

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ФЕРГАНСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**КАФЕДРА “ЭКОНОМИКА”**



**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ»**

**на тему: «Формирование стратегии развития предприятия»**

**Выполнил студент группы: 52 – 09\_ Ир**

**Нишанов Х.М.**

**Научный руководитель:**

**Солиева З.З.**

**Фергана 2013**

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
ФЕРГАНСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА “ЭКОНОМИКА”

«Утверждаю»  
Зав. кафедрой «Экономика»

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

ЗАДАНИЕ  
по КУРСОВОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТА

*Нишанов Хуриид Мадаминович.*  
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы «Формирование стратегии развития предприятия»
2. Срок сдачи студентом законченной работы 20.02.2013г.
3. Исходные данные к работе:
  - нормативно правовые акты Республики Узбекистан по теме работы;
  - специальная экономическая литература по теме работы;
  - публикации в специальной научной литературе (журналы, газеты, материалы сети Internet).
4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

Введение

I. Теоретические основы формирования стратегии развития  
предприятия

II Расчётная часть

Заключение

Список использованной литературы

## 5. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование работы	Срок выполнения работы		Отметка о выполнении
		Начало	окончание	
1	2	3	4	5
1	Работа в Информационно ресурсном центре (ИРЦ) ФерПИ, ИРЦ имени Ал-Ферганий по подбору литературы по теме работы	9.11. 2012	3.12. 2012	<i>Выполнил</i>
2	Составление плана работы	5.12. 2012	10.12. 2012	<i>Выполнил</i>
3	Подготовка и написание 1 <sup>ой</sup> части	7.01. 2013	21.01. 2013	<i>Выполнил</i>
4	Подготовка и написание 2 <sup>ой</sup> части	22.01. 2013	15.02.2013	.....
12	Представление законченной работы научному руководителю	18.02. 2013	20.02. 2013	.....

6. Дата выдачи задания: « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2012 г.

Студент: *Нишанов Хурийд Мадаминович* \_\_\_\_\_

Научный руководитель: *Солиева Зухра Заировна* \_\_\_\_\_

План:	
Введение.....	3
I. Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия.....	5
1.1. Понятие стратегии, ее сущность и классификация.....	5
1.2. Процесс разработки стратегии, методы и этапы.....	8
1.3 Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии.....	13
II. Расчётно-аналитическая часть.....	20
2.1. Расчёт длительности технологического цикла.....	20
2.2 Расчёт поточной линии.....	22
2.3 Задача по энергетическому хозяйству.....	26
Заключение.....	27
Список использованной литературы.....	29

## Введение

В годы независимости малый бизнес и частное предпринимательство стали по праву основой экономики Узбекистана.

Ведущим звеном экономики Узбекистана, её основой являются предприятия, которые производят продукцию и услуги, сосредотачивают в своей собственности большую часть общественного капитала, обеспечивает занятость населения и тем самым формируют стратегию развития предприятия в целом.

Формирование стратегии - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Президент Республики Узбекистан И.А.Каримов в своём докладе отметил, что «важнейшим мобилизующим приоритетом на 2013 год должны стать сохранение устойчивых высоких темпов роста, макроэкономической стабильности и повышения конкурентоспособности нашей экономики, ускорение и расширение масштабов модернизации, технического и технологического обновления экономики и ведущих её отраслей, диверсификации производства.»

Как показывает опыт, стратегия является одной из основных частей предпринимательской деятельности.

Вовремя и грамотно направленная стратегия, определяет дальнейшее развитие предприятия, именно поэтому в настоящее время общее внимание со стороны бизнеса к стратегии стремительно возрастает.

Единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие даже одной отрасли уникально, поэтому индивидуально и определение его стратегии, которая зависит от его потенциала, а также от многих внешних факторов.

В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности

необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Все вышесказанное определило актуальность данной темы и позволило выделить для теоретического и практического исследования проблему формирования стратегии развития предприятия.

Целью данной курсовой работы является изучение вопросов, связанных с разработкой теоретических положений по формированию стратегии развития промышленного предприятия и конкретных практических рекомендаций по их реализации с использованием методов управления, ориентированных на конечный результат, так как стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив.

Исходя из цели исследования, были выделены следующие задачи:

Раскрыть понятие стратегии, используемое в экономической литературе;

Описать виды стратегии;

Дать характеристику особенностям процесса разработки стратегии, методов и этапов;

Структура данной работы представлена введением, двумя частями, в каждой из которых по три параграфа, заключением и списком литературы.

# I. Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия

## 1.1 Понятие стратегии, ее сущность и классификация

Исследователи и практики хозяйственной деятельности предприятия часто используют понятие «стратегия» по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия. Такое отношение ведет к путанице, подмене смысловых содержаний. Каждый исследователь считает, что его вариант дефиниции наиболее верный.

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

В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов, как правило, применительно к предприятию: стратегия предприятия. Помимо использования понятия стратегии в военной практике, его употребление можно услышать и в политике. Так, Л. М. Куликов – как «общий план достижения каких-либо (обычно крупных, общественно значимых) целей». В лексиконе делового управления оно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой, или деловой политикой.

Примеры использования стратегического подхода к управлению деловыми организациями начали прослеживаться еще в 20-30-х годах нынешнего столетия. Начиная с 1926 г., под стратегией подразумевалось управление ресурсами, когда было установлено, что при каждом удвоении производства затраты на единицу продукции падают на 20%. Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела

большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Следуя военному словоупотреблению, словари все еще определяли стратегию как «науку о ведении войны, искусство ведения боя», «науку и искусство развёртывания войск для боя», «высшую область военного искусства».

Понятие стратегии вошло и в лексикон делового управления: появились термины: «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «стратегический менеджмент», «стратегическое мышление».

Таким образом, на основании вышеизложенного авторы предлагают следующую формулировку: стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

#### Классификации стратегий

В зависимости от доли на рынке известны три типа маркетинговой стратегии – атакующая, оборонительная и наступательная. Эти стратегии называются «военными» стратегиями в маркетинге.

#### Атакующая стратегия

Атакующая, созидательная стратегия, или стратегия наступления, предполагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевать и расширить рыночную долю. Считается, что на каждом товарном рынке или рынке услуг имеется так называемая оптимальная рыночная доля, которая обеспечивает необходимую для эффективной деятельности и существования фирмы норму и массу прибыли. Например, оптимальным считается сегмент, где присутствует 20% покупателей данного рынка, которые приобретают примерно 80% товара, предлагаемого данной фирмой.

Однако если доля фирмы опускается ниже оптимального уровня, перед ней встает дилемма – либо принять меры к ее расширению, либо уйти с

рынка.

Фирма может выбрать атакующую стратегию в нескольких случаях: если доля на рынке ниже необходимого минимума или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибылей; если она выпускает на рынок новый товар; если осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж; если фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность при относительно небольших затратах расширить рыночную долю.

Практика показывает, что расширение рыночной доли и проведение агрессивной маркетинговой стратегии на рынках с высокой степенью монополизации и на тех рынках, товары которых плохо поддаются процессу дифференциации, достаточно проблематично.

#### Оборонительная стратегия

Оборонительная, или холдинговая, стратегия предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная, или у нее для проведения активной агрессивной политики недостаточно средств, или фирма опасается ее проводить из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или со стороны государства.

Подобный тип стратегии довольно опасен и требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам развития научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов и т.д. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как не замеченное вовремя научно-техническое изобретение конкурентов приведет к снижению их издержек производства и подрвет позиции обороняющейся компании.

#### Наступательная стратегия

Наступательная стратегия направлена на завоевание крупной доли рынка и даже лидирующего положения в новой отрасли или на новом рынке. Она базируется на инновационных технологиях и предпринимательском подходе и имеет следующие варианты:

«Врывайся первым и наноси массированный удар»;

«Нападай быстро и неожиданно»;

«Найди и захвати экологическую нишу»;

«Измени характеристики создаваемого продукта, рынка или целой отрасли».

## 1.2 Процесс разработки стратегии: методы и этапы

Современные стратегии основываются на регулярном учете условий, в которых работает определенное промышленное предприятие, на осознании задач, стоящих перед ним, что способствует возникновению самых разнообразных проектов развития, которые, в свою очередь, обуславливают выбор такого варианта стратегии развития, который обеспечит стабильность предприятия и, удовлетворяющие требованиям, экономические результаты.

Современные стратегии основываются на проникновении в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики, отрасль; осознании задач, стоящих перед предприятиями. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, позволяющих выбрать вариант, который обеспечит выживаемость компании и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты. По результатам очного дистанционного обследования из 200 промышленных предприятий, более 68 % предприятий имели определенный опыт разработки стратегических планов, причем у 2/3 он был положительным. При этом почти 60 % тех, кто считает, что без стратегического плана сейчас было бы очень трудно, оценивают свое финансовое положение как хорошее или нормальное, в то

время, как среди выбравших другие варианты ответа, эта доля в среднем вдвое меньше.

Основные составляющие стратегии:

1. Анализ макро- и микросреды компании, конъюнктуры рынка.
2. Философия, миссия, цели и задачи.
3. Стратегия в области деятельности предприятия:

Приоритетные виды деятельности;

- сегменты рынка, на которых собирается действовать фирма;
- доля компании в общем объеме;
- место компании в списке крупнейших.

4. Маркетинговая стратегия:

- продукты, требующие разработки исходя из существующего спроса;
- системы продажи продуктов;
- доля различных форм распространения продуктов;
- новые каналы и передовые технологии распространения продуктов;
- ценовая политика;
- система формирования спроса на услуги;
- рекламная стратегия.

5. Инвестиционная политика:

- анализ инвестиционной среды;
- принципы инвестиционной политики;
- приоритетные направления инвестиций;
- прогноз уровня доходности по инвестиционным проектам.

6. Стратегия по работе с персоналом (кадровая стратегия):

- система подбора и обучения персонала;
- система стимулирования;
- корпоративная культура и ценности;
- система коммуникаций.

## 7. Региональная политика:

- краткий анализ регионов;
- перечень вновь открываемых филиалов;
- система взаимоотношений головной компании и филиалов.

## 8. Стратегия в области международной деятельности.

Необходимость в выработке новой стратегии организации появляется тогда, когда возникают новые цели или выясняется невозможность достижения поставленных целей с помощью прежней (действующей) стратегии.

Методологической основой инструментария стратегического анализа являются общенаучные методы (системный и ситуационный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование и т.д.), аналитико-прогностические методы и методические приемы, заимствованные из разных областей знаний (социологии, психологии, антропологии, экологии, эстетики и т.д.).

Применение аналитических методов в стратегическом управлении связано с применением системного подхода к управлению. Учеными были выделены следующие модификации системного подхода: системно-комплексный, системно-функциональный, системно-целевой, системно-ресурсный, системно-интеграционный, системно-коммуникационный, системно-исторический, системно-программный, системно-мультипликационный, системно-нормативный, системно-динамический и системный режим экономии.

Также одним из важных этапов формирования стратегии развития фирмы является оценка стратегического планирования компании.

Оценка стратегии может сосредотачиваться на двух направлениях:

- оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;
- сравнение результатов стратегии с уровнем достижения целей.

Таким образом, стратегия определяет, что нужно сделать сегодня, чтобы выжить завтра.

В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

А. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Процесс реализации стратегии может быть разделён на два больших этапа:

а) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

б) процесс стратегического управления - реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив.

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная - несколько на различных уровнях действия.

Этапы составления стратегического плана предприятия:

1. Анализ окружающей среды:

а) внешняя среда; б) внутренние возможности.

2. Определение политики предприятия (целеполагание).

Формулирование стратегии и выбор альтернатив:

а) стратегия маркетинга; б) финансовая стратегия; в) стратегия производства; г) стратегия организационных изменений; д) экологическая стратегия.

“Стратегический план предприятия” имеющий следующие разделы:

1. Цели и задачи предприятия
2. Текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегии.
5. Наиболее значимые проекты.
6. Описание внешних операций.

7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Планирование неожиданностей.

### 1.3 Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах.

Ограниченный рост-стратегическая альтернатива большинства организаций, применяется в зрелых отраслях зрелой промышленности со статичной технологией, когда организация удовлетворена своим положением.

Рост – стратегия осуществляется путём значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года, применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроизменяющимися технологиями.

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии

сочетания всех альтернатив будут, придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель - выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность кого-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Формирование стратегии предприятия в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов: а) оценка существующей стратегии; б) собственно фаза формулирования; в) планирование риска; г) выбор стратегических альтернатив.

Рассмотрим подробнее эти пункты.

Оценка существующей (действующей) стратегии.

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе - оценка внутренних возможностей.

Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, мы ранее не оценивали жизненность действующей стратегии и сформулированных правил поведения.

Собственно фаза формулирования быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

Выбор Стратегия, будучи объединённой основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

#### Планирование риска.

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и стратегических альтернатив.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже,

чем при единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения.

### Стратегия роста

Стратегия роста впервые подробно была разработана Игорем Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы. Она состоит из пяти этапов:

Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.

Начальная стадия. Обычно фирма проходит этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане. Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает.

### Стадии проникновения:

Ускоренный рост.

Переходная стадия.

Начальная стратегия

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряжённое финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

### Стратегия проникновения

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, НИОКР.

После достижения этих целей и проведя все необходимые внутренние перестроения, предприятие может перейти к следующей стратегии.

### Стратегия ускоренного роста

Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попытки разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

### Стратегия переходного периода

Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на

предприятия с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях:

- начало предпринимательской деятельности;
- молодая компания, борющаяся за своё выживание;
- однопродуктовое специализированное предприятие;
- диверсифицированное предприятие, где стратегия роста

организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практике может быть предложено очень много. Перечислю лишь некоторые, являющиеся базовыми, стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность,

#### Стратегия стабилизации и выживания

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию - стратегию стабилизации.

#### Стратегия стабилизации.

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

экономия с чётким намерением быстрого оживления;

сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;

стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.

Стратегия выживания.

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройстве экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создаётся “антикризисный комитет”, который наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко проводит в жизнь следующие программы:

перестройка управления;

финансовая перестройка;

перестройка маркетинга.

Далее стратегические альтернативы или долгосрочные программы могут дробиться на функциональные стратегии, которые подразумевают постановку конкретных стратегических целей для всех функциональных подразделений предприятия: для производственного отдела, отдела сбыта, материально-технического снабжения и т.д.

## II Расчётная часть

### Задание №1

#### Расчёт длительности технологического цикла

Постройте графики движения партии деталей и рассчитайте длительность технологического цикла при различных видах движений, если известно, что партия деталей состоит из 3 штук, технологический процесс обработки включает 4 операции:  $t_1=2$ ;  $t_2=1$ ;  $t_3=4$ ;  $t_4 = 1.5$ .

#### Решение

1. Длительность технологического цикла обработки партии деталей при последовательном движении предметов труда рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{посл}} = n \sum_{i=1}^4 \frac{t_{\text{шт}i}}{C_{\text{рм}i}},$$

$$T_{\text{посл}} = 3 \times (2+1+4+1,5) = 25,5 \text{ мин.}$$

Расчёт показан на рис.1

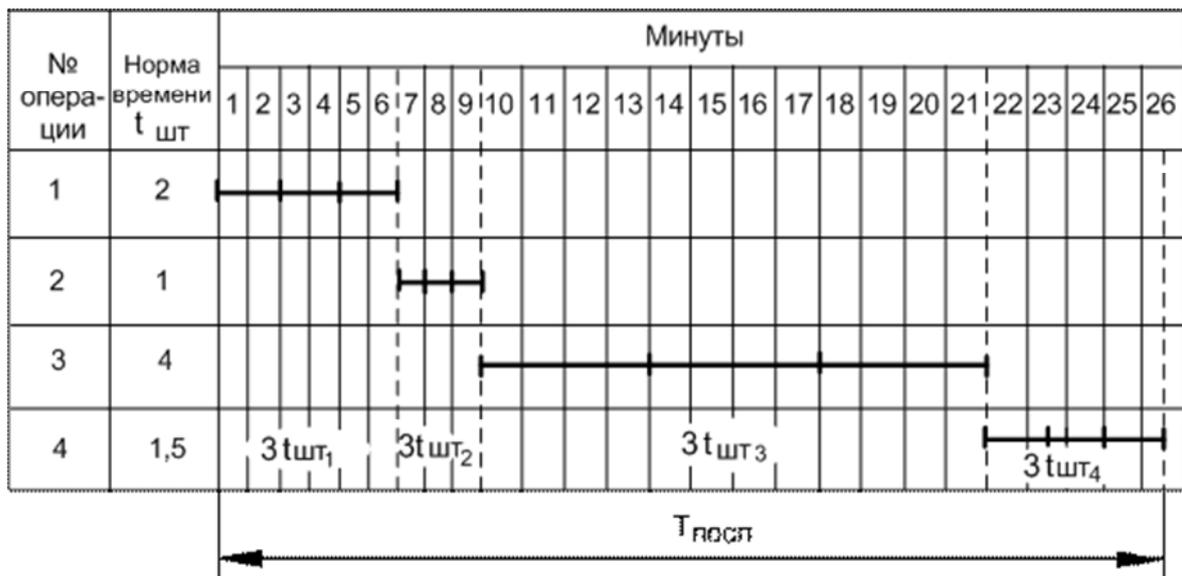


Рис.1 График длительности технологического цикла при последовательном движении партии деталей.

2. Длительность технологического цикла обработки партии деталей при параллельно-последовательном движении предметов труда определяется по формуле:

$$T_{\text{посл}} = n \sum_{i=1}^{Ч_{\text{шт.шт.}}} \frac{t_{\text{шт.шт.}}}{C_{\text{рм.шт.}}} - (n-1) \sum_{i=1}^{Ч_{\text{шт.кор}}} \frac{t_{\text{шт.кор}}}{C_{\text{рм.кор}}}$$

$$T_{\text{п}} = 3 \times (2+1+4+1,5) - (3-1) \times (1+1+1,5) = 18,5 \text{ мин.}$$

Расчёт показан на рис.2

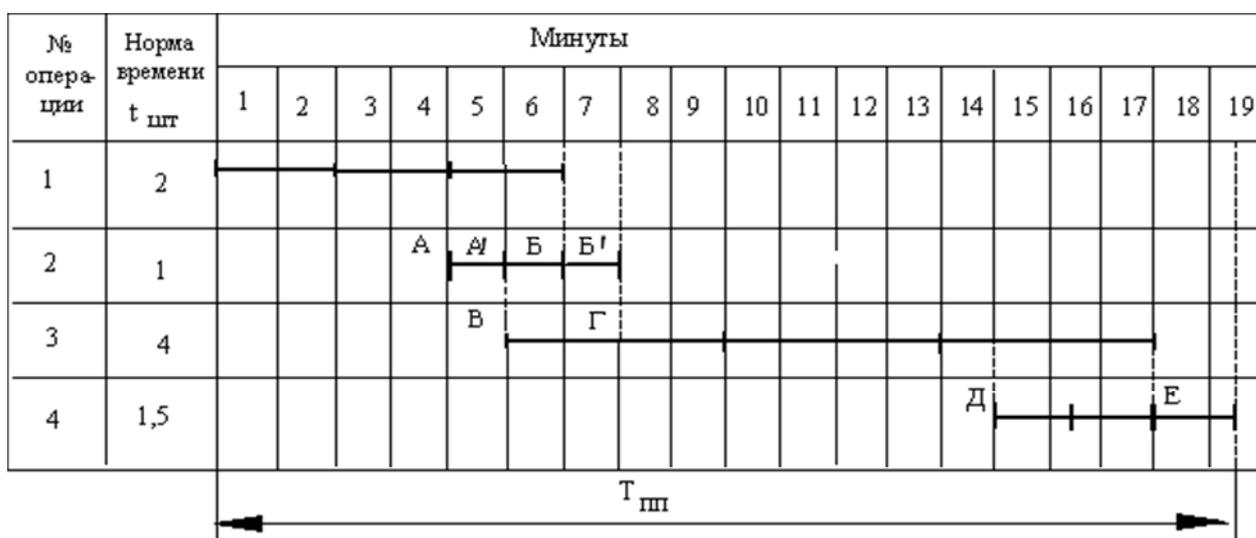


Рис.2 График длительности технологического цикла при параллельно-последовательном движении партии деталей.

3. Длительность технологического цикла обработки партии деталей при параллельном движении предметов труда определяется по формуле:

$$T_{m(\text{пар})} = p \cdot \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{c_i} + (n-p) \cdot \left( \frac{t_i}{c_i} \right)_{\text{max}}$$

$$T_{\text{пар}} = (3-1) \times 4 + 1 \times (2+1+4+1,5) = 16,5 \text{ мин.}$$

Расчёт показан на рис.3



Количество дней в году	365
Продолжительность смены час.	8
Праздничные дни не совпадающие с выходными днями	8
Шаг конвейера L,м	1,2
Регламентированный коэфф. Кро	0,98
Радиус приводного устройства R,м	1,4
Число передаточных партий р шт.	30
Количество смен S	1
Количество рабочих дней в году С	250

Решение:

Поточным производством называется такая форма организации производственных процессов, которая характеризуется ритмичной повторяемостью согласованных во времени операций, выполняемых на специализированных рабочих местах, расположенных в последовательности по ходу производственного процесса.

Основной структурной единицей поточного производства является линия. Поточная линия представляет собой совокупность рабочих мест, расположенных по ходу технологического процесса, предназначенных для выполнения закреплённых за ним операций и связанных между собой специальными видами межоперационных транспортных средств. Определим следующие показатели;

1. Номинальный годовой фонд времени работы поточной линии, мин.:

$$F_n = (365/7 \times 40 - 8 \times 8) \times 60 = 121302,86 \text{ минут}$$

2. Действительный годовой фонд времени работы поточной линии с учётом технологических потерь, мин.:

$$\Phi_d = \Phi_n \times KPO \times S = 121302,86 \times (1 - 2 / 100) \times 2 = 237753,61 \text{ минут}$$

3. Действительный сменный фонд времени работы поточной линии с учётом технологических потерь, мин.:

$$\Phi_d \text{ смен} = \Phi_d / (S \times C) = 237753,61 / (2 \times 250) = 475,51 \text{ минут}$$

4. Основным показателем работы линии является такт – интервал времени между последовательным выпуском двух одноименных деталей с поточной линии. Такт поточной линии определяется по следующей формуле:

$$r = \Phi_d \text{ смен} / N_{\text{смен}} = 475,51 / 400 = 1,188775 \text{ минут}$$

5. Ритм поточной линии:

$$R = r \times p = 1,188775 \times 30 = 35,66325 \text{ мин.}$$

6. Величина, обратная такту, называется темпом поточной линии, характеризует количество изделий, выпускаемых в единицу времени.

Темп поточной линии:

$$r' = 1 / r = 1 / 1,188775 = 0,84 \text{ шт}$$

7. Расчет количество рабочих мест поточной линии ведется по каждой операции технологического процесса, устанавливается как отношение на операцию к такту. Количество рабочих мест:

А) количество расчётных рабочих мест:

$$PM_1 = t_1 / r = 1,3 / 1,188775 = 1,1 \text{ чел.}$$

$$PM_2 = t_2 / r = 8,0 / 1,188775 = 6,7 \text{ чел.}$$

$$PM_3 = t_3 / r = 5,4 / 1,188775 = 4,5 \text{ чел.}$$

$$PM_4 = t_4 / r = 2,3 / 1,188775 = 1,9 \text{ чел.}$$

$$PM_5 = t_5 / r = 2,6 / 1,188775 = 2,2 \text{ чел.}$$

$$\text{Сумма } PM = 16,4 \text{ чел.}$$

Б) количество фактических рабочих мест: (если значение в пункте А равно 1,1 – 1,2 , то округляем его до 1, а если больше 1,2 – то округляем до 2);

$$PM'1 = 1 \text{ чел.}$$

$$PM'2 = 7 \text{ чел.}$$

$$PM'3 = 5 \text{ чел.}$$

$$PM'4 = 2 \text{ чел.}$$

$$PM'5 = 2 \text{ чел.}$$

$$\text{Сумма } PM' = 17 \text{ чел.}$$

8. Коэффициент загрузки рабочих мест на поточной линии:

$$Kз1 = PM1 / PM'1 = 1,1 / 1 = 1,1 \text{ чел.}$$

$$Kз2 = PM2 / PM'2 = 6,7 / 7 = 0,96 \text{ чел.}$$

$$Kз3 = PM3 / PM'3 = 4,5 / 5 = 0,9 \text{ чел.}$$

$$Kз4 = PM4 / PM'4 = 1,9 / 2 = 0,95 \text{ чел.}$$

$$Kз5 = PM5 / PM'5 = 2,2 / 2 = 1,1 \text{ чел.}$$

Средний коэффициент загрузки рабочих мест на поточной линии:

$$Kз \text{ ср} = \text{Сумма } PM / \text{Сумма } PM' = 160,4 / 17 = 0,97 \text{ чел.}$$

9.Скорость движения конвейера поточной линии:

$$V = l / r = 1.2 / 1.188775 = 1.0 \text{ метр / минут}$$

10. Общая рабочая зона операции:

$$l_{р \text{ общ}} = 1,2 \times \text{Сумма } PM' = 1.2 \times 17 = 20.4 \text{ метра}$$

11.Общая резервная рабочая зона операции:

$$l_{рез \text{ общ}} = l \times \Delta$$

$$\Delta = (t_{\max} - t_{cp}) / r$$

$$t_{cp} = (t_{\max} + t_{\min}) / 2$$

$$t_{cp} = (8+1.3) / 2 = 4.65$$

$$\Delta = (8 - 4.65) / 1.188775 = 2.82 \text{ метра}$$

$$L_{\text{рез общ}} = 1,2 \times 2,82 = 3,384 \text{ метра}$$

12.Общая длина рабочей зоны операции:

$$l_{\text{общ}} = l_{\text{р общ}} + l_{\text{рез общ}} = 20,4 + 3,384 = 23,784 \text{ метра}$$

13.Длина всей ленты конвейера:

$$L_{\text{л}} = 2 \times l_{\text{общ}} + 2 \times r \times P = 2 \times 23.784 + 2 \times 1.188775 \times 1.4 = 47.568 + 3.32857 = 50.89657 \text{ метра}$$

### Задание №3

Задача по энергетическому хозяйству.

Определите потребность в осветительной электроэнергии инструментального цеха, если в нём установлена 10 люминесцентных светильников, средняя мощность каждого из которых 100 Вт.

Время горения светильников в сутки 17 часов. Коэффициент одновременного горения светильников  $K_o$ - 0,85. Число рабочих дней в месяце 24.

Решение

1) Эффективный фонд времени работы светильников составит:

$$F_3 = 24 \times 17 = 408 \text{ час.}$$

2) Потребность в осветительной электроэнергии инструментального цеха определим по формуле:

$$P_{\text{эл}} = (C_{\text{св}} \times P_{\text{ср}} \times F_3 \times K_o) / 100$$

Где  $C_{\text{св}}$  – число светильников на участке, в цехе, шт.

$P_{\text{ср}}$  – средняя мощность одной лампочки Вт.

Тогда:

$$P_{\text{эл}} = (10 \times 100 \times 408 \times 0,85) / 1000 = 346,8 \text{ кВт}$$

## **Заключение**

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельности, определение стратегии, а также планирование. Но так как единой для всех предприятий стратегии не существует и поэтому каждое предприятие, желающее выжить в жёстких условиях рынка, вырабатывает свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии предприятия.

В теоритической части нашей курсовой работы было определено что:

Стратегический план - план, который позволяет планировать с позиции завтрашнего дня, - адаптивный процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль за их выполнением. Для эффективности стратегического планирования необходимо ясное представление о будущем состоянии внешней и внутренней среды фирмы. Для этого в крупных фирмах создаются информационные системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Поэтому, большинство предприятий и организаций ориентированы на выработку стратегических планов развития. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование – это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности предприятий.

Определили, что в зависимости от доли на рынке известны три типа маркетинговой стратегии – атакующая, оборонительная и наступательная. Эти стратегии называются «военными» стратегиями в маркетинге.

Будущее любого предприятия прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям рыночной экономики. Вовремя и правильно ответить на эти запросы и есть главная задача предприятий и, в то же время гарантия их преуспевания.

В расчетной части курсовой работы мы построили графики движения партии деталей и рассчитали длительность технологического цикла при различных видах движений. Расчёт сделанный нами показывает, что для предприятия самым эффективным путём выпуска деталей является технологический цикл при параллельном движении партии деталей.

Поточным производством называется такая форма организации производственных процессов, которая характеризуется ритмичной повторяемостью согласованных во времени операций, выполняемых на специализированных рабочих местах, расположенных в последовательности по ходу производственного процесса.

В расчёте поточно линии определили такие экономические показатели как, номинальный годовой фонд времени работы поточной линии, действительный годовой фонд времени работы поточной линии, количество расчётных рабочих мест, количество фактических рабочих мест, коэффициент загрузки рабочих мест на поточной линии и другие важные экономические показатели.

## Список использованной литературы

1. Доклад Президента Республики Узбекистан И, А, Каримова «Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны» на заседании Кабинета Министров, посвящённом итогам социально – экономического развития страны в 2012 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год.
2. Антонов А.Н., Морозова Л.С. Основа современной организации производства. Учебное пособие. Москва. 2008
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – Москва. Экономика, 2007.
4. Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская) Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
5. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. Учебное пособие. Москва. КНОРУС, 2010
6. Зайцев Н.А. Экономика организации – Москва. “Экзамен”, 2008.
7. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. — Москва. 2000.
8. Календарева С.Г. Организация производства на промышленных предприятиях. Учебное пособие. Т., 2007
9. Руденко А. И. Экономика предприятия. – Минск, 2009.
10. Раицкий К.А. Экономика предприятия. М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”, 2008.
11. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия) Москва. Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”, 2008.
12. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия учебное пособие. Москва. ИНФРА-М, 2009
13. Семёнов В.М. Экономика предприятия. М.: Центр экономики и маркетинга, 2005.
14. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Учебное пособие.

Москва. 2009

15. Хрипач В.Я., Суша Г.З., Андросович Е.И., и др. Экономика предприятия. Минск, 2000

16. Шефчук Д, А, «Маркетинг конспект лекций» М – 2009 г.

*Интернет сайты:*

[www.press-service.uz](http://www.press-service.uz) – Официальный сайт пресс-службы Президента Республики Узбекистан

[www.parlament.gov.uz](http://www.parlament.gov.uz) – официальный сайт Олий Мажлиса Республики Узбекистан

[www.parlament.gov.uz](http://www.parlament.gov.uz) – официальный сайт правительства Республики Узбекистан

[www.uzreport.com](http://www.uzreport.com) – Информационно-аналитический портал