

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Как правило, в большинстве случаев, правильное стратегическое решение может привести предприятие к состоянию могущества. Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удастся продумать заранее все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Естественно, что процесс разработки стратегии всегда чувствителен и часто непредсказуемый характер конкуренции, многообещающие взлеты и падения цен, перестановки среди основных промышленных конкурентов, новое регулирование, снижение или расширение торговых барьеров и бесконечное число других событий могут способствовать устареванию стратегии.

Стратегия развития предприятия в большинстве своем направлена на повышение конкурентоспособности предприятия.

Одним из главных направлений повышения конкурентоспособности предприятия будет стратегическое управление. Так существует три основных понятия стратегического управления: потенциал предприятия, конкурентоспособность, стратегия, т.е. степень использования потенциала, имеет непосредственную зависимость от стратегии предприятия, определяющую его конкурентоспособность. Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем экономическим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия.

Целью работы является оценка существующей стратегии ОАО «МАЗ», и разработка мероприятия по ее совершенствованию. Для этого должны быть осуществлены следующие **задачи**: исследовать понятие стратегии развития предприятия; выявить особенности выбора стратегии развития предприятия;

реализовать выбор стратегии развития предприятия из ряда предложенных альтернативных решений и разработать необходимые рекомендации по реализации выбранной стратегии развития предприятия и стратегическому контролю.

Объектом работы является стратегия ОАО «МАЗ». **Предмет** исследования оценка стратегии ОАО «МАЗ» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Методы исследования: SWOT-анализ, классификация, наблюдение, изучение литературы, описание, систематизация.

Актуальность работы в том, что предложенные методические и практические рекомендации направлены на повышение конкурентоспособности предприятия, поддержку отечественного производителя и рациональную организацию деятельности предприятия.

В процессе написания курсовой работы использовались обусловленные вышеперечисленными целями и задачами экономические, экономико-математические, статистические и другие методы изучения, обработки и обобщения информации.

1. Теоретические основы разработки и выбора стратегии организации.

1.1 Понятие и сущность стратегии организации.

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде [1].

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в

окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. [2]

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Необходимость стратегического управления организациями обусловлена рядом внешних объективных причин, главными из которых выступают следующие:

- развитие с помощью Интернета глобальной сети коммуникаций, что ведет к глобализации мировой экономики и вовлечению национальных экономик во все более тесные двусторонние и многосторонние деловые контакты;
- проникновение на национальные рынки ТНК (транснациональных корпораций), МНЕ (международных корпораций), ФПГ (финансово-промышленных групп), крупных концернов, что существенно влияет на деятельность субъектов хозяйствования; формирование еврорегионов и свободных экономических зон, что обуславливает ускорение процессов конкуренции, перемещения всех видов ресурсов, капитала и рабочей силы;
- сокращение временных циклов развития научно-технической революции, что ведет к быстрой смене технологий, а значит, появлению угроз, связанных с исчезновением старых сфер бизнеса, товаров, услуг и быстрым ростом запросов и потребностей все большего количества различных социальных групп населения;
- интеллектуализация большинства сфер человеческой деятельности, когда 60% всех товаров и услуг в мире являются информационными и становятся главным ресурсом организаций, что требует осуществлять перспективное планирование их развития с учетом данных реалий;
- перемещение конкуренции в сферу управления основными ресурсами организаций, главными из которых выступают время, люди, информация, финансы, а значит, необходимость закладывать в стратегических планах развития организации их оптимальное соотношение;

- все большая открытость национальной экономики и ее ориентация на активное участие в международном разделении труда, что обуславливает усиление конкуренции на внутреннем рынке;
- ухудшение экологической обстановки и резкое сокращение значительного числа естественных природных ресурсов, что в условиях ужесточающегося национального и международного экологического законодательства требует экологизации производства в рамках перспективного планирования деятельности организаций;
- нарастающая общемировая тенденция трансформации экономики, производящей товары, к экономике, производящей услуги, что уже выражается в доминировании среди занятого населения экономически занятых стран доли тех, кто трудится в сфере услуг.

Это требует от организации оперативной выработки адекватной стратегии поведения на динамичном рынке товаров и услуг в рамках диверсификации своей деятельности.

Кроме перечисленных внешних объективных причин, вынуждающих организации все большее значение придавать вопросам стратегического управления, не менее важными являются внутриорганизационные факторы. Наиболее существенное значение среди них имеют следующие:

- примерно 80% всех угроз для организаций исходит из внешней среды. Выявить их и принять необходимые меры по управлению рисками с целью их минимизации – задача менеджеров и всего работающего персонала. Только они способны адекватно отреагировать на внешние угрозы. Следовательно, стратегия управления людьми в организациях выходит сегодня на первый план;
- со значительным отставанием от других стран, но все более быстрыми темпами субъекты хозяйствования национальной экономики переходят к организации модульного принципа организации своей деятельности, когда ключевые процессы – поставка, переработка, управление, маркетинг, сбыт – рассредоточены в пространстве будучи связанными между собой в единое целое современными средствами коммуникаций. Это предполагает необходимость в рамках стратегического управления гибко планировать размещение и развитие своих структурных подразделений и персонала в них;
- переход от узкоспециализированных операций к органичному синтезу работ, ориентированных на весь процесс в целом, требует пересмотра ключевых бизнес-процессов в организации, что влечет за собой кардинальные изменения

в структуре технологических циклов, занятости персонала, его подготовке и вызывает необходимость все более частой корректировки стратегии деятельности организаций;

- потребность в высокой внутриорганизационной динамике как адекватной реакции на быстрые изменения во внешней среде обуславливает необходимость разработки стратегии развития корпоративной культуры в качестве важнейшего условия реализации всех планов организации.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность [11].

Схематически процесс выработки стратегии предприятия изображен на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Этапы процесса разработки стратегии организации.

Примечание – Источник: [3]

Прежде всего при стратегическом планировании проводится изучение среды организации.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации. Поэтому анализ среды предполагает изучение этих трех ее составляющих.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе [4].

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Определение миссии и целей фирмы придает уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже

несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, так же, как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т. п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма

не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие.

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии.

Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность деятельности фирмы в будущем для достижения ее главных целей. Происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.п.

Существует несколько типов стратегий позволяющих оценить альтернативы развития фирмы.

1.2 Типы стратегий развития организации.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий [5].

Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Томпсон и Стрикленд [6] предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рисунок 1.2).

Быстрый рост рынка	Медленный рост рынка
I квадрант стратегий	
Пересмотр стратегии концентрации	II квадрант стратегий
Горизонтальная интеграция или слияние	Стратегия концентрации
Стратегия сокращения	Вертикальная интеграция
Стратегия ликвидации	Стратегия централизованной диверсификации
Слабая конкурентная позиция	Сильная конкурентная позиция

III квадрант стратегий

Сокращение расходов

Диверсификация деятельности

Сокращение

Ликвидация

IV квадрант стратегий

Центрированная диверсификация

Конгломеративная диверсификация

Совместное предприятие в новой области

Рисунок 1.2 - Матрица Томпсона и Стрикленда.

Примечание – Источник: [6]

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

1 Продукт;

2 Рынок;

3 Отрасль;

4 Положение фирмы внутри отрасли;

5 Технология.

Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Стратегии концентрированного роста

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то

фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии интегрированного роста

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли [7].

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли [8]. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Стратегии сокращения

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы [8]. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;
- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;
- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Каждый тип стратегий содержит несколько вариантов. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию с учетом конкретных условий и целей бизнеса.

1.3 Разработка стратегии организации.

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что делает менеджер, мало найдется того, что в такой значительной степени влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес – подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов. Действительно, удачная стратегия и умелая реализация – именно те признаки совершенного управления, которым стоит доверять [13].

Задача менеджера по созданию и реализации стратегии в организации состоит из пяти взаимосвязанных частей:

- Обозначение целей и долгосрочных перспектив развития.
- Превращение общих целей в конкретные направления работы.
- Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.
- Эффективная реализация выбранной стратегии.
- Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

Каждая из пяти задач стратегического управления требует постоянного анализа и решения: продолжать ли работу в заданном направлении или вносить изменения. В процессе стратегического управления ничто не является окончательным и все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от трансформации окружающей среды или появления новых возможностей, способных улучшить стратегию. Стратегический менеджмент – процесс, находящийся в постоянном движении. Изменение обстановки как внутри организации так и вне ее, или все вместе требует соответствующих коррективов в стратегии, поэтому процесс стратегического управления представляет собой замкнутый цикл.

Задача оценки деятельности и принятие коррективов является одновременно концом и началом цикла стратегического менеджмента. Ход внешних и внутренних событий рано или поздно вынуждает пересматривать предназначение организации, цели деятельности, стратегию и процесс ее осуществления. Задача менеджмента – находить пути для улучшения существующей стратегии и следить за тем, как она выполняется.

Корректировки обычно затрагивают частности, но иногда возникает необходимость пересмотра основной стратегии под влиянием значительных внешних перемен или резкого ухудшения финансового состояния организации. Менеджеры должны чутко реагировать на изменение ситуации, чтобы определить, когда необходимо вносить соответствующие изменения в стратегии, а когда – нет. Это их обязанность – следить за тем, «откуда дует ветер», определять необходимость изменения ситуации на ранней стадии и реагировать на это соответствующим образом.

Исполнительный директор в организации является самым влиятельным и ответственным менеджером по стратегии. Должность исполнительного директора предусматривает выполнение функций главного постановщика задач, разработчика целей, а также определение стратегии и путей ее достижения для всей организации. Окончательная ответственность за руководство разработкой и реализацией стратегического плана по всей организации лежит на исполнительном директоре, даже в том случае, когда многие другие менеджеры связаны с этим процессом. Проблемы, которые он считает стратегически важными, становятся стратегическими для компании. Обычно исполнительный директор персонально принимает решение об одобрении серьезных стратегических решений и действий. Вице-президенты по производству, маркетингу, финансам и другие функциональные руководители тоже несут ответственность за разработку и осуществления стратегии. Обычно вице-президент по производству контролирует производственную стратегию, вице-президент по маркетингу направляет усилия по поддержанию маркетинговой стратегии. Функциональные руководители, как правило, принимают деятельное участие и в создании, и в развитии ключевых направлений общей стратегии, работая вместе с исполнительным директором и добиваясь консенсуса, они повышают эффективность отдельных частей стратегического плана. Только в очень маленьких, руководимых одним менеджером организациях, задача разработки и реализации стратегии является его собственной прерогативой.

Однако создание и исполнение стратегических планов не является исключительной компетенцией исполнительного директора, вице-президентов, собственников компании. Каждая важная структурная единица организации – производственное отделение, отдел предприятия, завод или региональное бюро – обычно играет лидирующую или вспомогательную роль в разработке стратегического плана.

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая. Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса: К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий

Таблица 1.1 - Стратегии Гарвардской школы.

Разработчики	Основное содержание	Стратегия	Период
К.Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е г.г.
М.Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е г.г.
Г.Хемел,К. Прахалд	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е г.г.

Примечание – Источник: [9]

SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых могут дать максимальные результаты для развития организации. По Портеру, необходимо:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия, направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
- обеспечение невозпроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

Применение методов стратегического управления предприятием на основе маркетинговых и логистических подходов позволит повысить конкурентоспособность бизнеса на внутреннем и внешних рынках.

2. Оценка функционирования стратегии ОАО «МАЗ».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «МАЗ».

Минский автомобильный завод (МАЗ) является открытым акционерным обществом и находится в ведении Министерства промышленности Республики Беларусь. «Минский автомобильный завод» входит в производственное объединение «Белавтомаз» и является головным предприятием объединения.

Завод является самостоятельным хозяйственным субъектом с правом юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия.

Предприятие функционирует с целью осуществления хозяйственной деятельности, направленной на получение максимальной прибыли, удовлетворения материальных и социальных потребностей коллектива предприятия и интересов Республики Беларусь, насыщения рынка автомобильной продукцией .

Среди первостепенных задач ОАО «МАЗ» выделяется выпуск конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям потребителей, обновление ее модельного ряда и повышение качества, совершенствование структуры сбыта и сервиса, сокращение издержек производства, наращивание производственных мощностей и завоевание высокого статуса среди производителей большегрузной автомобильной, прицепной и автобусной техники.[12]

Предметом деятельности предприятия является:

- производство и реализация автомобильной и автоприцепной техники, прицепов к легковым автомобилям, комплектующих изделий, деталей, запасных частей, технологического оборудования, непродовольственных товаров народного потребления, продукции сельскохозяйственного производства, а также другой продукции, выполнение гарантийного и сервисного обслуживания произведенной продукции;
- оказание автосервисных, авторемонтных, автотранспортных, бытовых услуг юридическим и физическим лицам;
- оказание услуг в технической подготовке кадров;
- осуществление коммерческо-посреднической, маркетинговой, торговой, внешнеэкономической деятельности, а также любых других видов хозяйственной деятельности, не запрещенных законодательством Республики Беларусь и отвечающих целям, предусмотренным уставом предприятия.

Сфера деятельности предприятия: выпуск большегрузной автомобильной, прицепной и автокрановой техники, автобусов.

Виды деятельности: производство автомобилей и других моторных транспортных средств, производство автомобильных кузовов, производство прицепов и полуприцепов

Основные направления производственно-хозяйственной деятельности ОАО «МАЗ»:

1. выпуск автомобилей и тягачей для газовой и нефтеперерабатывающей промышленности;
2. изготовление шасси под монтаж кранового оборудования, под монтаж водовоза, цементовоза, топливозаправщика, самосвалов для перевозки сыпучих грузов по дорогам всех категорий, прицепной техники различного назначения, а также изготовление шасси для нужд обороны;
3. выпуск запасных частей для своей основной продукции;
4. выпуск автобусов.

ОАО «МАЗ» - управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ», располагая достаточным количеством производственных площадей, имеет все виды производств по технологическому циклу создания автомобильной техники, а именно:

- механосборочный завод,
- завод автомобильных агрегатов,
- прессово-кузовной завод,
- литейный завод,
- инструментально-штамповый завод,
- автосборочный завод,
- рессорный завод,
- кузнечный завод,
- термогальванический завод,
- автобусный завод,
- завод «Могилевтрансмаш».

Продукция МАЗа является уникальной, ее создание требует наличия определенной научно-технической базы, специального оборудования и квалифицированного персонала. Групповая и ассортиментная структура выпускаемой продукции ОАО «МАЗ» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Групповая и ассортиментная структура выпускаемой продукции ОАО «МАЗ» на 01.01.2016.

Вид продукции, товарная группа Количество моделей и их модификаций

Грузовая техника:

тягачи сидельные 25

шасси 29

бортовые 33

лесовозная техника 4

самосвалы 29

Среднетоннажные автомобили 8

Прицепная техника: 27

Спецтехника:

Автокраны 10

Автомобильные подъемники 4

Коммунальная техника 14

Кран-манипуляторы автомобильные 3

Автомобили-эвакуаторы 2

Пассажирская техника	20
ВСЕГО	208

Примечание – Источник: собственная разработка по данным ОАО «МАЗ».

Наличие широкого спектра деятельности предприятия обуславливает необходимость стабильного материально технического обеспечения. Производство продукции ОАО «МАЗ» связано с потреблением большого количества различных материалов и комплектующих. Завод получает сырье и комплектующие более чем от 300 поставщиков.

ОАО «МАЗ» самостоятельно определяет структуру управления, устанавливает штатное расписание, разрабатывает и реализует научно-техническую, экономическую, инвестиционную и социальную политику, координирует действия в сфере рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Структура управления в ОАО «МАЗ» линейно-функциональная, ее основу составляет специализация управленческого труда по функциональным подсистемам. По каждой подсистеме формируется иерархия служб.

Организационная структура управления предприятием направлена на координацию деятельности его работников в процессе производства и реализации продукции с целью эффективного и планомерного использования всех технических и экономических возможностей для получения максимальной прибыли.

Организационно-управленческая структура ОАО «МАЗ» представлена на рисунке 2.1.

Несмотря на многолетний опыт деятельности предприятия, ситуация, сложившаяся за последние годы на основных рынках сбыта автомобильной техники, не позволила заводу выполнить установленные для него показатели. Так, темп роста продукции промышленности в ценах базисного года за 2016 год по ОАО «МАЗ» составил 70,5 % к уровню 2015 года. Объем производства промышленной продукции без налогов из выручки в фактических ценах сложился на уровне 78,4%.

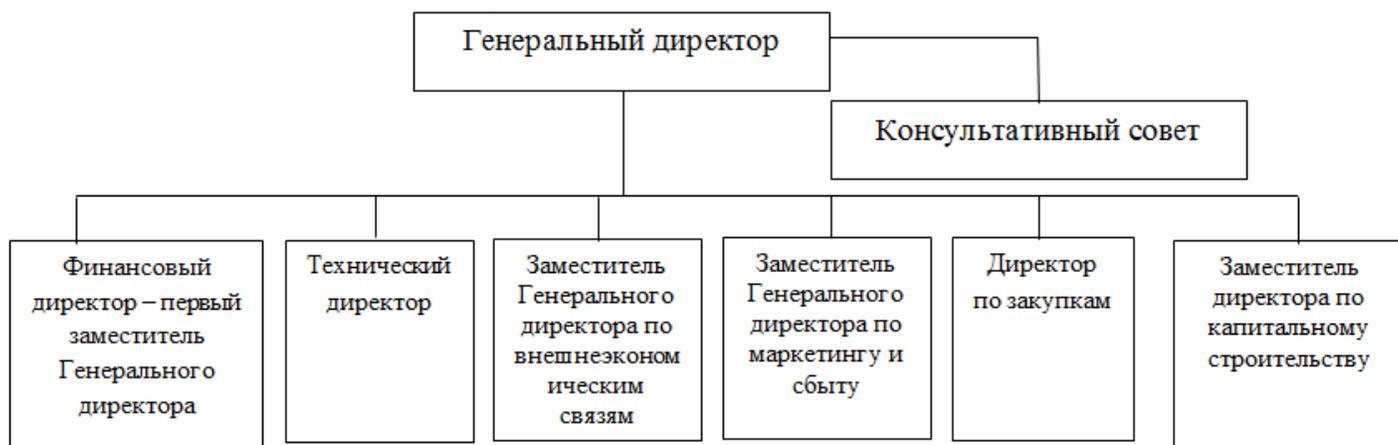


Рисунок 2.1 - Организационно-управленческая структура ОАО «Минский автомобильный завод».

Примечание – Источник: собственная разработка по данным ОАО «МАЗ».

Снижение покупательского спроса на основном рынке сбыта автомобильной техники в Российской Федерации, введение уплаты утилизационного сбора, девальвация российского рубля, вызванная введением экономических санкций и рецессией экономики и другие факторы, привела к резкому падению продаж автотехники МАЗ. Ухудшение ситуации с реализацией продукции оказало свое влияние на финансово-экономические и технические показатели ОАО «МАЗ» в 2016 году (Таблица 2.2).

Таблица 2.2- Техничко-экономические показатели работы ОАО «МАЗ».

Показатели	Годы	
	2015	2016
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг без налогов, руб.	1 161 465 300	994 161 100
Чистая прибыль (убыток), руб.	16 223 500	(156 304 500)

Валовая продукция (в действующих ценах), руб.	1 150 223 000	903 086 300
Валовая продукция в сопоставимых ценах с предыдущим годом, руб.	1 204 603 760	926 696 980
Себестоимость товарной продукции в действующих ценах, руб.	1 112 855 300	932 237 410
Себестоимость товарной продукции в сопоставимых ценах с предыдущим годом, руб.	949 254 670	853 975 950
Затраты на 1 рубль товарной продукции (по действующим ценам), руб	0,9675	1,0323
Экспорт товаров, тыс. дол.	978 112,4	642 109,1
Импорт товаров, тыс. дол	657 997,4	447 363,7
Рентабельность реализованной продукции, %	- 5,8	-2,8
Численность персонала всего, чел	21 169	18 850
Численность ППП, чел	20 520	18 218

Окончание таблицы 2.2

	Годы	
Показатели	2015	2016

Темп роста производительности труда в сопоставимых ценах, %	81,8	91,4
Фонд зарплаты – всего, млн. руб.	170 322 900	156 938 900
Среднемесячная зарплата –руб.	669,86	693,01
Стоимость основных средств, руб	506 946 100	528 772 100

Примечание – Источник: собственная разработка по данным ОАО «МАЗ».

Независимо от проводимых на предприятии мер по модернизации производства и улучшению качества выпускаемой продукции наблюдается тенденция к значительному снижению объемов экспорта (Рисунок 2.3).

Рост заработной платы связан в основном с сокращением количества сотрудников, а также проявлением неявной безработицы на предприятии (Рисунок 2.4).

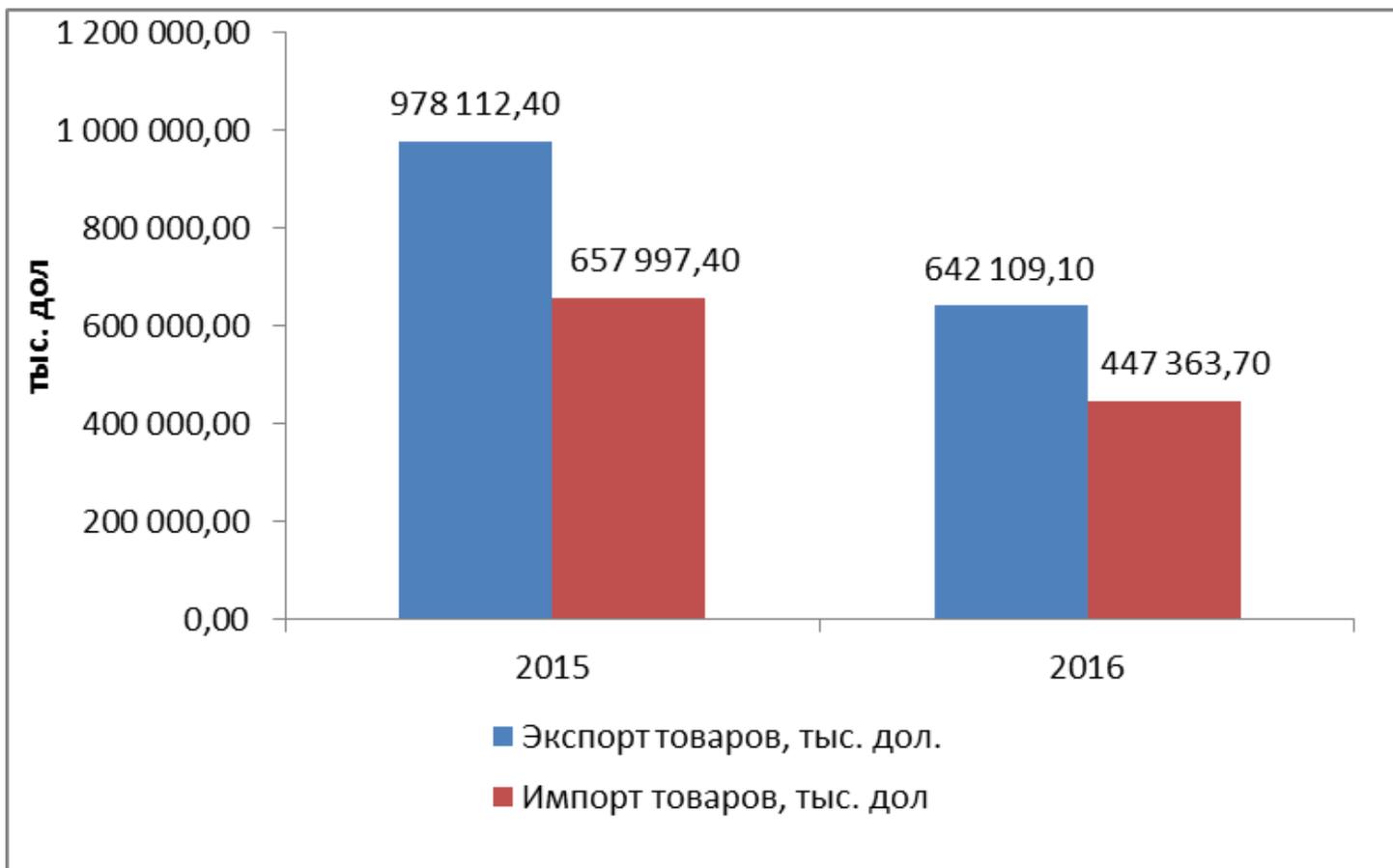


Рисунок 2.3 - Экспорт и импорт товаров ОАО «МАЗ» за 2015-2016 гг.

Примечание - Источник: собственная разработка по данным ОАО «МАЗ».

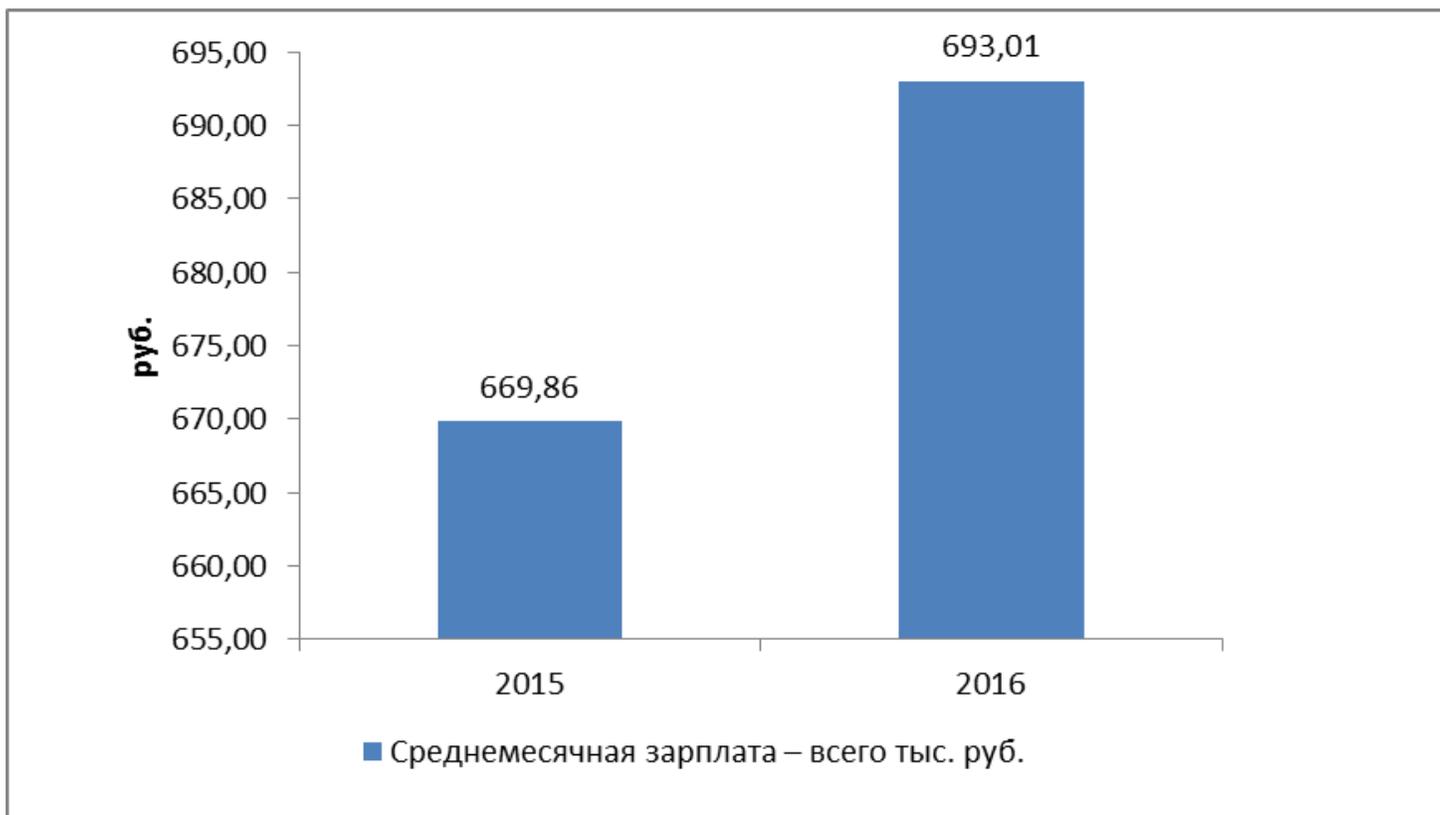


Рисунок 2.4 - Среднемесячная зарплата ОАО «МАЗ» за 2015-2016 гг.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным ОАО «МАЗ».

Выпуск автотехники в натуральном выражении (в штуках) уменьшился и составил к выпуску 2015 года 66,2 %, а по видам автотехники характеризуется следующими данными: автомобили – 66,1 %, прицепная техника – 65,5 %, пассажирская техника, включая машинокомплекты троллейбусов – 69,5 %, автокраны – 65,9 %, спецтехника (бетононасосы, автоподъемники и машины для городского коммунального хозяйства) – 36,5%.

По-прежнему, наибольший удельный вес в общем объеме произведенной промышленной продукции занимают автомобильная и пассажирская техника (85,4 %), что является специализацией предприятия и служит основанием для отнесения завода к подсекции DM «Производство транспортных средств и оборудования» видов экономической деятельности.

2.2 Анализ стратегии ОАО «МАЗ».

Миссия ОАО «МАЗ»: объединив предприятия-партнеры, вместе стремятся создавать конкурентоспособную, постоянно совершенствующуюся автомобильную технику, служащую надежным средством достижения целей потребителей, стремятся к успешному, непрерывному развитию, укрепляя отрасль автомобилестроения страны.

Видение ОАО «МАЗ»:

ОАО «МАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ» – динамично развивающаяся, социально ориентированная, коммерчески успешная компания, стремящаяся стать ключевым игроком на рынке автомобильной техники СНГ [12].

ОАО «МАЗ» – лидирующая компания в производстве и обслуживании грузовой и пассажирской техники в Республике Беларусь.

Главная цель – предложить потребителям именно тот продукт, в котором они действительно нуждаются, продукт соответствующий нормативным и законодательным требованиям, максимально удовлетворяющий запросам и ожиданиям каждого из потребителей.

В таблице 2.3 проведен анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон ОАО «МАЗ»

Таблица 2.3 - Проведение SWOT-анализа ОАО «МАЗ».

Положительное влияние

Отрицательное влияние

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень механизации и автоматизации рабочих мест 2. Продукция, соответствующая нормам Евро 3. Контроль качества продукции 4. Развитая сбытовая сеть 5. Гарантийное обслуживание 6. Широкий ассортимент продукции 7. Большие производственные мощности 8. Развитая система оперативного управления 9. Достаточная известность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая себестоимость продукции 2. Темпы роста производства выше темпов роста реализации продукции 3. Износ оборудования 4. Рекламная деятельность 5. Низкоквалифицированный персонал
Внутренняя среда		
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение инноваций 2. Разорение и уход предприятий конкурентов 3. Повышение уровня государственной инвестиционной поддержки отечественного автомобилестроения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение правил ввоза сырья и материалов 2. Появление новой производственной технологии у конкурентов 3. Изменение экспортно-импортной политики 4. Снижение покупательской способности

Окончание таблицы 2.3

Внешняя среда	4. Рост емкости рынка	5. Возможность улучшения качества продукции конкурентов
	5. Возможность выхода на новые рынки сбыта	6. Развитие сбытовой сети конкурентов
	6. Мероприятия по наращиванию дилерской сети	7. Высокий уровень инфляции в стране
	7. Государственные заказы, которые позволяют увеличить объем выпуска продукции.	8. Поднятие курса иностранной валюты
	8. Налоговые льготы со стороны государства	9. Коммуникационная политика конкурентов
	9. Изменение рекламных технологий	10. Отсутствие доверия к отечественному автомобилестроению
		11. Длительность внедрения инноваций

Примечание – Источник: собственная разработка по данным ОАО «МАЗ»

Анализ сильных и слабых сторон позволяет оценить внутреннее состояние предприятия и его возможности относительно рынка [10].

Показывает, какие области деятельности и функции предприятия нуждаются в улучшении, т.к. по отношению к рынку является слабыми сторонами.

Таблица 2.4 Выбор стратегии по данным SWOT-анализа.

Возможности

Угрозы

			Стратегия
	Стратегия роста		Концентрации
Сильные стороны	Увеличение доли рынка путем вытеснения мелких конкурентов.		Улучшение качества услуг, расширение ассортимента товаров.
	Выход на новые рынки сбыта с гибкой ценовой политикой, с продукцией, удовлетворяющей потребности покупателей.		Усиление влияния конкурентов, появление новых конкурентов с продукцией ничуть не отличающейся по качеству и ассортименту, но значительно дешевле.
	Возможности	Угрозы	
			Стратегия стабилизации
Слабые стороны	Стратегия развития рынка		Сохранение доли рынка.
	Завоевание большей доли		Высокие затраты на материальные расходы, а значит и высокие цены на товар, в совокупности с появлением новых конкурентов или со снижением уровня дохода населения приведут к катастрофическому снижению объемов продаж.

Примечание – Источник: собственная разработка по данным ОАО «МАЗ»

Следует внедрить следующие мероприятия:

Минимизация издержек. В рамках этой стратегии предприятие ставит своей целью наладить малозатратное производство товаров отрасли. Это могут быть повышение эффективности за счет экономии на масштабе, собственных патентованных технологий, особых прав доступа к источникам сырья, а также другие факторы.

Дифференциация. Второй из наиболее полезных стратегий. Состоит в том, что предприятие пытается занять уникальное положение, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством

покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько – главное, чтобы они были действительно важны для покупателей. В этом случае предприятие, чьи продукты благодаря этим атрибутам удовлетворяют определенные потребности покупателей, позиционирует себя некоторым уникальным образом, и наградой за эту уникальность становится готовность покупателей платить высокие цены за продукцию.

Атака сильных сторон конкурента. Стратегия основана на противопоставлении конкурентных преимуществ. Целью стратегии является попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны соперника. Возможны следующие действия: предложение аналогичного товара по более низкой цене; достижение низкоценового лидерства; использование прорывов в технологиях; придание товару новых потребительских свойств; рекламная кампания с элементами антирекламы. Реализация атаки сильных сторон конкурента сложна, но в случае успеха, положительный эффект имеет долгосрочный характер.

Атака слабых сторон конкурента. Представляет собой попытку выиграть рыночное пространство, не занятое конкурентом. В отличие от предыдущего варианта, стратегия имеет больше шансов на успех. Слабыми сторонами конкурента могут быть: регионы, где соперник контролирует малую часть рынка; сегменты покупателей, которыми соперник пренебрегает; ситуации, когда соперник отстает в качестве и имеется потенциал переключения потребителей к товарам лучшего качества.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии ОАО «МАЗ».

3.1 Предложения по совершенствованию стратегии ОАО «МАЗ».

Внешнеэкономическая деятельность фирмы – это одна из сфер ее хозяйственной деятельности, связанная с выходом на внешние рынки и функционированием на внешних рынках.

Направления, формы, методы внешнеэкономической деятельности зависят от вида предпринимательства фирмы – производственного, коммерческого, финансового

или сочетания видов предпринимательства.

Внешнеэкономическая деятельность включает следующие основные направления:

- выход на внешний рынок;
- экспортно-импортные поставки товаров, услуг и капитала;
- валютно-финансовые и кредитные операции;
- создание и участие в деятельности совместных предприятий.

Для того чтобы выстоять в борьбе со своими основными конкурентами, предприятию прежде всего необходимо улучшить качество выпускаемой продукции, чтобы она соответствовала самым строгим международным стандартам. Первые шаги на пути к этому уже сделаны – завод сертифицирован на соответствие стандарту ИСО 9001.

Для этого необходимо прежде всего модернизировать производство, обновить оборудование (износ оборудования составляет 81 %), внедрять в производство и управление новейшие информационные технологии.

Большую долю в выпущенной продукции занимают модели с отрицательной рентабельностью (38 % в 2014 году). Предприятию необходимо постепенно сокращать выпуск этих моделей и наращивать производство моделей, приносящих прибыль, за счёт освоения новых рынков и завоевания большей доли на уже изведанных.

В современных условиях одно из основных требований потребителей автотранспортной техники на мировом рынке состоит в том, что им нужны экологически чистые, малошумные, экономичные по расходу топлива и удобные в эксплуатации транспортные средства, соответствующие требованиям норм ЕВРО-3, ЕВРО-4 и, в перспективе, ЕВРО-5 и ЕВРО-6.

Основные иностранные конкуренты МАЗа уже выпускают автомобильную технику, соответствующую ЕВРО-5 и производство автотехники – ЕВРО-6.

Главную задачу предприятие видит в повышении технического уровня автомобильной техники, что нашло отражение в мероприятиях программы по модернизации производства. Реализация комплекса мер в этом направлении позволит укрепить конкурентные преимущества МАЗа на внешнем рынке. Для реализации стратегической цели завода необходимо:

- завершить разработку конкурентоспособных по техническому уровню и качеству различных видов автомобильной техники, отвечающей требованиям норм ЕВРО-5;
- осуществить техническое перевооружение и реконструкцию производства для организации выпуска новых видов автомобильной техники, удовлетворяющей требования международных норм по экологии, экономичности, надежности и ресурсу.

Параллельно с решениями основной стратегической цели ОАО «МАЗ» также необходимо осуществить:

- обновление и расширение номенклатуры выпускаемой продукции;
- техническое перевооружение производства с заменой устаревшего морально и физически изношенного оборудования и технологий на новые, более прогрессивные и современные;
- проведение комплекса мероприятий по снижению себестоимости продукции;
- дальнейшее развитие маркетинговой деятельности с целью завоевания и освоения новых рынков сбыта;
- улучшение гарантийного и сервисного обслуживания продукции завода у потребителей;
- освоение производства ряда деталей и узлов, взамен покупаемых в настоящее время в странах дальнего зарубежья.

Реализация данной стратегии позволит заводу повысить конкурентоспособность и качество выпускаемой продукции, обеспечит увеличение объемов, расширение и укрепление позиций на рынке и получение на этой основе прибыли, достаточной для дальнейшего совершенствования и развития производства, более полного удовлетворения материальных потребностей коллектива.

Эффективность работы Минского автомобильного завода выгодна государству. С ростом объемов производства возрастают налоговые поступления в бюджет, как самого завода, так и предприятий-смежников. Устойчивый экспорт в Россию сокращает дефицит платежного баланса республики.

Для достижения этих целей необходимо в ближайшее время финансирование технического перевооружения основного производства и благодаря этому решение задач достижения технического уровня выпускаемой продукции до уровня крупнейших мировых производителей тяжелых грузовиков при сохранении главного конкурентного преимущества МАЗа – относительно низких цен на нее.

В 2016 году объем производства промышленной продукции в ценах базисного года снизился по сравнению с 2014 годом на 385 234 тыс. руб. В 2017 году планируется произвести промышленной продукции на сумму 523 458 тыс. руб.

Экспорт товаров в 2016 году снизился на 379 949,9 тыс. долл. США по сравнению с 2014 годом. В 2017 году планируется экспортировать товаров на сумму 294 929,1 тыс. долл. США. Импорт товаров также снизился в 2016 году на 285 294,8 тыс. долл. США по сравнению с 2014 годом. Прогноз на 2017 год – 216 866,8 тыс. долл. США. Но несмотря на отрицательную прибыль предприятия, экспорт превышает импорт и сальдо (+) в 2017 году составит 78 062,3 тыс. долл. США.

Затраты на производство и реализацию продукции по сравнению с 2014 годом в 2016 году снизились на 227 344 тыс. руб. Стоит отметить, что в 2015 году затраты на производство и реализацию продукции составили всего лишь 588 700 тыс. руб. В 2017 году планируется потратить на производство и реализацию продукции 872 962 тыс. руб., в том числе: за январь-март – 187 404 тыс. руб., за январь-июнь – 393 864 тыс. руб., за январь-сентябрь – 632 004 тыс. руб.

В целом динамика рентабельности продаж промышленности за 2014-2016 года отрицательная. В 2015 году рентабельность продаж упала на 4,8 %, а в 2016 году возросла на 3,3%, однако оставалась отрицательной и составляла - 4,3%. В 2017 году процент рентабельности продаж планируется повысить до 1%, тем самым сделав его положительным.

Чистая прибыль имеет положительную динамику. В 2015 году она составляла - 97 096 тыс. руб., а в 2016 возросла на 12 081 тыс. руб. В 2017 году планируется выйти на чистую прибыль в размере 0 тыс. руб.

Подводя итог, следует отметить, что основные проблемы предприятия связаны с обострившейся конкуренцией на основных рынках сбыта продукции предприятия - в России, странах СНГ. Рынок большегрузных автомобилей растёт, что означает рост объёмов сбыта каждого из действующих на этом рынке игроков.

Для того чтобы выстоять в борьбе со своими основными конкурентами, предприятию прежде всего необходимо улучшить качество выпускаемой продукции, чтобы она соответствовала самым строгим международным стандартам.

3.2 Внедрение мероприятий по совершенствованию стратегии ОАО «МАЗ».

Для стабильного функционирования предприятия ОАО «МАЗ» необходимо внедрить стратегию «атака сильных сторон конкурента» и повысить конкурентоспособность ОАО «МАЗ» за счет снижения себестоимости продукции.

Удельный вес материальных затрат в 2016 составил 69,08%, что говорит о материалоёмкости производства. Также отметим, что по сравнению с 2015 годом показатель сократился на 3,95%. Данный факт свидетельствует о проведении на предприятии мероприятий по сокращению материалоёмкости производства. Уменьшение затрат на материалы и покупные изделия может стать следствием уменьшения технологических потерь на производстве, поиску альтернативы применяемым материалам.

Так как в большей степени себестоимость продукции ОАО «МАЗ» зависит от импортных комплектующих необходимо рассмотреть возможность замены таких комплектующих на отечественные.

Так средняя оптовая цена 1 двигателя от производителя MAN Truck & Bus AG составляет 188 900 руб. Стоимость аналогичного двигателя от УП «ММЗ» составляет 166 820 руб.

Рассчитаем экономический эффект от закупки отечественных двигателей на программу производства седельных тягачей на 2016 год – 1500 ед.

Следовательно, затраты на импортные двигатели составляют:

Аналогично рассчитываем затраты на отечественные двигатели:

При расчете предполагаем, что все статьи затрат, кроме статьи «Покупные изделия», являются неизменными.

Себестоимость продукции рассчитывается по формуле 3.1:

$$C = MЗ + ЗП + Ozп + A + ОПР + ОХР + Kр \quad (3.1)$$

где МЗ - материальные затраты на годовой объем выпуска продукции, руб;

ЗП - затраты на оплату труда, руб;

Озп -отчисления в бюджет и внебюджетные фонды от средств на оплату труда, руб;

ОПР - общепроизводственные расходы, руб;

ОХР - общехозяйственные расходы, руб;

Кр -коммерческие расходы, руб.

Таким образом, годовой экономический эффект от снижения стоимость двигателей составляет:

В процентном отношении снижение себестоимости составляет 3,54%.

Таким образом, за счет замены импортных двигателей аналогичными, но отечественного производства предприятию удастся сократить себестоимость продукции на 33 030 100 руб., что в процентном отношении составляет 3,54%. Реализация данного мероприятия, позволит повысить конкурентоспособность предприятия, за счет более низкой стоимости продукции по сравнению с конкурентами.

Проведение данного мероприятия обеспечивает функционирование стратегии «атака сильных сторон конкурента» и тем самым позволяет повысить конкурентоспособность ОАО «МАЗ». Что увеличит продажи в Россию, Украину и страны дальнего зарубежья.

В перспективе используя стратегии развития рынка, позволят увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих перспектив и возможностей, обеспечивая средство создания плана на длительный срок. Планирование, поскольку оно

служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

По результатам проведенного в курсовой работе исследования можно сделать следующие выводы и предложения.

1. Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды; определение стратегических альтернатив; выбор стратегии; выполнение стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.
2. Миссия фирмы в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее определяются долгосрочные и краткосрочные цели. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится. 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. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления.
3. Определение стратегии – это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.
4. На основании SWOT-анализа разрабатывается стратегия деятельности предприятия, ориентированная на использование сильных сторон и возможностей, компенсирующая недостатки и снижающая угрозы. Из сформированных с помощью SWOT-анализа стратегий, с учетом характера целей, которые ставит предприятие ОАО «МАЗ», и опыта применения прежних стратегий, предприятию целесообразно остановить свой выбор на конкурентной стратегии «атака сильных сторон конкурентов», которую фирма

должна осуществляться путем повышения конкурентоспособности за счет снижения себестоимости. Стратегия предприятия позволяет согласовать взгляды собственников и сотрудников, выделить приоритеты и сделать компанию более привлекательной для инвесторов.

Внедрение данной стратегии позволяет повысить конкурентоспособность ОАО «МАЗ». Следовательно, в результате осуществления вышеописанных мероприятий можно достичь суммарного увеличения чистой прибыли предприятия в размере

5) Сейчас нужно идти в ногу со временем, например, учитывать перспективы развития и тенденции в области развития транспорта, уже сегодня нужно заглядывать в будущее и внедрять продукты с качественно новыми характеристиками: новой эргономикой, интерактивными возможностями, прогрессивным дизайном и так далее. Также выход на рынок невозможен без серьезных партнеров. В связи с этим нужно создать свои представительства, которые будут заниматься поиском партнеров, крупных потребителей, продвигать технику, помогает решать вопросы по устранению тарифных и нетарифных ограничений, получать маркетинговую информацию о рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ярилин А.А. Стратегический менеджмент: Пособие для руководителей. М.: Дело, 2013. – 286с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2014. – 285с.
3. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. – М.: Дело, 2014. – 345с.
4. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. – М.: Маркетинг, 2012. – 292с.
5. Кирчанова Е. Формирование стратегии фирмы. – М.: Финансы, 2013. – 328с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Дело, 2013. – 283с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 576с.
8. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2010. – 451 с.

9. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 400 с.
10. Бизнес-план развития Производственного объединения «БелавтоМАЗ» на 2016 год. – 109 с.
11. Дроздова Г.М. Менеджмент внешнеэкономической деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2015. – 292 с.
12. Официальный сайт Открытого акционерного общества «Минский автомобильный завод» [Электронный ресурс]: История – <http://maz.by> – 01.12.2017.
13. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2012. – 511 с.