

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1.1. Сущность стратегического менеджмента	4
1.2. Система стратегического менеджмента	4
1.3. Анализ внешней среды	7
1.4. Анализ внутренней среды	12
1.5. Миссия и цели организации	18
1.6. Цели организации	23
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТО-СТИЛЬ»	31
2.1. Виды деятельности предприятия	31
2.2. Цели деятельности предприятия	32
2.3. Управление предприятием	32
2.4. Организационная структура предприятия	37
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	39
3.1. Основные технико-экономические показатели	39
3.2. Стратегический менеджмент на предприятии	43
3.3. Анализ внешних факторов воздействия	44
3.4. Стили руководства на предприятии ООО «Авто-Стиль»	47
3.5. Миссия предприятия ООО «Авто-Стиль»	47
3.6. Определение стратегии предприятия ООО «Авто-Стиль»	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:	54

Теоретическая постановка проблемы

1.1. Сущность стратегического менеджмента

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

Стратегический менеджмент можно определить как такое управление организацией, которое:

- опирается на человеческий потенциал, как основу организации,
- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,
- осуществляет гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

Это в совокупности позволяет организации выживать достигая своей цели в долгосрочной перспективе.[4, с.32]

1.2. Система стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих вопросов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на

- 3) производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- 4) финансы фирмы;
- 5) маркетинг;
- 6) организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

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

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций. Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы; климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и, величина заработной платы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и, другие нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и, приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической, реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую, очередь для, того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того,

ции и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Изучение непосредственного окружения организации направлена на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организацией, на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- 1) уровень специализированности поставщика;

вать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения и, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако любая из этих мер оказывается действенной только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры. Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенности трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им «убит» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому, для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий, продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификаций, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

1.4. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредствен-

и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако все же есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации. Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае, если в организации работники продвигаются быстро и по результатам индивидуальных достижений, можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение в продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомле-

ное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СДВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся, в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ» то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СДУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как из-

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

1.5. Миссия и цели организации

Итак, никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация - это объединение людей, преследующих определенные цели. Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает ор-

работе миссия будет пониматься так, как она понимается, как рассматривается в узком смысле.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью Организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а, следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта, и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- деловые партнёры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;
- местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;
- общество в целом, первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития,

- 2) сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- 3) философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
- 4) возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с выше перечисленными характеристиками организации формированию миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень ясно отражен тот имидж, которым обладает организация.

Так для чего же все-таки формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремиться, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- 1) миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;

на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два-три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- 1) доходы организации;
- 2) работа с клиентами;
- 3) потребности и благосостояние сотрудников;
- 4) социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организаций.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- 1) прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;

- 10) оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они «подчинены» им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию и более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели роста организации. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно этим темпам роста могут устанавливаться

ным негативным последствиям для организации. Большой опыт человека по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть достижимыми. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разногласия, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;

В-четвертых, цели должны быть конкретными, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь, кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большин-

организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов, Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организаций, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

открытие сыскных и охранных предприятий;
открытие кафе, баров, кемпингов, автостоянок;
профессиональная подготовка и дополнительные образовательные услуги;
Виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются после получения лицензий.

2.2. Цели деятельности предприятия

Целью деятельности предприятия является удовлетворение общественных потребностей в его работе, товарах и услугах, - реализация на- основании полученной прибыли социальных и экономических интересов участника общества. Предприятие самостоятельно планирует производственную программу.

Финансовая и производственная деятельность организации осуществляется в соответствии с производственными, финансовыми и другими планами общества на основе полного хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости (в том числе и в иностранной валюте).

Предприятие имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

Имущество предприятия формируется за счет вкладов участника, внесение вкладов имуществом участника, полученных доходов и других законных источников деятельности, кредитов, взносов, процентов.

2.3. Управление предприятием

Управление предприятием осуществляется его участником. Для руководства текущей работой назначается исполнительный единоличный орган общества (директор), который решает все вопросы деятельности общества, кроме тех, которые входят в исключительную компетенцию решения участника.

отношения, возникающие с государством по поводу образования и использования бюджетных и внебюджетных фондов;

отношения со страховыми организациями в связи с формированием и использованием страховых фондов;

В соответствие с законодательством денежные средства предприятия подлежат обязательному хранению в банке. обслуживается в Невинномысском отделении № 1583 Сберегательного Банка РФ.

Для открытия расчетного счета предприятия предоставляло в указанный банк следующие документы:

заявление на открытие счета;

свидетельство о государственной регистрации предприятия;

копии устава и учредительного договора, заверенные нотариально;

два экземпляра банковских карточек с образцами подписей и оттиском печати, заверенные нотариально;

справка о постановке на учет в налоговом органе, в Пенсионном фонде и др. (фонд занятости, статорганы).

В этот же период был подписан договор на банковское обслуживание и по распоряжению управляющего банком предприятию был присвоен номер расчетного счета: 40702810560250100436.

На расчетном счете сосредотачиваются свободные денежные средства и поступления за реализованную продукцию, выполненные работы и услуги, краткосрочные и долгосрочные ссуды банка и прочие зачисления.

С расчетного счета производятся почти все платежи предприятия: оплата поставщикам за материалы, погашение задолженности бюджету, соцстраху, получение денег в кассу для выдачи заработной платы, премий и т.д. Выдача денег, а также безналичные перечисления с этого счета банком осуществляются, как правило, на основании приказа ООО «Авто-Стиль».

наиболее сложная и дорогостоящая. Банки взимают высокую комиссию за выполнение аккредитивных операций: авизование, подтверждение, проверку документов, платеж. Достоинство ее для обеих сторон – в определенной гарантии: своевременности и полноты получения платежа поставщиком, а также получения заказанной продукции в соответствии с предусмотренными условиями покупателем.

Периодически ООО «Авто-Стиль» получает от банка выписку с расчетного счета, т.е. перечень произведенных им за отчетный период операций.

Кроме того, взаимоотношения ООО «Авто-Стиль» с банками возникают по поводу получения кредита и своевременной уплаты процентов по нему.

Учреждения банков выдают кредиты на условиях строгого соблюдения принципов возвратности, срочности, платности и обеспеченности.

Все вопросы, связанные с выдачей и погашением кредитов, регулируются правилами банков и кредитными договорами. В кредитном договоре фиксируются: объекты кредитования и срок кредита, условия и порядок его выдачи и погашения, формы обеспечения обязательств, процентные ставки, права и ответственность сторон, перечень документов и периодичность их предоставления банку и другие условия.

Нарушение руководителем или должностными лицами предприятия положений налогового законодательства влечет за собой административную ответственность в виде штрафных санкций.

Управление деятельностью предприятия осуществляется его собственником, который является директором предприятия. Директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формулирует штат сотрудников.

Организационную структуру предприятия определяет состав, соотношение и формы организации аппарата управления на различных уровнях.

печивает правильную оценку реальной ситуации и тем самым создает нормальное функционирование фирмы и достижения намеченных целей.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели ООО «Авто-Стиль»

Показатели	2001	2002	2003	Измене- ние 2002/ 2001, %	Измене- ние 2003 / 2002, %
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализа- ции продукции, ра- бот, услуг, тыс. руб.	57589	39771	29101	69	73
Объем выпуска про- дукции, тыс. руб.	55664	39330	29914	71	76
Полная себестои- мость, тыс. руб.	41851	27440	21584	66	79
Затраты на 1 руб. то- варной продукции, руб.	0,66	0,72	0,75	109	104
Материальные за- траты, руб	24924	17001	10244	68	60
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	40110	39320,5	35155,5	98	89
Среднесписочная численность, чел.	210	207	209	99	101
Фондоотдача, руб/руб	1,44	1,01	0,83	70	82
Фондовооружен-	191,0	190,0	168,2	99	89

Отрицательным моментом работы предприятия за 2002 год следует считать увеличение затрат на 1 руб. товарной продукции на 9 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Значение данного показателя свидетельствует о том, что в 2001 году на каждый рубль товарной продукции затраты предприятия составляли 66 коп., а прибыль 34 коп., тогда как в отчетном 2003 году затраты увеличились и достигли уровня 75 коп.

В 2003 году балансовая прибыль уменьшилась по сравнению с предыдущим 2002 годом на 39 % и составила 6343 тыс. руб. После уплаты налогов чистая прибыль предприятия на 1.01.02. составила 9214 тыс. руб., динамика данного показателя аналогична предыдущему.

За рассматриваемый период в ООО «Авто-Стиль» снизилась фондоотдачи. Значение фондоемкости соответственно увеличилось, что также свидетельствует о отрицательных результатах работы предприятия.

В отчетном 2002 году произошло снижение численности промышленного производственного персонала по сравнению с предыдущим периодом при одновременном значительном снижении заработной платы на 1 работника до уровня с 6212 руб.

В 2002 году намечалась тенденция роста показателя рентабельности производства с 21,1 % до 25,5 %. Однако в отчетном периоде, значение данного коэффициента снизилось до уровня 22 %, т.е. на 3,5 % по сравнению с предыдущим годом. Аналогичная тенденция наблюдается и по показателю рентабельности продаж.

Таким образом, динамика подавляющего большинства показателей предприятия имеет отрицательную тенденцию. В течение анализируемого периода наблюдается снижение выручки от реализации продукции, прибыли, фондоотдачи. Для улучшения экономической обстановки на предприятии необходимо разработать стратегию деятельности предприятия с помощью методов стратегического менеджмента.

3.3. Анализ внешних факторов воздействия

Проанализируем внешние факторы воздействия на организацию ООО «Авто-Стиль» :

Факторы прямого воздействия на предприятие ООО «Авто-Стиль» :

- 1) Законы
- 2) Информация
- 3) Поставщики
- 4) Клиенты
- 5) Банк
- 6) Конкуренты
- 7) Госорганы
- 8) Местная власть

Факторы косвенного воздействия на организацию ООО «Авто-Стиль»:

- Состояние экономики
- Политическая обстановка
- Международные события
- Экологические факторы
- НТП
- Социокультурные факторы
- Климатические

Под сложностью внешней среды понимается число факторов на которые организация ООО «Авто-Стиль» обязана реагировать, а так же уровень изменчивости каждого фактора. На наш взгляд сложность внешней среды не высокая, потому что число факторов внешней среды относительно не большое и их вариативность можно приблизительно прогнозировать.

Подвижность среды - это скорость с которой происходят изменения в окружении организации. Мы считаем, что как и сложность, подвижность внешней

- 2) Контролируется своевременное выполнение работниками поставленных задач.

Мотивирование работников и стимулирование их деятельности ведётся по нижеприведённой схеме:

- 1) Премирование работников производственных цехов в случае выполнения полученного задания досрочно, при соответствующем заданию качестве.
- 2) При удачном прохождении заказа премирование всех сотрудников участвовавших в работе над заказом.
- 3) Материальное наказание за нарушение производственной дисциплины.
- 4) Материальное наказание сотрудников производственных отделов за некачественное или несвоевременное выполнение порученной работы.
- 5) Материальное наказание (вплоть до увольнения) за халатное отношение к собственной работе.
- 6) Введение материальной ответственности за порчу мат. ценностей принадлежащих фирме.

Структура и характеристика персонала: персонал делится на производственников и непроизводственников. Характеристики предъявляемые к персоналу, приводятся в данной таблице 2.2:

Таблица 2.2- Характеристики предъявляемые к персоналу

Производственники	Непроизводственники
- Профессионализм	- Профессионализм
- Нестандартность мышления	- Коммуникабельность
- Ответственность	- Ответственность
- Способность работать в коллективе	- Исполнительность
	- Целеустремлённость

вышению качества предлагаемых товаров и услуг, а так же является работодателем, что само по себе немаловажно.

Философия организации.

Сотрудники предприятия ООО «Авто-Стиль постоянно (по мере возможности) должны стараться повышать свой культурный и образовательный уровень. Это может выражаться в непрерывном повышении своего профессионализма и развитии личных культурных предпочтений. Необходимо быть вежливым со всеми абсолютно. Работники должны хорошо выглядеть. В фирме разработаны корпоративные стандарты на документооборот внутри организации. Руководство разрабатывает программу по формированию корпоративной лояльности. Например совместное празднование различных дат, праздников и Дней рождений. Руководство должно быть образцовым примером для своих подчиненных. Руководству необходимо с пониманием относиться к ошибкам или небрежностям своих подчиненных.

Например, категорично не карать за опоздания на работу, а предупредить, возможно несколько раз. Предприятие ООО «Авто-Стиль заботится о здоровье своих сотрудников и поэтому периодически арендуется спортивный зал для сотрудников. На наш взгляд влияние внутренней культуры, общение внутри нашей фирмы ведет к улучшению, а главное к ускорению выполнения работы. Благодаря неформальному отношению к работе и поддержанию такого отношения, у сотрудников должно сформироваться представление о работе над общим делом, взаимопомощи, взаимовыручке и слаженности в работе. Удовольствие от работы в коллективе для каждого работника принесет очевидные плоды и послужит положительной стороной в развитии и текущей работе.

3.6. Определение стратегии предприятия ООО «Авто-Стиль

Чтобы определить стратегию предприятия ООО «Авто-Стиль надо определить слабые и сильные его стороны.

Сильные стороны:

полный комплекс автомобильных услуг предоставляемых клиенту

В настоящее время автомобильный рынок является наиболее востребованным и постоянно расширяется. Соответственно расширяется и рынок сопутствующих товаров и услуг, а значит растет и конкуренция. Между фирмами идет борьба за клиентов. Поэтому для предприятия «Авто-Стиль» необходима разработка стратегии в условиях концентрированного рынка.

Стратегия концентрированного рынка эффективна, так как фирма стремится расширить свой рынок. Фирма ООО «Авто-Стиль» стремится увеличить число клиентов. Чтобы у автосервиса была прибыль, ему нужны клиенты, чтобы повысить прибыль, нужно увеличить базу клиентов.

В качестве одного из стратегических средств необходимо выбрать рекламу. С ее помощью можно привлечь новых клиентов. Также можно разработать ряд скидок и льгот, что поможет удержать клиентов.

Относительно небольшие по размерам и доходам предприятия автосервиса, такие как «Авто-Стиль» имеют необходимость в рекламе прежде всего потому, что необходимо привлечь клиента, дать информацию о себе, сделать себе имя (имидж), напомнить о своем существовании, пропагандировать свои услуги, выработать свой стиль и т.д.

Но автосервисных предприятий в городе несколько, исходя из этих условий предприятие должно найти эффективные средства рекламы.

В первую очередь необходимо обратиться в средства массовой информации – газеты, автомобильные журналы, на телевидение и радио.

В небольшом объявлении в газете необходимо сделать упор на заголовок, на название фирмы, чтобы бросалось в глаза. Ниже пустим перечень предлагаемых услуг и координаты.

Такого же плана можно дать объявление в автомобильные журналы, но с иллюстрациями. На телевидение возможно заказать короткий рекламный ролик на 15-30 сек., в котором можно показать интервью с нашими клиентами, где они выскажут свое положительное мнение о работе нашего автосервиса. Короткое рекламное объявление необходимо запустить и на радио. Также можно вы-

1. Лучшей рекламой для предприятия являются качество ее услуг, компетентность персонала и его отношение к клиентуре. Если предприятие выполняет качественные услуги, имеет высокую культуру обслуживания, ее персонал знает и придерживается кодекса чести, своими высказываниями и действиями способствует повышению имиджа предприятия - это важные показатели деятельности.
2. Необходимо работать с постоянными клиентами, чтобы они всегда чувствовали, что это их автосервис, необходимо налаживать с ними дружеские отношения. В конкретных ситуациях эти отношения складываются из разных компонентов, но всегда в их основании — внимание и уважение к клиентам.
3. Предприятие должно напоминать клиентам о себе. Служба работы с клиентурой должна быть знакома с руководителями кооперативов, организаций, учреждений и устанавливать с ними хорошие взаимоотношения, независимо от того, являются ли они клиентами или нет. Эти отношения должны быть постоянными и позитивными.
4. Предприятие должно иметь свою визитную карточку и распространять ее среди реальных и потенциальных клиентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Акофф Р. - Планирование будущего корпорации – М. Финансы и статистика, 2003.-345 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Издательство "Питер", 2003.
3. Ансофф И. - Стратегический менеджмент - М.: Экономика, 2002.
4. Виханский О.С. - Стратегический менеджмент - М.: Гардарики, 2003.
5. Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003.