

Министерство сельского хозяйства РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Пермский государственный аграрно-технологический университет
имени академика Д.Н. Прянишникова»

Кафедра организации аграрного
производства

Контрольная работа
по дисциплине «Организация предпринимательской деятельности»

Выполнил:
студент факультета заочного
обучения по направлению
«Менеджмент»
Кузнецов Андрей Валерьевич
Шифр Мн-13-204
Руководитель:
к.э.н., доцент
Буторин Сергей Николаевич

Пермь 2019

Содержание

1	Стратегические центры хозяйствования как одна из форм управления	3
2	Управление рисками предприятия, методы оценки рисков	8
3	Основные причины сопротивления изменениям	12
	Список использованных источников	16

1 Стратегические центры хозяйствования как одна из форм управления

На ранних этапах выработка стратегии начиналась с определения «в какой отрасли работает фирма». Имелось в виду общепринятое представление о границах, обособлявших фирму и обозначающих внешние пределы для роста и диверсификации, на которые она могла претендовать. Например, Т. Левитт, который в 60-х годах порицал железнодорожные и нефтяные компании за то, что они не смогли определить содержание своей предпринимательской деятельности, предложил им объявить свою отраслевую принадлежность — первым к транспорту, вторым к энергетике.

В глазах тех, кто занимался разработкой стратегии на раннем этапе, определение «отрасли, в которой мы работаем», и выяснение сильных и слабых сторон фирмы было равносильно обозначению границ внимания к традиционным сферам бизнеса.

К началу 60-х годов большинство средних фирм и все без исключения крупные превратились в комплексы, объединяющие выпуск разнородной продукции и выходящие с ней на многочисленные товарные рынки. И если в первой половине века большинство этих рынков росли быстро и сохраняли свою привлекательность, то к началу 60-х годов перспективы их эволюции оказались самыми разными — от бума до упадка. Это расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, местных экономических, политических и социальных условиях, конкуренции, темпах обновления технологий.

Становилось всё очевиднее, что продвижение в новые отрасли никоим образом не поможет фирме решить все свои стратегические проблемы или использовать все возможности, так как новые задачи возникали именно в сфере её традиционной деятельности. Поэтому при анализе стратегий в центре внимания всё чаще оказывались перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась. Следовательно, первым шагом анализа стало уже не «определение отрасли, в которой работает фирма», а выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми она занимается.

Это потребовало от управляющих радикально изменить угол зрения. К середине века пришлось научиться видеть перспективы фирмы как бы «изнутри», воспринимая её будущее глазами различных организационных подразде-

лений и с точки зрения традиционных групп товаров, выпускаемых фирмой. Перспективы обычно определялись путём экстраполяции результатов деятельности подразделений фирмы. Однако к началу 70-х годов каждое подразделение обычно обслуживало целую группу рынков с самыми различными перспективами и, в то же время, несколько подразделений могли работать в одной и той же области спроса. Экстраполяция прежних результатов деятельности потеряла свою надёжность и, что важнее всего, не позволяла оценить возможные изменения условий среды во всём их многообразии. Поэтому пришлось научиться «взгляду снаружи», изучать окружение фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, которые вытекают из состояния этого окружения.

Единицей такого анализа является стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)—отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой фирмы или её текущей продукцией. Результатом подобного анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой области любому. Достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии на следующей ступени эта информация необходима для того, чтобы решить, как именно фирма собирается конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые принята в Министерстве обороны США Р. Макнамарой и Дж. Хитчем, которые разработали принцип отдельных боевых задач — военный эквивалент концепции стратегических зон хозяйствования.

В предпринимательском мире застрельщиком стала американская фирма «Дженерал Электрик», предложившая в дополнение к этой концепции идею стратегического хозяйственного центра (СХЦ)—внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Соотношение понятий стратегической зоны хозяйствования и стратегического хозяйственного центра показано на рисунке 1. Верхняя часть рисунка показывает, что СЗХ характеризуется как определённым видом спроса (потребностей), так и определённой технологией. Например, до 1950 г. потреб-

ность в усилении слабых электрических сигналов удовлетворялась посредством технологии электровакуумных ламп. Изобретённый в 1948 г. транзистор стал основой конкуренции в технологии полупроводников.



Рис. 1: Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры

Потребность в усилении слабых сигналов вместе с полупроводниковой техникой составляет одну СЗХ, перспективы которой после 1950 г. стали угасать. Та же самая потребность плюс транзисторная технология — другая зона, чрезвычайно перспективная в то время.

Как показывает этот пример, едва на смену одной технологии приходит другая, проблема их соотношения становится для фирмы делом важнейшего стратегического выбора: сохранять (и как долго) традиционную технологию или переходить на новую, из-за которой определённая часть продукции, выпускаемой фирмой, оказывается устаревшей. Есть очень много примеров того, как фирмы, не использующие выгоды разработки СЗХ, сохраняют свою прежнюю продукцию даже после того, как она уже устарела.

Как показывает нижняя часть рисунка 1, после выбора СЗХ фирма должна разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности.

Когда фирма впервые обращается к этой концепции, она должна решить для себя важный вопрос о характере отношений между подразделениями — стратегическими и коммерческими. Например, Макнамара, начав разрабатывать эту концепцию, обнаружил, что главные виды тактических сил — армия, флот, авиация и морская пехота — мешают и зачастую противоречат друг другу в решении отдельных боевых задач стратегического сдерживания, воздушной обороны Соединённых Штатов, ограниченных военных действий и т. д. Решение Макнамары состояло в создании новых подразделений, которые занимаются стратегическим планированием соответствующих отдельных задач. Разработанные ими стратегические решения передаются «через дорогу» — соответствующим департаментам для реализации. Таким образом, по замыслу Макнамары, стратегические подразделения отвечали только за разработку планируемой стратегии, а департаменты — за её реализацию. Это разделение вызвало разнобой и потерю координации, в частности, из-за того, что некоторые департаменты зачастую выполняли обязанности стратегических подразделений. Так, например, ответственными за разработку отдельных функций стратегического сдерживания оказались одновременно и военно-морской флот, и военная авиация.

Чтобы избежать такой двойной стратегической ответственности, фирма «Дженерал Электрик» нашла другой вариант решения. Она проделала нелёгкую работу — распределила свои отделения текущей коммерческой деятельности между СХЦ с тем, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат — получение прибыли.

Такой подход позволил избавиться от передачи стратегии «через дорогу» и возложил на СХЦ ответственность и за прибыли, и за убытки. Тем не менее, как обнаружила «Дженерал Электрик» и другие компании, сложившаяся организационная структура не в полной мере соответствует вновь созданным

СХЦ, в силу чего не представляется возможным разделить ответственность чётко и однозначно.

Третий вариант решения состоит в реорганизации фирмы на базе СХЦ с тем, чтобы каждому из них соответствовало одно подразделение текущей коммерческой деятельности. Этот вариант, на первый взгляд такой простой, имеет свои трудности, так как главный критерий образования СХЦ внутри организации — эффективность развития по данному стратегическому направлению — является только одним из определяющих параметров организационной структуры в целом. Есть и другие: эффективное использование технологии и высокий уровень рентабельности. Реорганизация на базе СХЦ, максимизируя эффективность стратегического поведения, может в то же время снизить показатели рентабельности фирмы или просто оказаться невыполнимой задачей в силу каких-либо причин, связанных с технологией.

Из вышеизложенного видно, что проблема распределения ответственности между СХЦ фирмы отнюдь не проста и её решение может быть каждый раз иным. Тем не менее, уже достаточно хорошо известно из опыта, что концепция СЗХ и СХЦ — это необходимый инструмент, обеспечивающий фирме ясное представление о том, каким может стать в будущем её окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений.

2 Управление рисками предприятия, методы оценки рисков

Управление рисками — это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий. Процесс управления рисками проекта обычно включает выполнение процедур, приведенных на рисунке 2.



Рис. 2: Этапы управления рисками проекта

Планирование управления рисками — процесс принятия решений по применению и планированию управления рисками для конкретного проекта. Этот процесс может включать в себя решения по организации, кадровому обеспечению процедур управления рисками проекта, выбор предпочтительной методологии, источников данных для идентификации риска, временной интервал для анализа ситуации. Важно спланировать управление рисками, адекватное как уровню и типу риска, так и важности проекта для организации.

Идентификация рисков — заключается в систематическом выявлении рис-

ков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик.

Идентификация сводится к выявлению возможных проблем. Под «проблемой» понимают что-либо (событие, объект, человека, идею), что может встать между организацией и ее целями. Необходимо определить, что пойдет «не так», чтобы затем решить, как это устранить или обойти.

Идентификация риска — процесс нахождения, составления перечня и описания элементов риска. Основные элементы риска:

- причины, приводящие к наступлению опасного явления;
- опасные явления (события), оказывающие воздействие на объект;
- виды воздействия, которые могут привести к изменению состояния объекта;
- последствия, представляющие собой потери из-за воздействия, и их оценку со стороны субъекта;
- факторы риска, влияющие на вероятность реализации риска и тяжесть последствий.

Качественная оценка рисков — процесс представления качественного анализа идентификации рисков и определения рисков, требующих быстрого реагирования. Такая оценка рисков определяет степень важности риска и выбирает способ реагирования. Доступность сопровождающей информации помогает легче расставить приоритеты для разных категорий рисков. Качественная оценка рисков это оценка условий возникновения рисков и определение их воздействия на проект стандартными методами и средствами. Использование этих средств помогает частично избежать неопределенности, которые часто встречаются в проекте. В течение жизненного цикла проекта должна происходить постоянная переоценка рисков.

Количественная оценка рисков определяет вероятность возникновения рисков и влияние последствий рисков на проект, что помогает группе управления проектами верно принимать решения и избегать неопределенностей. Количественная оценка рисков позволяет определять:

- вероятность достижения конечной цели проекта,
- степень воздействия риска на проект и объемы непредвиденных затрат и материалов, которые могут понадобиться,
- риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а так-

- же влияние их последствий на проект,
- фактические затраты, предполагаемые сроки окончания.

Количественная оценка рисков часто сопровождается качественную оценку и также требует процесс идентификации рисков. Количественная и качественная оценка рисков могут использоваться по отдельности или вместе, в зависимости от располагаемого времени и бюджета, необходимости в количественной или качественной оценке рисков.

Планирование реагирования на риски — это разработка методов и технологий снижения отрицательного воздействия рисков на проект. Берет на себя ответственность за эффективность защиты проекта от воздействия на него рисков. Планирование включает в себя идентификацию и распределение каждого риска по категориям. Эффективность разработки реагирования прямо определит, будут ли последствия воздействия риска на проект положительными или отрицательными.

Стратегия планирования реагирования должна соответствовать типам рисков, рентабельности ресурсов и временным параметрам. Вопросы, обсуждаемые во время встреч, должны быть адекватны задачам на каждой стадии проекта, и согласованы со всеми членами группы по управлению проектом. Обычно требуются несколько вариантов стратегий реагирования на риски.

Мониторинг и контроль следят за идентификацией рисков, определяют остаточные риски, обеспечивают выполнение плана рисков и оценивают его эффективность с учетом понижения риска. Показатели рисков, связанные с осуществлением условий выполнения плана фиксируются. Мониторинг и контроль сопровождает процесс внедрения проекта в жизнь.

Качественный контроль выполнения проекта предоставляет информацию, помогающую принимать эффективные решения для предотвращения возникновения рисков. Для предоставления полной информации о выполнении проекта необходимо взаимодействие между всеми менеджерами проекта.

Целью мониторинга и контроля является выяснить, было ли:

- Система реагирования на риски внедрена в соответствии с планом
- Реагирование достаточно эффективно или необходимы изменения
- Риски изменились по сравнению с предыдущим значением
- Наступление влияния рисков
- Необходимые меры приняты

- Воздействие рисков оказалось запланированным или явилось случайным результатом.

Контроль может повлечь за собой выбор альтернативных стратегий, принятие корректив, перепланировку проекта для достижения базового плана. Между менеджерами проекта и группой риска должно быть постоянное взаимодействие, должны фиксироваться все изменения и явления. Отчеты по выполнению проекта должны формироваться регулярно.

3 Основные причины сопротивления изменениям

Внедрение управленческих изменений неизменно вызывает сопротивление сотрудников. Это сопротивление существенно затрудняет проведение каких-либо преобразований и при отсутствии специальных мер по управлению сопротивлением и преодолению его последствий может свести к нулю усилия по проведению изменений.

Под сопротивлением персонала изменениям системы управления принято понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс проведения изменений, угрожающую культуре организации и структуре власти. Сопротивление — это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя.

Независимо от природы изменения работники стремятся защититься от его последствий, используя жалобы, проволочки, пассивное сопротивление, которые могут перерасти в саботаж и падение интенсивности труда.

По мнению зарубежных специалистов, основная причина сопротивления изменениям заключается в том, что люди воспринимают значительные изменения как разрушение своих ожиданий относительно будущего, как потерю контроля над ситуацией.

Сопротивление изменениям происходит и просто от сознания того, что все они что-то нарушают. Психологической основой сопротивления являются привычки и инерция, страх перед неизвестным. Людям трудно отказаться от старых привычек и учиться новому. Тем более что при всяких изменениях создается угроза изменения статуса индивидов, угроза влиятельным формальным и неформальным группам, а нередко и перспективам деятельности всей организации.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выявили следующие причины, вызывающие индивидуальное сопротивление менеджеров изменениям системы управления:

- нехватка профессиональных знаний и навыков;
- ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы);
- внедрение новых формальных процедур;
- несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей;

- перестановки в структуре власти;
- убежденность, что изменения ничего хорошего не принесут;
- нехватка времени на решение стратегических вопросов;
- нехватка ресурсов;
- неопределенность вследствие нехватки информации;
- необходимость деятельности, не отвечающей характеру, темпераменту.

Однако основной причиной сопротивления, по мнению авторов данного исследования, являются неизбежные изменения культуры организации. Далее следует вывод, что существует возможность управления процессом сопротивления через управление организационной культурой.

Сопротивление может быть связано не с самими изменениями, а с методами их проведения, когда сотрудники недовольны ограничениями в информации, не приемлют авторитарного подхода, не предполагающего их участия в осуществлении перемен. Поводом к сопротивлению нередко становится ощущение сотрудниками несправедливости, вызванное тем, что выгоды проводимых ими изменений присваиваются кем-то другим.

Многие люди в организации не включаются в изменения до тех пор, пока они реально не поймут, в чем заключается их задача, почему ее надо выполнять и какой выигрыш они получают, работая по новым правилам. Причиной сопротивления в этом случае становится недостаток информации о проводимых в организации изменениях.

По мнению Б.Н. Герасимова, эгоистичность поведения является не причиной, а следствием недостаточной ориентированности развития предприятия на социальные интересы и усиление трудовой мотивации. В подтверждение мнения о внешней по отношению к отдельному индивиду природе значительного сопротивления изменениям в организации необходимо подчеркнуть наличие тесной взаимосвязи между отношением персонала к изменениям и его культурой.

Исследования американских ученых показали, что добившиеся значительных успехов в обновлении всех аспектов деятельности компании создали организационную культуру, способствующую изменениям и включающую в себя следующие элементы: дисциплину, поддержку и доверие. Дисциплина способствует выполнению служащими своих обязанностей без принуждения. Для системы поддержки характерны обучение, помощь и руководство. Доверие

проявляется в прозрачных, открытых процессах управления.

По мнению И.В. Шекшни, российская национальная культура вообще и организационная культура в частности не предрасположены к делегированию. Руководители отечественных промышленных предприятий готовы делегировать ответственность и редко способны делегировать право принимать решения. Таким образом, реорганизация в условиях отечественной иерархической культуры, как правило, идет только сверху. В таких условиях о широком информировании работников, равенстве и соучастии в реформировании системы управления не может быть и речи.

Характерной особенностью людей, живущих в России, входящих или не входящих в какие бы то ни было организации, является то, что они воспринимают среду своей жизнедеятельности как враждебную, несправедливую и пугающе неопределенную. Следствия этого таковы:

- если официальные правила и законы несправедливы, то особое значение придается неофициальным, неписаным правилам;
- происходит поиск и создание закрытой группы людей, связанных взаимным доверием и собственными правилами.

Организационная культура на отечественных предприятиях часто строится по подобному принципу. Опасность заключается в том, что такие системы трудно меняют имеющиеся приемы и способы существования в результате изменений внешней среды.

Соппротивление персонала организации проводимым изменениям подразделяется на индивидуальное и групповое.

Причинами индивидуального сопротивления являются: эгоистический интерес, страх потерять положение, власть, наличие неформальных связей; неправильное понимание изменений и недостаток доверия к лицам, их осуществляющим; низкий уровень готовности к изменениям; различные оценки необходимости и последствий изменений.

Групповое сопротивление возникает из-за того, что предприятие является политической системой, в которой существуют группы с различными «политическими» интересами. Реакция этих групп может зависеть от того, как, по их мнению, проводимые изменения повлияют на баланс сил.

Б.З. Мильнер подчеркивает, что кроме страха личных утрат, отсутствия понимания и доверия, неопределенности вследствие недостатка информации,

противодействие изменениям может быть вызвано тем, что работники организации оценивают текущую ситуацию иначе, чем проводники инноваций. Менеджеры различных отделов стремятся к разным целям, а внедрение инноваций зачастую приуменьшает значение достижений некоторых из них.

А.И. Пригожин отмечает, что сопротивление изменениям возникает и начинает усиливаться через один-два месяца после начала преобразований, это происходит по следующим причинам:

- увеличивается нагрузка на управленческую команду и большую часть персонала, что предполагает дополнительный объем работ;
- начинают проявляться латентные или сознательно скрываемые проблемы организации, на руководителя обрушивается лавина новых и обострившихся старых проблем;
- в период активизации развития отчетливо выявляется соответствие или несоответствие персонала занимаемым должностям, часто обнаруживаются новые лидеры, обостряется борьба позиционных групп за сферы влияния.

Принимая во внимание существование индивидуального и группового сопротивления изменениям в организации, можно охарактеризовать различия в причинах возникновения этих видов сопротивления следующим образом:

- индивидуальное сопротивление в целом объясняется негативной реакцией отдельных работников, вызванной восприятием значительных изменений как нарушения своих планов относительно будущего, неуверенностью в собственной компетентности и возможности успешного завершения преобразований, а также отсутствием «привычки к изменениям»;
- групповое (системное, организационное) сопротивление возникает из-за несоответствия системы ценностей организации поставленным целям изменений, значительной величины культурного разрыва, несоответствия управленческого потенциала реализуемой стратегии преобразований.

Список использованных источников

1. Ансоф, И. Стратегическое управление // Экономика. — 1989.
2. Данилюк, А. А. Управление изменениями : учебное пособие. — Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2014. — 288 с.
3. Кузнецова, Н. В. Управление рисками — Владивосток : Издательство Дальневосточного университета, 2004. — 168 с.
4. Куликова, Е. А. Риск-менеджмент : учеб. пособие / Е. А. Куликова. — Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. — 259 с.