

Министерство образования и науки Российской Федерации
Саратовский государственный технический университет

О.В. Краснова

**ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИМЕНЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО АУДИТА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

**по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации»
и направления 521500 «Менеджмент»**

Саратов 2010

УДК 338.24
ББК 65.050
К 78

Рецензенты:

*Кафедра экономики инвестиций и менеджмента Саратовского
государственного социально-экономического университета
Кандидат экономических наук, доцент
Н.Г.Семина*

Одобрено
редакционно-издательским советом
Саратовского государственного технического университета

Краснова О.В.

К 78 Эмпирические инструменты применения стратегического аудита в организации: учеб. пособие / О.В. Краснова. Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т, 2010. 60 с. ISBN 978-5-7433-2273-2

В пособии рассмотрены основные эмпирические инструменты применения стратегического аудита в организации. Раскрыта методика проведения стратегического аудита на примере автотранспортного предприятия. Предложен пример выбора стратегических альтернатив, формирования рекомендаций дальнейшего развития организации.

Для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации», направления 521500 «Менеджмент» всех форм обучения.

УДК 338.24
ББК 65.050

ISBN 978-5-7433-2273-2

© Саратовский государственный
технический университет, 2010
© Краснова О.В., 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Текущая ситуация.....	5
2. Стратегическое управление.....	11
3. Внешняя среда: угрозы и возможности.....	18
4. Внутренняя среда: сильные и слабые стороны.....	35
5. Анализ стратегических факторов.....	51
6. Стратегические альтернативы.....	52
7. Рекомендации.....	52
8. Реализация.....	53
9. Оценка и контроль.....	54
Заключение.....	55
Список литературы.....	57
Приложение А.....	58

ВВЕДЕНИЕ

С ростом корпорации усложняется процесс принятия стратегических решений. Руководители нередко нуждаются в некотором специальном инструменте, помогающем собрать и классифицировать информацию для стратегического анализа и разработки альтернативных стратегий и программ. Консультационные фирмы и наука управления предлагают использовать стратегический аудит.

Стратегический аудит – это тип управленческого аудита, который рассматривает перспективы корпорации в целом и обеспечивает комплексную оценку корпоративной стратегической ситуации [1]. Ниже в качестве примера приводится форма стратегического аудита в корпорации. Ее следует рассматривать как общее руководство, прототип, который может дополняться или изменяться в зависимости от конкретных условий.

Данный пример не является обязательным. В процессе проведения стратегического аудита допустимо использование других аналитических инструментов, с учетом специфики и состояния бизнеса организации. В процессе составления стратегического аудита необходимо использование не только данных организации за последние 3-5 лет ее деятельности, но и различных статистических данных внешней среды организации.

Учебное пособие имеет прикладной характер и может быть полезным студентам для проведения эмпирических исследований в рамках курсового проектирования по дисциплине «Стратегический менеджмент», прохождения производственных практик и написания аналитической части дипломного проекта специальности «Менеджмент организации» или выпускной квалификационной работы направления «Менеджмент».

1. ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

А. Функционирование

Автомобильный транспорт, является одной из важнейших отраслей хозяйства, обеспечивает нормальное производство и обращение продукции производства и сельского хозяйства. По данным Росстата РФ [2] автомобильный транспорт в последнее время развивается, но не очень сильными темпами из-за спада промышленного и сельскохозяйственного производства. Его грузооборот с 2007 года по 2008 год увеличился почти на 20% и перевезено 19639 млн. тонн грузов, что составило 81% от общего объема перевозок.

Эти цифры наглядно показывают, что основная доля всей производимой продукции в стране доставляется потребителям автомобильным транспортом.

В настоящее время в международном и пригородном сообщениях автомобильный транспорт выполняет почти 74% всего мирового грузооборота. Это связано в первую очередь с необходимостью, уменьшить издержки производства на транспортировку, т.к. эксплуатация автопоездов является более эффективным по сравнению с железнодорожным подвижным составом примерно на таком же расстоянии.

ОАО «Автотранспортное предприятие» (АТП) является правопреемником Объединения транспортного хозяйства треста «Приволжскавто», учрежденное в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества от 1 июня 1992 г. № 321, зарегистрированного Администрацией Кировского района г. Саратова 30 сентября 1992 г. (рег. № 3091655). По форме собственности предприятие носит частный характер, и 51% акций предприятия принадлежат директору предприятия, остальные поделены среди работников. ОАО «АТП» находится по адресу: 410012 г. Саратов, ул. 6-я Дачная, б/н.

Основной целью общества является получение прибыли и удовлетворение общественных потребностей, насыщение товарного рынка и рынка услуг, а основными видами деятельности являются:

- оказание автотранспортных услуг, путем осуществления перевозок грузов и пассажиров автомобильным транспортом;
- организация эксплуатации, ремонта и технического обслуживания подвижного состава, машин, механизмов;
- и другие виды деятельности в порядке диверсификации в соответствии с законодательством РФ.

Предприятие оказывает внутригородские, пригородные и междугородные виды перевозок, как по территории РФ, так и по территории СНГ. Номенклатура перевозимых грузов: стройматериалы, в том числе и железобетонные изделия, навалочные грузы. Для осуществления

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе рассматриваются различные условия, проводятся необходимые анализы и приводятся требуемые расчеты для дальнейшего оказания автотранспортных услуг.

В результате проведенных исследований аналогов предполагаемой услуги были конкретно установлены состав, технические характеристики, подвижной состав и прочие особенности предлагаемой нами услуги. Их подробное описание изложено в разделе «Анализ внутренней среды». В этом разделе также обосновано, почему у потенциальных покупателей возникнет потребность заказать аналогичный вид услуги, почему они предпочтут сделать заказ именно у нас и как мы можем сохранить преимущества нашего вида деятельности в течение некоторого продолжительного времени. Подводя итог, можно привести краткие выводы. Итак, в результате последних достижений в области развития рынка товаров, услуг и других рынков обращения, организации бизнеса и досуга возникла острая потребность в едином решении, способном удовлетворить конкретный и в то же время многочисленный круг лиц, как физических, так и юридических, с широким спектром применения их в повседневной жизни и работе. Преимущество же нашего вида услуг перед остальными заключается как в его универсальности, так и в широкой доступности для предполагаемых потребителей. Немаловажную роль также играет наша относительно узкая направленность на выполнение объемов перевозок в Саратове и Саратовской области, а также наше предприятие предлагает услуги по междугородным перевозкам, что позволит сделать нашей организации имидж фирмы, специализирующейся на оказании автотранспортных услуг любых видов перевозок.

В разделе «Анализ внешней среды» приведен анализ положения дел в отрасли, рынка сбыта и конкуренции. Подводя итог данного раздела, можно заключить следующее. В данной отрасли наблюдается существенный недостаток единого, сочетающего в себе результаты последних достижений в развитии направлений данной отрасли. Между тем спрос на конкретную услугу уже существует и даже будет повышаться, поскольку немногочисленные существующие аналоги нашего предприятия показывают себя в деле как пример вполне удачного применения автотранспортных средств в решении указанного выше широкого спектра задач. Но пока на предполагаемом рынке сбыта фирмы, четко специализирующейся на удовлетворении всех отраслей экономики в данной сфере, которая напрямую предназначена для решения описанных задач, нет. Наша организация предполагает занять пустующую нишу в этом рынке сбыта, тем самым обеспечив покупателей.

Более подробное описание рынка сбыта изложено в соответствующем разделе стратегического аудита.

К результатам анализа конкуренции можно также добавить недостаточную рекламу существующими фирмами их деятельности. Также замечено отсутствие в содержании этой рекламы упора на универсальность и добросовестность выполнения заказа.

Предполагаемый наиболее эффективный способ снижения риска – это указанная выше реклама. Кроме того, предполагается активное участие в форумах и различных выставках по данной тематике, проведение презентаций и другая подобная активная деятельность. Решение вопроса о повышении цен на комплектующие предполагается путем заключения персональных контрактов с фирмами-поставщиками или их официальными представителями, а также увеличение количества фирм-поставщиков. Правда, это несколько не соответствует способу уменьшения третьего риска – выбор наиболее надежного поставщика с гарантированным качеством комплектующих. Но данный риск по ранжировке стоит на два пункта после предыдущего, поэтому прибегать к данному способу его уменьшения следует только в крайнем случае, то есть при реально малом риске повышения поставщиком цен на качественные комплектующие. Остальные риски принимаются маловероятными и легкоустраняемыми.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
2. Основные социально-экономические показатели по Российской Федерации за 2001-2007 год» // Вопросы статистики. 2007. №12. С. 55-66.
3. Панов А. И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити, 2004. 285 с. (Профессиональный учебник: Менеджмент).
4. Молодчик А. В., Молодчик М.А. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учеб. пособие для студ. вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. 296 с.
5. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Экономистъ, 2005. 416 с.
6. Петров В. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие [электронный ресурс] / Саратов. гос. техн. ун-т. М.: Ред.-изд. отдел ИНЭП. Модуль 4. 2003.1 электрон.-опт. диск (CD-ROM)
7. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. 3-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2007. 96 с.
8. Пилипенко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: ИТК «Дашков и К^о», 2007. 144 с.
9. Краснова О. В. Сценарное моделирование (планирование) стратегии развития организации: учеб. пособие для студ. спец. 061100 «Менеджмент организации» и напр. 521500 «Менеджмент». Саратов: СГТУ, 2007. 60 с.
10. Одинцова Л. А. Планирование на предприятии: учебник. М.: Изд. центр «Академия», 2007. 272 с. (Высшее профессиональное образование).
11. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие. М.: ОМЕГА-Л, 2007. 325 с. (Высшая школа менеджмента).
12. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособие. 8-е изд., стер. М.: Новое знание, 2008. 668 с.