

2. Краткий отчет о практике

Тема диплома: Стратегия развития предприятия.

Жёсткая конкуренция на рынке, ускорение изменений в макросреде, глобализация бизнеса, борьба за ресурсы, развитие информационных сетей, новые возможности для бизнеса благодаря развитию ИТ, широкая доступность современных технологий, появление новых запросов потребителей, а так же ряд других причин привели к резкому росту интереса к стратегическому управлению, так называемому стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент возник не только как реакция на резко возросший динамизм внешней среды, но и как необходимость поиска компромиссов при принятии многоцелевых решений. Несмотря на то, что примеры использования стратегического подхода к управлению организациями прослеживаются ещё в 20–30-х годах прошлого столетия, а понятие стратегии вошло в лексикон менеджеров в 50-е годы, некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке в управлении.

Такое положение дел можно охарактеризовать следующими причинами:

- Руководители компаний не полностью владеют информацией о реальной позиции своей фирмы.
- Менеджеры, представляя собой хорошо сработавшуюся команду, разделяют стереотипные взгляды друг друга на состояние внешней и внутренней среды предприятия, игнорируя при этом любую отрицательную информацию, противоречащую их оценке.
- Прошлые успехи компании мешают объективно взглянуть на её положение в настоящий момент.
- Руководители не могут правильно оценить конкурентные преимущества своей фирмы и не понимают, что является источником её благополучия.
- Руководство чрезмерно ориентировано на решение текущих задач.

– Менеджеры, принимающие решения, заинтересованы в сохранении на фирме существующего положения и соотношения сил.

– Руководители рассматривают любое изменение курса развития компании как признание ошибочности предыдущих действий.

В противоположность вышеперечисленному существует ряд факторов вынуждающих руководство рассматривать деятельность компаний в концепции стратегической перспективы.

Снижение эффективности работы фирмы, неожиданные действия конкурентов, необходимость привлечения капитала, поглощение другой компанией, рост уровня конфликта в организации, недовольство клиентов– все эти обстоятельства, влияющие на проблемы роста и выживание организации, обусловлены как внешними, так и внутренними причинами, требуют принципиально новых методов управления, являющихся теоретическими и практическими основами стратегического менеджмента.

Цель НИР: изучение основных понятий стратегического менеджмента для дальнейшего применения на практике, а также анализ действующей стратегии развития на примере предприятия ЗАО «Ростовский завод керамических изделий».

Основные задачи НИР:

1. Рассмотреть понятие и сущность стратегического менеджмента;
2. На основе литературных данных изучить развитие стратегического менеджмента;
3. На основе литературных данных охарактеризовать школы стратегического менеджмента;
4. Раскрыть основные этапы разработки и реализации действующей стратегии предприятия;
5. Провести анализ действующей стратегии ЗАО «Ростовский завод керамических изделий»

В нашей работе мы использовали следующие теоретические методы исследования: анализ, сравнение, обобщение литературы по проблеме исследования.

База исследования: ЗАО «Ростовский завод керамических изделий»

Стратегический менеджмент - функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании. [18]

Стратегический менеджмент — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов. [12]

Стратегический менеджмент – это концепция выживания в конкретных условиях. Оно даёт более или менее конкретное представление о том, какой должна быть организация в будущем: в каком окружении ей предстоит работать, какую позицию занимать на рынке, какие иметь конкурентные преимущества, какие изменения в организации предстоит осуществить. [11]

Стратегический менеджмент – это сфера управленческой деятельности, состоящая в реализации перспективных целей компании через осуществление изменений в организации. Стратегическое управление выступает как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением. В то же время стратегический менеджмент – это область научных знаний, изучающая приёмы, инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации.

Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют добиваться ей своих целей, соответствует её внутренним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Стратегический менеджмент – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и

элементная стороны. [2].

Функциональная – при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов.

Процессная – в её рамках управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений.

Элементная – управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов.

Эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- Обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;

- Облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;

- Обеспечивает координацию и коммуникации, как по горизонтали, так и по вертикали:

- a) Помогает справиться с изменениями и провести изменения;

- b) Даёт возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;

- c) Помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

[7]

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?

- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?

- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать,

куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия. [10]

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения. Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

1. Ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
2. Сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
3. Связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений можно отнести: реконструкцию предприятия; внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии); организационные изменения (изменения организационно-правовой формы

предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями); выход на новые рынки сбыта; - приобретение, слияние предприятий и т. д. [16]

Центральным в теории стратегического менеджмента является понятие «стратегия». Слово стратегия очень древнее и происходит оно от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем. Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами. Они являлись стратегами. Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до нашей эры уже была написана книга под названием «Искусство стратегии». Споры по поводу того, кому приписывать авторство продолжаются по сей день.

Таким образом, уже с древних времен стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения фирмы или же отдельного человека.

Сун Цу, например, писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт». Данное понятие настолько многогранно, что дать ему однозначное определение довольно трудно. [4]

1. Стратегия – это средство достижения конечного результата. В тоже время она объединяет все части организации в единое целое и охватывает все основные аспекты организации.

2. Стратегия – это долгосрочный комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий.

3. Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития. Она определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений. [3]

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии стратегического менеджмента: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и, наконец, стратегический менеджмент. [8]

1. Бюджетирование: в эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно составляли планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

2. Долгосрочное планирование: в 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями работы компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков и относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы создали условия для развития долгосрочного планирования. Основу метода составляют прогнозы работы фирмы на несколько лет вперед. При этом долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, создающих препятствие росту фирмы. Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой.

3. Стратегическое планирование: в конце 1960-х годов по мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции

прогнозы на основе экстраполяции стали расходиться с реальными цифрами. Для преодоления наметившихся недостатков стала развиваться концепция стратегического планирования. В ее основе лежит анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент: к 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

В отличие от стратегического планирования стратегический менеджмент является действительно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесса реализации стратегии, а также оценку и контроль. Стратегическое управление означает, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным, то есть необходимо воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического менеджмента. [13]

Первое «регулярное стратегическое управление» – состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления – управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют

«стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении настолько непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. Организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

Школы стратегического менеджмента согласно классификации предложенной в работе Г. Минцберга с некоторой долей условности могут быть объединены в две группы:

- Предписывающие;
- Описывающие.

Основные задачи предписывающих школ - это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации. [15]

Описывающие школы своей главной задачей ставят наиболее достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие-либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей. Рассмотрим основные особенности каждой из школ.

Предписывающие[9]:

1. Школа дизайна (Эндрюс, Чандлер). В общих чертах, дизайн-школа предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей, т.е., в соответствии с этой школой, экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде. Типичным примером инструмента

используемого в рамках школы дизайна является «SWOT-анализ».

2. Школа планирования (Ансофф, Лоранж). Данная школа рассматривает стратегию как осознанный процесс планирования, формально отражающийся в соответствующих схемах, таблицах и поддерживающийся соответствующими методами, которую разрабатывают специально обученные люди. Подход школы основывается на методике использования «системы сбалансированных показателей» (ССВ или BSC)

3. Школа позиционирования (Портер). Базовым положением данной школы является то, что стратегии представляют собой генерические, специфически общие, рыночные позиции, которые являются одновременно и экономическими и конкурентными. Главная задача руководства - правильно позиционировать положения компании или бизнеса, что автоматически приводит к появлению «готовой к употреблению стратегии» Одна из основных моделей данной школы - это модель конкуренции Портера, типичный инструмент - матрица БКГ (Бостонская Консультативная группа).

Описывающие[14]:

1. Школа предпринимательства (Шумпетер) - рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как зрение или видение, которое обращено вперёд (будущее); назад (прошлое); во внутренняя среду организации; во внешнюю среду и т. д. Причём данное зрение основано на интуиции, предпринимательской смекалке и находит выражение в интуитивно понятных руководителю целях.

2. Когнитивная школа (Саймон) рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как процесс мышления, протекающий в сознании стратега, а значит, стратегии зарождаются как перспективы и их основой является информация, которая соответствующим образом кодируется и циркулирует между членами коллектива согласно определённым законам

3. Школа обучения (Линдблом) - рассматривает стратегический процесс как приспособление к не предсказуемо меняющимся условиям внешней среды. Идеи, способствующие этому, могут возникнуть у любого индивида, не

зависимо от его места в организационной иерархии. Следовательно, задача руководителя состоит в создании такой организационной культуры, которая способствует селекции и продвижению идей способствующих адаптации организации.

4. Школа власти (Кайерт, Марч)- стратегия рассматривается как результат взаимодействия людей преследующих свой сугубо корыстные интересы. С этой целью создаются формальные и не формальные альянсы, группы стремящиеся получить контроль как можно над большим количеством ресурсов. Стратегия в данном случае есть равнодействующая между интересами и действиями различных групп.

5. Школа внешней среды (Мескон) доводит до логического абсурда идеи школы позиционирования, рассматривая стратегию как результирующую воздействия на организацию внешних сил. Согласно данной теории, организации существуют в определённых ограниченных, относительно стабильных условиях - экономических нишах. Когда ниша перестаёт существовать, организации погибают либо трансформируются до неузнаваемости.

6. Школа конфигурации (Миллер) - в значительной мере обобщает наработки предыдущих школ и рассматривает организации как объекты, в существовании которых периоды стабильности сменяются периодами крупных перемен. Это позволяет сформулировать некий экоцикл организации, на различных этапах которого эффективны различные стратегии. Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или

эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных задач [14]:

1) определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития, т.е. необходимость обозначения цели и долгосрочной перспективы;

2) превращение общих целей в конкретное направление работы;

3) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей;

4) эффективная реализация выбранной стратегии;

5) оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение коррективов в долгосрочные основные направления деятельности в цели, стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта изменившихся условий новых идей или новых возможностей.

Все вместе задачи/этапы составляют то, что мы называем стратегическим менеджментом. Стратегический менеджмент - процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

Этапы создания стратегии[16]:

1. Формирование стратегического видения
2. Установление целей
3. Разработка стратегии.

Рассмотрим создания стратегии более подробно.

Прежде чем приступать к разработке стратегии, менеджеры компании должны подумать, как они видят будущее своей компании; в каком

направлении она должна развиваться; какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты; какое положение в отрасли компания должна занять через пять лет. Для ответа на эти вопросы менеджеры тщательно изучают внутреннюю и внешнюю среду компании, чтобы понять, будут ли потребности бизнеса меняться в течение ближайших пяти лет и дальше, а если будут, то как. Представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях развития бизнеса составляет стратегическое видение компании.

Стратегическое видение, таким образом, - это идеальное представление менеджеров об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут.

Стратегическое видение - маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.

Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то миссия описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности. Большинство компаний включают миссию в свои годовые отчеты и размещают на Web-сайтах. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности и бизнес-планах.

Таким образом, стратегическое видение отражает будущее компании, а миссия - настоящее.

Миссия компании обычно описывает нынешний бизнес компании; в миссии содержится общая характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса.

Миссия информирует о том, чем занимается компания в данный момент, а видение определяет направление, следовательно, оно важнее. Менеджер должен мыслить стратегически, оценивать влияние новых технологий, изменения в потребностях и ожиданиях клиентов, усилия и затраты,

необходимые для опережения конкурентов, перспективные рынки, - в общем, все внешние и внутренние факторы, которые следует учитывать при составлении планов на будущее.

Стратегическое видение - неотъемлемая часть бизнеса. Четкое, продуманное направление развития бизнеса позволяет оптимально распределить ресурсы и создать стратегию, обеспечивающую развитие компании в нужном направлении. Компании, чьи менеджеры пренебрегают стратегическим мышлением, обречены бесцельно плыть по течению и никогда не станут лидерами отрасли [16].

На этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Постановка целей и контроль их достижения помогает отслеживать прогресс в деятельности организации. Менеджеры преуспевающих организаций знают, что цели должны требовать напряженной работы и серьезных усилий все работников. Для достижения трудных целей организация должна проявлять изобретательность, настойчивость, целеустремленность и собранность. Трудные цели помогают избежать инерционности и застоя. Цели - результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития. В постановке целей должны принимать участие все менеджеры компании. Каждому подразделению компании нужны конкретные, измеряемые цели, достижение каждой из которых способствует достижению глобальных целей компании. В компании необходимо создать атмосферу всеобщей ориентации на результат. Для этого общие цели компании конкретизируются для каждого отдельного подразделения, причем ответственность за их достижение несут менеджеры всех уровней. Все это невозможно, если существует хотя бы минимальное непонимание относительно выполнения поставленных задач. В идеале создается единое коллективное усилие, когда каждое подразделение организации стремится к достижению целей в своей сфере деятельности и способствует тем самым достижению глобальных целей компании и реализации ее стратегического видения. В

масштабах всей компании применяются обычно два типа оценки работы - финансовые результаты и стратегические результаты, причем решающая роль отводится первым. Реализация стратегического видения без достаточного уровня прибыльности ставит под угрозу благополучие и само существование компании. Ни акционеры, ни инвесторы не станут вкладывать средства в убыточное предприятие. Однако при всей важности финансовых показателей только их недостаточно. Менеджеры должны пристально следить за стратегическим положением компании - ее конкурентоспособностью и позицией в отрасли в долгосрочной перспективе. Если компания не повышает свою конкурентоспособность и не укрепляет свое положение на рынке, ее достижения и финансовая стабильность весьма сомнительны. Для достижения желательного финансового и стратегического положения менеджеры должны определить цели по обоим направлениям.

Стратегические цели связаны с повышением конкурентоспособности и улучшением положения на рынке и могут формулироваться, например, как увеличение доли рынка; опережение конкурентов по качеству продукции, уровню обслуживания клиентов, инновационным разработкам, издержкам; улучшение репутации компании; улучшение положения на международном рынке; лидерство в технологической сфере; использование перспективных маркетинговых возможностей. В идеале борьба за стратегические цели способствует достижению хороших финансовых результатов.

Стратегия компании представляет собой, в концентрированном виде, ответ менеджеров на ряд ключевых вопросов бизнеса: нужна ли диверсификация? Обслуживать максимальное число потребителей или выбрать нишу рынка?

Расширять или сокращать ассортимент товаров? За счет чего достигать конкурентного преимущества - снижения издержек, повышения качества товара или использования организационных возможностей? Как реагировать на меняющиеся предпочтения покупателей? Какие географические рынки осваивать? Как реагировать на появление новых рынков и новые условия

конкуренции? Какое направление развития выбрать? Стратегия определяет, какие товары, рынки, методы конкуренции и управления выбирает организация. [16].

Стратегия компании - методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации. Создавая стратегию, менеджмент должен ответить еще на один чрезвычайно важный вопрос: как достичь поставленных целей, учитывая положение и перспективы организации. Цели - «место назначения», а стратегия - средство его достижения. Для достижения цели требуются, во-первых, продуманные и целенаправленные действия, во-вторых, при необходимости - реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции, в-третьих, непрерывное коллективное обучение организации - одной интуиции недостаточно, организация должна постоянно обучаться и повышать свою конкурентоспособность.

Стратегия корректируется за счет добавления одних параметров и отказа от других в ответ на изменение рынка, потребительских потребностей и предпочтений, стратегических маневров компаний-конкурентов, приобретенного опыта, новых возможностей и угроз, непредвиденных событий, свежих идей. Условия ведения бизнеса в будущем достаточно неопределенны и непредсказуемы, поэтому не имеет смысла планировать каждый шаг; лучше создать общий план и корректировать его при необходимости. Более того, здравый смысл подсказывает, что любая деятельность компании, как плановая, так и адаптивная, не должна выходить за границы компетенции этой компании и ее конкурентных возможностей.

Воплощение стратегии - превращение теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий. Воплощение и реализация стратегии требуют выбора и проведения конкретных действий по достижению запланированных результатов. Управление реализацией стратегии - это активная административная работа, направленная на решение ряда задач [16]:

- Создание организации, способной эффективно реализовать избранную стратегию.
- Распределение ресурсов компании по стратегически значимым звеньям цепочки ценности таким образом, чтобы подразделения, ответственные за осуществление стратегически важных мероприятий и инициатив, получили достаточно людей и финансов для выполнения поставленных задач.
- Выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
- Информирование работников о пересмотре стратегии;
- Создание для персонала компании условий эффективного выполнения стратегических задач с помощью внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем;
- Стимулирование работников на эффективную реализацию стратегии; при необходимости изменение должностных инструкций и рабочих процедур;
- Привязка системы вознаграждения к достижению поставленных целей и эффективную реализацию стратегии;
- Создание корпоративной культуры, стимулирующей реализацию стратегии;
- Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования
- Создание системы формального и неформального лидерства для улучшения реализации стратегии.

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей внутренней организации компании, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. Если все это присутствует, компания легко достигает необходимых результатов. Задача воплощения и реализации стратегии - самая сложная и длительная во всем стратегическом менеджменте. Она влияет на все аспекты управления и решается буквально во всех подразделениях компании. Работа по реализации стратегии начинается с поиска участков, на которых возможно улучшение

производительности. Каждый менеджер должен решить, что нужно сделать во вверенном ему подразделении для реализации общей стратегии и как это сделать лучше всего. Полная реализация стратегии может потребовать от нескольких месяцев до нескольких лет.

Реализация стратегии - набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство. [16]

В процессе анализа литературы мы пришли к выводу о глубокой наполненности содержания понятия «стратегический менеджмент». Исходя из описанных точек зрения «стратегический менеджмент» можно определить, как функцию управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Центральным в теории стратегического менеджмента является понятие «стратегия». Стратегия – это долгосрочный комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий.

Изучив классификацию Г. Минцберга, мы пришли к выводу, что школы стратегического менеджмента могут быть объединены в две группы:

- Предписывающие;
- Описывающие.

Основные задачи предписывающих школ - это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации.

Описывающие школы своей главной задачей ставят наиболее

достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие-либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей.

На основе анализа литературы выяснили, что стратегию необходимо разрабатывать по определенному плану, который позволяет организации добиваться поставленных задач и добиваться конкурентных преимуществ.

ЗАО «Ростовский завод керамических изделий» является закрытым акционерным обществом. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ. Зарегистрировано 7 сентября 2001 года.

Юридический адрес: 152120, Ярославская область, Ростовский район, п. Ишня, улица Чистова, д.15

Компания арендует 200 кв.м.

Персонал: около 171 человек.

Форма собственности - частная, уставный капитал - 200000 рублей.

Генеральный директор ЗАО «Ростовский завод керамических изделий» - Насибари Тельман Арташович.

Деятельность ЗАО «Ростовский завод керамических изделий»: «Производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины».

Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям [5]:

- Добыча гравия, песка и глины;
- Издательская деятельность;
- Полиграфическая деятельность и предоставление услуг в этой области;
- Производство керамических изделий, кроме используемых в строительстве;
- Строительство зданий и сооружений;
- Торговля автотранспортными средствами;

- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- Оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе);
- Оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами;
- Розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- Прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- Деятельность гостиниц;
- Деятельность ресторанов и кафе;
- Деятельность баров;
- Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания;
- Прочая вспомогательная транспортная деятельность.

Основная отрасль компании - Производство строительного кирпича и керамической черепицы.

Таблица 1

Экономические показатели [6] ЗАО «Ростовский завод керамических изделий»

Год	Чистая прибыль	Объем продаж	Себестоимость	Прибыль от продаж
2018	По РСБУ выросла в 1,76 раза до 5,65 млн. руб. по сравнению с 3,22 млн. руб. годом ранее.		Выросла на 28,37% до 77,81 млн. руб.	В 2,03 раза до 7,00 млн. руб. с 3,45 млн. руб. годом ранее.
2020	Выросла до 5,86 млн. руб.	Увеличился на 14,56% до 104,22 млн. руб.	Выросла на 16,42% до 90,59 млн. руб. с 77,81 млн. руб. годом ранее.	Снизилась до 8,24 млн. руб. с 8,32 млн. руб. годом ранее

Целью деятельности ЗАО «Ростовский завод керамических изделий» является завоевание популярности и доверия у покупателей, завоевание доминирующего положения на рынке по продаже керамического кирпича, оказание дополнительных услуг покупателям, а также расширение торговой сети. С этой целью расширяется база.

Выжить в сегодняшних условиях сможет только тот, кто будет торговать товаром по конкурентным ценам. ЗАО «Ростовский завод керамических изделий» заинтересовано в установлении долгосрочных партнерских отношений с заказчиками, вследствие этого организация гарантируем постоянным покупателям (а также покупателям крупных оптовых партий) работу со скидками.

Программа конференции, в которой есть сведения о выступлении магистранта с докладом

Развитие рынка сопровождается взаимными атаками действующих на нем конкурентов. При этом растут как интенсивность, так и масштабы конкуренции. Это создает серьезные трудности для ЗАО «Ростовский завод керамических изделий», ориентирующихся на единственную нишу, так как со временем ниши товаров повышенной ценности привлекают внимание крупных компаний, ищущих новые пути развития.

В соответствии с этим стратегические цели предприятия:

- Завоевание популярности и доверия у покупателей,
- Утверждение на рынке керамического кирпича;
- Оказание дополнительных услуг покупателям;
- Расширение торговой сети,
- Организация оптовой торговли.

Имеющиеся рынки сбыта товаров ЗАО «Ростовский завод керамических изделий»- г. Москве, Московской, Ярославской и других областях.

С целью стимулирования сбыта товаров ЗАО «Ростовский завод керамических изделий» оказывает покупателям дополнительные услуги:

- Добыча гравия, песка и глины;
- Издательская деятельность;
- Полиграфическая деятельность и предоставление услуг в этой области;
- Производство керамических изделий, кроме используемых в строительстве;
- Строительство зданий и сооружений;
- Торговля автотранспортными средствами;
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;

- Оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе);
- Оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- Оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами;
- Розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- Прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- Деятельность гостиниц;
- Деятельность ресторанов и кафе;
- Деятельность баров;
- Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания;
- Прочая вспомогательная транспортная деятельность

Стратегический менеджмент - процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

В соответствии с целью и задачами НИР можно сделать следующие выводы:

Стратегический менеджмент представляет собой процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегий, определение необходимых ресурсов, поддержку взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач, отвечающих вызову со стороны окружения и добиваться конкурентных преимуществ. В совокупности весь этот процесс позволяет организации не только выживать,

успешно конкурировать с другими организациями, но также и достигать её целей в долгосрочной перспективе.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями и задача руководства – провести изменения так, чтобы свести до минимума возникающие в связи с сопротивлением конфликты. Проведённые изменения должны завершаться установлением нового статус-кво в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Ростовский завод керамических изделий». Описание компании, согласно кодам ОКВЭД [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://commfy.ru/company/3733822>
2. Бовыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. [Текст]– М.: Экономика, 2017. – 451с
3. Виханский О.С., Наумов А.Н. «Менеджмент». [Текст] - «Экономист». 2016 г.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент. [Текст]- СПб: Питер, 2014. - 832 с.: ил.
5. ЗАО "Ростовский завод керамических изделий". Общая информация. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/id/2528908>
6. ЗАО «Ростовский завод керамических изделий». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://zaorzki.ru>
7. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. [Текст] Учебное пособие. – М.: Дека, 2016. - 148с.
8. Орлов А.И. Менеджмент[Текст]: Учебник. – М: изд. «Изумруд», 2016. – 298 с.
9. Понятия и определения стратегии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rusmanagement.livejournal.com/4528.html>
10. Понятие и особенности стратегического менеджмента. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://shpora.org/discipline/strategicheskiiy-menedzhment/shpora/1826/>
11. Сведения о видах экономической деятельности ЗАО "Ростовский завод керамических изделий" по данным ЕГРЮЛ [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.k-agent.ru/?Id=557926&mod=obj>
12. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Strategicheskiiy-menedzhment.php>

13. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Strategicheskii-menedzhment.php>

14. Стратегический менеджмент в организации [Электронный ресурс]. Режим доступа:
http://www.std72.ru/dir/menedzhment/strategicheskij_menedzhment_uchebnoe_posobie_lapygin_ju_i/glava_8_analiz_dejstvujushhej_strategii_organizacii_1/88-1-0-929

15. Фазы развития стратегического менеджмента. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://allrefs.net/c56/4d9sk/p5/>

16. Экономические термины. [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://economtermin.ru/jekonomicheskie-terminy/strategicheskijj-menedzhment/172-strategicheskijj-menedzhment.html>

подпись ФИО студента