

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/kursovaya-rabota/95554>

Тип работы: Курсовая работа

Предмет: Управление

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

1. Исторический обзор развития компании ПАО «Кировский завод» 7

2. Анализ внешней среды. 11

2.1. PEST анализ внешней среды компании ПАО «Кировский завод» 12

2.2. Анализ внешней среды компании ПАО «Кировский завод» по 5 силам Портера 15

2.3. Анализ основных конкурентов ПАО «Кировский завод» 16

3. Анализ внутренней среды ПАО «Кировский завод» 21

3.1. Экспресс анализ финансовой отчетности 21

3.2. Анализ имущественного потенциала предприятия 21

3.3. Анализ финансового положения предприятия 24

3.4. Анализ результативности деятельности предприятия 29

3.5. Заключение о результатах и динамике финансово-хозяйственной деятельности 33

4. Анализ текущей стратегии ПАО «Кировский завод» и идентификация приоритетного направления деятельности 35

4.1. Анализ деятельности предприятия по модели CANVAS 35

4.2. SWOT анализ деятельности предприятия 40

4.3. Обоснование выбора управленческого решения к принятию 41

5. Обоснование и расчёт управленческого решения 47

5.1. Описание управленческого решения 47

5.2. Инвестиционный анализ управленческого решения 52

5.3. Анализ рисков и чувствительности проекта 54

Заключение 56

Список использованной литературы 58

Приложения 60

При этом конкуренция между фирмами в отрасли является основной конкурентной силой. Кроме того, остальные конкурентные силы также оказывают влияние не только на отрасль, но и на конкуренцию между фирмами. Однако при проведении анализа и представлении графика 5 сил конкуренции по модели Портера все они равны в своём воздействии на конкурентное положение в отрасли.

Модель 5 сил конкуренции Портера отражает объективное состояние конкурентного окружения в конкретный момент времени. Динамический анализ по модели Портера невозможен. Однако возможно использование модели Портера для прогнозной оценки конкурентного положения на базе PEST и SWOT-анализа.

Таким образом, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной окружающей среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает.

Модель Портера опирается на ключевой аспект: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградит бы компанию от действия конкурентных сил и обеспечит бы компании создание такой позиции, которая даст ей надёжное конкурентное преимущество в отрасли.

Кроме того, Портер при разработке своей модели справедливо полагал, что из пяти сил конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии конкретной организации. Внимание следует фокусировать на тот фактор, на который компания может оказывать влияние с целью его изменения.

2.3. Анализ основных конкурентов ПАО «Кировский завод»

Основываясь на главной стратегической цели предприятия – глубоком проникновении на рынок в разрезе диверсификации стратегической позиции, можно утверждать, что именно конкурентная стратегия «лидерства» является целевой стратегической альтернативой предприятия. Это было доказано в предыдущей части работы на основе сравнительного анализа различных стратегий, а также портфельного анализа.

Для усиления конкурентных позиций целесообразна вертикальная интеграция с частью потребителей продукции завода, а также с частью поставщиков. Вместе с тем важны не столько количественные, сколько качественные показатели «лидерства». «Конкурентное лидерство» должен привести к снижению предельных издержек, улучшению качества продукции, расширению ассортимента, повышению технической базы производства и обеспечить в долгосрочной перспективе возрастающий уровень прибыли и рентабельности.

Конкурентной стратегии «лидерства» благоприятствуют такие возможности внешней среды как возможность перехода на выпуск потребительских товаров и интерес к военной технике на фоне военных действий в Чечне и обострения проблем с технической вооруженностью армии. В то же время жесткая конкуренция и техническое устаревание продукции являются ограничителями, которые необходимо преодолевать.

В разрезе стратегической позиции «лидерство» связано с оптимизацией портфеля СЗХ, концентрацией усилий и инвестиций на наиболее перспективных СЗХ, сворачиванием убыточных и малоперспективных СЗХ. Улучшение показателей предприятия, впрочем, будет достигаться не только отказом от убыточных СЗХ, но и поиском новых высокоприбыльных и перспективных СЗХ, разработкой принципиально новых товаров и т.п., т.е. оптимизация портфеля СЗХ будет проводиться и в сторону расширения набора СЗХ за счет новых перспективных СЗХ.

Реализация конкурентной стратегии «лидерства» потребует разработки стратегических планов, целой стратегической программы.

Я думаю, что такая программа должна в себя включать:

- 1) Задачи «лидерства», т.е. что должно обеспечить лидерство в краткосрочном и долгосрочном аспекте (конкурентная стратегия «лидерства» – не самоцель, а средство).
- 2) Направления лидерства, т.е. четкое обозначение линий лидерства.
- 3) Средства реализации конкурентной стратегии «лидерства» (маркетинговые, финансовые и производственные проекты).

К задачам «лидерства» может быть отнесено: усиление рыночного положения предприятия, стабилизация и улучшение финансового положения предприятия и т.п.

Стратегия «лидерства» не может и не должна быть одинаковой по всем направлениям деятельности фирмы, так как:

- 1) различные СЗХ находятся на разных стадиях жизненного цикла;
- 2) ресурсы ограничены, и их распределение всегда носит выборочный характер (на все денег не хватит);
- 3) широкомасштабный рост может привести к потере специфических преимуществ фирмы.

Поэтому рекомендуется сконцентрировать все усилия и средства на наиболее перспективных СЗХ (и, прежде всего, минитракторах для России, а также на военной технике, так как этот рынок в последнее время попал под пристальное внимание государства и рост его может быть очень существенным).

С точки зрения временного аспекта рост можно охарактеризовать так: как минимум, 15% в 2003 году, 20% – в 2004 и 10-15% в последующие годы. Как ни странно, но высокий уровень роста в 2003-2004 году почти не потребует затрат (необходимое оборудование, хотя и несколько устаревшее, уже имеется, его нужно только загрузить; с другой стороны, рост государственного заказа военной техники и подъем сельского хозяйства создадут избыточный спрос, удовлетворение которого будет возможно без излишних маркетинговых усилий). Вместе с тем, рост в последующие годы потребует гораздо больше инвестиций: необходимо будет модернизировать оборудование, усилить маркетинг, улучшить внутрифирменный менеджмент, что потребует инвестиций в районе 100-150 миллионов долларов в год. Эти деньги могут быть получены:

- 1) путем реинвестирования прибыли (около 10 миллионов долларов в год);
- 2) предоплаты по госзаказу (до 15 млн. долл. в год);
- 3) инвестиционного налогового кредита (до 30 млн. долл. в год);
- 4) путем эмиссии акций и конвертируемых в акции облигаций с размещением до 30% эмиссии за рубежом в

виде АДР (до 95 млн. долл. в год).

Между прочим, четвертый источник инвестиций представляется самым перспективным, так как акции «Кировского завода» – лидера роста на фондовом рынке России в 1997 году – еще сохранили свой потенциал и недооценены в 10-20 раз.

Конкретизируя план вертикальной интеграции «Кировского завода» с потребителями и поставщиками, следует отметить следующее:

1) Временной горизонт данного плана нельзя очертить точными временными рамками, так как вертикальная интеграция на базе приобретения предприятий – очень долгий и сложный процесс, зависящий от перипетий фондового рынка.

2) Вместе с тем, как альтернатива вертикальной интеграции может рассматриваться контрактное взаимодействие в стиле партнерства.

Тем не менее, используя ориентировочные сроки, можно обозначить приобретение основных потребителей (в т.ч. крупных зарубежных) и некоторых поставщиков рамками 4 лет. Вертикальная интеграция может выражаться не только в покупке контрольных пакетов акций, но и в установлении других форм контроля с позиций транзакционно-специфических активов.

Высшим органом управления ПАО «Кировский завод» является Общее собрание акционеров. На годовом общем собрании акционеров, в частности, решаются вопросы об избрании Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества, утверждении годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности, распределении прибыли и убытков Общества, в том числе принятии решений о выплате дивидендов по результатам финансового года, реорганизации или ликвидации Общества, а также об увеличении или уменьшении его уставного капитала.

Совет директоров ПАО «Кировский завод» осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего Собрания акционеров.

Менеджмент: осуществляет руководство текущей деятельностью ПАО «Кировский завод».

Краткий анализ по наиболее конкурентоспособным предприятиям города приведен ниже:

- ЗАО "Металик" (ОАО "Кировский завод") имеет формовочную линию по песчано-глинистой технологии с формовочными машинами встряхивающего типа, землеприготовительное оборудование без дозирующих систем, стержни изготавливаются вручную из "масляной" смеси с последующей сушкой в сушиле. Эта технология 50-х годов полностью устарела и не может обеспечить требуемое качество, к тому же оборудование крайне изношено. Для изготовления крупного литья имеется смеситель непрерывного действия, но нет никакой механизации, чтобы обеспечить серийное производство.

- ОАО "Невский завод" (НЗЛ) имеет крупный литейный цех для единичного и мелко серийного изготовления стальных отливок. Технология изготовления форм жидкостекольная (устаревшая), оборудование крайне изношено. Отсутствует механизация для обеспечения серийного производства. На производстве неудовлетворительные условия труда. Качество отливок технологически не гарантировано.

- ЗАО "Армалит" имеет формовочную линию с использованием смоляной холодно твердеющей смеси в опоках. Эта технология обеспечивает качество, но имеет очень высокую себестоимость и низкую производительность.

- ОАО "ГОЗ Обуховский завод" имеет крупный литейный цех для единичного и мелкосерийного производства. Технология изготовления форм жидкостекольная (устаревшая), оборудование крайне изношено. Отсутствует механизация для обеспечения крупносерийного производства. На производстве неудовлетворительные условия труда, формовочная смесь крупных форм уплотняется ручными пневматическими трамбовками. Качество отливок технологически не гарантировано.

- ЗАО "Знамя труда". Крупный литейный цех по изготовлению серийной продукции для запорной и регулирующей арматуры, технология 50-х годов. В настоящее время цех закрыт, оборудование демонтировано.

Реконструкция крупных литейных цехов, находящихся в черте города, нецелесообразна.

Созданные в последнее время небольшие литейные цеха с современным оборудованием и технологией, с учетом изучения рынка, работают устойчиво и загружены на 100%. Например:

- ЗАО "Руст – 95" построил небольшой сталелитейный цех в 1998-99 гг., изготавливает отливки для регулирующей и запорной арматуры, на предприятии внедрена современная технология и современное оборудование. Качество отливок отвечает европейским требованиям. Загрузка литейного цеха 100%, выпуск цеха систематически увеличивается, планируется открытие второй производственной площадки.

- ЗАО "Дизель-Инструмент" построил небольшой литейный цех в 1996-99 гг., изготавливает отливки, в основном для запасных частей дизелей железной дороги и прочих заказчиков. На предприятии внедрена

современная технология и оборудование. Загрузка литейного цеха 100%, планируется открытие второй производственной площадки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
2. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 254 с.
3. Буянов, В.П. Рискология: управление рисками // В.П. Буянов и др. – М.: Экзамен, 2012. – 384 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Экономистъ, 2006. – 37 с.
5. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. – Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 400 с.
6. Доусон Р. Уверенно принимать решения: пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1996. 5. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
7. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с., с. 51.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: – Дело, 2002.
9. Михайлов, Г. С. Принятие и реализация управленческих решений: акмеологическая концепция продуктивности: монография / Г. С.Михайлов – М.: Нар. образование, 2003. – 353 с.
10. Рудашевский, В.Д. Риск, конфликт и неопределенность в процессе принятия решений и их моделирование / В.Д. Рудашевский. – М.: Экономика, 1990. – 254 с.
11. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы/ Мод. программа для менеджеров № 3. – М.: ИНФРАЕМ, 2004.
12. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – Сер. «ВопросЕответ». – М.: ИНФРАЕМ, 2004. – 264 с.
13. Созинов, В.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – 200 с., с. 20.
14. Тэпман, Л.Н., Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов // Л.Н. Тэпман, В.А. Швандар. – М.: Юнити-дана, 2012. – 380 с.
15. Хорин, А.Н. Стратегический анализ : учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов.– М. : Эксмо, 2006. – 288 с.
16. Цильке Х. Типичные ошибки менеджеров / пер с нем. О.Е. Ефимцевой. – М.: ОмегаЕЛ, 2006. – 144 с.
17. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. – М.: ИНФРАЕМ, 1996.
18. Чернова, Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия. – СПб: Питер, 2010. – 176 с.
19. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. – М.: ЭКСМО, 2007. – 368 с. (Высшее экономическое образование).
20. Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособие. – М.: ОПС, 1988.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/kursovaya-rabota/95554>