Содержание

Введение

1. Управление путем ранжирования стратегических задач

2. Особая роль информационного обеспечения

3. Управление стратегическими задачами: процесс, условия эффективности

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Стратегическое управление как вполне определенная разновидность менеджмента сформировалась относительно недавно. Во второй половине 20 века менеджменту стало уделяться повышенное внимание. Интерес к вопросам управления бизнесом постоянно поддерживается на высоком уровне.

Стратегический менеджмент – теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В настоящее время важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.[9]

Целью данной контрольной работы является изучение таких тем как:

1. Управление путем ранжирования стратегических задач.
2. Особая роль информационного обеспечения.
3. Управление стратегическими задачами: процесс, условия эффективности.

Контрольная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Общий объем работы 19 страниц. Контрольная работа иллюстрирована 1 рисунком, 1 таблицей. Список использованной литературы включает в себя 5 источников.

1. Управление путем ранжирования стратегических задач

В рамках долгосрочных программ возникает множество изменений внешней среды и тем самым создаются стратегические ситуации. По концепции стратегического управления такие ситуации воспринимаются управляющей системой фирмы как стратегические задачи. Стратегическая задача - часть стратегии развития предприятия, направленная на обеспечение определенной подцели.

Метод управления стратегическими задачами заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них. Для решения задач с быстро меняющимися условиями в данном методе использован принцип своевременных решений, предполагающий раннее выявление важных изменений. Условия раннего выявления изменений: в отличие от долгосрочного и стратегического планирования, рассматривающих стратегические задачи в течение годового планирования, система, овладевшая методом управления путем ранжирования стратегических задач, должна действовать в реальном масштабе времени; решение стратегических задач происходит непрерывно на протяжении всего года, ежемесячно пересматривается и корректируется перечень (каталог) стратегических задач; ведется непрерывное слежение за появлением экстренных проблем как внутри, так и вне предприятия в интервалах между корректировками; специально неоднократно предупреждается руководство фирмы о необходимости срочного внимания к стратегическим задачам.

Метод эффективен лишь при быстром реагировании на изменение тенденций, предусматривающем ряд шагов и условий обязанности управления системой принимает на себя группа высшего руководства фирмы; допускается возможность действовать вразрез с обычными принципами иерархической организации. Возникающие ситуационные задачи идентифицируются и классифицируются на четыре категории:

1) самые срочные и важные для функционирования предприятия;

2) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода (месяца, квартала, года);

3) важные, но не срочные задачи, хотя и требующие постоянного контроля; 4) задачи, не стоящие рассмотрения центральным руководством.

Из срочных задач формируется приоритетный список стратегических задач, который периодически пересматривается. Для решения стратегической задачи разрабатывается стратегическая программа - проект, план, бюджет, исполнители, контроль. [1]

Относится к управленческой системе – управление на основе экстренных гибких решений.

Управление на основе ранжирования стратегических задач: Невозможность оперативного решения задач поступающих из внешней среды вынудила пойти на ранжирование этих задач. Появилась необходимость наблюдения и диагностики за происходящим. Результаты передаются руководству, которое делит все задачи на 4 группы: 1)задачи немедленного реагирования (срочные и важные); 2) важные, но не очень срочные, решение после 1х; 3) задачи важные но не срочные – постоянный контроль; 4) нет ни проблемы, ни задачи (ложная тревога).

2. Особая роль информационного обеспечения

Очевидно, что для использования специфического инструментария при разработке стратегии, прежде всего, необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации (таблица №1). Не случайно на долю данных из прейскурантов и анализа ценовой политики конкурентов приходится 56% сведений, полученных путем промышленного шпионажа, на долю сведений о создании новых изделий– 33%, информации о методах производства– 6%, результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии компаний- 5%[[1]](#footnote-1).

Таблица №1 – Методы и технологии стратегического менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Вид работ (операций, действий) | Методы, подходы, технологии |
| Ситуационный анализ  Макроокружение организации:  • экономика и политика;  • технология и экология;  • правовое обеспечение;  • демография, общество. | • обзоры, информационные обобщения, проекты, отчеты, библиографические справки, статистические рефераты;  • кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки;  • PEST-анализ. |
| Непосредственное окружение (внешние связи, субъекты рынка):  • заказчики;  • посредники;  • конкуренты;  • внешние влияния;  • общественность;  • поставщики. | • анализ рыночной позиции, отношения к торговой марке и престижа организации;  • анализ конкуренции и прочих влияний (кабинетные исследования и непосредственные наблюдения). |
| Собственно организация:  • результаты реализации целей прошлой стратегии;  • оценка состояния маркетинговой совокупности;  • возможности, ресурсы;  • маркетинговая инфраструктура. | • сравнительный анализ «цели – план – факт – оптимизация – отклонения»;  • причинный анализ, пирамидальная структура;  • анализ, балльная оценка возможностей и способностей;  • информационная служба, бухгалтерский и оперативный учет. |
| Конфронтационный анализ (организация – конкуренция):  идентификация слабых и сильных сторон на основе оценки возможностей с помощью инструментария маркетинговой совокупности. | • анализ SWOT;  • методы сравнительного анализа. |
| Детальный анализ параметров маркетинговой совокупности:  • анализ позиций стратегических единиц в области рыночных цен;  • анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия;  • анализ доли торговых расходов;  • анализ цикла «продукция – рынок - товарооборот – прибыль – затраты». | • анализ портфеля заказов (по методике Boston Consulting Group, Mc Kinsey, сочетание анализа портфеля и поступления денежных средств);  • классификация продукции по П. Дракеру;  • метод анализа сбыта в течение жизненного цикла изделий;  • АВС-анализ, оптимум Парето. |
| Синтез:  определение актуальных проблемных областей, узких мест, ограничений, шансов, опасностей, рисков. | • причинный анализ;  • анализ SWOT, анализ портфеля заказов. |
| Прогнозы и предсказания  • динамика окружения организации;  • динамика параметров рынка;  • динамика параметров организации. | • сценарий развития;  • нормативный метод;  • анализ временных рядов, экстраполяция тенденций, анализ критических связей;  • операционные исследования, имитационные модели;  • методы экспертных оценок Дельфи, мозговой атаки и др. |
| Планирование целей  • миссия организации, ее идентификация, путь развития;  • выбор целевого рынка (сегментов и локальных рынков);  • профилирование предложений;  • целевые приоритеты, целевые траектории;  • масштабы целей (технико-экономическая оценка, эффективность с учетом временных и пространственных параметров). | • портфель заказов (план);  • SWOT (план);  • модели принятия решений, методы оценки вариантов;  • операционные исследования, моделирование;  • анализ риска;  • методы творческого мышления при стоимостном анализе;  • методы экспертных оценок. |
| План стратегических операций  • выделение стратегических предпринимательских подразделений;  • типовая стратегия роста, конкурентная стратегия;  • стратегические операции с помощью инструментария маркетинговой совокупности;  • формулирование стратегических вариантов;  • идентификация и оценка потенциально узловых проблем и рисков;  • коррекция на основе обратной связи. | • портфель заказов (план);  • SWOT (план);  • операционные исследования, моделирование;  • методы теории запасов, теории массового обслуживания (очередей);  • методы сетевого анализа;  • анализ риска;  • метод мозговой атаки, прочие методы стоимостного анализа;  • методы экспертных оценок. |

Следовательно, организации работают с информацией, взятой, прежде всего, из анализов, прогнозов и изучения тенденций. Основу информационного обеспечения составляет глубокое многоуровневое исследование отечественного и иностранного рынков по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы организации. Важную роль при этом играет так называемый анализ параметров маркетинговой совокупности, который посредством информации о цене, продукции, месте ее производства и способе продвижения на рынок в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии организации. [1]

При определении стратегических целей, а также выборе вида и типа стратегии применяются разнообразные методы анализа (прогнозирования), подходы и технологии. В таблице приведен перечень основных методов и технологий, которые предъявляют высокие требования к специальной подготовке работников, занимающихся стратегическим менеджментом.

3. Управление стратегическими задачами: процесс, условия эффективности

Стратегическая задача- это предстоящее событие либо внутри организации, либо за её пределами, которое может существенным образом повлиять на её способность достигать свои цели. Решение этой задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой фирмы, которую она может использовать с выгодой. Эта задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны фирмы, ставящих под удар её дальнейший успех или даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.[4]

Понятие стратегической задачи было сформировано в процессе развития стратегического планирования. Когда впервые появилось стратегическое планирование, ожидалось, что стратегии будут подвергаться ежегодному пересмотру. Однако опыт быстро показал, что это одновременно и непрактично, и излишне. Непрактично, потому что пересмотр стратегии требует значительных затрат и сил и времени, и ежегодное его проведение перегружает управленческий персонал. Излишне, потому что стратегия представляет собой долгосрочное решение, осуществление которого занимает несколько лет. Ежегодный пересмотр стратегий, вместо их улучшения, ведёт к нерешительности в поведении руководителей и исключает возможность объективной проверки эффективности стратегий.

Система управления стратегическими задачами (СУСЗ) представляет собой систематическую методику раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них.

Раннего выявления изменений можно добиться следующей системой мер.

1. В отличие от систем управления, долгосрочного планирования и стратегического планирования, которые предусматривают рассмотрение стратегических задач в течение периода годового планирования, СУСЗ действует в реальном масштабе времени. Решение стратегических задач происходит непрерывно, на протяжении всего года. На практике это означает периодический (например, ежемесячный) пересмотр и корректировку перечня ключевых стратегических задач.

2. Это также подразумевает непрерывное слежение за появлением экстренных проблем как внутри, так и вне предприятия в интервалах между корректировками. При появлении таких проблем «красный сигнал» предупреждает руководство фирмы о необходимости срочно обратить внимание на них.

Быстрое реагирование на изменение тенденций можно обеспечить следующими взаимно дополняющими способами.

1. Обязанности по управлению системой принимает на себя группа высшего руководства фирмы, располагающая необходимыми ресурсами и полномочиями для того, чтобы можно было без задержек приступить к оперативным действиям.[4]

2. В случае необходимости СУСЗ может действовать вразрез с обычными принципами иерархической организации. Высшее руководство фирмы поручает решение конкретных стратегических задач непосредственно тем подразделениям, которые наилучшим образом готовы к работе, даже если это означает необходимость взаимодействовать с такими подразделениями, минуя некоторые иерархические уровни. Если же, как это нередко бывает, какая-либо проблема не укладывается в рамки деятельности того или иного подразделения, образуют целевую группу из экспертов, к которым эта проблема имеет непосредственное отношение. Такая группа получает в своё распоряжение необходимые ресурсы и подчиняется непосредственно высшему руководству фирмы.

3. Эти новые обязанности подразумевают не планирование реакции, а решение стратегической задачи. Таким образом, СУСЗ представляет собой систему управления действиями (а не только планированием). Когда действует несколько целевых групп и непрерывно производятся корректировки и пересмотр перечня стратегических задач; тогда планирование и осуществление действий при использовании СУСЗ осуществляются одновременно.

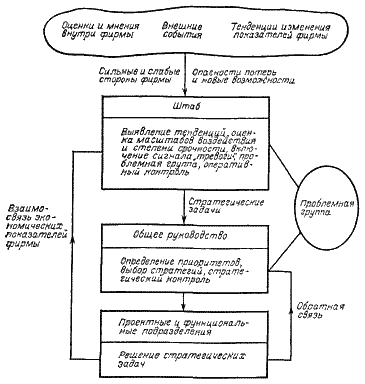


Рис.1. Распределение обязанностей при решении стратегических задач фирмы

Существует ряд способов распределения обязанностей в рамках системы. Один из таких способов, показанный на рис.1, предполагает разделение обязанностей между тремя группами.

«Штабной» называется группа, в обязанности которой входит выявление тенденций, оценка масштабов их воздействий и развития, расчёт времени, необходимого для ответа на них, и предупреждение принимающих решения руководителей о внезапно возникающих важных стратегических задачах. Эта группа также отвечает за ведение центрального поста — регулярно корректируемого перечня ключевых стратегических задач, их приоритетов и состояния разработок, выполняемых целевыми группами. «Штабная» группа контролирует ход выполнения заданий, порученных этим целевым группам.

Слово «штаб» заключено в кавычки, поскольку эта группа, занятая изучением динамики внешней среды, интерпретацией полученных данных и их оценкой, осуществляет свои функции в различных условиях по-разному. На крупном предприятии анализ стратегических задач поручают специальному «штабному» отделу, который может быть частью более крупного планового отдела. В небольшой же фирме два‑три высших руководителя периодически выполняют роль «штабников» с целью систематизации стратегических задач, частично привлекая к этой работе одного или нескольких помощников. [1]

Вторая группа — группа общего руководства (в небольших фирмах её функции может взять на себя «штабная» группа) — занимается оценкой относительной важности стратегических задач, составлением их перечня, разработкой методов их рассмотрения и распределением обязанностей, связанных с их решением.

Третью группу составляют исполнители — подразделения или целевые группы, которым было поручено решение соответствующих стратегических задач. Время от времени — в тех случаях, когда стратегия реакции на ту или иную проблему неясна,— таким группам могут предлагать представить рекомендации о будущих действиях. Однако применение СУСЗ может быть успешным лишь при условии, что целевые группы будут заниматься решением стратегических задач, а не планированием. Опыт показывает, что при отсутствии достаточной чёткости в разграничении этих функций применение СУСЗ может привести к «параличу» в результате многократного анализа.

Целевые группы для работы над требующими срочного решения стратегическими задачами нередко образуются прежде, чем становятся до конца понятны их масштабы и последствия. На ранних этапах проясняются стратегические характеристики этих задач, масштабы их воздействия и степень срочности их решения. По мере продвижения работы внимание всё больше сосредоточивается на оперативных результатах.[5]

Следовательно, как показано на рис.1 важно контролировать не только оперативные результаты деятельности целевых групп, но и их успехи в прояснении последствий стратегического плана. Опыт свидетельствует о том, что, если группа общего руководства оказывается не в состоянии осуществлять контроль, целевые группы нередко приобретают самостоятельный статус и продолжают существование, даже если становится ясно, что их влияние на фирму весьма незначительно.

Заключение

Стратегический менеджмент – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий. [2]

В условиях рыночных отношений фирма стремиться при помощи гибких методов управления обеспечить непрерывный рост производства и сбыта продукции и на этой основе гарантировать своё процветание. Для достижения подобных целей требуется долгосрочная целевая программа быстрого реагирования, связанная с конъюнктурой рынка и конкуренцией, возможностями изменений характеристик выпускаемой продукции в соответствии со спросом. Сущность стратегического менеджмента и заключается в решении подобных задач.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации. Современное понимание стратегии обуславливается необходимостью сохранять максимальную гибкость предприятия.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии.

Для реального повышения эффективности производства одной заинтересованности руководства в инвестировании в расширенное воспроизводство основного капитала недостаточно, как недостаточно просто приобрести технику, чтобы произвести конечный продукт. Для этого нужно ещё организовать процесс внедрения и использования производственного оборудования, а уровень и динамика производства будут зависеть от качества внутрифирменного планирования, от системы и структур управления, форм организации и стимулирования труда. Развитие и совершенствование внутрифирменного планирования, в свою очередь, находится в зависимости от того, какой тип стратегии является доминирующим; от того, насколько хорошо развит стратегический менеджмент на предприятии.

Список используемой литературы

1. Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия //Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №1.
2. Экономика предприятия (фирмы): Учебник /Под редакцией проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006
3. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. - СПб.: 1997.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. 1999 (иерархическая структура между видами стратегий, различные виды анализа и стратегий)
5. Прокопчук Л.О., Козырев А.А. Стратегическое планирование: конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.

1. См.: Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия //Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №1. [↑](#footnote-ref-1)