

Содержание

Введение	3
1 Теоретические основы разработки стратегии развития структурного подразделения на примере ИП “Дворниченко”	4
1.1 Значение стратегий развития структурного подразделения на предприятии	6
1.2 Разновидности стратегий	6
1.3 Специфика стратегического планирования	8
2 Характеристика стратегии развития структурного подразделения на примере ИП “Дворниченко”	10
2.1 Общая характеристика предприятия ИП “Дворниченко”	10
2.2 Анализ стратегий	11
2.3 Характеристика процесса развития структурного подразделения	15
Заключение	17
Список используемых источников	18

Введение

Стратегическое управление является необычайно важным для предприятия, которые сталкиваются со сложностями в осуществлении концептуально новых тактик развития структурного подразделения. В условиях жесткой конкурентоспособной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную тактику поведения, которая позволяла бы успевать за видоизменениями, происходящими во внешнем окружении.

Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки тактики развития структурного подразделения для каждого предприятия уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее становления, ее потенциала, взаимоотношения конкурентов, оценок производимого ею продукта или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих аспектов. И в то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления. Одним из таких моментов является тот факт, что исходной точкой разработки тактик развития структурного подразделения любой организацией является ее миссия.

Целью данной курсовой работы является анализ и выбор стратегий развития структурного подразделения предприятия на примере ИП “Дворниченко”

1 Теоретические основы разработки стратегии развития структурного подразделения на примере ИП “Дворниченко”

1.1 Значение стратегий развития структурного подразделения на предприятии

Стратегия представляет собой комплекс управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;
- способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

Термин «стратегия» (от греческого *stratis* - войско и *адо* - веду, или *strategos* - искусство генерала) взят из военного лексикона, он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств.

В общем смысле это понятие используется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов.

До сих пор нет одного конкретного определения понятия «стратегия». Можно выделить различные определения:

В. А. Винокуров считает, что стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

М. К. Старовойтов полагает, что стратегия компании - это идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей.

М. Д. Крук говорит, что стратегия - это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации:

К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова склонны полагать, что стратегия - это взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия по отношению к его конкурентам. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.

А. А. Томпсон, А. Дж. Ш. Стрикленд определяют стратегию как управленческий

план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребности ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия - это, своего рода, обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую.

Стратегия дополняется и конкретизируется тактикой. Последняя представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Стратегия включает в себя несколько элементов:

- 1) систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;
- 2) приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;
- 3) правила, регламентирующие процесс реализации стратегии.

Чтобы придать уникальность и оригинальность выбору стратегии развития организации необходимо определить миссии и цели фирмы. В целях отражено то, к чему стремится фирма.

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.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Часто организация имеет не одну, а несколько стратегий. К ним относятся:

1. Генеральная, которая отражает способы осуществления миссии и главной цели организации;
2. Специальные для отдельных особых случаев, например стратегия банкротства; функциональные, которые определяют пути достижения специфических целей, стоящих перед отдельными подразделениями и службами предприятия.
3. Основные факторы, которые влияют на стратегию любой организации и придают ей специфические свойства;
4. Миссия организации (при ее пересмотре, происходящем в результате изменения общественных приоритетов и потребностей, стратегия должна корректироваться);
5. Конкурентные преимущества, которыми организация по сравнению с соперниками или к которым стремится;

6. Характер выпускаемой продукции, особенности ее сбыта, послепродажного обслуживания, рынки и их границы;
7. Организационные факторы;
8. Располагаемые ресурсы (материальные, финансовые, информационные, кадровые и др.);
9. Потенциал развития, совершенствования деятельности, расширения масштабов, деловой активности, инноваций;
10. Культура и компетентность управленческого состава, внутренний климат в коллективе.

1.2 Разновидности стратегий

Современные стратегии развития предприятия можно разделить на три основных типа:

1. Базовая стратегия. Представляет собой описание общего направления развития деятельности предприятия.
2. Конкурентная стратегия производства. Направлена на получение преимуществ перед конкурентами в глазах потребителей.
3. Функциональная стратегия. Представляет собой план для каждого из подразделений компании. Совокупная реализация таких схем приводит к достижению нужного результата.

Первый из типов позволяет выявить общее направление развития предприятия и его деятельности. Базовая стратегия показывает, как должно осуществляться управление бизнесом для сохранения баланса портфеля товаров и услуг. Это самый сложный уровень решений, потому что они влияют на деятельность всего предприятия и его перспективы. Именно на этом этапе согласовывается стратегия организации, связанная с продуктом.

Конкурентную стратегию иначе называют деловой стратегией или бизнес-стратегией. Она является дополнением к базовой и позволяет выявить сильные стороны продукта и определить, как они будут влиять на рентабельность компании. Целью разработки стратегии развития предприятия в этом случае является выявление конкурентных преимуществ компании.

Если фирма занимается только одним направлением деятельности, то этот уровень является частью базовой стратегии. Если же организация имеет несколько направлений деятельности, то для каждого из них должен быть составлен отдельный план, направленный на достижение общего результата.

Функциональная стратегия разрабатывается для каждого отдела и подразделения компании. Она позволяет максимально эффективно использовать ресурсы отдельных функциональных пространств. Этот тип стратегии подразделяется на несколько основных видов:

Стратегия НИОКР. Она определяет основные идеи нового продукта. Данная стратегия делится на два типа: инновационная и имитационная.

Производственная стратегия. Описывает ресурсы, которые потребуются для производства продукта. В ходе составления стратегии выявляется информация об оптимальном размещении промышленного оборудования, элементах производственного процесса и затрат, которые понадобятся на его реализацию.

Маркетинговая стратегия. Определяет состояние рынка для производимого продукта, выявляет возможные сопутствующие услуги, которые могут быть предложены покупателям. Формулирует основные цели рекламных кампаний и методы их достижений. Маркетинговая стратегия особенно актуальна для производства, которое нацелено на массовые продажи.

Финансовая стратегия. Используется для составления прогноза состояния финансовых ресурсов предприятия. При помощи этой стратегии оцениваются рентабельность инвестиционных проектов и предстоящих продаж продукта, которые повлияют на финансовые показатели.

1.3 Специфика стратегического планирования

Стратегическое планирование – это процесс определения основных целей и направлений развития организации на долгосрочную перспективу. Вот некоторые ключевые аспекты специфики стратегического планирования:

1. Долгосрочная перспектива: стратегическое планирование ориентировано на будущее и обычно охватывает период от трех до пяти лет и более. Это позволяет организации видеть широкую картину и прогнозировать изменения в окружающей среде.

2. Анализ внешней среды: важной частью стратегического планирования является изучение внешних факторов, которые могут повлиять на организацию, таких как рыночные тенденции, конкуренты, политические и экономические изменения.

3. Определение миссии и целей: стратегическое планирование помогает определить миссию организации – ее цель, суть и ценности, которые она признает. Также устанавливаются конкретные цели, которые организация должна достичь для осуществления своей миссии.

4. Выбор стратегий: на основе анализа внешней среды и внутренних ресурсов организации разрабатываются стратегии – пути достижения поставленных целей. Можно выбирать различные стратегии развития, такие как рост по объему продаж, диверсификация продуктов или расширение на новые рынки.

5. Оценка и контроль: стратегическое планирование не является статичным процессом – важно постоянно оценивать и корректировать стратегии в зависимости от изменяющихся обстоятельств. Контроль за выполнением стратегического плана помогает убедиться, что организация движется в нужном направлении и достигает поставленных целей.

Стратегия как прием (уловка) представляет собой специальный маневр, при помощи которого предприятие намерено перехитрить конкурента. Как отмечает Ф. Котлер, набор применяемых приемов различается в зависимости от того, как выступает предприятие - лидером рынка, претендентом, последователем или узким специалистом. Так, лидер рынка может:

1) расширить размеры рынка путем привлечения новых покупателей, поиска новых возможностей использования продукции, убеждения потребителей использовать продукцию чаще;

2) увеличивать долю рынка

3) защищать долю рынка путем формирования высокой деловой репутации или всеобщего признания торговой марки, укрепления флангов, проведения предупредительной атаки на конкурентов, угрозы расширения объемов деятельности на территории конкурентов,

проведения контратаки, осуществления диверсификации или в некоторых случаях просто отдавая конкурентам свои слабые места

Стратегия может также рассматриваться как последовательность в потоке действий (поведении). Последовательность действий может быть намечаемой, складывающейся по ходу действий при отсутствии специальных намерений, реализованной. Последовательность действий может также развиваться в противоречии с предварительными намерениями. В последнем случае стратегия будет нереализованной.

На предприятии стратегия разрабатывается на трех уровнях управления. На уровне высшего руководства (совета директоров, генерального директора) проводится контроль за общими финансовыми и нефинансовыми результатами с учетом содержания миссии предприятия. При формировании стратегии развития предприятия высшее руководство может проводить портфельный анализ, разрабатывать общие цели и стратегии для подконтрольных им бизнес-единиц.

На среднем уровне на основе сформулированных высшим руководством обобщенных целей развития руководители позиционируют свои бизнес-единицы и определяют способы ведения конкурентной борьбы на выбранных сегментах рынка.

На функциональном уровне управления менеджеры разрабатывают ежегодные планы и краткосрочные программы в областях маркетинга, производства, снабжения, НИОКР, бухгалтерского учета, финансов, управления персоналом. Ежегодные планы и программы должны обеспечивать выполнение стратегии развития предприятия.

Таким образом, в процесс формирования и выполнения стратегии развития предприятия вовлекаются менеджеры всех уровней управления. Вырабатываемая ими стратегия должна обеспечить прибыльный рост предприятия в долгосрочной перспективе на основе удовлетворения потребностей многочисленных заинтересованных сторон - потребителей, поставщиков, кредитора, инвесторов, государственных органов, жителей близлежащих территорий и др.

2 Характеристика стратегии развития структурного подразделения на примере ИП “Дворниченко”

2.1 Общая характеристика предприятия ИП “Дворниченко”

Дата регистрации ИП “Дворниченко” 13 января 2023 года

Основной вид деятельности - производство электромонтажных работ.

Регион - Приморский край. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. В реестре с 10 февраля 2023 года. Категория субъекта МСП: микропредприятие.

Таблица 1-Отчет о финансовых результатах в период с 2021 по 2022 год

<i>Пояснения</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>	<i>На 31 декабря 2021 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка	2110	773	1 792
	Расходы по обычной деятельности	2120	(640)	(1 671)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	11	87
	Прочие расходы	2350	(39)	(136)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(11)	(228)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	94	(156)

Таблица 2-Отчет о финансовых результатах в период с 2020 по 2022 год

<i>Пояснения</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2021 года.</i>	<i>На 31 декабря 2020 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка	2110	1 792	1 836
	Расходы по обычной деятельности	2120	(1 671)	(1 753)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	87	86
	Прочие расходы	2350	(136)	(26)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(228)	(21)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(156)	122

2.2 Анализ стратегий

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал или те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят: изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т.п.

Но прежде всего стоит отметить что стратегия ИП "Дворниченко" - рост стоимости компании, неуклонное увеличение доходов, рост прибыльности, повышение эффективности деятельности компании.

Главными стратегическими целями ИП "Дворниченко" является повышения уровня оснащённости предприятия современным оборудованием и высококвалифицированными кадрами для увеличения роста предприятия.

Качественный анализ внутренней среды ИП "Дворниченко" представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Качественный анализ внутренней среды ИП "Дворниченко"

Фактор	Сильные стороны	Слабые стороны
Персонал	<p>квалификация руководителей - средний уровень, что позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля;</p> <p>регулярное повышение квалификации персонала (в собственном учебном центре, стажировки, курсы повышения квалификации в городах РФ);</p> <p>создание новых рабочих;</p> <p>грамотно-построенная система найма, подбора, адаптации и развития персонала</p>	<p>руководителей и специалистов по важным сферам деятельности предприятия нет, в частности отсутствуют отдел по стратегическому развитию, планированию, рекламе;</p> <p>предприятие мотивирует персонал удовлетворительным уровнем заработной платы, премиями, но для молодых специалистов практически отсутствуют такой вид стимула, как предоставление жилья;</p> <p>наблюдается нарушение трудовой дисциплины со стороны работников предприятия (приход на работу в состоянии алкогольного опьянения, опоздания)</p>
Управление	<p>на предприятии распределены права и обязанности работников, что отражено в должностных инструкциях</p>	<p>отсутствие эффективной системы информирования персонала, делегирования полномочий приводит к высокой степени загрузки линейных руководителей, до сотрудников доводятся только плановые задачи</p>

Продолжение таблицы 3

Производство	проводится модернизация производства, закупаются новые станки и оборудование; большое внимание уделяется внедрению технологий бережливого производства; освоение и внедрение инновационных технологий создано принципиально новое	Отсутствуют
Маркетинг	в качестве реализации маркетинговой стратегии предприятие берет объекты не только на территории города но и по всему Приморскому краю	на предприятии недостаточно уделено внимания проведению рекламных кампаний, вследствие отсутствия отделов маркетинга, рекламы и развития
Финансы и учет	предприятие использует возможности долгосрочного и краткосрочного капитала; осуществляет финансовые вложения; учет на предприятии находится на высоком уровне благодаря высокой квалификации сотрудников и современному программному обеспечению; для предприятия характерна высокая финансовая устойчивость, платежеспособность	отсутствуют

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации. Можно сделать следующие выводы, что повышение эффективности кадровой работы по мотивации персонала, а также по повышению контроля за трудовой деятельностью, оптимизация маркетинга, стратегического управления и рекламных мероприятий положительно повлияет на текущую деятельность и развитие предприятия.

Таблица 4 - Оценка "Преимуществ" (сильных сторон) ИП "Дворниченко" по десятибалльной системе

Показатель	Оценка показателя	Уровень важности показателя
Компетентность руководства	10	10
Уровень финансовых ресурсов	10	10
Квалификация работников	10	10
Положительный имидж	8	9
Автоматизация производства	8	10
Инновационные технологии	8	10

В таблице 5 представлена количественная оценка слабых сторон предприятия.

Таблица 5 - Оценка "Недостатков" (слабых сторон) предприятия по десятибалльной системе

Показатель	Оценка показателя	Уровень важности показателя
Система мотивации персонала	8	10
Уровень контроля за трудовой деятельностью	7	10
Организационная структура	7	10
Система информирования персонала, делегирования полномочий и задач	6	8
Уровень маркетинговых способностей	5	8

Таким образом, анализ функциональных зон, слабых и сильных сторон ИП “Дворниченко” показал, что предприятию необходимо оптимизировать следующие направления:

1. Разработку эффективной системы мотивации персонала, особенно молодых специалистов;
2. Разрабатывать и внедрить систему информирования персонала;
3. Определить принципы, правила делегирования задач;
4. Усовершенствовать систему маркетинга.

Реализация данных направлений позволит предприятию достичь поставленных целей и задач.

2.3 Характеристика процесса развития структурного подразделения

Чтобы добиться успеха в любой сфере деятельности, крайне важно организовывать производство и работу надлежащим образом. Основным элементом в данном случае является организационная структура предприятия. Структура предприятия - это его внутреннее строение, характеризующее состав подразделений и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними.

Совокупность производственных подразделений прямо или косвенно участвующих в производственном процессе, их количество и состав определяют производственную структуру предприятия. К факторам, которые влияют на производственную структуру предприятия, относят: характер продукции и технологии ее изготовления, масштаб производства, степень специализации и его кооперирования с другими предприятиями, а также степень специализации производства внутри предприятия.

Структура общества основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить все лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Во-вторых, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-

четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня.

Эффективность деятельности ИП “Дворниченко” находится в прямой зависимости от работы каждого из специалистов предприятия. Так, например, общее руководство ИП “Дворниченко” осуществляет директор. Он организует и координирует работу предприятия в целом и его подразделений, несет ответственность за состояние производства. В непосредственном подчинении директора находятся старший технолог, начальник отдела сбыта и материально-технического снабжения и главный бухгалтер.

Заключение

Можно сделать вывод, что элементы внутренней и внешней среды организации тесно переплетены и зависят друг от друга. Внешняя среда обеспечивает организацию входящими ресурсами. Благодаря обратной связи на выходе организация получает информацию для оценки результатов и последующего выбора входящих ресурсов. Взаимодействие предприятия и внешней среды позволяет уменьшить присущую каждой системе энтропию. Именно во внешней среде находятся ресурсы и возможности для дальнейшего развития организации. Можно говорить о том, что управление предприятием определяется двумя факторами:

1. Характером внешней среды
2. Особенностью внутренней среды.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора, который становится определяющим. Внутренняя среда организации включает те переменные, которые находятся в пределах самой организации. Потенциал развития фирмы зависит от того, какого качества сама внутренняя среда организации. Поэтому анализ внутренней среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс. Он требует внимательного отслеживания происходящих процессов, их правильной оценки и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, которые заключены во внутренней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Анализ внутренней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может спроектировать систему контроля за жизненно важными внешними процессами и ресурсами; осуществлять мероприятия по снижению рисков.

Из данных анализа среды предприятия ИП “Дворниченко” можно сделать вывод, что предприятию необходимо оптимизировать следующие направления:

1. Разработку эффективной системы мотивации персонала, особенно молодых специалистов;
2. Разрабатывать и внедрить систему информирования персонала;
3. Определить принципы, правила делегирования задач;
4. Совершенствовать систему маркетинга.

Реализация данных направлений позволит предприятию достичь поставленных целей и задач.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анташов В. А., Уварова Г. В. Экономическая матрица предприятия // Экономико-правовой бюллетень. - 2018.
2. Бернштейн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. / Науч. ред. перевода чл.-корр. РАН И. И. Елисеева. Гл. ред. Сери-проф. Я. В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, 2018.
3. Вайс Е. С., Васильцова В. М., Вайс Т. А., Васильцов В. С. Планирование на предприятии (организации структурного подразделения). - М.: КноРус, 2019.
4. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии. - 2018.
5. С. Кукушкин С. Н., Поздняков В. Я., Васильева Е. С. Планирование деятельности на предприятии. - М.: Юрайт, 2019.
6. Гражданкина Е. В. Экономика малого предприятия / Е. В. Гражданкина. - М.: ГроссМедиа, 2018.
7. Ермолов Л. Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия - 2019.
8. <https://checko.ru>