Содержание

Введение

1. Стратегические возможности

2. Результаты

3. Проблема муниципального управления производственной инфраструктуры

4. Выбор рациональных методов управления в условиях рыночных отношений

5. Контроллинг процессов организационных изменений

6. Модели оптимизации на малом предприятии

7. Инновационная деятельность как источник организационного кризиса

8. Стратегические инновации в организации

Заключение

Список литературы

## Введение

Высокие темпы роста экономики обычно предоставляют компаниям широкий выбор перспектив и направлений роста. В условиях роста легче занять рыночную нишу, легче получить кредиты, технологии, информацию. Эти новые возможности можно успешно реализовать, только имея надежную, хорошо обоснованную стратегию развития фирмы, которая, в свою очередь, является выбором из альтернатив. Понятно, что чем шире список альтернатив, чем большей степени они являются ресурсообеспеченными, тем шире у фирмы стратегические возможности для роста.

В широком смысле стратегическую возможность можно определить как соответствие и пригодность ресурсов, а также ключевых компетенций, для ее существования и роста. Как видно из этого определения, основными компонентами стратегических возможностей являются ресурсы и ключевые компетенции, где ресурсы представляют собой материальные и нематериальные активы организации, а компетенции, являющиеся надстройкой над ресурсами, представляют деятельность и процессы, с помощью которых организация эти ресурсы использует.

## 1. Стратегические возможности

Стратегические возможности организации условно можно разделить на два основных вида: пороговые возможности и возможности для конкурентного преимущества. Каждый характеризуется своим типом ресурсов и компетенций.

Пороговые возможности организации являются объектом пристального изучения только на начальном этапе управления, поскольку это именно те возможности, которые минимально необходимы для существования организации на рынке и ее способности к конкуренции во внешней среде. Соответственно ресурсы и компетенции на этом уровне характеризуются таким же минимально необходимыми требованиями. Управление возможностями в данной ситуации для организации будет сводиться к поддержанию этого минимального уровня и отслеживанию динамики внутренней и внешней среды организации, которая может повлиять на требуемый минимальный уровень, как правило, повышая его. Наиболее интересным для теории и практики стратегического менеджмента является управление вторым видом стратегических возможностей, а именно возможностями, которые позволяют организации любой сферы деятельности стать лидером в своей отрасли. Здесь важен тот факт, что такие возможности далеко не всегда имеются у организации, в отличие от первого описанного вида стратегических возможностей, наличие которых объясняется фактом существования самой организации, и соответственного наличия у нее минимальных ресурсов. Для второго вида стратегических возможностей необходимы уникальные ресурсы и ключевые компетенции.

Уникальные ресурсы - это, как правило, те ресурсы, которые либо единичны или очень редки на рынке или в данной конкретной области, где происходит конкуренция. Уникальность здесь выступает не свойством самих ресурсов, а именно качеством и характеристикой ресурсов, которые есть у данной организации. Возможно, ресурс не является редким или уникальным сам по себе, но только данная организация им владеет в настоящее время и другим ее конкурентам, невозможно его скопировать или заполучить.

Второй важный показатель, с которым сталкивается менеджер при выявлении возможностей для конкурентного преимущества - это ключевая компетенция, представляющая собой деятельность и процессы, с помощью которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, причем другим организациям невозможно скопировать или получить эти деятельности, точно так же, как и её уникальные ресурсы.

## 2. Результаты

Проведенное исследование показало, что основными узловыми точками управления стратегическими возможностями являются: изменение существующих практик управления, расширение данных практик, управление персоналом как особым ресурсом для повышения стратегических возможностей и выявление динамических возможностей. Проведя всестороннее анализ, менеджеры должны определить какой путь является наиболее приемлемым и эффективным. SWOT-анализ играет здесь не последнюю роль. Учитывая, что стратегические возможности постоянно меняются, управление ими становится не простой задачей, а зачастую сама организация, любого уровня, не может выявить ключевые ресурсы и компетенции, которые у нее имеются. Одним из ключевых ресурсов здесь становится человеческий фактор, управление которым для повышения стратегических возможностей компании становится одним из основных факторов. Развитие и обучение людей, а также повышение их личного понимания их "стратегического" вклада в деятельность компании позволяет грамотно осуществлять управление этим ресурсом. Динамические возможности также оказываются принципиальным фактором успеха, появление которых связано с наличием особой среды в организации. Компании, способные к воссозданию этой среды называют "обучающиеся организации".

Исследование также показало, что основное назначение управления стратегическими возможностями, это достижение цели выживания и лидерства в конкурентной среде. Для этого необходимо добиться соответствия ресурсов и компетенций, а также достижение конкурентного преимущества.

## 3. Проблема муниципального управления производственной инфраструктуры

В настоящее время особо выделяется в агропромышленном комплексе проблема инфраструктурного обеспечения. И ее решение - ключ к реализации накопленного производственного потенциала, его эффективного комплексного использования. Цель функционирования инфраструктуры заключается в создании общих условий для производства. Автомобильные дороги являются важнейшей составляющей производственной инфраструктуры АПК.

Потери от сельского бездорожья складываются из прямых потерь на осуществление транспортного процесса и косвенных, скрытых потерь в сельском хозяйстве. Транспортные издержки являются одной из статей затрат себестоимости продукции. Существует прямая зависимость между двумя этими показателями. Потери сельскохозяйственной продукции из-за недостаточно сбалансированного развития отраслей, обеспечивающих доведение ее до потребителя, составляют до 7-10%. В этой связи проблема автомобильных дорог является одной из самых серьезных сдерживающих факторов.

Плохие дороги часто являются причиной снижения качества продукции при ее транспортировке: несоблюдение сроков вывоза, приводящее к нарушению технологии производства, повреждение овощей и плодов и т.д. Низкий технический уровень сельских дорог связан со снижением темпов роста производства и его эффективности, производительности транспортных средств (в 1,5-2 раза), урожайности сельскохозяйственных культур в придорожной полосе, несвоевременной доставкой удобрений, кормов и т.д.

Автомобильные дороги сочетают функции производственной и социальной инфраструктур, поскольку по ним совершаются перевозки как производственного, так и социального характера. От состояния и перспектив развития транспортной инфраструктуры напрямую зависит и реализация приоритетных национальных проектов в области образования, строительства жилья, медицины, сельского хозяйства; детей надо возить в школы по безопасным дорогам, без надежной транспортной системы невозможны своевременная медпомощь, доставка стройматериалов и т.д.

Комплекс мероприятий, связанный со строительством, ремонтом и содержанием сельских автомобильных дорог весьма капиталоемкий. Но муниципальные автодороги, увы, не являются привлекательными для частных инвесторов, а местные органы власти не смогут решить эти проблемы самостоятельно. Поэтому, необходимо создать такой организационно-экономический механизм обеспечения достойных условий для формирования муниципальной сети автомобильных дорог. В частности, необходимо разработать методику количественной оценки влияния на эффективность АПК уровня развития местных дорог, как одной из основных составляющих производственной и социальной инфраструктуры села. В конечном итоге это будет важным источником повышения эффективности как отдельно взятого сельскохозяйственного предприятия, так и всего агропромышленного комплекса.

## 4. Выбор рациональных методов управления в условиях рыночных отношений

Слаженная и целенаправленная работа любого коллектива обеспечивается правильным выбором и верным применением методов управления, которые в свою очередь в значительной мере определяют успех или неудачу управления, кроме того, на их основании происходит взаимное обогащение теории и практики менеджмента.

С целью изучения применяемых методов управления в современных условиях был проведен анкетный опрос Отдела социального управления по Первомайскому району г. Пензы. Сотрудники конкретного отдела занимаются назначением и выплатой пособий и компенсаций гражданам, имеющим детей, ветеранам труда, инвалидам, реабилитированным.

Таким образом, в результате исследования было выявлено ряд недостатков в выборе и применении методов управления. В данной организации упор делается на административные и социально-психологические методы руководства. Это влечет за собой ряд недостатков в системе управления организацией и снижает эффективность работы. Большая часть выявленных недостатков основана на неэффективном и недостаточном использовании именно экономических методов руководства.

Не смотря на то, что тенденция современных рыночных условий и многочисленные социальные исследования показывают, что нынешнее поколение работников находят существенным взаимоотношения в коллективе, в данном случае респонденты во главу ставят экономические методы (38,1%), а также обязательное использование административных (28,6%). Социально-психологическим же методам отводится второстепенная роль (9,5%).

## 5. Контроллинг процессов организационных изменений

Контроллинг входит в число наиболее популярных инструментов менеджмента и может быть эффективно использован в комплексе управления организационными изменениями. Он охватывает все этапы преобразования системы предприятия (анализ потребности в изменениях, разработка будущей концепции организации, дальнейшее планирование и реализация, закрепление и оценка результатов). Задачи контроллинга применительно проекта организационной трансформации это, прежде всего, - информационная поддержка принятия решений, координация деятельности, оценка промежуточных и конечных результатов.

На этапе анализа потребности в преобразовании системы предприятия приоритетна информационная функция. Происходит обращение, во-первых, к финансовым показателям (показателям на "входе" процесса трансформации - как стандартные из бухгалтерской отчетности, так и "рыночно-ориентированные" показатели EVA, рыночная стоимость и пр). Одновременно с отображением финансового состояния компании они выступят в качестве базы сравнения при оценке результатов. В целях выполнения задачи максимально полного представления текущей ситуации применим инструментарий стратегического анализа: например, PEST (ELI), SWOT-анализ, или комбинированный инструмент "Observatic framework".

На стадиях разработки концепции, планирования преобразований важны следующие моменты.

1. Согласование проекта с системой стейкхолдеров.

2. Правовая оценка /Учет ограничений среды путем отражения требований действующего законодательства (на различных уровнях - федеральном, региональном, муниципальном при разработке политики и процедур изменений на локальном уровне (в конкретной организации) /.

3. Оценка качественной и количественной потребности в персонале при формировании группы реализации проекта.

4. Оценка финансовых ресурсов.

5. Составление профиля корпоративной культуры и оценка его на предмет поддержки/ противодействия трансформации.

6. И перед началом внедрения - оценка потенциального успеха проекта (например, применение инструмента "DICE", разработанного Бостонской консалтинговой группой).

Контроллинг на этапе реализации - это оперативный контроллинг. Особое внимание - управлению коммуникационными процессами в рамках проекта. Также происходит координация трансформации, здесь же присутствует уже и мониторинг текущих результатов (сопоставление текущих затрат (финансов, времени и проч.) с запланированными).

## 6. Модели оптимизации на малом предприятии

В настоящее время для предприятий мелкого и среднего бизнеса становится актуальной проблема ограниченности производственных ресурсов (в частности оборотных средств). Это может в значительной степени отражаться на эффективности их деятельности. Как правило, решение данной проблемы сводится к поиску дополнительных внешних источников финансирования, что редко приводит к положительному результату. В международной практике существует способ решения данной проблемы путем рационализации и оптимизации основной деятельности. Это сводится к составлению универсальных математических моделей, которые должны учитывать специфику деятельности конкретного предприятия. Цель данной работы - составление общей математической модели оптимизации производства. Для проведения данного исследования следует составить алгоритм. Он принимает вид блок-схемы (Рис 1.)

Проверим адекватность предложенного алгоритма на примере малого предприятия ЗАО "Портал" г. Йошкар-Ола. Учитывая специфические особенности деятельности данной организации, следует отметить, что математические модели составлены с определенными изменениями и допущениями.

Оптимизация объемов заказа - вычисление оптимальных размеров заказываемых партий материалов при непостоянных издержках хранения (т.е. с учетом изменения арендной платы) и при различных издержках заказа (транспортных расходов) решалась с использованием моделей заказа. В данный момент распространены четыре модели определения оптимального размера закупочной партии: модель экономического заказа, модель производственного заказа, модель заказа с резервным запасом, модель заказа с дисконтом. В своей работе мы основываемся на модели экономического заказа, т.к она используется при коротком цикле изготовления партий заказа.

Работа службы снабжения в реальной организации сопровождается множеством отклонений от идеального режима, учесть которые в полном объеме практически невозможно, поэтому сделаны следующие допущения:

Расчеты проводятся при фиксированном объеме выпускаемой продукции (дверей), таким образом, спрос на материалы постоянен;

Объем партии пополнения есть также постоянная величина;

Очередные поставки осуществляются через равные интервалы времени.

Оптимизация остатков незавершенного производства предполагает повышение ритмичности и обеспечение бесперебойности деятельности. Для любого производства важна ритмичность, она обеспечивает функционирование предприятия в нормальном режиме. Ритмичность, слаженность и высокая результативность во многом зависят от оптимальных размеров оборотных средств. В связи с этим, большое значение приобретает процесс нормирования оборотных средств, который относится к текущему финансовому планированию на предприятии.

В результате исследования получены следующие выводы:

1) Уменьшение НЗП до нуля приведет к нарушению ритмичности производства. Поскольку цикл выпуска одного изделия составляет 5 дней, то минимальный объем НЗП, необходимый для нормального функционирования производства за мес. равен 103 дверям.

2) НЗП свыше полученного оптимального количества приведет к неоправданному отвлечению денежных средств из оборота. Уменьшение НЗП повлечет увеличение издержек производства на оплату сверхурочных и невыполнение производственной программы.

3) Распределение оптимальной производственной программы по периодам (каждый месяц по 611 шт.):

во-первых, позволяет сэкономить предприятию 71325 р. на оплате сверхурочных и простоя;

во-вторых, снижает недогрузку и перегрузку оборудования, что дает возможность его планового обслуживания и ремонта;

в-третьих, повышает качество продукции и снижает брак.

4) При минимальных издержках хранения (т.е. если предприятие использует свои складские помещения) оптимальная партия заказа такова, что материалы можно заказывать неограниченными объемами в зависимости от денежных ресурсов; при значительном увеличении арендной платы размеры оптимальных партий сырья резко снижаются.

5) Повышение значений технико-экономических показателей свидетельствует о том, что предложенный в работе алгоритм приемлем для специфики деятельности предприятия ЗАО "Портал".

## 7. Инновационная деятельность как источник организационного кризиса

Основные понятия, на которые я опираюсь в своей работе:

Инновация - это "конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам" (Международное определение инновации).

Кризис - это событие или происшествие, которое способно быть реальной угрозой для общества, организации или человека, вести к негативным последствиям.

При внедрении инноваций компании сталкиваются с некоторыми проблемами. Наиболее частыми проблемами являются:

Компании ориентируются на возможности "ключевых компетенций", а не на возможности, которые открываются в связи с развитием "сущности бизнеса".

Ключевые компетенции включают в себя: знания ("совокупность сведений, накопленных компанией, а также тех, которые компания должна иметь"), опыт ("совокупность практических навыков, накопленных за все время существования компании"), ресурсы (материальные активы компании), персонал ("уровень квалификации сотрудников компании").

Примеры.

Всеми известная компания McDonald’s решила заняться гостиничным бизнесом. Компания построила несколько гостиниц, получивших название “Golden Arches”. Сущность компании заключается в том, что посетители всегда могут "получить достаточно качественные блюда" по низким ценам. А также на то, чтобы быстро перекусить. И именно поэтому принцип "быстро зашел - быстро вышел", в гостиничной сфере малоэффективен.

В подобную ситуацию также попала компания Coca-Cola, когда решила разводить креветки. Ее руководство смешало понятия ключевые компетенции и сущность компании.

Компания "любой ценой стимулирует творчество" и относится одинаково ко всем новым идеям.

Пример.

Всеми известная компания “Porsche” начала выпускать машины с автоматической коробкой передач. Однако, автомобили этой марки привлекательны именно механической коробкой передач, которая позволяет почувствовать сам процесс вождения. Также компания выпустила минивэн. Однако автомобили данной марки не как не ассоциируются с минивэнами, если человек захочет его купить, то, скорее всего он выберет такую марку как Volvo (которая зарекомендовала себя как безопасный семейный автомобиль).

Компании часто не учитывают то, что инновации должны создавать дополнительную ценность для клиентов, ограничиваясь созданием нового товара или услуги.

Примеры.

Компания Evian. Сущность компании заключалась в том, что человек, покупающий эту воду, автоматически повышает свой социальный статус. Объяснение этому приводит в своей книге "Креветки или успех" С. Зиман: "Я столь важная персона, что могу позволить себе купить за один доллар воду, которая стоила бы один цент, если бы я набрал ее из водопроводного крана". Однако, после того, как компания начала поставлять свою воду в бары и ночные клубы в больших емкостях ее объем продаж постепенно падал. Это произошло из-за того, что человек при заказе воды Evian получал ее не в маленькой бутылочке, на которой было написано название воды, а в обычном стакане. В итоге в компании было принято решение вернуться назад, т.е. отказаться от больших емкостей и продавать как прежде.

Компания McDonald’s. Кафе были подключены к Интернету, однако это не сочетается с сущностью компании. В силу того, что принцип этой компании, как я писала выше, "быстро вошел - быстро вышел", не совпадает с принципом действиям Интернет любителей.

Компании чаще всего стремятся развиваться интенсивными методами.

При желании развивать бизнес с помощью инноваций появляется необходимость к экстенсивному росту в горизонтальном направлении, т.е. выделение ресурсов на создание или приобретение новых компаний, привлечение новых покупателей, формирование новых рынков и т.д. Однако, после того как рынок вступает в фазу зрелости и в какой-то мере успокоится "борьба" за покупателей, компании придется снова столкнуться с проблемами, которые присутствовали на устоявшихся рынках. И тогда у них появляется две возможности: либо развиваться экстенсивным путем, т.е. привлечение новых покупателей, выход на новые рынки, либо интенсивным путем, который предполагает сосредоточение усилий на существующих потребителях.

Компании часто развиваются за счет приобретения других компаний.

Примеры.

Компания United Airlines приобрела такие компании, как Hertz и Westin Hotels. Суть заключалось в том, чтобы тех пассажиров, которые летают данной авиакомпанией направлять в гостиницы и пункты проката автомобилей, принадлежавших United Airlines. Однако компания потерпела крах, т.к во-первых, в силу того, что руководство думала, что в совокупности компании принесут больше прибыли, она переименовала компании в одну Allegis; во-вторых, клиенты не увидели никакой связи между прокатом автомобилей, гостиничным бизнесом и авиакомпанией; и наконец, в-третьих, работники и руководство United Airlines не имели никакого представления о том, как руководить компанией по прокату автомобилей и гостиничным бизнесом.

## 8. Стратегические инновации в организации

Сейчас издается огромное количество литературы, посвященной стратегическим и инновационным процессам в организации, но стоит отметить, что не все компании имеют способность и возможность осуществлять крупные инновации. Также необходимо сказать и о том, что не все руководители до конца понимают необходимость инноваций в общем, и то, какие именно процессы нужны в тот или иной период организации: нужно ли производить изменения изнутри, или уделять больше внимания внешним процессам и связям.

В современных условиях изменение организационной структуры управления предприятием должно идти по пути сочетания не только принципов централизации, специализации и экономической самостоятельности структурных единиц, но и создания гибких программно-целевых структур управления, позволяющих быстро реагировать на изменения внешней среды и требований к производству. При этом централизованное руководство состоит, главным образом, в информационном обеспечении и выработке рекомендаций.

Также необходимо отметить, что использование одинаковых моделей инновационного развития со временем перестает давать положительный результат, и в последствии может привести к идентичности показателей в разных (возможно конкурирующих) компаниях, что негативно сказывается на имидже и тормозит рост развития.

Очевидно, что начинается глобальное увлечение новым менеджментом. Последние несколько лет все меньше и меньше говорят о том, что еще вчера считалось массовой модой - реинжиниринг, бенчмаркинг, общее управление качеством - это все уже очень сильно устарело. Новым увлечением станет, скорее всего, стремление измерить и определить количество и размер процесса. А также интерес к тому, на сколько составных частей можно этот процесс разбить, и есть ли возможность добраться до самых мелочей.

Кому-то может показаться, что грядущие процессы говорят о движении в обратном направлении, Но ничего подобного, инновации - это движение вперед, развитие и непрекращающийся поиск оптимальных, обеспечивающих успех моделей и стратегий развития компании, улучшение внутренней ее структуры, оптимизация ее внешних связей и положения на рынке.

Многие крупные российские компании находятся в стадии активных изменений: происходит переосмысление позиций на рынке, пересмотр бизнес-процессов, организационных структур. В разные сферы корпоративной жизни внедряются инновации.

Многие утверждают, что также в 21 веке большим делом руководителя станет мелочь, или, скорее всего, множество мелочей. В основу интеллектуальной концепции, которая сформирует представление о руководстве и бизнесе, ляжет детализация - дробление больших задач на мелкие части. Грандиозные глобальные стратегии безнадежно устареют, а у компаний появится два пути реагирования на конкуренцию: сосредоточение на продуктивности и развитие внутренних рынков. Но оба этих пути развития требуют внимания к деталям. Но самым часто используемым словом будет не "детали", таким словом станет "гранулярность".

"Гранулярность" является одной из наиболее спорных и неоднозначных инновационных управленческих концепций наряду с управлением талантами, о которой говорят уже очень давно. И возможно известности этот подход еще не приобрел из-за недостаточной насыщенности всех сфер управления идеями глобальности и упрощения процессов, направленных на подробное рассмотрение любой задачи.

В этом в общем-то и можно увидеть главный смысл понятия "гранулярность" - разбиение данной задачи на более мелкие подробные процессы для последующего более эффективного контроля за принятием управленческих решений.

Чаще всего понятие "гранулярность" можно встретить в литературе для фотографов или для специалистов компьютерных вычислительных систем. Именно к последнему типу источников можно смело обращаться, чтобы понять, как можно использовать феномен "гранулярности" по отношению к процессу управления организацией.

Но все-таки многие сейчас задаются вопросом, а есть ли вообще польза оттого, что все организации в своей деятельности делают столь сильный акцент на инновации. И что вокруг только и говорят о том, как они необходимы, и что их необходимо вводить на всех уровнях в организации, и на всех направлениях деятельности компании.

Описанные выше и многие другие стратегические инновации основываются на изменении многих процессов в организации. Однако не всегда есть нужда в технологиях. Многие жизнеспособные модели требуют воображения и энтузиазма в поиске наилучших способов решения проблем.

Чтобы начать разработку стратегической инновации в любой компании, руководителю прежде всего нужно найти желание переосмыслить традиционные подходы. Любая инновационная модель представляет собой не что иное, как создание компанией впоследствии ценности для потребителя, которая в итоге превратится в прибыль для предприятия.

## Заключение

Для повышения эффективности деятельности исследуемого отдела необходимо внести ряд изменений в деятельность руководителя в сфере выбора и рационального применения методов управления. В данном отделе основная ошибка допущена в соотношении методов управления по их применению. Установлено, что рациональное соотношение методов управления, считающееся наиболее эффективным, является следующим 4: 4: 2 - административные: экономические: социально-психологические.

Все методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, поэтому при определении состава и выборе методов управления руководители и специалисты чаще всего пользуются комбинацией методов, в наибольшей мере отвечающей особенностям тех или иных задач. Выбор метода управления диктуется требованиями времени и делается руководителем фирмы, исходя из его представлений и убеждений.

## Список литературы

1. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. М.: Вильямс. 2009
2. Передовые подходы к стратегии бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс. 2009
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Проспект. 2008
4. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер. 2007
5. Боброва Л.И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами // Управление персоналом. - 2004. - №5.
6. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: Издательский центр "Академия", 2002.
7. Мухин В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов. - М.: Издательство "Экзамен", 2003.
8. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина - М.: ИНФРА-М, 2005.