности, об изменении ассортимента, о выходе на новые рынки сбыта. Часто целью стратегии сокращения могут быть преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, а также вложений в новые виды деятельности.

Стратегии организаций различаются способами достижения конкурентных преимуществ -- глобальные стратегии; типом управления различными сферами деятельности -- корпоративные, или портфельные стратегии, ответной реакцией на изменение внешних и внутренних условий функционирования организаций -- функциональные стратегии.

Остановимся более детально на глобальных стратегиях ведения конкурентной борьбы. К таковым относятся стратегии фокусирования, дифференциации, инноваций, быстрого реагирования.

Концентрация усилий организации на обслуживании достаточно узкого сегмента рынка получила название стратегии фокусирования. С одной стороны, концентрация усилий организации в более узкой сфере деятельности позволяет добиться определенного конкурентного преимущества за счет возросшей специализации.

С другой стороны, необходимо быть уверенным, что более узкая сфера деятельности организации позволит выйти на необходимый уровень сбыта продукции или оказываемых услуг. Это обеспечивается как наличием достаточно большой группы потребителей, нуждающихся в продукции или услугах, оказываемых организацией, так и отсутствием достаточно мощных конкурирующих организаций, которые могут предложить потребителям аналогичную продукцию или услуги.

В противоположность стратегии фокусирования, стратегия дифференциации предполагает производство более расширенной номенклатуры продукции или обновленного ассортимента оказываемых услуг при сохранении их общей функциональной направленности.

Стратегия дифференциации предполагает полное удовлетворение потребностей покупателей или клиентов и увеличение их контингента за счет большего разнообразия предлагаемых потребителю продукции или услуг.

Следует отметить, что дифференциация может быть, по меньшей мере, двух видов -- горизонтальная и вертикальная.

Горизонтальная дифференциация предполагает, что цены на продукцию или оказываемые услуги остаются примерно одинаковыми, меняются лишь их функциональные характеристики, например цвет автомобилей.

Вертикальная дифференциация предполагает изменение цен. Это может быть связано с более существенной разницей функциональных возможностей предлагаемой продукции или уровня и характера оказываемых услуг. Естественно, что при принятии стратегии дифференциации необходимо оценить основные плюсы и минусы, неизбежные при ее реализации.

Высокий уровень конкуренции на подавляющем большинстве современных рынков сбыта стимулирует интенсивность конкурентной борьбы, в которой нередко побеждает тот, кто может предложить потребителю более совершенную продукцию, дополнительные функциональные возможности, более высокий уровень обслуживания.

Это достигается с помощью эффективно реализованной стратегии инноваций, состоящей в направлении усилий на совершенствование технологий, оборудования, производственного процесса, включение в ассортимент принципиально новой продукции или услуг.

Подавляющее большинство венчурных фирм, т. е. фирм, деятельность которых связана с повышенным уровнем риска, ориентировано на внедрение инновационных идей: новых производств, технологий, видов продукции.

Стратегия оперативного реагирования предполагает высокий уровень использования при управлении организацией принципа обратной связи. Она предполагает быструю адаптацию производства или сферы услуг к изменяющемуся спросу на обслуживаемом организацией сегменте рынка сбыта.

Быстрое реагирование на изменения рынка позволяет организациям, избравшим именно эту стратегию, первыми предлагать на рынке продукцию или услуги, удовлетворяющие вновь возникший спрос. А в острой конкурентной борьбе нередко побеждает тот, чье предложение при прочих равных условиях было первым.

Стратегия диверсификации предполагает расширение сфер деятельности организации, пополнение портфеля сфер бизнеса новыми. Это может происходить при слиянии, приобретении организации, создании организации «с нуля», создании совместных организаций.

Диверсификацией можно достичь так называемых эффектов стратегического соответствия при объединении возможностей различных организации, входящих в состав объединенной организации. Такое может наблюдаться как в области управления, так и в области производства, маркетинга, финансов.

Стратегия диверсификации бывает двух видов -- стратегия связанной и несвязанной диверсификации.

Стратегия связанной диверсификации предполагает, что в объединенной организации имеет место значительный эффект стратегического соответствия.

Стратегия несвязанной диверсификации предполагает, что в объединенной организации эффект стратегического соответствия незначителен. Объединенные организации первого вида принято называть концернами, а второго --

конгломератами.

Следует отметить также:

- 1) стратегию откочки капитала и ликвидации организации, когда ход событий неблагоприятен для организации. При этом организация может продаваться, ликвидироваться, подвергаться процедуре банкротства;
- 2) стратегию изменения курса и реструктуризации организации, когда принимается стратегическое решение о ее преобразовании с целью повышения эффективности деятельности либо с целью спасения от серьезных экономических потрясений;
- 3) стратегию международной диверсификации организации, когда ее деятельность распространяется на различные национальные рынки сбыта, что дает ей дополнительные возможности по варьированию деятельности и перераспределению сил в зависимости от экономической конъюнктуры на различных национальных рынках

Как показывают исследования, чаще всего побеждает тот, кому удалось выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую и изменениям рынка, и собственным внутренним возможностям. Выбор стратегий, ведущей к успеху, требует профессионального владения технологиями стратегического управления. Только это позволяет находить подчас единственно верный путь, дающий организации еще один шанс выжить и развиваться.

1.4 Проблемы и перспективы развития стратегического управления в современных организациях.

В хозяйственной практике Молдовы механизм стратегического управления находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что молдавский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. Какова же роль стратегического менеджмента для организации в условиях рыночной экономики? В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов, которые автоматически закладывались в основу разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в переходной экономике, но в условиях рынка это только часть плановой работы.

Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное - свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех сразу после 1991 г., теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти.

Поэтому как руководители новых компаний, так и директора многих бывших государственных предприятий подходят к пониманию необходимости разработки

стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия как целостной обособленной системы, формирование новых целевых установок и интересов предприятия и его работников.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В молдавском бизнесе коммерческие фирмы наряду с группами, за многими из которых стоят коммерческие банки, стали приобретать промышленные предприятия, участвуя в приватизации, инвестиционных конкурсах, активно проводя скупку акций привлекательных предприятий. Видимо, центральная задача теперь будет состоять в том, чтобы от нынешнего состояния интеграции перейти к устойчивому и эффективному развитию интеграционных процессов, что невозможно без решения проблем стратегического менеджмента.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну.

У директоров бывших государственных предприятий и руководителей новых компаний растет понимание важности формирования долговременных целей и планирования развития в долгосрочной перспективе.

Дело осложняется тем, что многие молдавские предприятия оказались в своего рода информационном вакууме. С одной стороны, обилие неупорядоченной внешней информации, с другой - отсутствие систематизированных ориентиров для выбора направлений развития. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования и известно о них пока сравнительно мало, так как на практике они не стали общепринятыми методами плановой работы. Большая часть отечественных производителей только приходят к пониманию того, что называют стратегическим управлением.

стратегический управление

Глава 2. Общая характеристика и анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП» за 2006-2008 гг.

2.1 Общие сведения о деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП»

КП «Сыжак-Фырын» образовалось в результате выделения в 2001г. из КП «ПАНИФКООП», который в свою очередь был основан в 1988г. на базе хлебокомбината, созданного ещё в 1956г. С недавнего времени предприятие КП «Сыжак-Фырын» вновь переименовано в предприятие КП «ПАНИФКООП».

Предприятие КП «ПАНИФКООП» было образовано на основании постановления Исполнительного Бюро Гагаузкоопа (ИБГ) на неограниченный срок, руководствуясь в своей деятельности Законом о потребительской кооперации, Уставом, решением органов управления и контроля Гагаузкооп, другими действующими нормативными актами РМ. На сегодняшний день предприятие КП «ПАНИФКООП» расположено по адресу: РМ, АТО Гагаузия, мун. Комрат, ул. Третьякова, 129.

Главной целью предприятия КП «ПАНИФКООП» является удовлетворение интересов

организаций потребкооперации, пайщиков, других юридических и физических лиц. Основными видами деятельности предприятия являются: производство и реализация продуктов хлебопечения; оптовая, розничная и комиссионная торговля, в том числе заготовка и переработка сельскохозяйственного сырья, производство продуктов мукомольной промышленности, растительных и животных масел и жиров, и др.

Предприятие КП «ПАНИФКООП» осуществляет свою деятельность в соответствии с нормативными актами и собственным Уставом, имея право: осуществлять свою деятельность для удовлетворения нужд организации и потребительской кооперации, а также пайщиков; осуществлять предпринимательскую деятельность для реализации своих целей и задач, а также потребительской кооперации; составлять программы и прогнозы экономического и социального развития; разрабатывать документы по организации и нормированию труда, штатное расписание, положение об оплате труда; формировать и использовать собственные средства; разрабатывать инвестиционные проекты; устанавливать цены на закупленную, перерабатываемую и реализуемую продукцию; осуществлять внешнеэкономическую деятельность и поддерживать экономические отношения с зарубежными партнёрами.

В ходе функционирования хлебозавод ведёт следующие документы строгой отчётности: Устав, сертификат регистрации предприятия, лицензии на право владения землей, сертификат о присвоении фискального кода, договора и соглашения. Собственность предприятия формируется за счёт основных фондов, оборотных средств, инвентарных единиц, чистой прибыли, износа основных средств, кредитов, займов и др. привлечённых средств, дарение, спонсорство и других поступлений.

КП «ПАНИФКООП», как и любая организационная система подразделена на 2 подсистемы: производственную (переработка поступающих ресурсов и т.п.) и управляющую (принятие и реализация управленческих решений по управлению производственной системой). Количество подразделений, организационная структура предприятия, штаты зависят от специфики производства и определяются самим предприятием.

Управленческая структура представлена на рисунке 2.1.1. Данная структура наглядно отражает структуру управленческого персонала, в которую входят: директор предприятия, начальник экономического отдела, начальник хлебопекарного отдела, начальник отдела технического контроля, главный бухгалтер. В свою очередь начальнику экономического отдела подчиняются руководители планово-экономического отдела и отдела труда и заработной платы. Руководство КП «ПАНИФКООП» осуществляется собственником Гагаузкооп, а также директором КП «ПАНИФКООП», утверждённым в должности ИБГ.

Высшим руководящим органом на КП «ПАНИФКООП» являются общее собрание собственников имущества. Исполнительные функции по управлению коллективным предприятием осуществляет правление. Рис. 2.1.1 Организационная структура управления КП «ПАНИФКООП».

Важным принципом менеджмента на хлебозаводе является единое руководство, то есть подчиненность руководителю всех подразделений предприятия, всех членов трудового коллектива. Это говорит о том, что председатель Гагаузкоопа - Арнаут Н. С. - лично руководит, организует и отвечает за эффективную деятельность предприятия и его трудового коллектива. Такое руководство осуществляется им через основного руководителя хлебозавода - Узун М. С. и начальников соответствующих подразделений предприятия (отдел кадров, планово-экономический, юридический отделы, бухгалтерия, канцелярия), которые функционально подчиняются только начальнику Гагаузкооп.

Производственная структура предприятия КП «ПАНИФКООП» представлена в виде основной и не основной деятельности (Приложение 1). Основная деятельность представлена деятельностью основных цехов, вспомогательных и обслуживающих цехов, где непосредственно осуществляется подбор и взвешивание необходимых ингредиентов, замес теста, изготовление и выпечка хлебобулочных изделий.

Ответственными за деятельность хлебопекарных цехов являются начальники бригад и начальник хлебопекарного цеха. Начальник вспомогательного цеха отвечает за своевременное и непрерывное поступление воды и электроэнергии, а также следит за техническим состоянием производственного оборудования и газовых печей.

Начальнику обслуживающего цеха подотчетны: водители транспортных средств, начальник отдела снабжения и сбыта, заведующий складом.

Для обеспечения бесперебойного процесса производства предприятие должно располагать сырьём, материалами, топливом. План снабжения устанавливается с учётом ресурсов предприятия на начало планируемого года. Основная связь налажена с ИП «Манолис-Новак», откуда поступает мука. Хлебозавод также поддерживает связь с Кишинёвским дрожжезаводом. Масло, соль, сахар приобретают у различных поставщиков.

Среди существующих основных видов деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП» следует отметить также и то, что предприятие также занимается заготовкой зерна у частных лиц и предприятий. Зерно сдаётся на хранение в склады, затем идёт на переработку, далее на производство.

Основным каналом сбыта является: «Комрат АСИКООП», «Конгаз КООП», «Кирсово АСИКООП», ряд частных лиц и др.

В настоящее время предприятие столкнулось с большим количеством конкурентов, таких как: ИП «Добров», ИП «Кырмызы», ООО «Франзелуца». Отличительной особенностью хлебобулочных изделий предприятий конкурентов является: широкий ассортимент хлебобулочных изделий и кондитерских изделий; широкий рынок сбыта; транспортные средства в требуемом количестве; относительно низкие цены на хлебобулочные изделия; использование современной технологии и более высокое качество изготавливаемых изделий; наличие разрекламированной товарной марки.

2.2 Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП» за 2006-2008 гг.

Анализ технико-экономических показателей отражает на уровне финансовой и

экономической стабильности находится предприятие, а также позволяет наметить дальнейшие пути развития предприятия. Показателями, характеризующими экономическую эффективность предприятия, являются: объем выпускаемой продукции, объем реализованной продукции, прибыль и рентабельность предприятия.

Для проведения соответствующего анализа используем технико-экономические показатели деятельности предприятия КП «ПАНИФКООП» за 2006-2008 гг..(Приложение 2). На основании данных таблицы проведем анализ хозяйственной деятельности предприятия:

Объем продукции в действующих оптовых ценах предприятия в 2007 году уменьшился на 117,5 тыс. лей по сравнению с 2006г., где объем товарной продукции (ТП) составил 962,3 тыс. лей, однако в 2008г. наблюдается увеличение произведенной продукции до 1541,0 тыс. лей, что на 578,7 тыс. лей и 696,2 тыс. лей больше, чем в 2006 и 2007 гг.. соответственно. В процентном соотношении это составляет 160,1% и 182,4%, соответственно. За анализируемый период отмечается динамика роста, что является положительным явлением для предприятия КП «ПАНИФКООП».

Объем продукции в сопоставимых ценах предприятия в 2008 году составил 1221,5 тыс. лей, что на 233,7 тыс. лей больше по сравнению с 2006 годом и на 411,2 тыс. лей больше по сравнению с 2007 годом. Т. е. больше на 23,7% и на 50,7% соответственно. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов в 2008 году составила 985,4 тыс. лей, что больше по сравнению с аналогичными показателями на 58,0 тыс. лей и на 49,7 тыс. лей соответственно. В процентном выражении, среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличилась на 6,2 % и на 5,3 % по сравнению с 2006 и 2007гг.. соответственно. Это свидетельствует о том, что предприятие с каждым годом вводило в производство дополнительные производственные единицы. Увеличение обусловлено совершенствованием и обновлением технической базы.

Годовая производственная мощность предприятия за анализируемые годы составила 245 тонн. КП «ПАНИФКООП» в 2006г. заменило старые печи, которые работали на дизельном топливе, на более экономичные газовые печи с производственной мощностью 245 тонн, что оказалось эффективным мероприятием внедренном на данном предприятии. Таким образом, на протяжении 3 лет показатель годовой производственной мощности остался неизменным.

Объем произведенной продукции увеличился и составил по данным 2008 года 242,8 тыс. тонн, что на 52,2 тыс. тонн (27,4%) больше по сравнению с 2006 годом и на 81,3 тыс. тонн (50,3%) больше по сравнению с 2007 годом.

Производственная площадь предприятия на протяжении 2006-2008 год также осталась неизменной и на сегодняшний день составляет 168 м².

Среднегодовая численность работников по данным 2008 года составила 35 человек, что на 6 человек больше по сравнению с 2006 годом, т. е. больше на 20,7%. И на 13 человек больше по сравнению с прошлым годом, т. е. больше на 59,1%.

Фонд заработной платы в 2008 году равнялся 585,9 тыс. лей. По сравнению с фондом

заработной платы в 2006г. (385,7) и 2007г. (316,8) этот показатель увеличился на 200,2 тыс. лей и на 269,1 тыс. лей, или увеличился на 51,9 % и 84,9 % соответственно. Себестоимость произведённой продукции увеличивается из года в год. Величина данного показателя за 2008г. составила 538,3 тыс. лей. По сравнению с 2006 и 2007гг. она увеличилась на 82,8 тыс. лей и на 74,8 тыс. лей, в процентах изменение произошло на 18,2% и на 16,1% соответственно. Повышение себестоимости частично связано и с увеличением объемов производимой продукции.

Материальные затраты в 2008 году составили 1203,7 тыс. лей, что больше, чем в предыдущих годах на 285,1 тыс. лей (31,1%) в 2006г. и на 447,5 тыс. лей (59,2%) в 2007г. В связи с этим произошли аналогичные изменения и в себестоимости произведённой продукции.

Показатель фондоотдачи за 2008 год составил 1,56 лей, что на 0,52 лея и на 0,56 лей больше, чем в 2006-2007гг. соответственно. Увеличение фондоотдачи в 2008г. по сравнению с 2007г. на 73,3% показывает, что в этом году ОПФ использовались намного эффективнее, чем в предыдущем году. А также характеризуется повышением производительности труда. Это положительно для предприятия и служит улучшению благосостояния и росту экономической эффективности хозяйственной единицы.

Показатель фондоёмкости снизился и в 2008 году составил 0,64 лея. Снижение произошло на 0,32 лей (33,3%) по сравнению с 2006 годом и на 0,47 лея (43,3%) по сравнению 2007годом соответственно.

Коэффициент использования производственной мощности в 2008 году составил практически 100% , т. е. равен 99,1%, что больше аналогичного показателя на 27,4% по сравнению с 2006 годом и на 34,1% по сравнению с 2007годом. Данные показатели за анализируемый период свидетельствуют об эффективности использования производственной мощности.

Фондовооружённость труда в 2008 году равнялась 28154 лей/чел, т.е. меньше на 11,97 % по сравнению с 2006 годом и на 38,17% по сравнению с прошлым годом. Т. е. меньше на 3826 лей и на 17377 лей соответственно.

Показатель материалоотдачи за 2008г. (1,28 лей) увеличился с предыдущими годами на 0,23 лея в 2006г. и на 0,16 лея в 2007г. Это говорит о том, что на один лей материальных затрат приходится больше произведённой продукции, чем в предыдущих годах. Увеличение произошло на 21,9% и на 14,3% соответственно.

Материалоемкость по данным предприятия снизилась и составила, таким образом, в 2008 году 0,78 лей. Снижение данного показателя по сравнению с 2006 годом произошло на 0,17 лей (17,9%) и по сравнению с 2007 годом на 0,11 лей (12,4%).

Производительность труда одного работника за период 2006-2008 гг. возрастает, то есть труд работника используется с каждым годом рациональнее и эффективнее.

Вместе с этим происходит рост среднегодовой заработной платы одного работника.

Производительность труда одного работника в действующих ценах за 2008г. по сравнению с 2006-2007 гг. увеличилась на 10846 лей/чел в 2006г. и на 5628 лей/чел в 2007 г., в процентном выражении на 32,7% и 14,7% соответственно.

Среднегодовая заработная плата одного работника за 2008 год составила 16740 лей,

а в 2006 и 2007 гг. она равнялась 13299 лей и 14400 лей соответственно. Отмечается рост среднегодовой заработной платы 1 работника на 3441 лей по сравнению с 2006 годом (25,9%) и на 2340 лей (16,2%) по сравнению с 2007 годом, что в свою очередь является положительным явлением для предприятия.

Отмечается и динамика роста в отношении выпуска продукции на 1 м² производственной площади, поскольку увлечение в 2008 году по сравнению с 2006 годом произошло на 3445 лей и по сравнению с прошлым годом на 4144 лей, т.е. больше на 60,1% и на 82,4% соответственно.

Прибыль от реализации продукции в 2008 году составила 506,8 лей, что больше по сравнению с 2006 годом на 459,9 тыс. лей, т.е. на 97,8% и на 684,4 тыс. лей больше по сравнению с показателем 2007 года, т.е. больше на 215%.

Анализируя деятельность предприятия КП «ПАНИФКООП» за 2006-2008 гг. следует отметить, что в 2008 году в деятельности предприятия отмечаются положительные изменения. Увеличение объемов производства и как следствие увеличение прибыли от реализации продукции в 2008 году. А также рост рентабельности продукции и среднегодовой стоимости основных производственных фондов, что свидетельствует об обновлении технической базы предприятия.

Глава 3. Основные направления и пути совершенствования стратегического управления на КП «ПАНИФКООП»

3.1 Анализ стратегического управления на КП «ПАНИФКООП»

Предприятие КП «ПАНИФКООП» существует на рынке хлебобулочных изделий с 1956 г.. За прошедшие годы предприятие не один раз вносило коррективы в осуществляемую деятельность, неоднократно менялось руководство и соответственно применяемые стратегии.

Наша цель заключается в проведении анализа и оценке стратегического управления на предприятии КП «ПАНИФКООП». А также выявление влияния применяемых стратегий на эффективное функционирование предприятия.

На сегодняшний день целью предприятия КП «ПАНИФКООП» является получение максимальной прибыли.

На предприятии КП «ПАНИФКООП» была разработана на основе методологии стратегического менеджмента миссия хлебозавода: «Мы дарим любовь и тепло наших сердец в собственных изделиях для нашего потребителя».

Миссия предприятия КП «ПАНИФКООП» состоит в постоянном развитии бизнеса по изготовлению хлебобулочных изделий, улучшения качества обслуживания и поддержания низкого уровня цен, для удовлетворения запросов клиентов. Это позволяет процветать бизнесу предприятия и обеспечивать доход сотрудникам фирмы.

Список литературы

* Этика и современное управление // 2dip - студенческий справочник. URL:
https://2dip.su/теория/маркетинг_на_предприятии/этика_и_современное_управление/