

Т.В. Твердохлебова
М.Ю. Зданович
Л.В. Данилова

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ ЮВЕЛИРНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
С УЧЕТОМ МЕЖДУНАРОДНОЙ
СПЕЦИАЛИЗАЦИИ
И КООПЕРАЦИИ

• Монография

Институт управления бизнес-процессами и экономики



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Марина Зданович

**Разработка стратегии
предприятия ювелирной
промышленности с
учётом международной
специализации и кооперации**

«Сибирский федеральный университет»

2011

УДК 005.212:671(07)
ББК 65.305.234-2я73

Зданович М. Ю.

Разработка стратегии предприятия ювелирной промышленности
с учётом международной специализации и кооперации /
М. Ю. Зданович — «Сибирский федеральный университет», 2011

ISBN 978-5-7638-2369-1

В монографии исследованы методические аспекты разработки стратегии предприятия посредством внедрения производственно-технологической реструктуризации в ювелирной отрасли алмазно-бриллиантового комплекса с учетом международной специализации и кооперации. Представлен анализ развития мирового, российского и регионального алмазно-бриллиантового комплекса. Разработан алгоритм внедрения стратегии на предприятии исследуемой отрасли, определена эффективность привлечения кредитных ресурсов для реализации стратегии. Настоящая монография предназначена для специалистов в области внешнеэкономической деятельности алмазно-бриллиантового комплекса, а также для преподавателей и студентов всех экономических специальностей.

УДК 005.212:671(07)

ББК 65.305.234-2я73

ISBN 978-5-7638-2369-1

© Зданович М. Ю., 2011

© Сибирский федеральный
университет, 2011

Содержание

Введение	5
Глава 1	7
1.1. Основные этапы стратегического планирования	7
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Т. В. Твердохлебова, М. Ю. Зданович, Л. В. Данилова

Разработка стратегии предприятия ювелирной промышленности с учётом международной специализации и кооперации монография

Введение

В условиях глобализации мировой экономики увеличивается научный интерес к развитию алмазно-бриллиантового комплекса, для которого характерна высокая степень вовлеченности в международные экономические отношения, в связи с ориентацией его на мировой рынок. Однако по причине прежде всего информационной закрытости он недостаточно изучен в настоящее время.

С течением определённого времени и под влиянием динамично развивающейся внешней среды цель и задачи любой компании могут координально меняться, при этом наступает момент, когда предприятие должно принять новые стратегические решения.

Решения, принимаемые предприятиями в области внешнеэкономической деятельности, имеют стратегический и оперативный характер. Наиболее важным стратегическим решением, формирующим все последующие действия предприятия, является решение об участии в той или иной форме в международном разделении труда, о выборе целевых зарубежных рынков и способов их освоения, о стратегиях функционирования предприятия на данных рынках. Важная роль в процессе международной специализации и кооперации предприятий на мировом рынке принадлежит формированию адекватной рыночной конъюнктуры, стратегии предприятия.

Выбор стратегии зависит от этапа жизненного цикла компании, на котором она развивается. Краткосрочные и долгосрочные цели и задачи требуют разработки и применения такой стратегии, которая бы при имеющихся условиях максимально отвечала бы мировым тенденциям, государственной экономической политике, и обеспечивала бы необходимую эффективность и рентабельность. Использование методов стратегического планирования позволяют тесно стыковать интересы государства и предприятий отрасли с общественными целями и интересами, обеспечивающими единство микро- и макроэкономических подходов к развитию экономики.

В предлагаемой монографии была сделана попытка проанализировать современное состояние мирового алмазно-бриллиантового комплекса по его отраслям, странам, компаниям, вовлеченным в деятельность комплекса, определить систему факторов, влияющих на состояние отрасли; на основе анализа разработать алгоритм внедрения стратегии на отечественном предприятии ювелирной отрасли и оценить эффективность привлечения кредитных ресурсов для реализации стратегии.

В работе были исследованы труды зарубежных и российских специалистов Амблера Т., Ансоффа И., В.А., Котлера Ф., Стровского Л.Е., Уолкера О мл., Черенкова В.И., Шимко П.Д., Шнайдера И.Г. и др. и следующие источники: статистические данные федеральной и региональных служб государственной статистики, публикации международной статистики, пуб-

ликации научно-исследовательских институтов, печатные и электронные, деловые и специализированные издания, база данных ФСГС РФ (Росстат), экспертные оценки, материалы периодической печати и интернет-ресурсы; публикации в отраслевых зарубежных и российских изданиях; годовые отчеты ведущих алмазодобывающих компаний мира (см. прил.).

Авторы надеются, что основные положения монографии могут найти практическое применение на предприятиях ювелирной отрасли.

Глава 1

Методические аспекты разработки стратегии предприятия путём внедрения производственно-технологической реструктуризации

1.1. Основные этапы стратегического планирования

Основная функция стратегического планирования – это обеспечение основы управления организацией. Процесс стратегического планирования представляет собой набор действий, решений, которые ведут к разработке стратегий, обеспечивающих достижение предприятием целей.

Он же является инструментом, обеспечивающим, по мнению М. Портера, принятие адекватных рыночной ситуации управленческих решений. Основная задача стратегического планирования – обеспечение нововведений и изменений в организации.

Выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования (рис. 1.1).

Виды управленческой деятельности



Рис. 1.1. Основные виды управленческой деятельности

Стратегия как детальный комплексный план предназначена для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Основные положения, относящиеся к формированию стратегии, представлены на рис. 1.2.

Современные условия ведения бизнеса отражают то, что стратегическое планирование представляется наиболее адекватным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей, обеспечивая таким образом разработку плана на длительный срок.



Рис. 1.2. Основные характеристики стратегии

Стратегическое планирование как таковое дает основу для принятия решения. Правильная конкретизированная постановка целей организации обеспечивает реалистичные способы и методы их достижения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения.

На рис. 1.3 представлена схема процесса стратегического планирования.

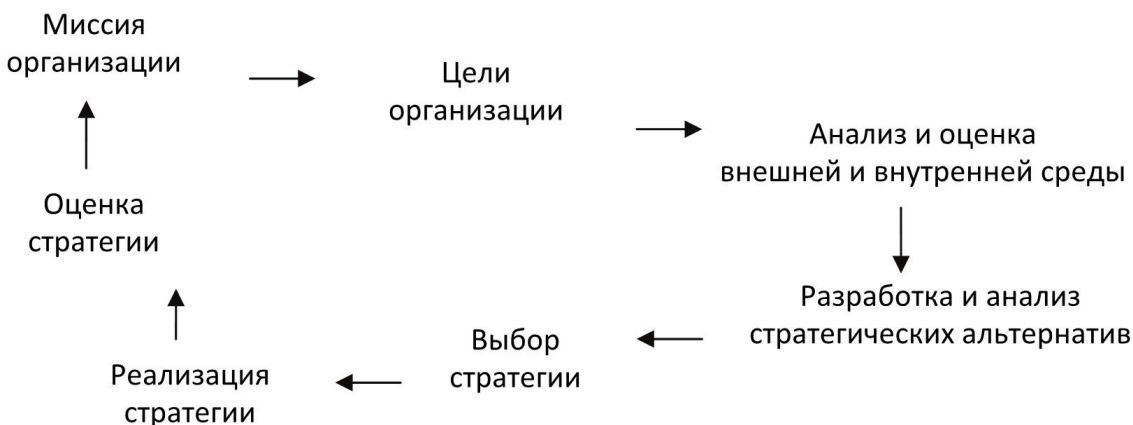


Рис. 1.3. Структура стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает несколько этапов:

Определение миссии и целей. В основе разработки стратегии лежит определение миссии организации. Правильно сформулированная миссия компании формирует долгосрочные планы фирмы по дальнейшему развитию, снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений, выражает цели организации и служит для сотрудников планом действий, помогает сформулировать задачи, цели, корректировать действия отделов с политикой и направлением развития всей компании.

Миссия не зависит от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, она выражает цели, достижимые в будущем, показывая направления усилий и приоритетные ценности.

Миссия формулируется высшим руководством, которое несет ответственность за ее воплощение в жизнь путем реализации целей организации. Цели в свою очередь должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых планируется добиться.

Определение миссии и целей ведет к определению стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации предприятием своих миссии и целей, а политика, которая вытекает из стратегии, определяет четкие ориентиры для руководителей всех подразделений. Обратная связь в системе стратегического управления обеспечивается путем контроля деятельности предприятия, оценки результатов и корректировки программ, бюджетов, процедур стратегического управления.

Анализ состояния компании, ее внешней и внутренней среды. Для анализа состояния компании эксперты используют несколько аналитических инструментов, одним из которых является SWOT-анализ (оценка внутренней среды фирмы – ее сила и слабость, а также внешние возможности и угрозы). SWOT-анализ состоит из трех этапов: анализ внешней среды; анализ внутренней среды; формулирование стратегических альтернатив.

Основное предназначение *анализа внешней среды* – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли (снижение налогов, уменьшение платежей, ослабление позиций конкурентов, снижение, или, наоборот, повышение таможенных барьеров и т. д.).

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли (снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление уровня конкуренции на рынке, ужесточение государственного регулирования и т. д.).

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности.

Внешняя среда состоит из двух частей: макросреда (или отдаленное окружение) и микросреда (отраслевое или ближнее окружение).

Микросреда включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия. Это акционеры, поставщики, местные организации, конкуренты, покупатели, кредиторы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются предприятия, но могут повлиять на его долгосрочные решения.

Анализ внутренней среды. Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ сильных и слабых сторон организации.

Сила – это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке. Сила также является результатом создания альянса или

совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), это то, что может сделать компанию уязвимой.

Сильные и слабые стороны предприятия оцениваются по следующим областям внутренней среды предприятия: персонал; организационная структура; производство; маркетинг; финансы. Эти области имеют набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие и которые оказывают постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия.

Формулирование стратегических альтернатив. Составление SWOT-матрицы имеет целью установление связей между параметрами фирмы и изменениями факторов внешней среды. Матрица представляет собой поле стратегических направлений действий, мероприятий, которые потенциально возможно осуществить при сочетании возможностей и сильных сторон, возможностей и слабых сторон, угроз и сильных сторон, угроз и слабых сторон.

На пересечении разделов образуются четыре поля SWOT-матрицы. На каждом из данных полей рассматриваются попарно комбинации пересечения характеристик среды и фирмы и предлагается стратегическое мероприятие как реакция на данное сочетание характеристик. Формулируя стратегии при заполнении SWOT-матрицы, необходимо учитывать два момента: первый состоит в соотношении предлагаемого мероприятия с миссией и целями фирмы; второй заключается в приоритетности предлагаемых стратегий. На практике основной перечень стратегических программ и мероприятий формируется на основе поля стратегий SO.

Выбирая ту или иную концепцию, компания сопоставляет свои цели и возможности с характеристиками потенциального зарубежного рынка. Условия рынка, перспективы его развития, степень конкуренции, ее особенности в сопоставлении с потенциалом международного развития компании – это обязательные объекты маркетинговых исследований при выборе зарубежного рынка.

К основным характеристикам рынка относят:

- его емкость (динамика и прогноз);
- наличие спроса на данный или аналогичный товар;
- его характер и прогноз;
- доступность рынка, его восприимчивость;
- конкуренцию.

Определение емкости рынка является главной задачей рыночного исследования. Под емкостью товарного рынка (market size) понимается возможный объем реализации товара, выражается он обычно в денежном либо в натуральном показателях. Емкость рынка характеризуется размерами спроса населения и величиной товарного предложения.

Изучение емкости рынка или рыночного спроса подразумевает определение объема продаж на выделенном рынке определенной марки товара или совокупности марок товара за конкретный период времени.

Исследование данных параметров обычно производится по пяти основным направлениям:

- анализ вторичной информации;
- производство и реализация продукции;
- затраты и поведение потребителей;
- расчет емкости на основе норм потребления данного типа товара;
- определение емкости на основе «приведения» объемов продаж (когда известная емкость рынка в одном регионе является основой для расчета емкости рынка в другом регионе путем корректировки ее с помощью коэффициентов приведения).

Положительные и отрицательные стороны различных подходов оценки ёмкости рынка, представлены в табл. 1.1.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.