

Контрольная работа по предмету

Стратегический менеджмент

Оглавление

1. Особенности стратегического управления в фирмах Японии	2
2. Отраслевой анализ в стратегическом менеджменте.....	6
3. Подходы к разработке стратегии инновационной деятельности организации	10
4. Портфельный анализ.....	11
5. Проектирование системы стратегического управления	15
Список литературы	20

1. Особенности стратегического управления в фирмах Японии

Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире. Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования.

Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объем продаж, прибыль, устойчивость, укрепление престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по таким показателям, как объем продаж, прибыль, устойчивость, вклад в развитие принимающей страны. Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются с точки зрения ТНК в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доли на мировом рынке [3].

Новое в планировании и стратегии в японских компаниях характеризует переход от количественных показателей плана к

стратегическому качественному «плану»; от порядка «снизу вверх» к системе «сверху вниз» или системе взаимосвязей уровней управления.

Участие работников в прибылях и в управлении фирмами осуществляется в разнообразных формах:

- работники выступают совладельцами капитала и осуществляют управленческий контроль;
- работники владеют большей частью капитала и осуществляют неполный контроль;
- работники владеют меньшей частью капитала и их участие в управлении минимально.

Участие работников в управлении становится объективной необходимостью для фирм, осуществляющих программы участия персонала в прибылях на основе владения собственностью. Такое сочетание, когда работник реально ощущает себя совладельцем фирмы, повышает его инициативность, заинтересованность в решении производственных вопросов.

Примечательно, что японцы переносят свой стиль управления и на дочерние компании зарубежных ТНК, базирующиеся в Японии. Так, находящиеся в Японии дочерние компании американских корпораций «ИБМ», «Ксерокс» используют японский стиль и опыт управления, контроль качества продукции [2]. Это обеспечивается тем, что японские специалисты по управлению свободно владеют английским языком, знают, как использовать японский стиль управления, и отличаются высокой компетентностью. Японцы, управляющие филиалами, переносят туда

технологический опыт из американской материнской компании. Они регулярно командированы в материнскую компанию для прохождения переподготовки. В особенности это касается высших управляющих, которые в большинстве случаев - японцы.

Помимо характера продукции, выбор стратегия определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение. Так, в японских компаниях при выборе стратегии придерживаются следующих принципов [1].

- Изделия, небольшие, компактные, требующие для своего производства высокого уровня технологии, требуют ориентации на экспорт.

- Изделия, небольшие по размерам, не требующие самой передовой технологии для производства (кинофотоаппаратура, а также часы среднего качества), требуют ориентации как на экспорт, так и на зарубежное производство. В этих случаях осуществлять производственный контроль несложно, поэтому такие производства размещаются в развивающихся странах.

- Изделия, средние по размерам и требующие передовой технологии, подходят для организация зарубежного производства (электробытовые приборы и резиновые шины). Высокий технологический уровень их производства служит залогом их высокой конкурентоспособности. Поскольку такие товары требуют особых условий транспортировки, расходы на их товародвижение велики. В то же время, учитывая их широкомасштабное производство и ориентацию на внешние рынки, управлять такими зарубежными филиалами из материнской компании несложно.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: «продукт-рынок»; маркетинга; конкуренции; инновации; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена.

2. Отраслевой анализ в стратегическом менеджменте

Цель отраслевого анализа – это определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Выделяют четыре стадии анализа отрасли [5]:

- 1) определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- 2) оценка уровня конкуренции в отрасли;
- 3) определение ключевых факторов успеха;
- 4) заключение о степени привлекательности отрасли.

1 стадия. Определение экономических характеристик отраслевого окружения. Экономические характеристики отрасли важны, так как они налагают ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые организация может использовать в данной отрасли. Например, в капиталоемкой отрасли, где стоимость только одного завода может достигать сотен миллионов долларов, компания может частично облегчить тяжелый «груз» высоких постоянных издержек, применяя стратегию интенсивного использования основных средств, таким образом, получая доход больший на доллар основных активов. Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- а) стадия жизненного цикла отрасли;
- б) реальный и потенциальный размер рынка;
- в) темпы роста размера отрасли и тенденции ее развития;
- г) структура отраслевых издержек;
- д) система сбыта продукции;
- е) среднеотраслевая прибыль;
- ж) темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (например, степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.).

2 стадия. Оценка уровня конкуренции в отрасли. Анализ конкурентных сил, действующих на организацию, осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции (рис. 1), предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером [6]. Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.



Рис. 1. Модель «пяти сил» Майкла Портера

Суммарное воздействие пяти конкурирующих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу равную прибыльность или равную убыточность для преобладающего числа организаций отрасли. Изучение каждой из пяти конкурентных сил помогает понять структуру отрасли и взаимодействие компонентов этой структуры в процессах наращивания потребительской ценности товаров или услуг

работающими в отрасли организациями. Модель также позволяет быстро оценить степень воздействия возможных изменений на отраслевую структуру в целом посредством анализа влияния этих изменений на каждую из пяти сил.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии организации.

3 стадия. Ключевые факторы конкурентного успеха. Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции в отрасли. Ключевые факторы успеха в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например, в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли.

Выделяются следующие типы КФУ и их составляющие: факторы, связанные с технологией, с производством, с распределением, с маркетингом, с квалификацией, с возможностями организации и др.

4 стадия. Заключение о степени привлекательности отрасли. На основе информации, полученной в результате анализа отрасли руководитель должен сделать взвешенный вывод об опасностях, грозящих организации на рынке, и преимуществах, получаемых организацией, после преодоления всех преград и входа в анализируемую отрасль. Таким образом, анализ

внешней среды включает анализ макро и микросреды компании. Основное его предназначение – определить и оценить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия и определить стратегические альтернативы.

3. Подходы к разработке стратегии инновационной деятельности организации

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления [4]. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации. Содержание инновационной стратегии обуславливается ее характером, особенностями инновационной деятельности организации и взаимосвязями между основными элементами единой организационной стратегии. Как показывает практика «характер» инновационной стратегии, реализуемой организацией, определяется рядом особенностей.

Особенности планирования проявляются в процессе определения его реальных временных и количественных границ, принципов формирования и распределения всех видов ресурсов организации, возможностей применения различных приемов и методов управления нововведениями, известных из практики [3].

Суть *особенностей финансового регулирования* составляют: принципы, критерии и факторы оценки эффективности инновационных программ, разрабатываемых и реализуемых в соответствии с инновационной политикой организации, условия и конкретные формы распределения финансовых ресурсов между этапами инновационного процесса, отдельными исполнителями и т.п.

Выявление *особенностей организации работ и стимулирования персонала* необходимо для обеспечения поступательности и непрерывности

инновационного процесса, для активизации индивидуальной и коллективной творческой инициативы работников независимо от уровня квалификации и должностных обязанностей.

Специфика инновационной стратегии организации зависит от профиля ее деятельности, уровня производственно-технического развития, направленности и объема, реализуемых в производственных и исследовательских подразделениях работ в рамках инновационного цикла по различным видам новшеств, сферы их применения.

Оценивая инновационную стратегию организации, следует учитывать высокую зависимость перспектив ее развития от результатов деятельности предыдущих периодов, накопленного потенциала. Большое влияние на содержание и результаты инновационной стратегии оказывают интенсивность и качество взаимодействия между специализированными и профессиональными подразделениями.

Ответственность за инновационную стратегию, от которой зависит выживание организации, лежит на стратегических управляющих, а задача высшего руководства – выявить управленческий потенциал для конкретных условий функционирования организации, систематически просматривать свои «внутренние» запасы управленческих талантов, устанавливать масштабы и цели необходимой управленческой подготовки и выделять соответствующие ресурсы.

4. Портфельный анализ

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или

перспективные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты [1].

При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность организации на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель организации должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала. Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании. Это, в свою очередь, требует тщательного анализа возможностей и угроз для каждого хозяйственного подразделения. Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности организации. Он помогает также введению единой терминологии и управленческой структуры с целью облегчения коммуникаций внутри организации. Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации и оптимизации деятельности организации с целью использования открывающихся возможностей как внутри организации, так и вне ее.

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

– согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия. Он призван обеспечить равновесие между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;

- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации организации.

Главными достоинствами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем организации, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа. Некоторые авторы считают, что портфельный анализ вынуждает менеджеров, занятых в основном текущими делами, обратить внимание на будущее организации [4].

Во всех матрицах портфельного анализа по одной оси определяется оценка перспектив развития рынка, по другой – оценка конкурентоспособности хозяйственных подразделений организации.

Обычно процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

1. Все виды деятельности организации (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.

Считается, что бизнес-единица должна:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения организации;
- иметь своих потребителей и конкурентов;

– руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. Сбор и анализ данных в этом случае производится по следующим направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция;
- возможности и угрозы организации;
- ресурсы и квалификация кадров.

При этом разные консультационные фирмы предлагают различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках.

3. Строятся и анализируются портфельные матрицы (матрицы стратегического планирования) и определяется желаемый портфель бизнесов, желаемая конкурентная позиция.

4. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы [2].

Далее руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только

показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

5. Проектирование системы стратегического управления

Начать работу над проектами системы стратегического управления невозможно без достижения четкого понимания всеми заинтересованными лицами (собственники компании, топ-менеджмент компании, основные участники проекта со стороны компании и компании-консультанта) конечных целей и основных принципов данного подхода.

По уровню области, затрагиваемые в проектах системы стратегического управления, можно классифицировать следующим образом [1]:

- уровень бизнесов (например: производство основной продукции, производство товаров народного потребления в случае промышленного предприятия или, например, промышленные предприятия, инвестиционная компания, банковский бизнес в случае крупного холдинга);
- уровень департаментов (например, департамент продаж, снабжения и пр.);
- уровень групп сотрудников и сотрудников (например, специалисты по продажам основной продукции).

Проектирование системы стратегического управления на уровне бизнесов компании заключается в следующем: совершенствовании либо разработке миссии и стратегической карты целей компании и бизнесов в ее составе, структуры продуктов и процессов верхнего уровня (какие продукты и процессы принадлежат каким бизнесам, оргструктура верхнего уровня

(определение типов структуры для бизнесов компании в целом и типа структуры бизнесов в отдельности), планово-бюджетной системы верхнего уровня (совокупности бюджетов компании и бизнесов в ее составе со схемами распределения средств).

Проектирование системы стратегического управления на уровне департаментов компании подразумевает: совершенствование либо разработка карт целей департаментов, увязка их с целями компании в целом и бизнесов в ее составе, процессов, затрагивающих департаменты, организационной структуры департаментов в составе бизнесов, планово-бюджетной системы внутри департаментов и ее связи с бюджетами бизнесов.

Проектирование системы стратегического управления на уровне групп сотрудников и сотрудников состоит в: совершенствовании либо разработке целей групп сотрудников и сотрудников, увязка их с целями департаментов, процессов, затрагивающих сотрудников, роли сотрудников, мотивационных схем и их связи с бюджетами департаментов.

Общая структура этапов проекта системы стратегического управления представлена на рис.3. Достаточно часто для выполнения подобного рода проектов ввиду их сложности компании привлекают внешних исполнителей – консультантов.

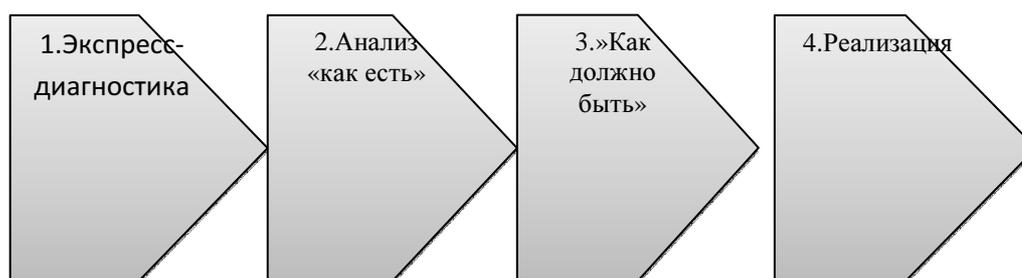


Рис. 3. Общая последовательность этапов проектирования системы стратегического управления [6]

На этапе экспресс-диагностики проводится экспресс-обследование компании, осуществляется формирование целей проекта, формируется проектная команда и проводится планирование дальнейших этапов проекта в соответствии с целями проекта, определяющими область охвата проекта и объем работ.

В ходе экспресс-обследования компании формируется картина бизнеса в части затрагиваемых областей в проекте в разрезе блоков системы управления. Для анализа внешних и внутренних характеристик компании обычно используется ряд широко распространенных технологий (например, SWOT-анализ и пр.).

В ходе реализации проекта консультантами, как правило, используются следующие методы получения и обработки информации:

- интервьюирование;
- анкетирование;
- изучение представленной документации;
- моделирование различными инструментами;
- проверка адекватности моделирования (верификация);
- обсуждение на рабочих группах.

На этапе Анализа «как есть» производится всесторонний комплексный анализ проблем компании на основе собранной на этапе диагностики информации по блокам системы управления.

Комплексный анализ проблем заключается в идентификации проблем, определении сил и факторов, являющихся их причинами, исправление или улучшение ситуации путем определения и/или создания и использования новых возможностей с учетом взаимосвязей блоков системы управления и прочих факторов.

На этапе «Как должно быть» на основе результатов анализа осуществляется разработка целевой системы управления в разрезе всех блоков системы управления и планирование перехода от ситуации «как есть» к целевой модели бизнеса на основе анализа различий между этими состояниями компании.

Разрабатываемая целевая система управления компании должна соответствовать иметь сбалансированную систему целей по компании в целом и видам бизнеса, согласованную с системой целей структуру процессов, соответствующую бизнесам и бизнес-процессам организационную структуру, согласованную со структурой процессов и организационной структурой планово-бюджетную систему.

В ходе формирования целевой системы управления необходимо придерживаться основных принципов: оргструктура строится вокруг основных процессов, а не функций, с учетом верхнего предела управляемости.

На этапе Реализация осуществляется внедрение целевой модели бизнеса в соответствии с планом перехода в соответствии со

стратегическими установками и может осуществляться «широким фронтом» (в случае крупных блоков изменений) и «движением за лидером» (в случае небольших блоков изменений).

Существует целый ряд методологий и стандартов [4], а также построенных на их основе программных средств, позволяющих создавать формализованные модели бизнеса.

Список литературы

1. Баринов В. А.. Стратегический менеджмент: [Учеб. пособие для слушателей образоват. учреждений, обучающихся по программе МВА и др. программ подгот. упр. кадров] / В.А.Баринов, В.Л.Харченко; Ин-т экономики и финансов «Синергия». — М. : ИНФРА-М, 2005. — 235 с.
2. Какаева Е. А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием / А. Е. Какаева, Е. Н. Дуненкова; Акад. нар. хоз-ва при правительстве РФ. — М. : Дело, 2010. — 171 с.
3. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Джонатан Сазерленд, Дайан Кэнуэлл; [Пер. с англ., под. ред. Е.Е.Козлова]. — Днепропетровск : Balance business books, [2005]. — 429 с.
4. Сторчевой М. А. Теория фирмы и стратегический менеджмент / М. А. Сторчевой // Вопросы экономики. — 2013. — № 1. - С. 131-146.
5. Стратегический менеджмент: [Планирование. Контроллинг. Учет рисков : Учеб. по спец. «Менеджмент орг.»] / [Подгот.: А.Н.Петров и др.]; Под ред. А.Н.Петрова. — [СПб. и др.] : Питер, 2005. — 495 с.
6. Яблокова С. А. Стратегический менеджмент: Конспект лекций: [Пособие для подгот. к экзаменам]. — М. : [Приор-издат, 2005]. — 79 с.