

МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Студент гр. МТП21-16-01

Ю.В. Худайдатов



Понятие «стратегическое управление»

- Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

ПРЕДМЕТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
- Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
- Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Сущность стратегического управления

Сущность стратегического управления заключается в ответе на 3 важных вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
- Каким способом достичь желаемого результата?



Функции стратегического управления на предприятии

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- Планирование стратегии.
- Организация выполнения стратегических планов.
- Координация действий по реализации стратегических задач.
- Мотивация на достижение стратегических результатов.
- Контроль за процессом выполнения стратегии.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий.
- Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Основные из них:
 - инновационный характер;
 - направленность на перспективные цели и возможности;
 - сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
 - субъективность оценки;
 - необратимость и высокая степень риска.

СУТЬ МАТРИЦЫ МАККИНСИ

Матрица МакКинси (McKinsey) была разработана для «Дженерал электрик». Ось X — конкурентная позиция (относительное преимущество) стратегической бизнес-единицы, ось Y- привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая бизнес-единица. Каждая ось делится на три части. Матрица имеет размерность $3 * 3$. В отличие от ВСГ, в данной матрице каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного измерения. Матрица МакКинси более реалистична. Показатели по оси Y — практически неподконтрольны фирме, по оси X — наоборот, могут быть изменены

ПРИНЦИП РАБОТЫ С МАТРИЦЕЙ

Характеристики сильных сторон (конкурентные преимущества) бизнес-единицы (ось X)	Характеристика привлекательности отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность дистрибьюторской сети Квалификация персонала Преданность потребителя продукции компании Технологические преимущества Патенты, ноу-хау Маркетинговые преимущества Гибкость	Темпы роста рынка Дифференциация продукции Особенности <u>конкуренции</u> Норма прибыли в отрасли Ценность потребителя Преданность потребителя торговой марке



МАТРИЦА НАПРАВЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ ШЕЛЛ

Модель Шелл/ДПМ (Shell/DPM) была создана в развитие модели Бостонской консультативной группы (БКГ).

Матрица направленной политики имеет внешнее сходство с матрицей «Дженерал Электрик – МакКинзи», но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в модель БКГ. Матрица Шелл/ДПМ – двухфакторная матрица размером 3x3. Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩАЯ ИДЕЯ

Идея, что общая стратегия фирмы
должна обеспечивать поддержание
баланса между денежным излишком и
его дефицитом

Разбиение модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделано не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии

- “Лидер бизнеса”
- “Стратегия роста”
- “Стратегии генератора денежной наличности”
- “Стратегия усиления конкурентных преимуществ”
- “Продолжать бизнес с осторожностью”
- “Стратегии частичного свертывания”
- “Удвоить объём производства или свернуть бизнес”
- “Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство”
- Стратегия свертывания бизнеса”

Позиция “ЛИДЕР БИЗНЕСА”

Отрасль привлекательна и предприятие имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка - высокие; слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможные стратегии:

- продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции;
- продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

ПОЗИЦИЯ “СТРАТЕГИЯ РОСТА”

Отрасль умеренно привлекательна, но предприятие занимает в ней сильные позиции. Предприятие является одним из лидеров. Рынок является умеренно растущим или стабильный без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

Возможные стратегии:

- стараться сохранить занимаемые позиции;

Позиция “СТРАТЕГИИ ГЕНЕРАТОРА ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ”

Предприятие занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли - снижающейся.

Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки.

Возможные стратегии:

- делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

ПОЗИЦИЯ “СТРАТЕГИЯ УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ”

Предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии:

- инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Позиция “Продолжать бизнес с осторожностью”

Предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует.

Возможные стратегии:

- инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения.

Позиция “СТРАТЕГИИ ЧАСТИЧНОГО СВЕРТЫВАНИЯ”

Предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли.

Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у предприятия нет; рынок непривлекателен).

Возможные стратегии:

- не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

Позиция “Удвоить объём производства или свернуть бизнес”

Предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

Возможные стратегии:

- инвестировать или покинуть данный бизнес. Попытка улучшить конкурентные позиции потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после детального анализа.

Позиция “Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство”

- Предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.
- Возможные стратегии: никаких инвестиций; всё управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Позиция “СТРАТЕГИЯ СВЕРТЫВАНИЯ БИЗНЕСА”

Предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Возможные стратегии:

- необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ МОДЕЛИ SHELL/DPM

Достоинства:

- Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему.

Недостатки :- выбор переменных для анализа очень условен.

- - не существует критерия, по которому можно было бы определить какое число переменных требуется для анализа
- - трудно оценить какие из переменных наиболее значимы.
- трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как
- - переменные сильно привязаны к отрасли.

ЗАДАЧА

Оценка привлекательности отрасли

Оценка привлекательности отрасли

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Рост	0,2	5	$0,2 \cdot 5 = 1$
2. Технологическая стабильность	0,5	2	$0,5 \cdot 2 = 1$
3. Прибыльность	0,2	1	$0,2 \cdot 1 = 0,2$
4. Размер	0,1	5	$0,1 \cdot 5 = 0,5$
Оценка привлекательности отрасли			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

ЗАДАЧА

Оценка конкурентной позиции СЕБ в отрасли

Ключевые факторы успеха	Относительный вес	Оценка конкурентной силы	Результат
1. Исследовательский потенциал (ноу-хау)	0,3	5	$0,3 \cdot 5 = 1,5$
2. Издержки производства	0,2	2	$0,2 \cdot 2 = 0,4$
3. Качество продукции	0,2	3	$0,2 \cdot 3 = 0,6$
4. Доля рынка	0,3	1	$0,3 \cdot 1 = 0,3$
Оценка конкурентной позиции			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

ЗАДАЧА

Конкурентная позиция

		хорошая	средняя	плохая	
Привлекательность отрасли	высокая	Успех	Успех	Вопросительный знак	5
	средняя	Успех	Средний бизнес	Поражение	
	низкая	Доходный бизнес	Поражение	Поражение	1
		5		1	

- По отношению к тем СЕБ (продуктам), которые попали в квадраты "Успех", фирма должна применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому явно им принадлежит будущее. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате "Вопросительный знак", могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить
- большие усилия по улучшению их конкурентной позиции. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате "Доходный бизнес", являются источником получения денег. Они очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы. Но они могут умереть, так как привлекательность для фирмы отрасли, в которой они находятся, низкая.
- Попадание в квадрат "Средний бизнес" не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ. По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (продуктов). Хотя в значительной мере это замечание относится и к СЕБ, попавшим в один из трех рассмотренных типов квадратов.
- Относительно СЕБ, попавшей в квадрат "Поражение", следует сделать вывод, что она находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.

СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!