

# Учебно-методический комплекс ДИСЦИПЛИНЫ

---

## «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**ИОНЦ «Студенческий инкубатор  
инновационных бизнес- и социальных  
процессов».**

**Авторы: Ключев Алексей Константинович,  
кандидат философских наук, доцент  
Попова Людмила Николаевна  
кандидат экономических наук, доцент**

# Стратегический менеджмент

## ● Учебный план

Лекции/семинары: 36 часа

Консультации: 4 часа

Самостоятельное обучение: 36 часов

## ● Отчетность

Итоговая групповая работа, основанная на опыте студентов полученных знаниях с системой оценки «зачет/незачет/доработка»

Объем работы - 4000 знаков на 1 человека. Вес в итоговой оценке - **70%**

20-минутная презентация выводов и результатов. Вес - **30%**.

## ● Стратегия обучения

Лекции – форма подачи базовых теоретических знаний в предметной области

Проблемные дискуссии используются для детальной проработки и понимания предмета и техник; для того, чтобы подготовить слушателей к использованию знаний

Кейсы позволяют соединить теорию и практику, как успешную, так и неуспешную.

Консультационная поддержка студентов используется во время написания студенческой итоговой работы

Развитие знаний и навыков осуществляется слушателями за счет изучения большого перечня дополнительной литературы.

# 1. Концепция стратегического управления.

1. Этапы развития корпоративного управления.
2. Сущность стратегического управления.
3. Принципы стратегического управления.

# 1.1. Этапы развития корпоративного управления.

---

## Конкурентоспособность в бизнесе:

- Конкуренция
- Конкурентоспособность
- Система ценностей клиента
- цена/полезность товара
- Рыночные позиции
- Тенденции, которые будут определять будущее

# Угрозы для стратегического выживания

---

- нестабильность среды фирмы;
- высокий темп изменений в ее макроокружении;
- длительное пребывание в условиях высокой неопределенности и риска.

Это заставляет руководителей компаний пересматривать стратегию своего поведения в направлении поиска систем управления, обеспечивающих фирме высокие адаптивные возможности реагирования на различные внешние изменения.

# Современная концепция управления экономическими системами

---

- это концепция стратегического управления.

# Этапы развития корпоративного управления

---

- ***бюджетирование,***
- ***долгосрочное планирование,***
- ***стратегическое планирование и***
- ***стратегическое управление.***

## **Бюджетирование (30—40годы).**

---

- ***Специальных служб планирования в компаниях не создавалось;***
- ***Формальное планирование ограничивалось составлением ежегодных финансовых смет - бюджетов по статьям расходов на разные цели.***
- ***Особенностью бюджетных методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность.***
- ***При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат.***

## Долгосрочное планирование (50—60г.)

---

- характерными стали **высокие темпы роста рынков товаров** и достаточно высокая **предсказуемость тенденций** развития национальной экономики.
- Основная идея данного подхода - **составление прогноза производства и продаж фирмы на несколько лет вперед.**
- Главный показатель - **прогноз сбыта продукции**, базировался на **экстраполяции продаж в предыдущие годы.**
- Главная задача состояла в **выявлении финансовых проблем**, которые ограничивают рост фирмы.

# Стратегическое планирование ( конец 60г)

---

- *отсутствует предположение о том, что будущее обязательно должно быть лучше прошлого, и отвергается положение о возможности изучения будущего методом экстраполяции;*
- различное понимании роли внешних факторов;
- в основе стратегического планирования лежит анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.
- ***цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.***

## **Стратегическое управление(серед. 70 х).**

---

- **задачи стали возникать настолько стремительно, что их было невозможно вовремя предусмотреть.**
- **методику стратегического управления - управления на основе гибких экстренных решений.**

# Отличия между стратегическим планированием и стратегическим управлением

---

- **стратегическое планирование** согласно мышлению *"от прошлого - через настоящее - к будущему"*,
- **стратегическое управление** посредством мышления *"от образа будущего бизнес - успеха - к настоящему и снова - к будущему"*.

# Отличия стратегического управления от стратегического планирования

---

- *отход от управленческого рационализма;*
- парадигма *основанна на системном и ситуационном подходах к управлению ;*
- организация рассматривается при этом, прежде всего как *открытая система ;*
- *главные предпосылки успешной деятельности фирмы отыскиваются не только внутри, а и вне нее.*

# История стратегического управления

---

- Впервые понятие стратегического управления ввел американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями И.Ансофф в 1962 году.
- По определению И.Ансоффа **"Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой - структура управления организацией, которая отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов"**

## 1.2. Сущность стратегического управления

---

Понимание сущности стратегического подхода к управлению отличается разнообразием взглядов и позиций.

Однако все они сводятся к одному из **трех подходов**, или их комбинации:

- **анализ окружения** - акцентирует внимание на параметрах организационного окружения;
- **цели и средства** - основывается на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- **деятельностный подход** - ставящий в основу деятельность по реализации стратегии.

# Функционально-операционное определение

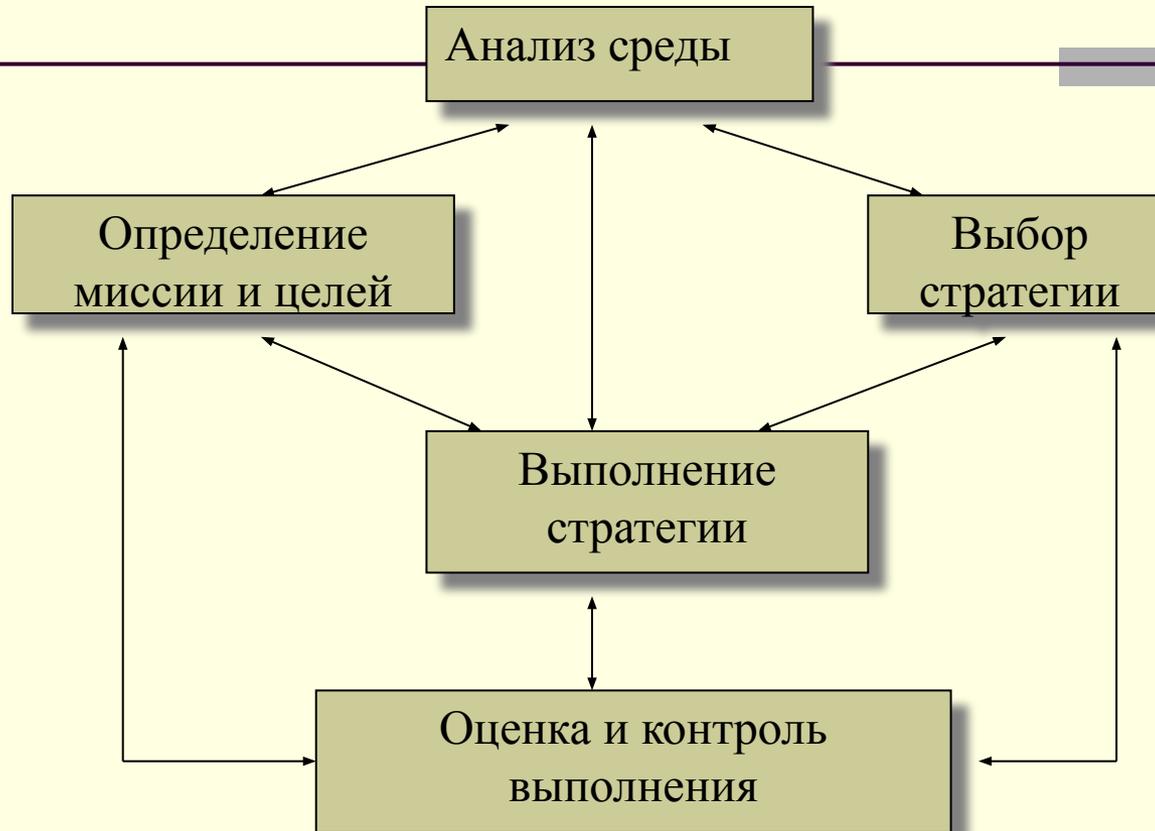
---

***Стратегическое управление как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы.***

Таким образом, стратегическое управление представляет собой ***процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.*** Он включает :

- ***постановку целей***
- ***выработку стратегии,***
- ***определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, позволяющих организации добиваться поставленных задач.***

# Структура стратегического управления



- **Стратегическое планирование** – это процесс формулирования задач, приоритетов и стратегий.
- **Стратегический менеджмент** – разработка стратегии и ее реализацией.

# Сущность стратегического управления

---

1. заключается в ответе на три важнейших вопроса:

**1) в каком положении предприятие находится в настоящее время,**

**2) каком положении оно хотело бы находиться в средне и долгосрочной перспективе,**

**3) каким способом достигнуть желаемого положения.**

- Для ответа на эти вопросы необходимо хорошо понимать **текущую ситуацию,**
- четко определить, к чему стремиться и **какие цели ставить,**
- решить **каким образом реализовать стратегию.**

Поэтому процесс стратегического управления условно разделяют на несколько самостоятельных управленческих этапов или задач. Обычно выделяют три основных элемента: **стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии.**

# Стратегическое управление как комплексный процесс

- Все эти элементы, тесно взаимосвязаны между собой, и более того замкнуты в единый контур через систему обратных связей. Это характеризует стратегическое управление как комплексный процесс, этапы которого разделенные концептуально должны рассматриваться и решаться комплексно.
- **Основными содержательными итогами стратегического управления являются:** 1) **четкая конкурентная стратегия**, консолидирующая и концентрирующая деятельность организации в едином направлении; 2) **стратегический потенциал организации**, который обеспечивает достижение целей в будущем; 3) **изменение внутренней организационной и управленческой структуры**, обеспечивающее чувствительность **изменения во внешнем окружении** организации к переменам во внешней среде; 4), укрепляющие рыночную позицию по отношению к конкурентам.

# Деятельность по стратегическому управлению направлена

---

- на обеспечение эффективной *адаптации организации к изменениям ее внешней среды, поддержание и развитие конкурентных преимуществ организации, установление ее стратегической рыночной позиции,*
- а применение принципов стратегического управления позволяет обеспечить организации как *жизнеспособность* в изменяющихся условиях, так и *конкурентоспособность* на долгосрочную перспективу.

# Функции стратегического управления

---

- 1) планирование стратегии;
- 2) организация выполнения стратегических планов;
- 3) координация действий по реализации стратегических задач;
- 4) мотивация на достижение стратегических результатов;
- 5) контроль над процессом выполнения стратегии.

# Предметом стратегического планирования и управления являются

---

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации,
3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.

По своему предметному содержанию стратегическое управление обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям **наращивания стратегического потенциала предприятия.**

- В основе стратегического управления лежат стратегические решения.

# Стратегические решения

- - это управленческие решения, совокупность которых формирует стратегическое поведение компании.
  - 1) *они ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;*
  - 2) *сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;*
  - 3) *связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.*
- Стратегические решения в обязательном порядке предполагают установление **конкретных исполнителей и их компетенций, обоснованных сроков и конкретной ответственности; системы привлечения и адекватного распределения ресурсов; эффективного механизма контроля.**

# Объектами стратегического управления

---

- организации,
- стратегические хозяйственные подразделения и
- функциональные зоны организации.

*В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений).*

# Стратегическое управление предприятием можно рассматривать с трёх точек зрения

---

1. **Виды деятельности**, выполняемые на предприятии: маркетинг; исследования и разработки, производство продукции, снабжение, сбыт; управление персоналом.
2. **Этапы процесса управления**: анализ ситуации и выявление проблем, определение цели и планирование деятельности по достижению цели, осуществление рыночной деятельности, контроль и оценка достигнутых результатов.
3. **Элементы механизма управления**: информация, кадры, техника управления; структура организации, финансовые средства, технология процесса управления.

Данные элементы соответствуют трем важнейшим аспектам стратегического управления:  
**функциональному, процессному и элементному.**

# Предприятия обращаются к стратегическому управлению

как к **эффективному средству сохранения конкурентоспособности** .

При этом, **эффективность системы стратегического управления определяется** тем, что она:

- 1) **обеспечивает комплексный, системный взгляд** на предприятие и его внешнее окружение;
- 2) **облегчает принятие стратегических решений** на основе использования специальных подходов и методов к сбору и обработке информации;
- 3) **обеспечивает координацию и коммуникации**, как по горизонтали, так и по вертикали;
- 4) **помогает справиться с изменениями** и провести изменения;
- 5) дает возможность **предвидеть тенденции** развития бизнеса;
- 6) помогает **делать стратегический выбор и реализовывать** .

# Ограниченность стратегического управления

---

- стратегическое управление *не может дать точной и детальной картины будущего.*
- Также оно *не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем*, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях.
- организация работ по стратегическому управлению требует **огромных усилий**, больших затрат времени и средств, предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

# Отличия между стратегическим планированием и стратегическим управлением

---

- **стратегическое планирование** согласно мышлению *"от прошлого - через настоящее - к будущему"*,
- **стратегическое управление** посредством мышления *"от образа будущего бизнес - успеха - к настоящему и снова - к будущему"*.

# Отличия стратегического управления от стратегического планирования

---

- *отход от управленческого рационализма;*
- *парадигма основанна на системном и ситуационном подходах к управлению ;*
- *организация рассматривается при этом, прежде всего как открытая система ;*
- *главные предпосылки успешной деятельности фирмы отыскиваются не только внутри, а и вне нее.*

# История стратегического управления

---

- Впервые понятие стратегического управления ввел американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями И.Ансофф в 1962 году.
- По определению И.Ансоффа ***"Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой - структура управления организацией, которая отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов"***

# 1.3. Принципы стратегического управления (SMART)

---

- **Целенаправленность и перспективность**
- **Сочетание устойчивости и гибкости стратегического управления.**
- **Единство стратегических планов и программ.**
- **Реализуемость.**
- **Итеративность.**

Перспективность  
Приоритетность  
Реализуемость  
Итеративность  
Комплексность

# Методология стратегического управления

---

- *системном,*
- *организационном,*
- *ситуационном,*
- *процессном и других.*

# Системный подход

---

- предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы.
- такая система имеет вход - ресурсы, выход - результат, цель, связь с внешней средой, прямую и обратную связь.

# Организационный подход

---

- При *организационном подходе* во главу угла ставятся человеческие, социальные факторы и необходимость горизонтальной и вертикальной стратегической координации их деятельности.
- Современные организации, рассматриваются в первую очередь, как социально-экономические системы, обладающие рядом специфических, присущих только им особенностей.

# Ситуационный подход

---

- Через *ситуационный подход* реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления. Его суть состоит в том, что *все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.*

# Процессный подход

---

Стратегическое управление в рамках *процессного подхода* можно представить в виде последовательности нескольких этапов.



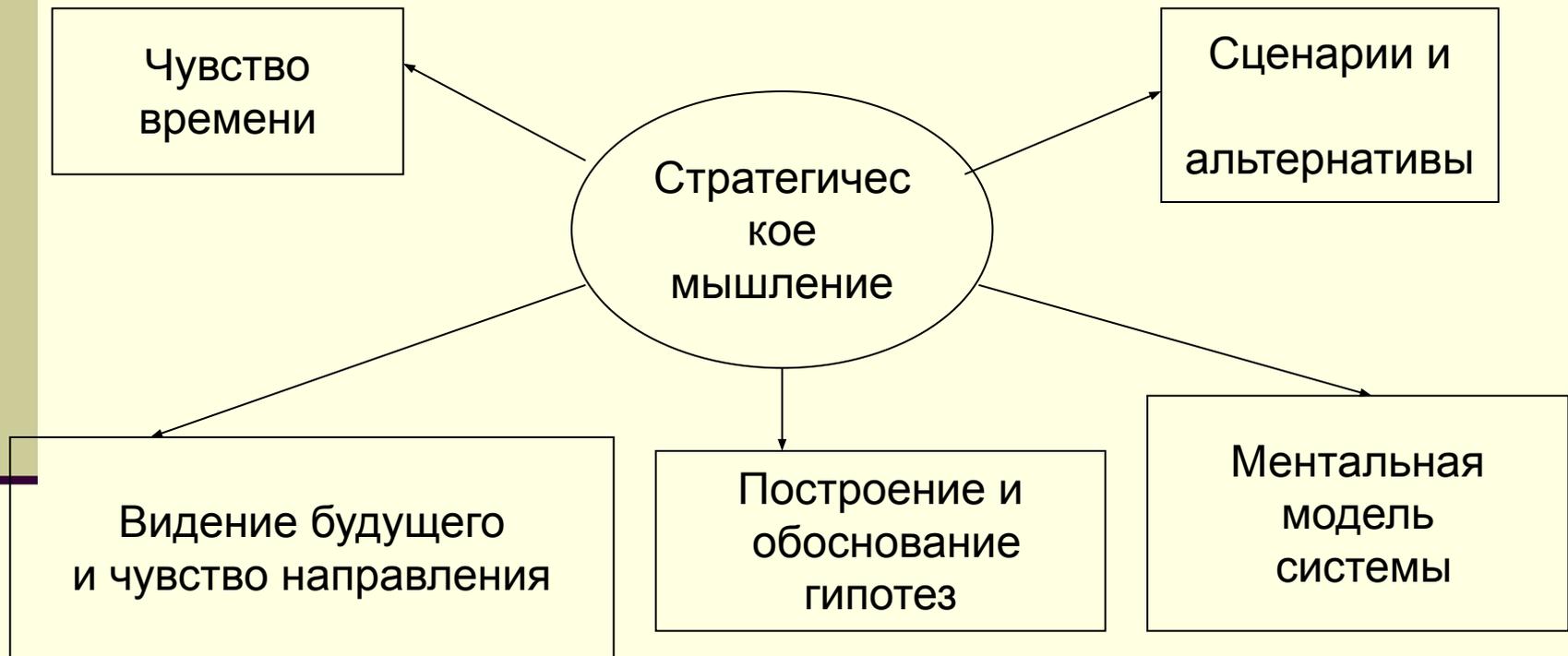
Один из классических подходов к стратегическому управлению, предусматривает следующие этапы этого процесса: 1) определение миссии организации; 2) стратегический анализ внешней и внутренней среды организации; 3) прогнозирование параметров развития; 4) разработка целей, формирование и выбор стратегии; 5) реализация стратегий; 6) контроль, корректирование и регулирование.

# **Тема 2. Процесс стратегического планирования.**

---

- 1. Стратегическое мышление.**
- 2. Понятие стратегии. «Пять П» Минцберга – пять задач стратегического управления.**
- 3. Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию**

# 2.1. Стратегическое мышление

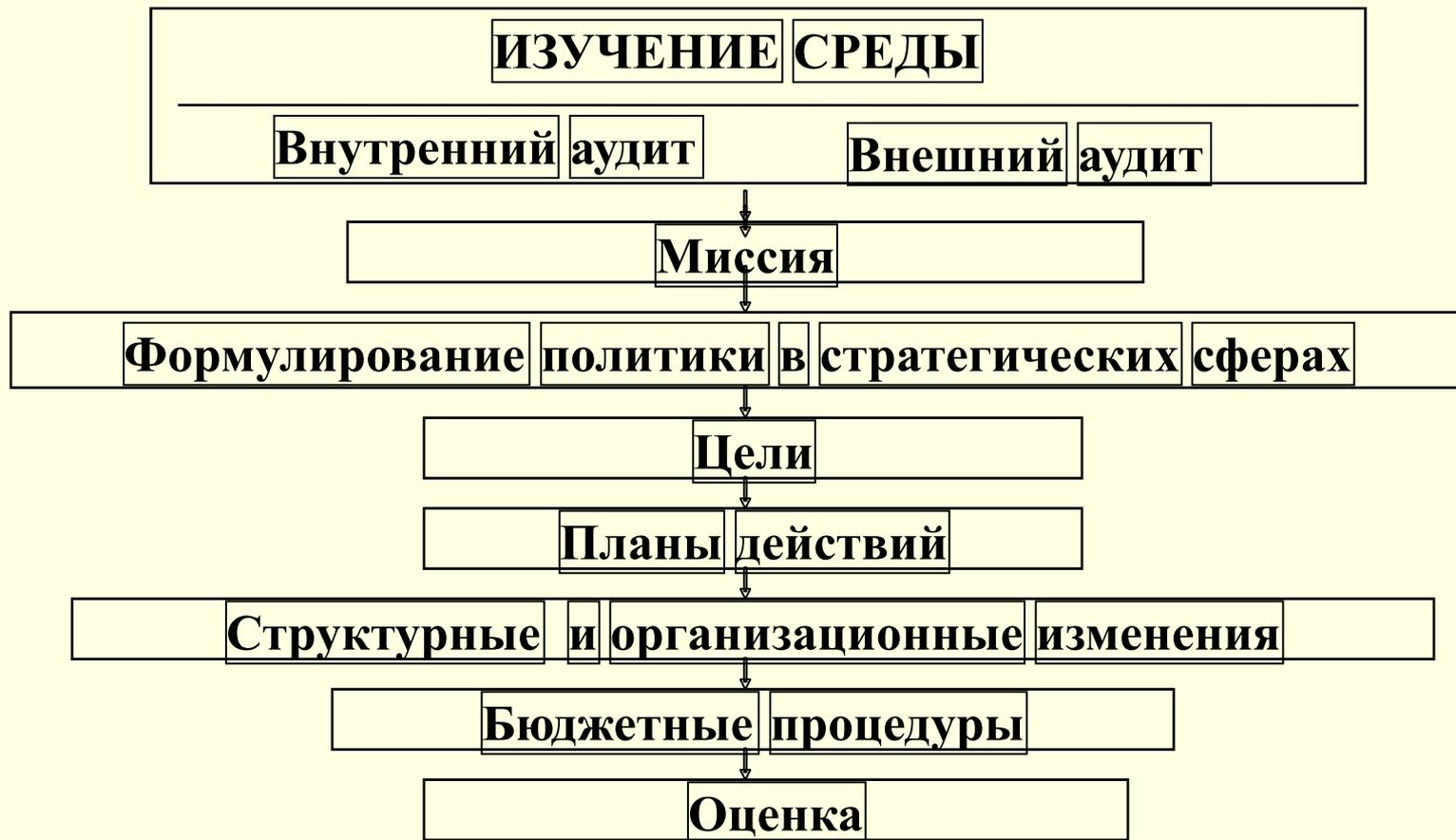


## 2.2. Пять определений стратегии

(Минцберг, 1987).

- *план деятельности*
- *принцип поведения или следование некоторой модели поведения*
- *уникальная позиция на соответствующем рынке производимых организацией товаров или услуг*
- *ловкий прием с целью обмануть конкурента*
- *перспектива или основной способ деятельности организации*

# БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



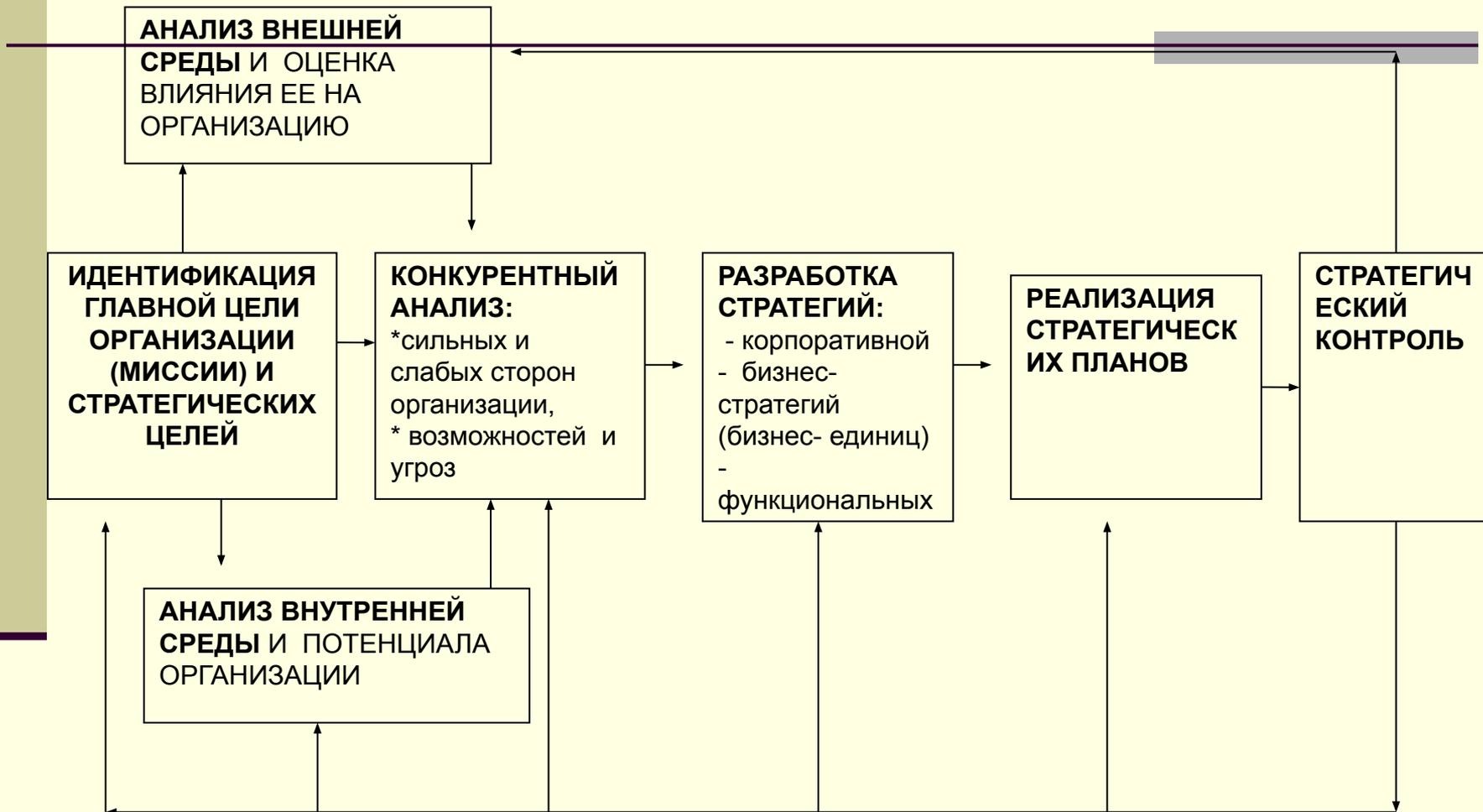
# ИДЕОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



# Ключевые термины

- **Стратегическое видение** – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.
- **Предназначение (миссия) организации** – ответ на вопрос: «В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?», который предлагается клиентам фирмы. Формулирование миссии подчеркивает основное содержание и направление деятельности организации.
- **Финансовые цели** – намеченные руководством цели, которые организация должна достигнуть в финансовой сфере.
- **Стратегические цели** – намеченные руководством цели для усиления позиции организации и ее конкурентоспособности.
- **Долгосрочные цели** – результаты, которые должны быть достигнуты либо в течение следующих трех-пяти лет, либо постоянно достигаться из года в год.
- **Краткосрочные цели** – ближайшие цели организации; краткосрочные цели направлены на улучшение работы организации и отражают, насколько быстро руководство старается достичь долгосрочных целей.
- **Стратегия** – совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства.
- **Стратегический план** – документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.
- **Формулировка стратегии** – функция управления, заключающаяся в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создания стратегии. Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.
- **Осуществление стратегии** – весь объем управленческой деятельности, связанный с претворением выбранной стратегии в жизнь, контролем за ее выполнением и достижением намеченных задач.

# СТРУКТУРА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



# Пять задач стратегического менеджмента

Задача 1

Задача 2

Задача 3

Задача 4

Задача 5

Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок

Постановка стратегических целей и задач

Формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства

Реализация стратегического плана

Оценка результатов деятельности изменение стратегического плана и/или методов его реализации

Определение повторно при необходимости

Пересмотр при необходимости

Переформулирование при необходимости

Переработка при необходимости

Возврат к задаче 1, 2,3 или 4 при необходимости



# Основа практической системы целей

- **Экономические цели**
- **Стратегические цели**
- **Социальные и некоммерческие цели**

## Экономические цели:

- Более быстрый рост доходов
- Более быстрый рост денежных поступлений
- Более высокие дивиденды
- Более широкие пределы получения прибыли
- Увеличение прибыли на вложенный капитал
- Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам
- Увеличение потока денежных средств
- Повышение цены акций
- Признание прочного финансового положения фирмы
- Более диверсифицированная база для получения прибыли
- Стабильный доход в периоды экономических спадов

## Стратегические цели:

- Увеличение доли рынка
- Более высокое и надежное положение в отрасли
- Повышение качества продукции
- Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
- Расширение и улучшение номенклатуры продукции
- Повышение репутации компании среди клиентов
- Улучшение обслуживания клиентов
- Признание компании лидером в области технологий и/или инноваций
- Повышение конкурентоспособности на международных рынках
- Увеличение возможностей роста
- Полное удовлетворение запросов клиентов

## 2.3. Роль руководства в процессе реализации стратегии

---

1

Анализ состояния целей, среды и разработанных стратегий

2

Принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов и приведение их в соответствие со стратегией

3

Принятие решения по поводу организационной структуры и ее соответствию стратегическим целям

4

Проведение необходимых изменений в компании

5

Пересмотр стратегического плана и его коррекция, если этого требуют обстоятельства

## Тема 3. Видение и миссия организации.

---

1. Стратегическое видение
2. Сущность миссии организации
3. Методические основы формирования целей предприятия.

## 3.1. Видение (vision)

---

Картина того, что может быть достигнуто организацией в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Это описание желаемого состояния вуза, которое должно быть:

- Конкретным/ четким
- Реалистичным/ достижимым
- Измеримым

## 3.2. МИССИЯ

---

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
- Идея организации, маркетинговое послание во внешнюю среду.

# Модель стратегического управления



# Интерпретации миссии

- **Миссия** – стратегическая (качественная) цель организации.
- **Миссия** – результат позиционирования компании среди других участников рынка.
- **Миссия** – это система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития.
- **Миссия** – это концентрированное выражение бизнеса компании в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным переменам в жизни социума.
- **Миссия** – предназначение и основной смысл существования организации.
  
- **Миссия-предназначение** – конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.
  
- **Миссия-ориентация** – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.
  
- **Миссия-политика** – концентрация главных целей и видение будущего состояния фирмы

# Структура МИССИИ:

## Характеристики организации, которые должны быть отражены в миссии

- Целевые ориентиры
- Сфера деятельности
- Философия
- Возможности и способы осуществления деятельности

## Субъекты, чьи интересы должна отражать миссия

- Учредитель организации
- Сотрудники организации
- Студенты, слушатели, клиенты вуза
- Деловые партнеры
- Местное сообщество
- Общество в целом
- Власть

- 
- Миссия - четкое, побуждающее к действию, вдохновляющее видение университета, его стратегической позиции в конкурентном пространстве, направлений и путей его развития.

# Требования, предъявляемые к миссии

---

- Узнаваемость университета
- «Пафосность» стиля
- Системность видения университета
- Лаконичность сюжетов
- Конкретность устремлений
- Прозрачность и однозначность формулировок

# В чем ценность миссии?

- определяет взгляд высшего руководства на долговременное развитие и характер деятельности организации (видение);
- помогает направлять стратегические действия вузовских управляющих более низкого звена в нужное русло (децентрализация);
- раскрывает цель и назначение организации, что может стать основой для энтузиазма в деятельности служащих и стимулировать их работу;
- позволяет избежать потери управляющими ориентиров или четкого руководства ;
- подготавливает организацию к вступлению в будущее.

# Перевод миссии в желаемые результаты



## Стратегические результаты

Удовлетворенные  
«акционеры»

Довольные  
клиенты

Эффективные  
процессы

Мотивированный  
и

подготовленный  
персонал

# Основные подходы к формированию МИССИИ:

---

- Стратегический – инструмент идентификации целевой сферы деятельности и стратегических преимуществ вуза
- Философско-этический – культурные ценности, объединяющие людей и позволяющие вузу функционировать как общности и части общества, определяет философию и этические ориентиры деятельности
- Смешанный – включает оба подхода

# Требования к структуре содержания МИССИИ смешанного типа:

---

- Определить, кто является потребителем результатов деятельности и в чем заключаются их требования;
- Определить, какие услуги, товары, результаты может предложить потребителям;
- Сформулировать, почему потребители будут приобретать услуги/товары именно в этой организации;
- Определить гео-экономико-политическую сферу влияния организации;

• Отобразить культуру организации, понимание значения организации для общества

## Требования к форме содержания МИССИИ:

- Удобство для восприятия, понятность формулировок;
- Краткость;
- Запоминающаяся форма

# Особенности этапа формирования миссии

---

- Опирается на детальный стратегический анализ
- Достаточно значительное первоначальное сопротивление
- Отсутствие регламентации формата миссии

# Опасности этапа определения миссии

---

1. Давление общих фраз и лозунгов
2. Соблазн компиляции
3. Отсутствие активной и руководящей роли ректора
4. Потеря темпа (и интереса) при затягивании работы

# Условия успешности этапа

---

- Не распыляться при выборе сюжетов миссии.
- Активное творчество группы стратегического планирования + возможность привлечения дополнительных специалистов
- Прямое управление группы стратегического планирования ректором.
- Активная PR- компания.
- Широкая связь разработчиков стратегии с вузовским сообществом.

# ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ МИССИИ

---

1. Готовность организации
2. Причины и мотивы
3. Методология исследования
4. Широкая социальная база
5. Аналитическая поддержка
6. Широкая общественная оценка
7. Цикличность

# ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ МИССИИ

---

## 1. КОНСЕНСУСНЫЙ

(целевые группы, коллективное обсуждение)

## 2. ОБЗОРНЫЙ

(целевые группы и подразделения, анкеты по целям и методам, обобщение)

## 3. ОПРОСНЫЙ

(интервью, обобщение и анализ)

# ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ над миссией : консенсусный метод

---

## Состав рабочей группы :

- разносторонность опыта и статуса
- добровольность и заинтересованность
- открытость и критичность
- значимость участия

## **Примеры МИССИЙ Российских университетов:**

**Миссия Томского политехнического университета** заключается в том, чтобы нести в мир знания и опыт, позволяющие личности, обществу и Российскому государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококлассных специалистов и эффективной реализации нововведений в сфере науки и высшего образования.

### **Миссия Государственного университета управления:**

Создание необходимых условий для гарантированного получения каждым выпускником перспективной профессии в целях обретения уверенности в постоянно изменяющемся мире и достижения успеха в жизни на основе успешной реализации основных компетенций экономики знаний.

### **Миссия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена**

Университет служит сохранению и развитию отечественной культуры, науки и образования, обеспечивает высокий уровень освоения гуманитарного и естественнонаучного знания, создает условия становления культурной образованной и деятельной личности.

**Главная миссия Европейского университета в Санкт-Петербурге** - содействие обновлению российской науки и образования на основе сочетания лучших отечественных традиций и мирового опыта.

### 3.3. Методические основы формирования целей предприятия

---

- **Цели** – это конкретное состояние отдельных характеристик фирмы, достижение, которых является для нее желательным и на достижении которых направлена ее деятельность.

# Цель - это

«то, к чему стремятся, то, что нужно  
осуществить...»

(словарь С.И. Ожегова)

## Стратегические цели -

намеченные руководством цели для усиления  
позиции организации и ее  
конкурентоспособности

# Алгоритм определения стратегических целей и показателей

---



# Что дает постановка целей организации?

---

- Возможность повлиять на будущее
- «Измерить» и развить успех организации
- Направить ресурсы организации на использование благоприятных возможностей

# Что дает постановка целей сотрудникам организации?

---

- Позволяет сделать свою работу более осмысленной
- Направляет на достижение конкретных результатов
- Позволяет определить рациональные критерии для оценки своей работы
- Позволяет оценить важность той или иной предстоящей работы

# Типичные ошибки в формулировании стратегических целей

---

- Описывается ситуация, от которой хочется уйти
- Нет конкретности в способах достижения цели
- Нет реалистичности в поставленной цели

# Требования к целям:

---

Цели должны быть **SMART** -

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
- **M**easurable (измеримые)
- **A**chievable (реалистичные, достижимые)
- **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
- **T**ime bound (определенные во времени)

# Дополнительные требования к целям:

---

- Актуальность
- Наличие вызова (мотивации)
- Цель не равна инструменту

# Правильно сформулированная цель должна отвечать таким качествам:

- Напряженность - цель должна побуждать работать с напряжением для ее достижения
- Конкретность - должны быть установлены критерии, по которым цель считается достигнутой (цифровое выражение или четкая разбивка на задачи).
- Реальность - цель должна находиться в пределах возможного, она должна быть реально достижима.
- Контролируемость — цель должна давать возможность проверять ход приближения к ней.
- Согласованность - цель должна соответствовать ценностям и миссии и не должна вступать в конфликт с другими целями.
- Наличие сроков реализации.
- Письменная форма (это в несколько раз повышает вероятность достижения целей). Записывая цель, вы превращаете ее во что-то конкретное и осязаемое

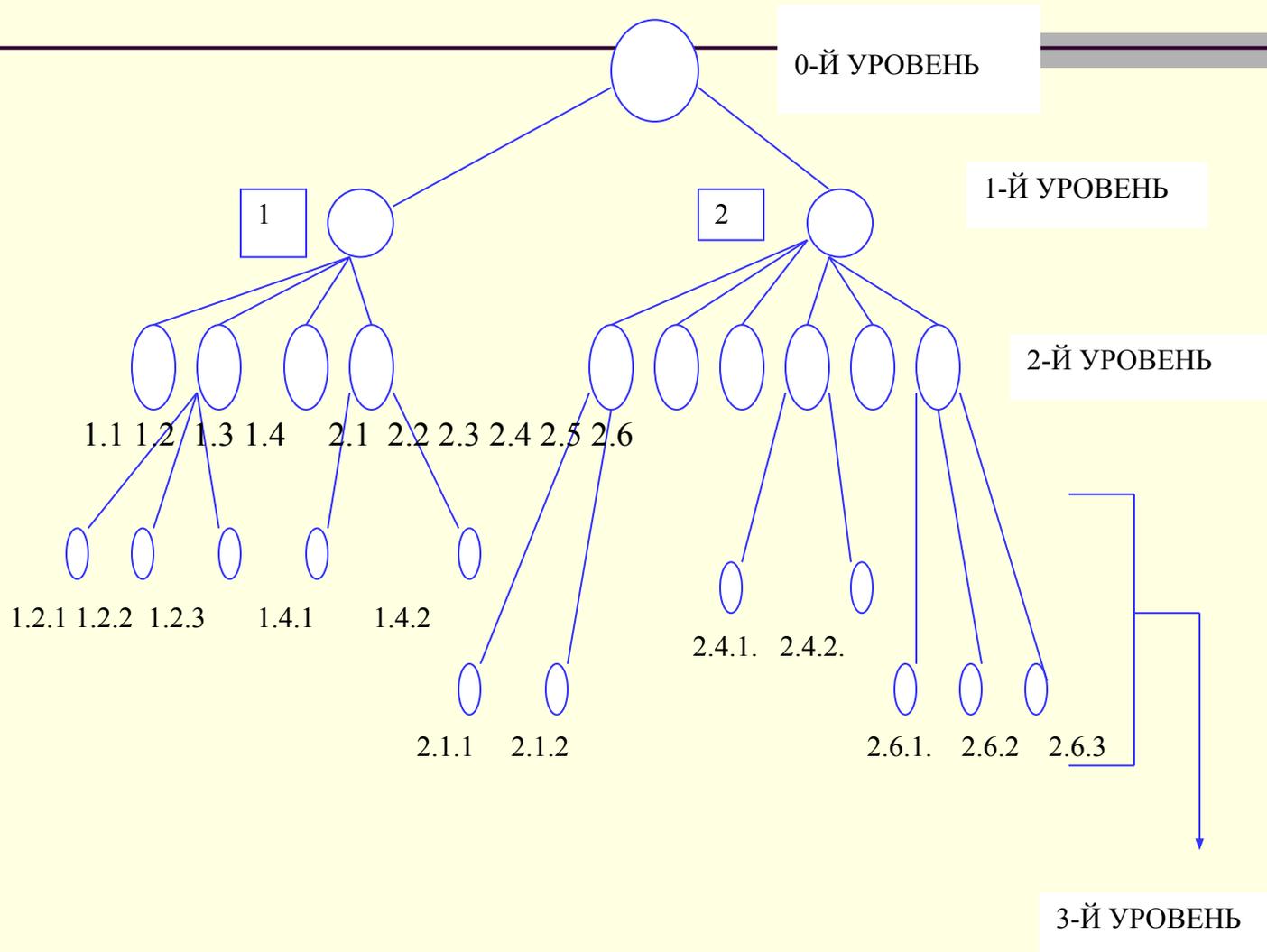
# Методики проектирования стратегических целей

---

- Дерево целей
- Декомпозиция цели по ключевым факторам
- Декомпозиция цели в показатели-действия
- Комплексная декомпозиция целей: приоритеты – цели –задачи - действия

# Декомпозиция миссии

## Миссия



## Декомпозиция цели (по ключевым факторам)

Главная цель	Стратегические цели	Факторы управления
<b>Конкурентная способность предприятия</b>	<b>1. Превосходный товар</b>	1.1. Качество продукции (услуг)
		1.2. Контроль качества
		1.3. Качество сервиса
	<b>2. Эффективный маркетинг</b>	2.1. Каналы товародвижения
		2.2. Реклама
	<b>3. Технологическое лидерство</b>	3.1. Состояние технологического оборудования
		3.2. Обновление основных фондов
		3.3. Автоматизация производств
		3.4. Затраты на технологические инновации
	<b>4. Преобразующий менеджмент</b>	4.1. Внедрение систем управления качеством
4.2. Обучение персонала		
<b>5. Инвестиционная привлекательность</b>	5.1. Доля инвестиций в сумме активов	

<i>Древовидная диаграмма целей (причинно-следственная по ключевым действиям)</i>	<b>Повысить удовлетворенность потребителя</b>	<b>Разработать продукты с новым качеством</b>	Разработать инновационные продукты
			Улучшить продукты
			Интенсификация инновационной деятельности
			Разработать уникальные функции продуктов
<b>Повысить экономическую эффективность, управляя фактором качества</b>		<b>Улучшить маркетинг существующих продуктов</b>	
			Улучшить информационный обмен
			Расширить долю рынка
			Найти новые рынки
			Улучшить имидж
	<b>Снизить затраты</b>	<b>Снизить затраты на соответствие</b>	
			Оптимизировать процессы
			Использовать новые материалы и технологии
			Улучшить компетентность персонала
		Внедрить контроллинг	
		<b>Снизить затраты вследствие несоответствия</b>	Энерго и ресурсосбережение
			Уменьшить брак
			Сократить простои

# Преобразование цели (декомпозиция цели -показатели- действия)

Цель: повысить рентабельность  
за год на 5 %

*Задача 1: рост  
оборота на 6 %*

*Задача 2:  
снижение  
издержек  
на 3 %*

*Задача 3:  
поддержание  
стабильного  
уровня  
постоянных  
издержек*

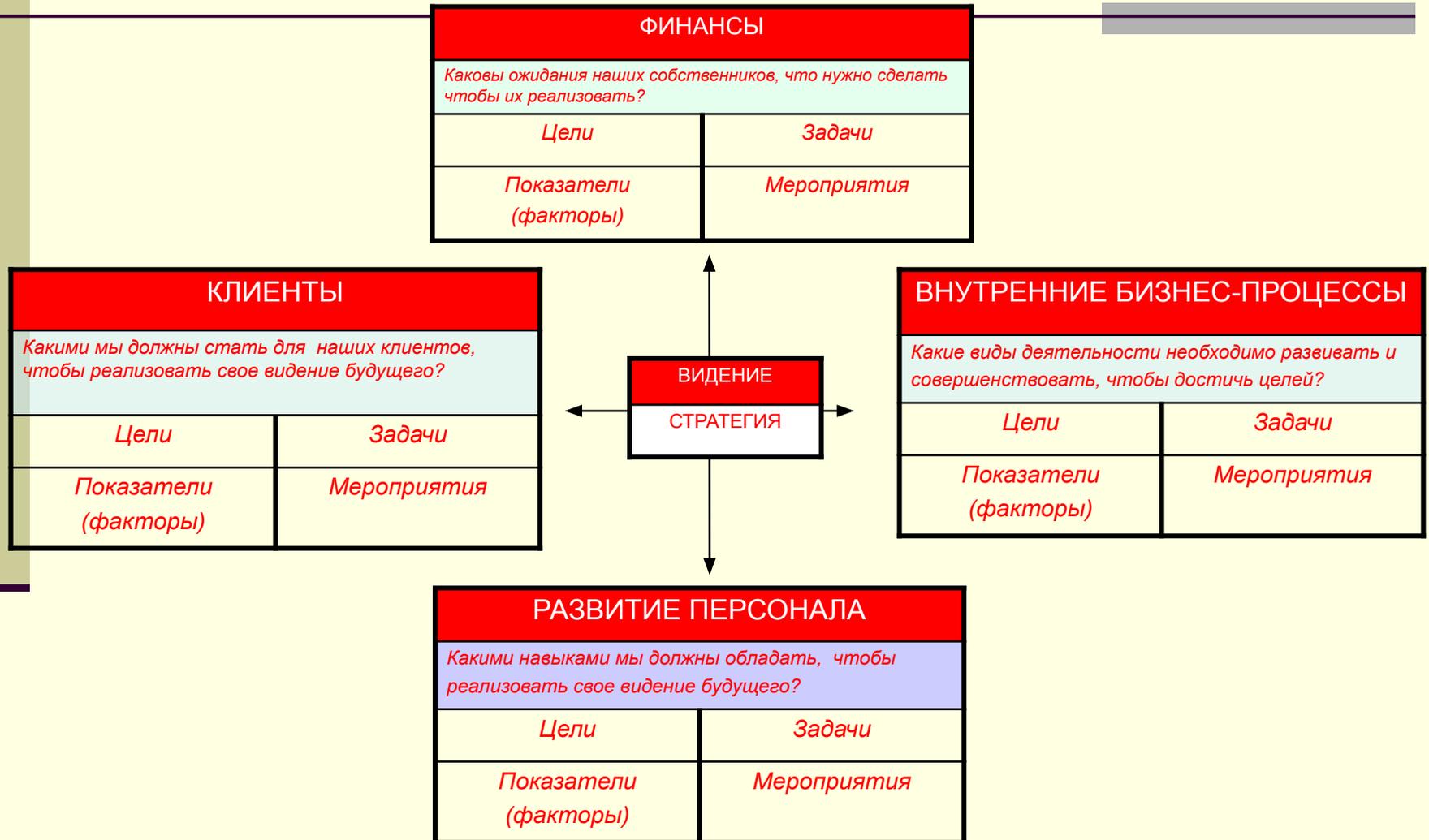
*Задача 4:  
повышение  
эффективнос  
ти  
капеложений  
на 1 %*

*Мероприяти  
я*  
-  
-  
-

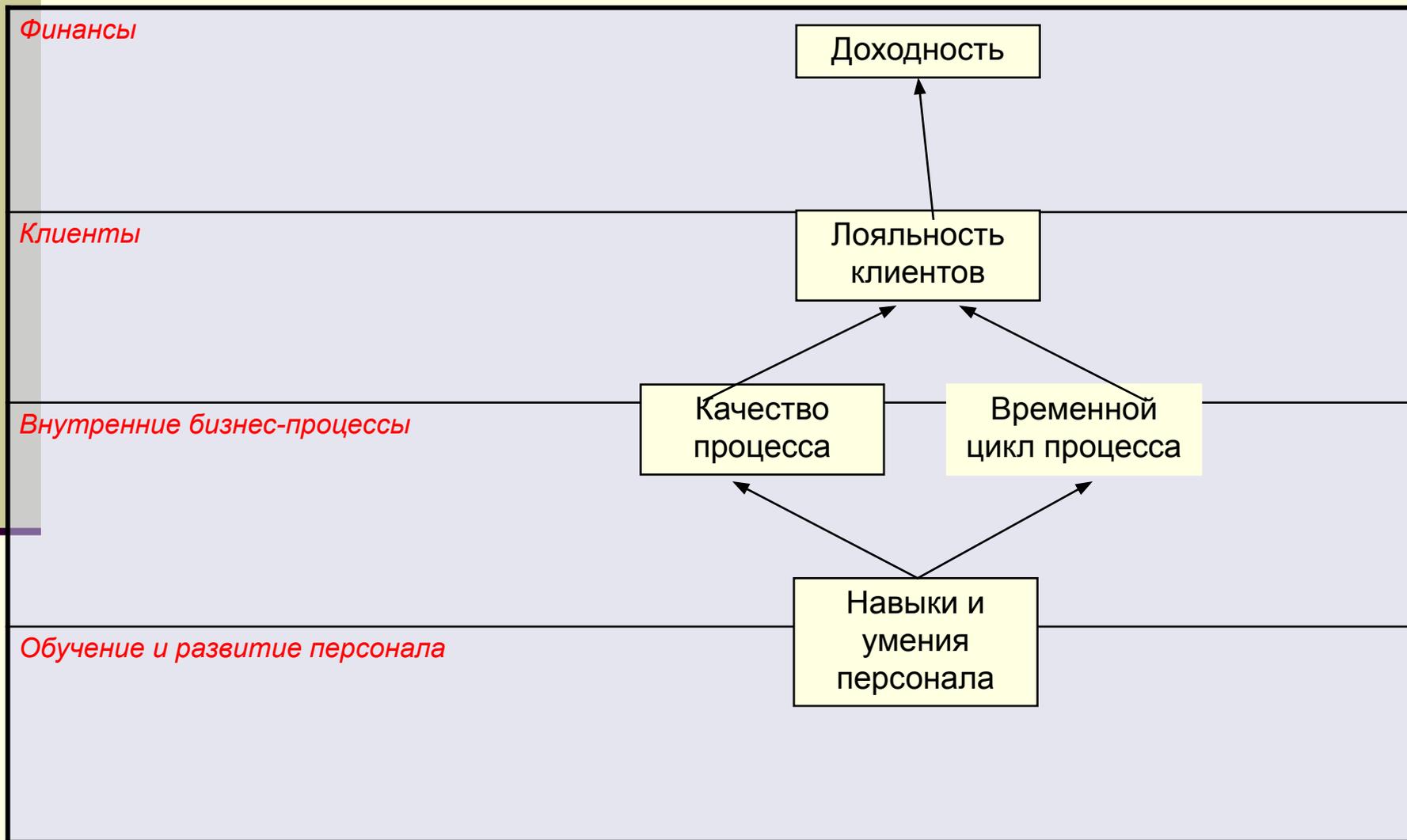
Календарный план работы:  
- кто делает?    - что делает?    - когда делает?

Постановка целей и задач подразделениям и  
должностным лицам

# Комплексная декомпозиция стратегии компании (приоритеты – цели – задачи - действия)



# Причинно-следственные связи стратегических целей



# Анализ значимости приоритетов и целей

## 1. Построим диаграмму целей

Приоритеты	Вес	Цели	Вес	Вес общий
1		1.1.		
		1.2.		
		1.3.		
2		2.1.		
		2.2.		
		2.3.		

2. Распределим 10 баллов между всеми приоритетами в соответствии с их значимостью
3. Распределим 10 баллов между всеми целями внутри приоритета в соответствии с их значимостью
4. Рассчитаем вес каждой цели
5. Расставим цели в порядке значимости
6. Ограничим количество целей по уровню значимости

# Перевод целей в показатели

Необходимо проанализировать стратегические цели, соответствующие показатели и взаимосвязи.

1. Определить для каждой цели показатели, которые наилучшим образом фиксируют суть стратегии.
2. Для каждого показателя установить источник необходимой информации и мероприятия, которые могут понадобиться для доступа к этой информации
3. Выявить ключевые причинно-следственные связи между показателями всех стратегических приоритетов (помогает, мешает, нейтрально).
4. Проанализировать влияние показателей друг на друга (тесная связь, слабая связь, нет связи).



# Критерии отбора показателей для измерения целей

---

- Связь с целью
- Количественное выражение
- Доступность
- Доходчивость (**понимание сотрудниками выбранных показателей**)
- Сбалансированность (учет взаимного влияния)
- Релевантность (**показатели в системе должны точно отражать процесс или цель, которые мы пытаемся оценить**)
- Возможность измерения
- Экономичность

Рассмотрим **таблицу**, с помощью которой можно произвести отбор собранных показателей. После записи показателей под каждой из четырех составляющих следует **оценить** их в соответствии с данными критериями.

# Стратегические показатели: формы измерений

Форма измерений	Преимущества	Недостатки
Числа	Просты и легки в понимании	Хороши не более чем стратегические цели
Индексы	Позволяют объединить несколько показателей	Сложно понять, что же происходит
Проценты	Хороший показатель для временных промежутков	Может быть истолкован и использован неверно
Рейтинги	Хороший измеритель для качественной информации	Сильное влияние субъективности в методике расчета
Коэффициенты	Измеряет критические соотношения	Может потребоваться дополнительный анализ для получения верного вывода
Ранжирование	Закрывает разрывы для компаний с высоким рангом	Не подходит для компаний с низким рангом

# Примеры контрольных показателей

(ПРО-ИНВЕСТ)

Цель	KPI	Базовое (текущее) значение	Целевое значение
Повысить рентабельность бизнеса	Рентабельность инвестированного капитала	12%	16%
	Рентабельность собственного капитала	15%	19%
Повысить удовлетворенность потребителя качеством продукции	Индекс удовлетворенности потребителей качеством продукции	3,2 (по 5-бальной шкале)	4,5
	Количество рекламаций в квартале	10	2
Повысить эффективность производства	Производительность труда	10000руб	20000руб
	Длительность производственного цикла	12часов	10часов
Повысить квалификацию сотрудников Количество сотрудников прошедших курсы повышения квалификации	Оценка компетенции сотрудников	Средний рейтинг квалификации сотрудника-3	4.2
	Количество сотрудников прошедших курсы повышения квалификации	30	150

# Оценка стратегических показателей

---

После того, как показатели определены, для каждого из них нужно предложить *способ измерения или оценки*. Результатом этой работы должна стать методика оценки показателей.

На основе анализа методики оценки показателей делаются определенные выводы и проводятся соответствующие мероприятия.

# Отбор показателей

1. Оценить привлекательность показателя по 3-х балльной системе:  
0 – плохо, 1 – хорошо, 2 - отлично

Показатели	Связь с целью	Колич. выражение	Доступность	Доходчивость	Сбалансированность	Релевантность	Возможность измерения	Экономичность	Балл
1									
2									
3									
4									
.....									

2. Посчитать средний балл
3. Принять решение по показателю

# Анализ связи показателей

1. Построим матрицу взаимосвязи

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	Влияние
1	1							
2		1						
3			1					
4				1				
5					1			
6						1		
7							1	

2. Обозначения: ++ сильно помогают, + помогают, 0 нейтральны

-- сильно мешают, - мешают, 0 нейтральны

3. Подсчитаем суммарный уровень влияния показателя

4. Определим области необходимой балансировки



# **Стратегический анализ:**

## 5. Внешний анализ

---

1. Анализа макроокружения.
2. Анализ микроокружения.
3. Анализ отрасли .
4. Ресурсный подход к анализу среды .
5. Анализ стратегических групп и конкурентов .

# 5.1. Цели анализа макроокружения

---

## Цель:

- Обнаружение *признаков* возможных изменений, способных оказать воздействие на жизнедеятельность организации;
- Отслеживание *специфических тенденций и структур* макроокружения;
- Прогнозирование *направленности* будущих изменений макросреды;
- *Оценка* существующих и будущих тенденций с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность организации.

**Инструменты:** PEST-анализ.

# PEST-анализ

## Тенденций, имеющих существенное значение для корпоративной стратегии

(наименование организации)

Политика		Р	Экономика		Е
1	Выборы президента РФ		1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	
2	Выборы Государственной Думы РФ		2	Инфляция	
3	Изменение Законодательства РФ		3	Динамика курса российского рубля к доллару США (RUS/\$)	
4	Отношение Вашей Организации с Правительством и федеральной властью в целом		4	Динамика савки рефинансирования ЦБРФ	
5	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности		5	Экспортно-импортная политика по продукту Вашей Организации	
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли		6	Основные внешние издержки для Вашей организации, в т.ч.:	
...			6.1	Затраты на энергоносители	
$N_1$			...		
N+1	Сценарий №1: политика		$M1$		
N+2	Сценарий №2: политика		$M+1$	Сценарий №1: экономика	
			$M+2$	Сценарий №2: экономика	
Социум		S	Технология		T
1	Изменения в базовых ценностях		1	Государственная технологическая политика	
2	Изменения в уровне и стиле жизни		2	Значимые тенденции в области НИОКР	
3	Экологический фактор		3	Новые патенты	
4	Отношение к работе и отдыху		4	Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий	
5	Отношение к образованию		5	Новые продукты	
6	Демографические изменения		6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации	
7	Изменение структуры доходов				
...			...		
$P_1$			$K_1$		
$P+1$	Сценарий №1: социум		$K+1$	Сценарий №1: технология	

# СТЕР -анализ

## *Как проводить анализ?*

Анализ проводится в четыре этапа:

- **Изучение и мониторинг макросреды**
- **Оценка необходимости и значимости изменений для отрасли**
- **Детальный анализ изменений**
- **Оценка потенциальных изменений на рынок, отрасль и компанию**

## *Что анализировать?*

Изучать влияние каждого фактора на

- **Внутреннюю деятельность компании;**
- **Рынки компании;**
- **Отрасль.**

## 5.2. Анализ конкурентного окружения (анализ микроокружения)

Цель – понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха

Направление анализа	Метод
Отраслевой анализ	Таблица экономических характеристик в отрасли
Анализ ключевых факторов успеха в отрасли	Таблица КФУ
Конкурентный анализ	Матрица Портера 5-ти сил
Анализ сегментов	Матрица продукт/рынок Многомерная кластеризация
Позиционный анализ	Таблица определения конкурентных сил и слабостей
Продуктовый анализ	Матрица BCG
Анализ СЗХ	Матрица McKinsey

# ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ В ОТРАСЛИ

- изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли;
- изменение в составе потребителей и в способах использования товара;
- внедрение новых продуктов, технологические изменения;
- изменения в системе маркетинга, выход на рынок или уход с него крупных фирм, распространение ноу-хау, возрастающая глобализация отрасли, изменение структуры затрат и производительности, переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (и наоборот);
- влияние изменений в законодательстве и в политике правительства, изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни, уменьшение влияния факторов неопределенности и риска;

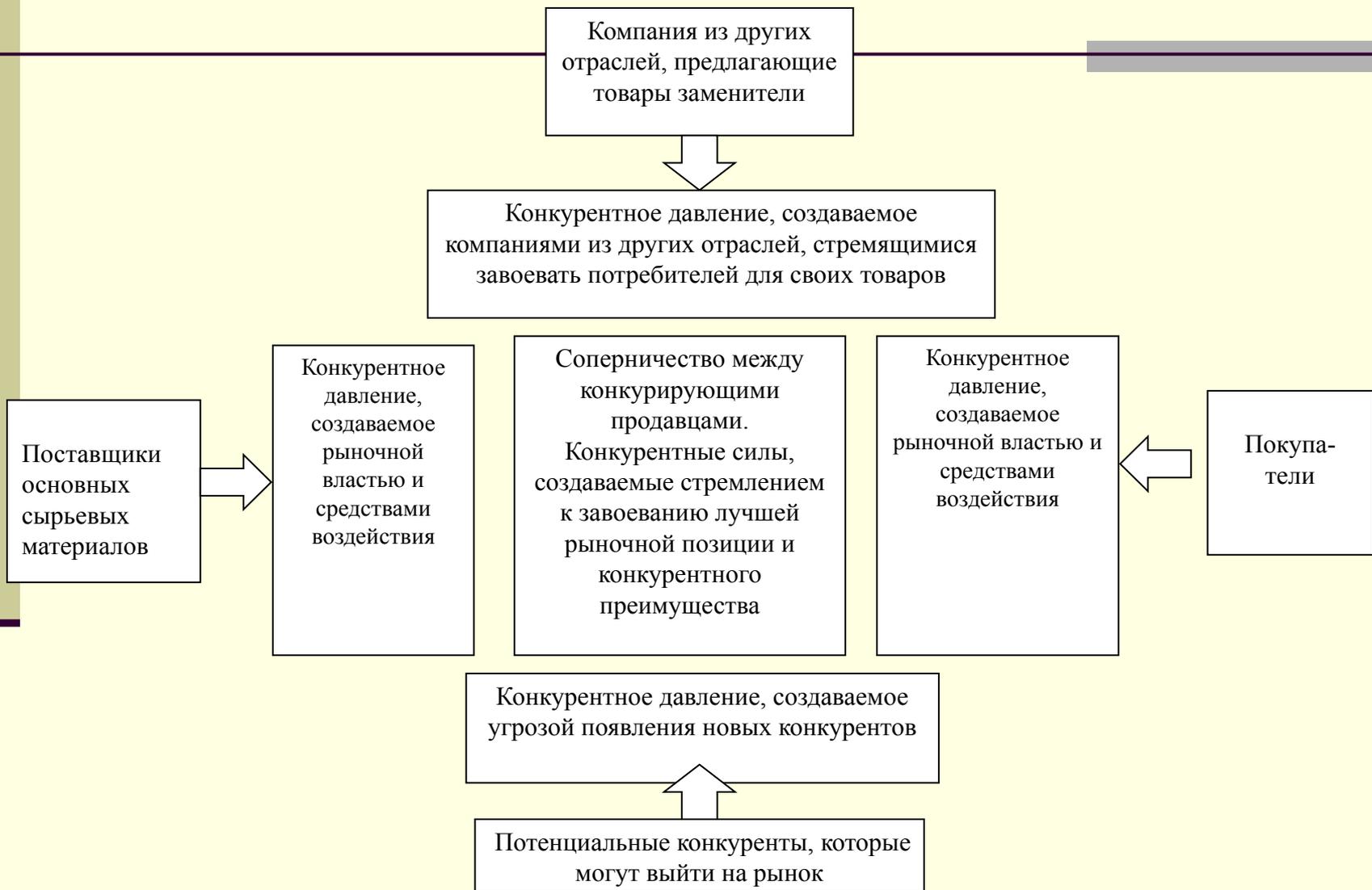
*Что вызывает изменения в конкурентной структуре и деловой окружающей среде отрасли?*

# ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛИ

---

- размеры рынка.
- масштабы конкуренции (на различных уровнях).
- темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок.
- число конкурентов и их относительные размеры.
- количество покупателей и их финансовые возможности.
- вид интеграции (вперед или назад)
- технологические изменения, их темп и направленность.
- легкость вхождения в отрасль.
- дифференцированность продуктов фирм-конкурентов.
- наличие возможности экономии на издержках и масштабах производства
- загруженность мощностей |
- необходимость капиталовложений
- доходность отрасли.

# Модель пяти конкурентных сил: главный аналитический инструмент



# Анализ конкурентного преимущества

1. Угроза проявления новых конкурентов в отрасли (капитальные издержки входа в отрасль, верность бренду и расходы на переманивание потребителей, экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов, доступность поставки и распределения, сопротивление, оказываемое существующими фирмами).
2. Угроза появления товаров - или услуг-заменителей (степень соответствия цены и характеристики товаров заменителей и основных товаров, готовность покупателя перейти на товар - заменитель).
3. Рычаги воздействия покупателей (количество потребителей и объем их покупок, количество и размер компаний-поставщиков товара, наличие товара заменителей и расходы по переходу на них).
4. Рычаги воздействия поставщиков ( уникальность и дефицит поставляемого ресурса, расходы по переходу на другой ресурс, количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе, количество и размер фирм поставщиков ресурса).
5. Уровень конкуренции в отрасли («высота входных барьеров в отрасль, количество и размер конкурентов в отрасли, зрелость отрасли, степень приверженности бренду со стороны потребителей, рычаги воздействия покупателя и наличие заменителей).

## Недостатки 5-ти факторной модели

---

- Модель требует оценки отраслевой выгоды, хотя можно предположить , что частные особенности компании имеют гораздо большее значение для потенциальной доходности .
- Подразумевается , что пять факторов одинаково воздействуют на всех конкурентов в отрасли.
- Модель неадекватно описывает товары и ресурсные рынки.

# ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ НА РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Вид силы	Степень влияния		
	Слабая	Нейтральная	Сильная
Существующие конкуренты			
Появление новых конкурентов			
Влияние поставщиков			
Влияние клиентов			
Угроза появления продукта заменителя			

# Этапы определения конкурентного преимущества

---

- Определите целевые сегменты рынка и выясните, какие характеристики товаров/услуг желают потребители
- Определите, какие из этих характеристик предлагает организация и какие – конкуренты
- Определите, где существует несоответствие между ожиданиями потребителей и предложениями конкурентов
- Закрывает ли организация и ее товары/услуги какие-либо из этих несоответствий. Если да, то у организации есть отличительное преимущество
- Подумайте, можно ли акцентировать отличительное преимущество организации?
- Насколько устойчивы отличительные преимущества организации? Как организация может защитить свои преимущества?
- Какие отличительные преимущества можно было бы еще предложить?

# Ресурсная модель к анализу среды

---

Применяя эту модель, менеджеры смогут:

- Понять природу конкуренции внутри отрасли и рынках, на которых функционирует фирма;
- Оценить угрозу, исходящую от конкурентов, действующих в других отраслях;
- Оценить свои потенциальные возможности на новых отраслях и рынках.

# Матрица SWOT

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>	1 2 3 ...	1 2 3 ...
<i>Слабые стороны</i>	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
	1 2 3 ...	ПОЛЕ «СЛВ»
		ПОЛЕ «СЛУ»

**Цель SWOT - анализа:** исследование сильных и слабых сторон деятельности организации и определение возможностей успешного функционирования организации в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

**Задачи SWOT – анализа:**

1. Определить сильные и слабые стороны организации
2. Провести анализ внешней среды (определить внешние возможности и угрозы).
3. Выяснить в какой мере сильные стороны организации позволяют воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защищаться от них).
4. Определить какие стратегии следует реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз.

**Объект SWOT-анализа:** анализ проводится по организации в целом.

**Период исследования:** текущий период - исследовались существующие силы и слабости организации и текущая рыночная ситуация.

# Анализ и выбор приоритетов

Организации	Среда	
	Преобладают возможности	Преобладают угрозы
Преобладают сильные стороны	Развитие организации	Гибкое реагирование (компенсация угроз)
Преобладают слабые стороны	Совершенствование организации	Ликвидация проблем

# Расстановка приоритетов

	Возможности				Угрозы					
Сильные										
Слабые										
						Важность				$\Sigma$

# Оценка стратегической силы ОУ

КФУ/мера силы	Вес	Свое ОУ	Соперник А	Соперник Б	Соперник В
Качество обучения продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Технология преподавания	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Материально- техническое оснащение	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Современные методы	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Способность конкурировать по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Взвешенный рейтинг силы					

# Бенчмаркинг

Цель- выявить и использовать лучшие практики

организаций по взаимодействию с внешней средой

- **Бенчмаркинг** –метод сравнения собственной организации с другими организациями на основе сбора данных и обучения лучшим методам работы для повышения ее эффективности

**Инструменты анализа:**

- Инструмент промышленного шпионажа
- Инструмент совершенствования качества
- Инструмент разработки стратегии предприятия
- Инструмент перепроектирования бизнес-процессов

# Ключевые вопросы бенчмаркинга

---

- Насколько мы успешны по сравнению с другими
- Насколько успешнее мы хотим быть
- Кто преуспевает лучше всех
- Как они этого добились
- Как мы можем использовать их опыт в нашей организации
- Как мы можем стать лучше других

# Этапы бенчмаркингового проекта

---

- Провести самооценку
- Изучить и задокументировать текущую практику, определить оценочные критерии, выявить основные проблемы
- Определить лучшую практику, разработать структуру анализа практики, собрать данные
- Проанализировать информацию, определить разрывы между достижениями, выделить ключевые факторы и идеи по совершенствованию
- Разработать и реализовать программу изменений
- Провести сравнительный анализ после внедрения изменений

# 6. Внутренний анализ

## Цели внутреннего анализа:

- Определить ресурсы, общие и стержневые компетенции;
- Оценить насколько эффективно организован процесс по развитию ценностей цепочки;
- Установить слабые стороны деятельности организации;
- Оценить качество продукта;
- Проанализировать финансовую деятельность (сравнение с конкурентами);
- Оценить инвестиционный потенциал компании;
- Произвести предварительную оценку пригодности, обоснованности и приемлемости будущих стратегий.
- Оценить корпоративную культуру

## Инструменты внутреннего анализа:

1. SWOT-матрица
2. Анализ методом Value Chain М. Портера (анализ основных бизнес –процессов компаний)
3. Стратегический анализ издержек
4. Комплексная оценка конкурентоспособности компании
5. Диагностика системы управления

# Ресурсный анализ, изучение и оценка компетенций

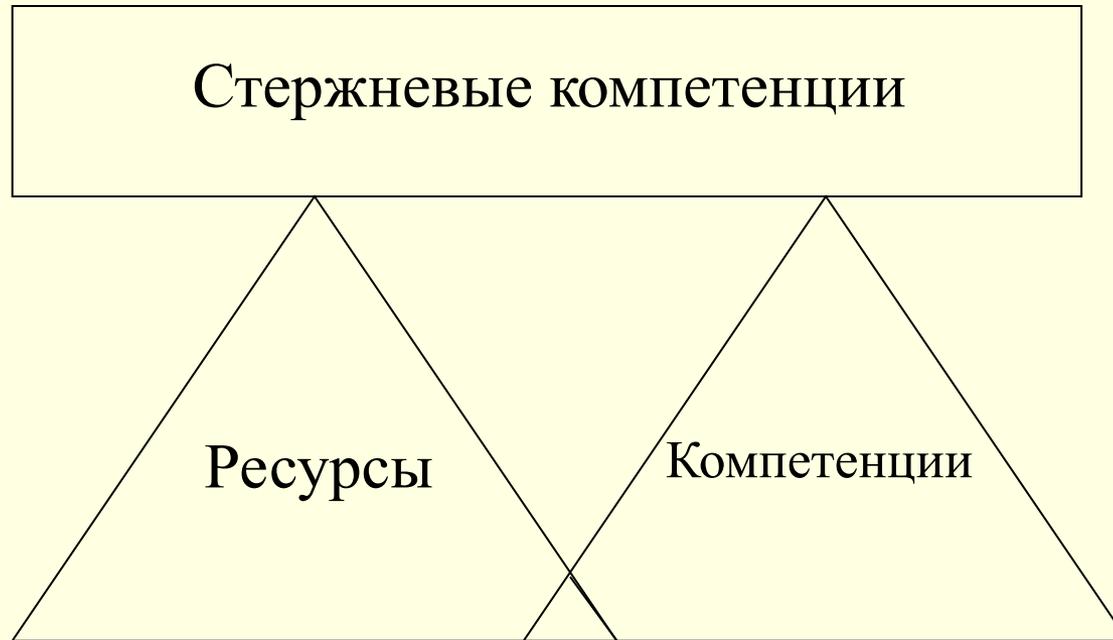
---

**Цель** найти конкурентные преимущества ,которые можно определить как высокую компетентность предприятия в какой –либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции , привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы.

## **Задачи анализа:**

- понять природу и причину возникновения частных стержневых компетенций (с.к.);
- определить способы адаптации с.к.,
- определить необходимость создания новых с.к.,
- определить потенциальные источники с.к.,
- определить соотношения с.к. с запросами клиентов.

# Стержневые компетенции



*Источники – близнецы стержневых компетенций.*

# Стержневая компетентность – это конкурентное преимущество

- **Стержневые компетенции** (Прахалад Хэмел) являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.
- **Стержневая компетенция** должна: обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках, повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом, иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Источники  
отличительных  
способностей:

- структура,
- репутация,
- инновации,
- стратегические активы.

# Стратегический анализ затрат и цепи издержек

- **Цель анализа** – поиск возможных путей улучшения результатов отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними. Следует анализировать во взаимосвязи с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами («цепочка ценностных цепочек»).

Анализ включает:

- Анализ всей деятельности компании.
- Распределение основных видов деятельности организации и их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании.
- Определение эффективности и производительности отдельных видов деятельности.
- Определение препятствий, снижающих конкурентное преимущество организаций.

**Ограниченность:**

- Скорость изменений.
- Непредсказуемый и турбулентный характер.

# Анализ методом Value Chain М. Портера

## Анализ основных бизнес-процессов компаний



# СТРАТЕГИИ ОПЕРЕЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОВ ПО ИЗДЕРЖКАМ

---

Стратегические меры для снижения издержек должны предприниматься в тех звеньях цепочки ценности, где они возникают.

- 1. Сокращение издержек на уровне поставщиков**
- 2. Сокращение издержек на этапе распространения**
- 3. Сокращение издержек в собственной деятельности компании**

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК

---

- Результаты **сравнительного анализа издержек** компании по видам деятельности и сопоставление с показателями конкурентов дает ясную картину конкурентоспособности компании по издержкам.
- **Сравнительный анализ издержек** - надежное средство выявления компаний, добившихся лучших результатов в организации различных видов деятельности, для использования их опыта снижения затрат и повышения эффективности компании.

# ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

**Цель:** оценить уровень эффективности применения организацией финансовых и хозяйственных ресурсов с точки зрения выполнения деятельности, на которую ориентирован вуз.

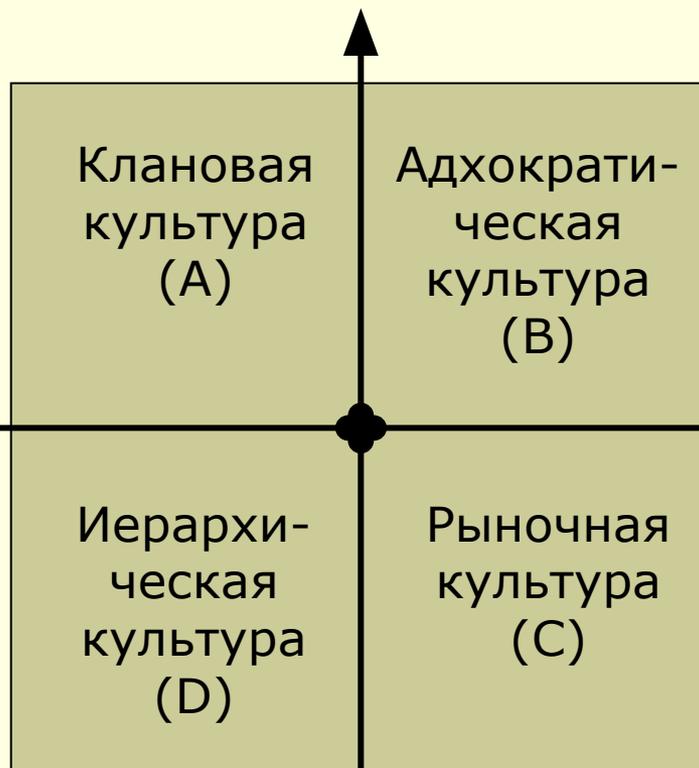
Направление анализа	Содержание
Анализ финансовых результатов деятельности	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли как основного показателя, характеризующего результат деятельности организации
Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств Оценка достаточности денежных средств Оценка кредитоспособности
Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния, Анализ ликвидности баланса Анализ платежеспособности Анализ оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности
Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода
Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов ВУЗа
Анализ использования основных фондов	Анализ размера ОФ, Анализ оборачиваемости основных фондов Анализ эффективности использования ОФ
Анализ использования материальных ресурсов  Анализ использования труда и заработной платы	Определение обеспеченности материальными ресурсами, Выявление дефицитных материалов, Определение качества, ритмичности, комплексности поставок, Расчет транспортных расходов, Расчет потерь от замены материалов, Определение численности и динамики трудовых ресурсов, Состав и уровень квалификации, Анализ влияния численности на эффективность, Оценка производительности труда, Оценка резервов повышения зарплаты

# АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

	Показатели и цели оценки кадрового потенциала		
<b>Показатели</b>	Оценка результатов работы	Качество и количество работы, инициативность, способность к руководству, подготовка подчиненных	
	Оценка личных качеств	Поведение на службе: дисциплинированность, ответственность, способность к налаживанию связей Трудовое рвение, уклонение от обязанностей	
	Оценка способностей	Профессиональные способности	Знания, технические навыки
		Психологические способности	Способность к росту и развитию, принятию решений Способность к инновациям в образовании Способность к руководству
<b>Цели</b>	Исследование ограничений потенциала и непроявленных ресурсов Оценка качества выполнения работ	Открытие потенциала Обучение Карьерные перемещения ( в т.ч. увольнения)	

# Анализ организационной культуры: рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Гибкость и дискретность



Внешний фокус и дифференциация

Стабильность и контроль

Внутренний фокус и интеграция

# Культура иерархии

---

Организация сосредоточена на внутренних проблемах, стабильности, управляемости, контроле. Деятельность структурирована и формализована. Целостность организации поддерживается формальными правилами. Процедуры, правила, инструкции диктуют людям, что нужно делать. Поощряется высокая исполнительность.

# Культура конкуренции (рынка)

---

Организация сосредоточена на взаимодействии с внешней средой, стабильности, управляемости, контроле. Организация ориентирована на результат. Главная задача организации, в целом, и каждого работника, в отдельности, – достижение намеченных целей в установленные сроки. Стиль организации – жесткая конкуренция внутри и снаружи. Успех определяется в терминах завоевания рынка.

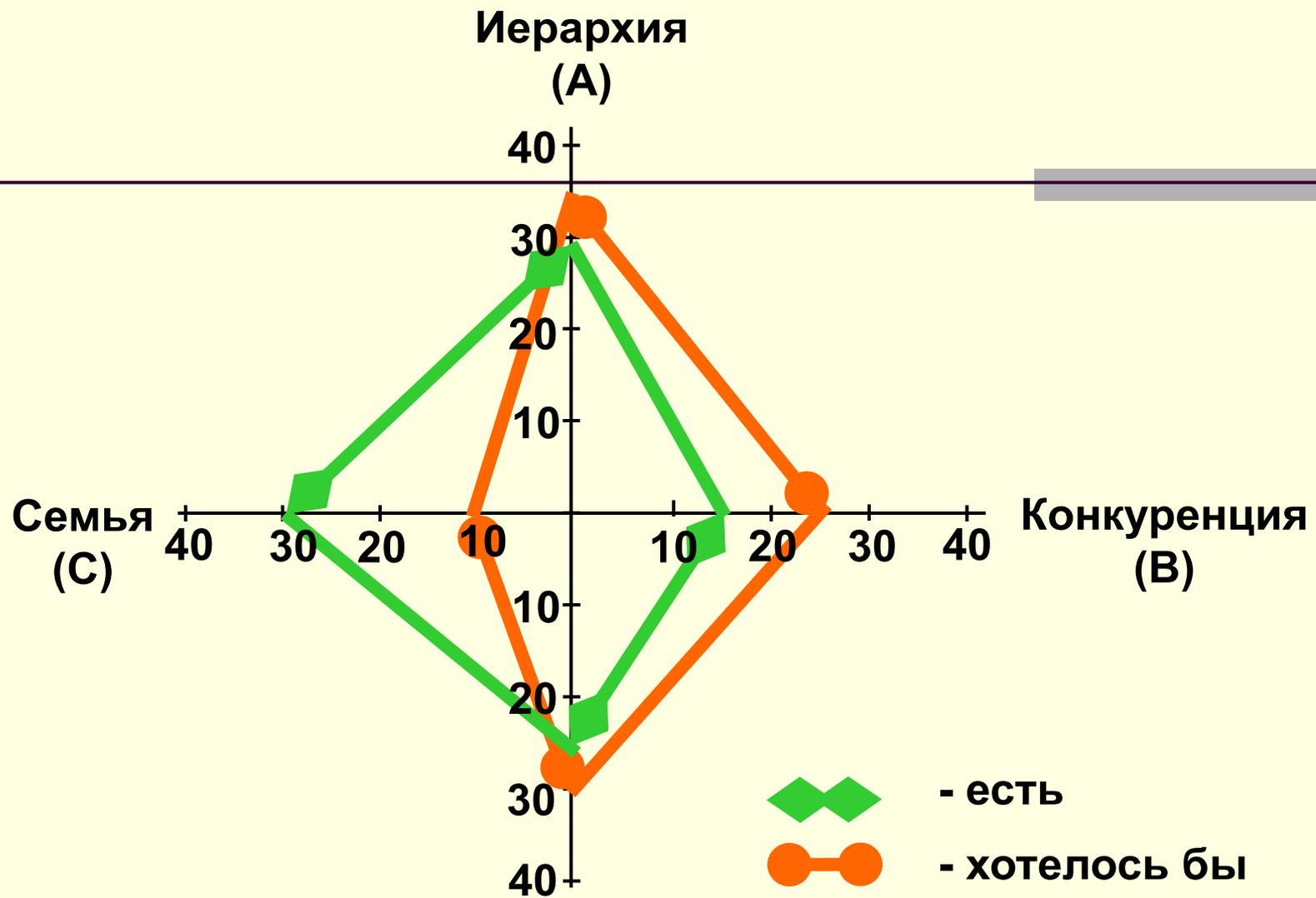
# Культура семьи

Семейная, или клановая, культура воспроизводит организацию, как большую семью с пожизненным наймом, недостаточно иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, для нее характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер. По существу, организация представляет собой многочисленную семью, некое дружелюбно - ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя.

# Культура семьи

---

Семейная, или клановая, культура воспроизводит организацию, как большую семью с пожизненным наймом, недостаточно иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, для нее характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер. По существу, организация представляет собой многочисленную семью, некое дружественно - ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя.



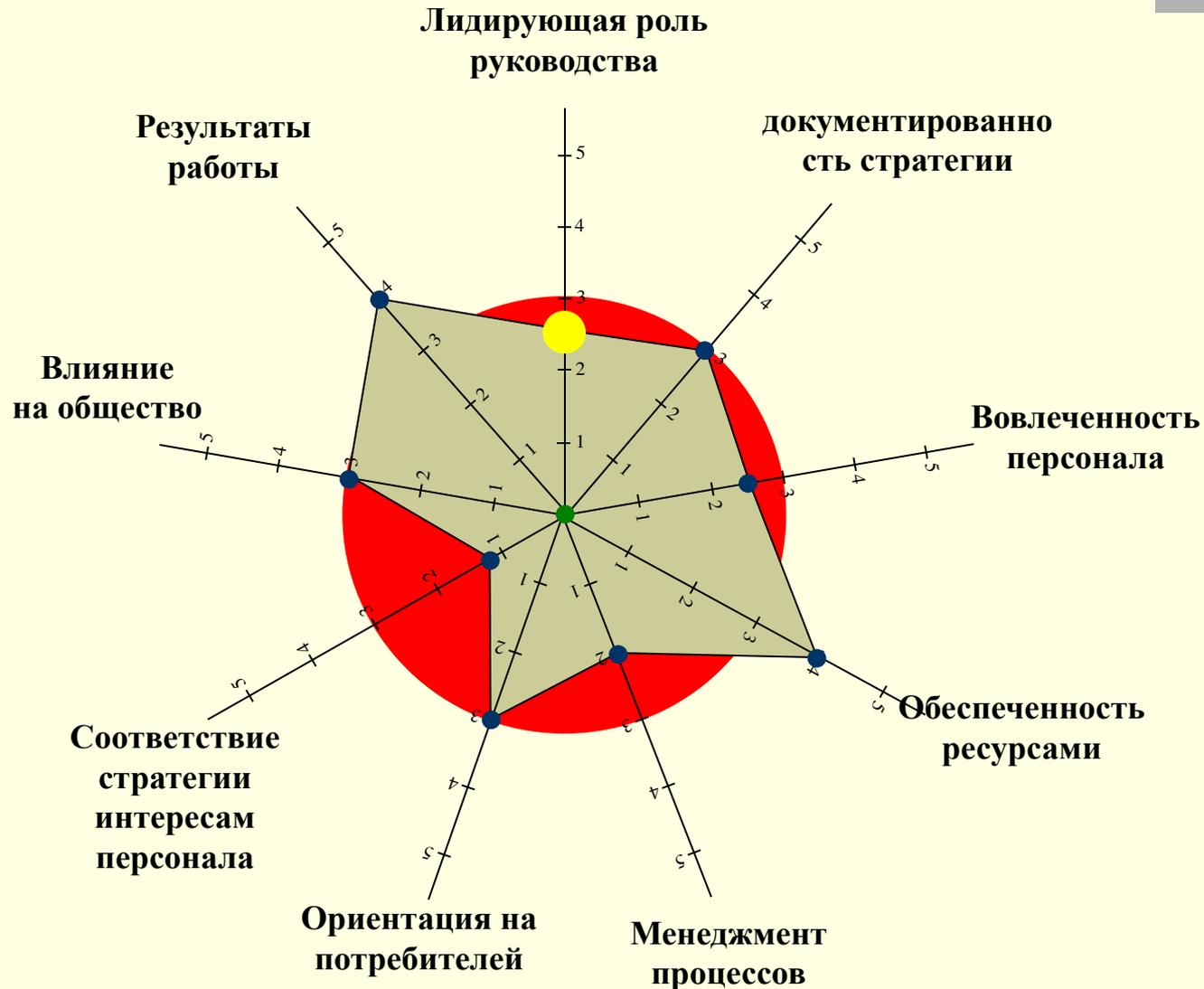
# Стратегический SNW-анализ внутренней среды

(наименование организации)

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейтральная	W Слабая
1	Корпоративная стратегия			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в т.ч.			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № m			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в т.ч.:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как финструктура			
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в т.ч.:			
	Продукт № 1			
	Продукт № t			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в т.ч.:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № m			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в т.ч.:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в т.ч.:			

# Модель самооценки

Шкала  
оценки



1	
2	
3	
4	
5	
6	✓
7	
8	
9	
10	

# Выбор стратегии

---

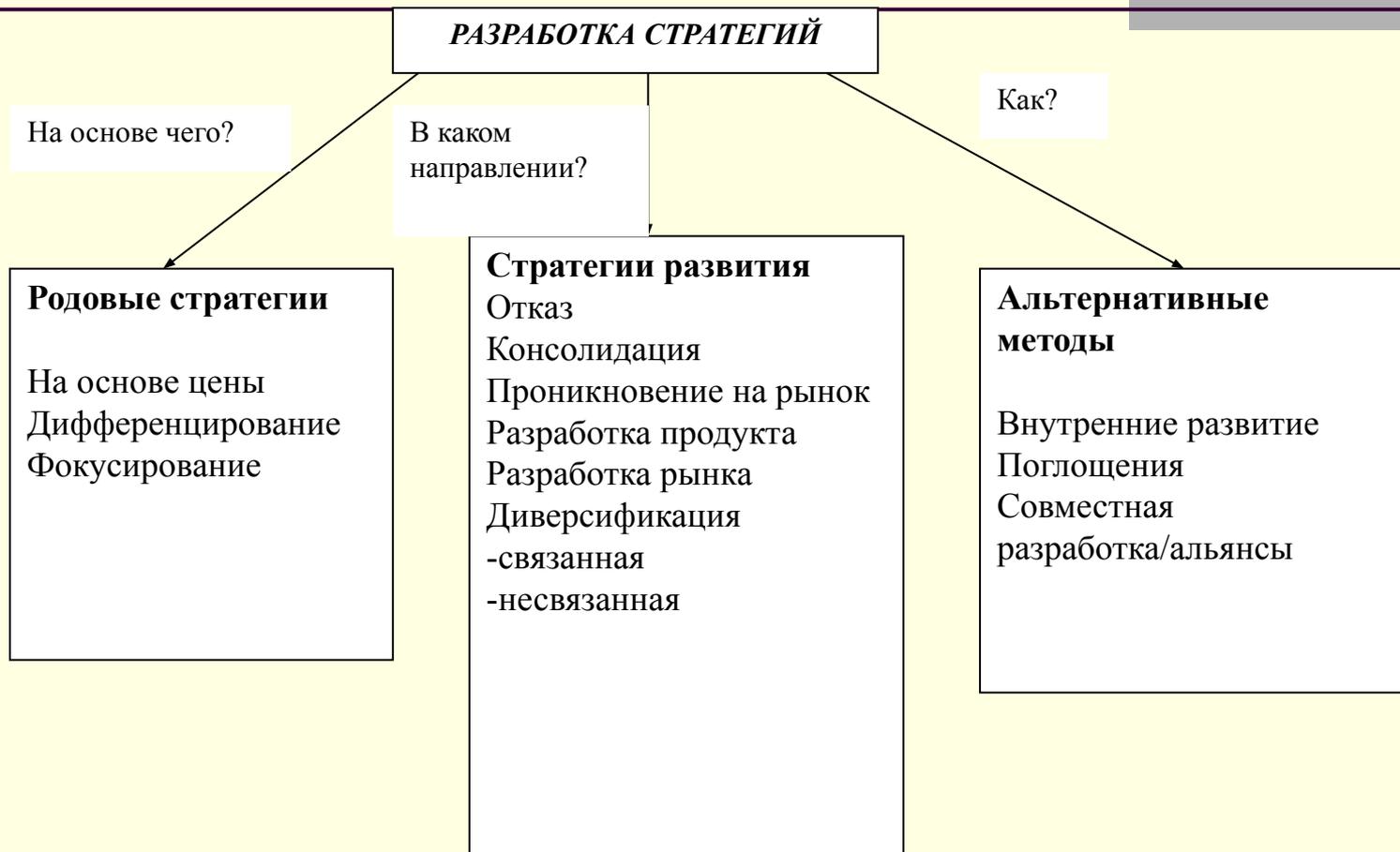
1. Генерические (родовые) стратегии : типизация и общая характеристика.
2. Стратегии развития: цели, мотивы и содержание.
3. Выбор стратегий:
  - Понятие стратегической зоны бизнеса (СЗБ)
  - Выбор стратегий в молодых ,зрелых , сокращающихся отраслях.
  - Модели «портфельного анализа».
4. Определение стратегических вариантов

# Внешний анализ

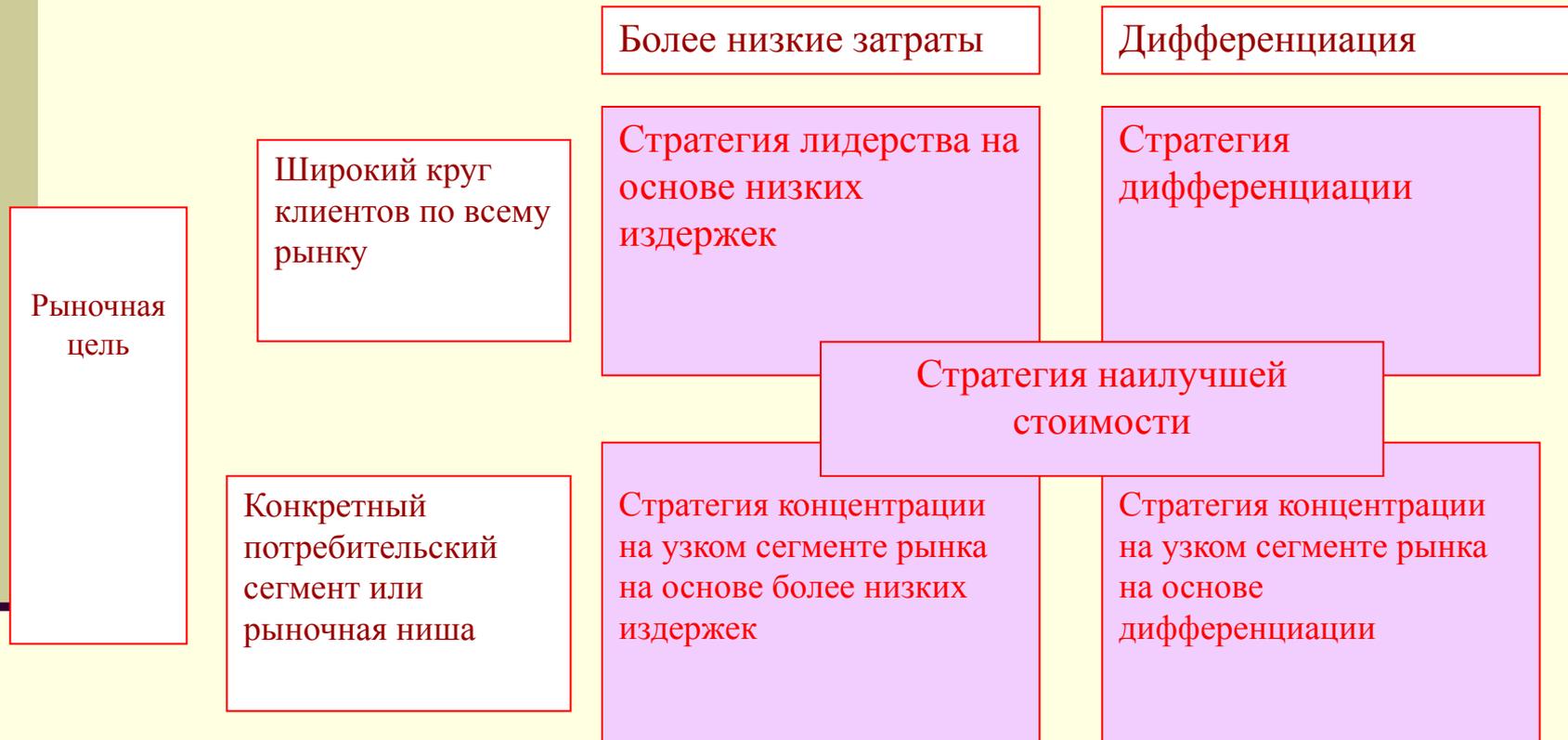
---

1. Анализа макроокружения.
2. Анализ микроокружения.
3. Анализ отрасли .
4. Ресурсный подход к анализу среды .
5. Анализ стратегических групп и конкурентов .

# 7. Выбор стратегии



# 7.1. Генерические стратегии : области выработки стратегии поведения на рынке



# Товары и услуги имеют меньшую себестоимость, чем у конкурентов

## Стратегия лидерства в издержках



Лидер в издержках имеет возможность установить цену ниже, чем у конкурентов, достигая при этом такого же уровня прибыльности. Если другая компания в отрасли захочет снизить цену, лидер в издержках будет большую маржу, чем его конкуренты



Если конкуренция в отрасли нарастает и компании начинают конкурировать по цене, лидер в издержках будет чувствовать себя более уверенной в конкурентной борьбе

**Лидерство в издержках**

Продуктовая дифференциация



Сегментация рынка



Узкая компетентность

Массовый рынок

Производственный менеджмент и управление поставками

# Стратегия лидерства в издержках

## Преимущества



# Стратегия лидерства в издержках

## Недостатки



Конкуренты могут найти способы производства с еще меньшими затратами и бороться с лидером по издержкам его же методами.



Конкуренты могут легко симитировать методы лидера по издержкам



Лидер по издержкам в своей погоне за низкой себестоимости может забыть о предпочтениях потребителей («Эльдорадо»)



Какие еще недостатки вы видите...?! (групповая дискуссия)

## 7.2. Стратегии развития : матрица Ансоффа

	Имеющиеся рынки	Новые рынки
Имеющиеся товары	Обработка рынка	Развитие рынка
Новые товары	Развитие товара	Диверсификация

# Стратегии развития: матрица Томпсона и Стринклинда

**Быстрый рост рынка**

- 1. Пересмотр стратегий концентрации
- 2. Горизонтальная интеграция или слияние
- 3. Сокращение
- 4. Ликвидация

- 1. Концентрация
- 2. Вертикальная интеграция.
- 3. Центрированная диверсификация

**Сильная конкурентная позиция**

**Слабая конкурентная позиция**

- 1. Сокращение расходов
- 2. Диверсификация
- 3. Сокращение
- 4. Ликвидация

- 1. Центрированная диверсификация
- Конгломеративная диверсификация
- 3. Совместное предприятие в новой отрасли

**Медленный рост рынка**

# Стратегии развития бизнеса

---

- Стратегии концентрированного роста;
- Стратегии интегрированного роста;
- Стратегии диверсифицированного роста;
- Стратегии сокращения.

# Стратегии концентрированного роста

---

- Стратегия усиления позиций на рынке;
- Стратегия развития рынка;
- Стратегия развития продукта.

# Стратегии интегрированного роста

---

- Стратегия обратной вертикальной интеграции;
- Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

# Стратегии диверсифицированного роста

---

- Стратегия централизованной диверсификации;
- Стратегия горизонтальной диверсификации;
- Стратегия конгломеративной диверсификации.

# Стратегии сокращения

---

- Стратегия ликвидации;
- Стратегия «сбора урожая»;
- Стратегия сокращения;
- Стратегия сокращения расходов.

# Выбор стратегий

---

- Определение реализуемой стратегии;
- Анализ портфеля продукции;
- Выбор стратегии в молодых, зрелых, сокращающихся отраслях.
- Оценка выбранной стратегии.

# Модели «портфельного анализа»

---

- Матрица «роста рыночной доли»
- Матрица «привлекательности отрасли – положения на рынке»;
- Матрица «направлений политики»

# Анализ портфеля продукции: подход BCG



# Анализ портфеля продукции: матрица BCG

Координаты в центре круга определяются темпом роста рынка и относительной рыночной долей компании

долей

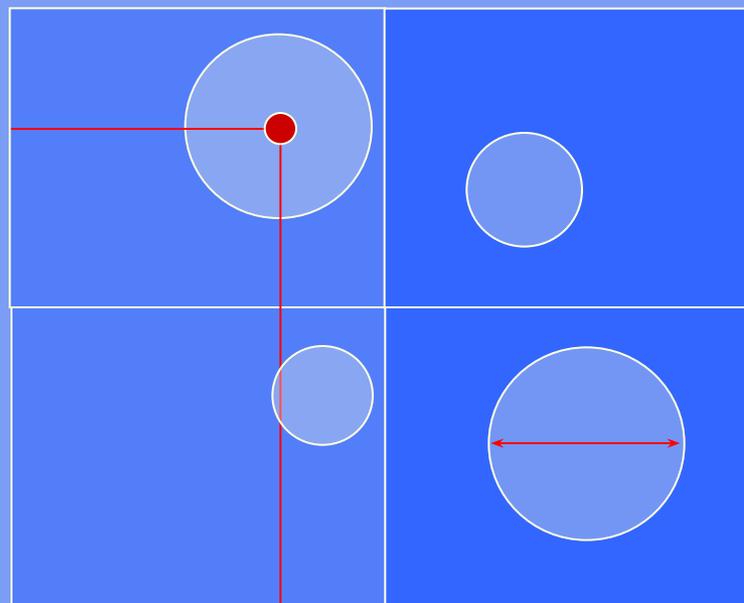
Темпы роста рынка

%

Относительная доля рынка

10

0.1



Граница

Размер круга определяется стоимостью продаж продукта

# Продуктовый анализ: подход BCG



Матрица показывает три фактора, определяющие позицию продукта:

- Темпы роста рынка

Корректируется относительно темпов инфляции и при построении берется значение в %

- Относительная рыночная доля продукта

Под относительной долей понимается доля отдельно взятой компании относительно компании-лидера на рынке

- Продажи продукта в денежном выражении

Стоимость продаж в денежном выражении показывается как круг, площадь которого пропорциональна этой стоимости и располагается в координатах : «относительная рыночная доля» и «темп роста рынка»

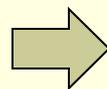
# Матрица GE привлекательность сферы образования – сильные стороны организации

- Относительная доля на рынке
- Наличие компетентности в ключевых вопросах
- Норма прибыли в сопоставлении с конкурентами
- Способность быть на уровне или превзойти конкурентов по качеству продукции и сервису
- Относительная ситуация с удельными затратами
- Знание покупателей и рынков
- Технологические возможности
- Качество управления

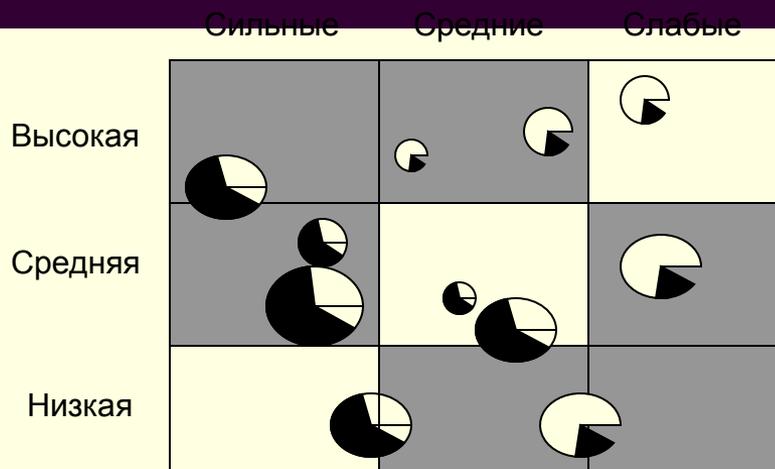


Сильные стороны/  
Конкурентоспособность вуза

- Размер и темп роста рынка
- Отраслевая норма прибыли (фактическая и прогнозируемая)
- Острота конкуренции
- Сезонность
- Цикличность
- Технология и потребность в капитале
- Социальные, экологические, законодательные и человеческие факторы
- Формирующиеся возможности и угрозы
- Барьеры для входа и выхода



Долговременная привлекательность образовательной сферы



- Низкий приоритет с точки зрения инвестирования
- Средний приоритет с точки зрения инвестирования
- Высокий приоритет с точки зрения инвестирования

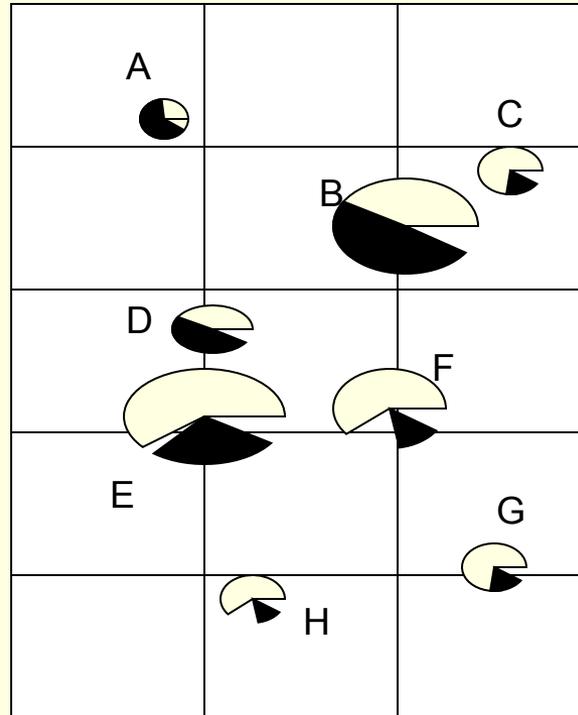
# Матрица жизненного цикла

Конкурентное положение  
хозяйственной единицы

Сильное Среднее Слабое

Стадии жизненного цикла

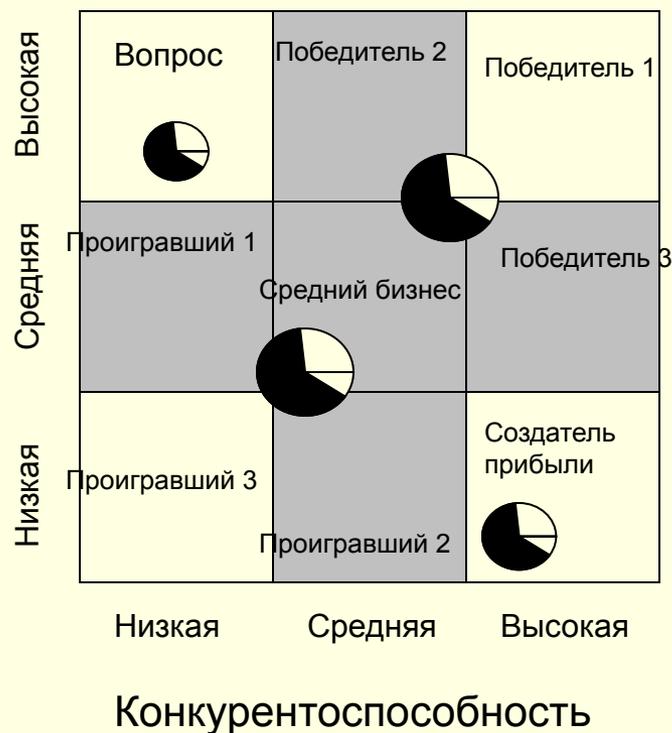
Ранняя стадия развития  
↓  
«Взлет» отрасли  
↓  
Быстрый рост  
↓  
Конкурентная реорганизация  
↓  
Зрелость  
↓  
Насыщение рынка  
↓  
Стагнация/упадок отрасли



# Матрица МакКинзи – Дженерал Электрик

## Стратегии для модели GE/McKinsey

Привлекательность отрасли



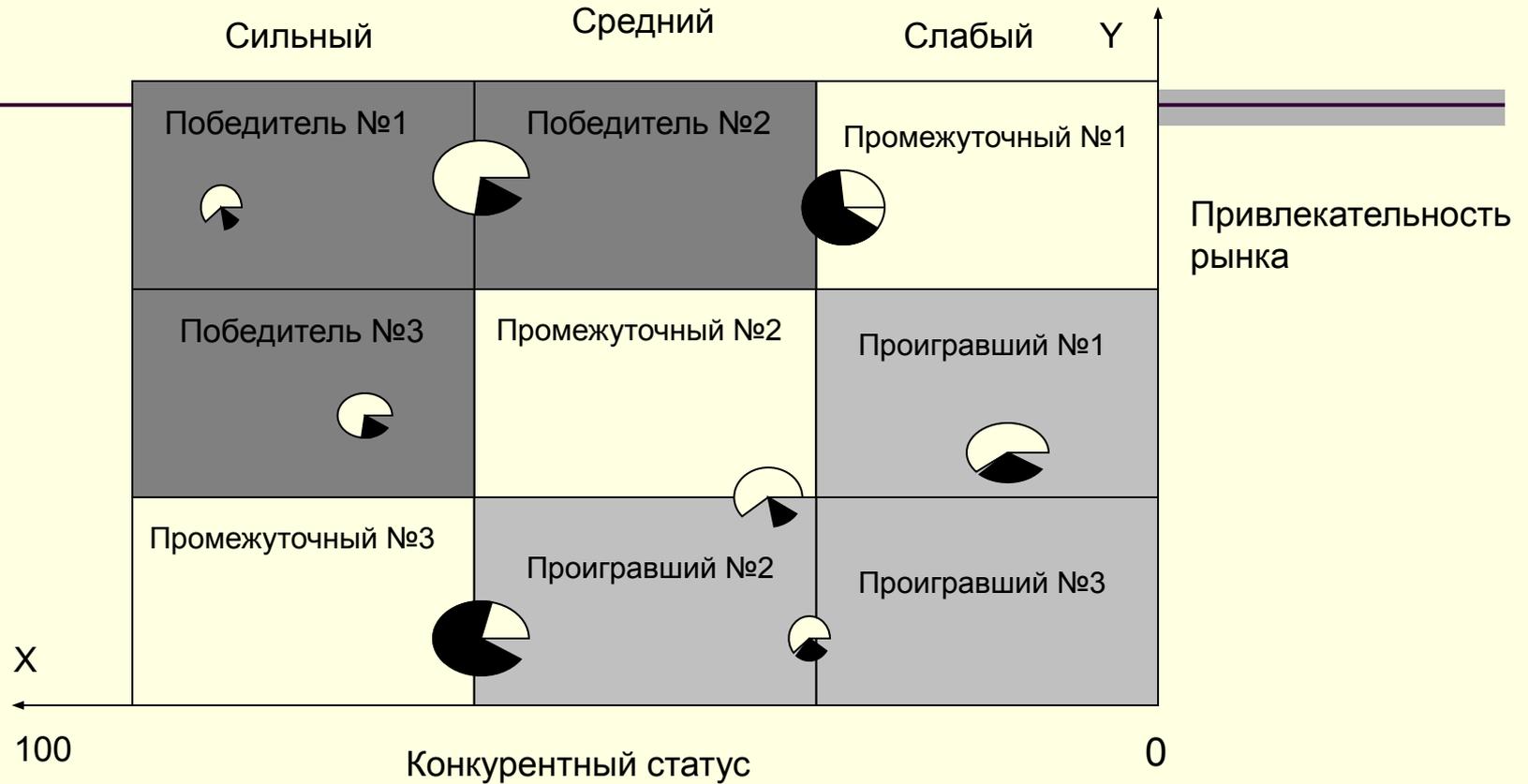
Позиция в матрице GE/McKinsey	Стратегия
Победитель 1	Инвестировать
Победитель 2	Расти
Победитель 3	Расти
Вопрос	Селективный рост
Средняя	Извлекать доход
Создатель прибыли	Извлекать доход
Проигравший 1	Извлекать доход и сокращаться
Проигравший 2	Извлекать доход и сокращаться
Проигравший 3	Уходить из бизнеса

# Матрица направленной политики

## Перспективы развития сферы бизнеса

	Плохие	Средние	Хорошие
Слабая	Уход с рынка	Постепенное свертывание операций Осторожное продолжение	Усиление позиций или уход
Средняя	Постепенное свертывание	Осторожное продолжение Рост	Усиление деятельности
Высокая	Получение прибылей	Рост Лидер	Лидер

# Матрица McKinsey



Приоритеты для инвестирования



# Определение стратегических вариантов

---

- Сильные стороны сферы деятельности и сильные стороны предприятия
- Цели организации
- Интересы и отношение высшего руководства
- Финансовые ресурсы организации
- Квалификация работников
- Обязательства организации
- Степень зависимости от среды
- Временной фактор

# Оценка выбранной стратегии

---

- Приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей
- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения
- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации
- Приемлемость риска, заложенного в стратегии

# Основные особенности зарождающихся отраслей

---

- Высокая неопределенность рынка
- Технологические ноу-хау являются собственностью предприятий-пионеров
- Нет общепринятого мнения относительно качества продукции и технологий конкурентов.
- Барьеры для входа на рынок еще относительно низки.
- Эффекты кривой обучения часто предсказывают значительное сокращение издержек по мере роста объема производства
- У компаний нет достаточного количества информации о конкурентах
- Маркетинговая задача компаний сводится к стимулированию первой покупки.
- Многие потенциальные покупатели откладывают покупку на более позднее время, когда продукция и технология будут лучше отработаны
- Компании испытывают трудности с достаточным обеспечением сырьем и комплектующими.
- Многие компании испытывают проблемы с финансированием НИОКР.

# СТРАТЕГИИ В ЗАРОЖДАЮЩИХСЯ ОТРАСЛЯХ

---

Для достижения успеха компании должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:

- Постараться выиграть раннюю гонку за лидерство в отрасли
- Довести до совершенства технологию, улучшить качество своей продукции
- Постараться получить преимущества первого хода
- Облегчить и удешевить первую попытку потребителя использовать продукцию первого поколения.
- Переместить направление главного удара рекламы с ознакомления с новой продукцией на ее более частое использование.
- После исчезновения технологической неопределенности быстро освоить доминирующую технологию.
- Использовать снижение цен для привлечения следующего слоя чувствительных к цене покупателей.
- Быть готовым к появлению на рынке тогда, когда начнут возрастать продажи и снизится осознанный риск инвестирования в новую отрасль.

# Основные особенности зрелых отраслей

---

- Замедление роста покупательского спроса ведет к обострению прямой конкуренции за долю рынка
- Потребители становятся более искушенными и неуступчивыми во время переговоров о приобретении продукции
- Конкуренция часто ведет к тому, что больший упор делается на затраты и обслуживание
- Компании сталкиваются с проблемой «предела» при наращивании производственных мощностей
- Становится все труднее совершенствовать продукцию и находить ей новые применения у конечного потребителя.
- Нарастает международная конкуренция
- Прибыльность отрасли либо снижается время от времени, либо падает постоянно
- Обостряющаяся конкуренция, сопровождающаяся многочисленными M&A, выдавливает слабейшие компании из отрасли и ведет к ее консолидации.

# СТРАТЕГИИ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

---

Для достижения успеха компании должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:

- Оптимизация номенклатуры продукции
- Большой упор на совершенствование производства.
- Больше внимание снижению издержек
- Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям
- Приобретение фирм-конкурентов по низкой цене
- Выход на международные рынки.

# СТРАТЕГИИ В ЗАСТОЙНЫХ И ЗАТУХАЮЩИХ ОТРАСЛЯХ

---

Компании, продолжающие работать в застойных отраслях, могут использовать один из трех стратегических подходов:

- Реализация стратегии концентрации путем выявления, создания и использования растущих сегментов внутри отрасли.
- Энергичная дифференциация на основе совершенствования качества и обновления продукции.
- Усердная и настойчивая борьба за снижение затрат.

# ФРАГМЕНТИРОВАННЫХ ОТРАСЛЯХ

К конкурентным стратегиям, используемым в фрагментированных отраслях, относятся:

- Строительство и эксплуатация типовых предприятий.
- Работа с низкими издержками
- Повышение полезности у потребителя с помощью интеграции
- Специализация на типах продукции
- Специализация на типах потребителей
- Концентрация в ограниченной географической зоне.

# СТРАТЕГИИ В ЗАРОЖДАЮЩИХСЯ ОТРАСЛЯХ

## *Основные особенности зарождающихся отраслей*

- Высокая неопределенность рынка
- Технологические клош-Бо\* являются собственностью предприятий-пионеров
- Нет общепринятого мнения относительно качества продукции и технологий конкурентов.
- Барьеры для входа на рынок еще относительно низки.
- Эффекты кривой обучения часто предсказывают значительное сокращение издержек по мере роста объема производства
- У компаний нет достаточного количества информации о конкурентах
- Маркетинговая задача компаний сводится к стимулированию первой покупки.
- Многие потенциальные покупатели откладывают покупку на более позднее время, когда продукция и технология будут лучше отработаны
- Компании испытывают трудности с достаточным обеспечением сырьем и комплектующими.
- Многие компании испытывают проблемы с финансированием НИОКР.
- Анализ отрасли и внутренний аудит

# СТРАТЕГИИ В ЗАРОЖДАЮЩИХСЯ ОТРАСЛЯХ

---

Для достижения успеха компании должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:

- Постараться выиграть раннюю гонку за лидерство в отрасли
- Довести до совершенства технологию, улучшить качество своей продукции
- Постараться получить преимущества первого хода
- Облегчить и удешевить первую попытку потребителя использовать продукцию первого поколения.
- Переместить направление главного удара рекламы с ознакомления с новой продукцией на ее более частое использование.
- После исчезновения технологической неопределенности быстро освоить доминирующую технологию.
- Использовать снижение цен для привлечения следующего слоя чувствительных к цене покупателей.
- Быть готовым к появлению на рынке тогда, когда начну! возрастать продажи и снизится осознанный риск инвестирования в новую отрасль.

# СТРАТЕГИИ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

---

## Основные особенности зрелых отраслей

- Замедление роста покупательского спроса ведет к обострению прямой конкуренции за долю рынка
- Потребители становятся более искушенными и неуступчивыми во время переговоров о приобретении продукции
- Конкуренция часто ведет к тому, что больший упор делается на затраты и обслуживание
- Компании сталкиваются с проблемой «предела» при наращивании производственных мощностей
- Становится все труднее совершенствовать продукцию и находить ей новые применения у конечного потребителя.
- Нарастает международная конкуренция
- Прибыльность отрасли либо снижается время *от* времени, либо падает постоянно
- Обостряющаяся конкуренция, сопровождающаяся многочисленными M&A, выдавливает слабейшие компании из отрасли и ведет к ее консолидации.

# СТРАТЕГИИ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

---

- Для достижения успеха компании должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:
- Оптимизация номенклатуры продукции
- Большой упор на совершенствование производства.
- Больше внимание снижению издержек
- Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям
- Приобретение фирм-конкурентов по низкой цене.
- Выход на международные рынки

# СТРАТЕГИИ В ЗАСТОЙНЫХ И ЗАТУХАЮЩИХ ОТРАСЛЯХ

---

- Компании, продолжающие работать в застойных отраслях, могут использовать один из трех стратегических подходов:
- Реализация стратегии концентрации путем выявления, создания и использования растущих сегментов внутри отрасли.
- Энергичная дифференциация на основе совершенствования качества и обновления продукции.
- Усердная и настойчивая борьба за снижение затрат.

# СТРАТЕГИИ В ФРАГМЕНТИРОВАННЫХ ОТРАСЛЯХ

К конкурентным стратегиям, используемым в фрагментированных отраслях, относятся: ■

- Строительство и эксплуатация типовых предприятий.
- Работа с низкими издержками
- Повышение полезности у потребителя с помощью интеграции
- Специализация на типах продукции
- Специализация на типах потребителей '
- Концентрация в ограниченной географической зоне.

# Тема 8. Реализация стратегии.

---

1. Организационный регламент процесса.
2. Принципы организации ориентированные на стратегию.
3. Подходы к управлению изменениями .
4. Формирование культуры благоприятствующей стратегии.

# Модель оценивания готовности организации к реализации стратегии

(5) Корпоративный контекст

(1) Ожидания заинтересованных сторон

- Потребители
- Сотрудники
- Акционеры

(3) Организационные характеристики (ТОП)

- Координация
- Компетенция
- Вовлеченность

(2) Стратегические задачи

Издержки,  
Качество,  
Обслуживание,  
Инновации,  
Расширение сферы использования продукции.

(4) Организационные рычаги воздействия

- Проектирование работ и оргструктуры
- Организационные влияния
- Продвижение людей
- Системы и процедуры
- Лидерство

## 8.1. Организационный регламент процесса: Срок составления стратегического плана

---

Определяется 3 факторами:

- Форматом;
- Спецификой бизнеса;
- Размером компании.

# Кто в оргструктуре отвечает за реализацию стратегии

<i>Уровень формирования стратегии</i>	<i>Кто делает?</i>	<i>За что отвечает?</i>
<b>Корпоративная стратегия</b>	<b>Совет директоров Управляющие высшего ранга</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Определение целей</b></li><li>■ <b>Формирование продуктового портфеля</b></li><li>■ <b>Реструктуризация бизнеса</b></li><li>■ <b>Достижение синергитизма структурных подразделений и превращение его в конкурентные преимущества</b></li></ul>
<b>Стратегии бизнес- единиц</b>	<b>Руководители бизнес-единиц (с предоставлением на утверждение совета директоров)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Создание конкурентных преимуществ на уровне бизнес-единиц</b></li><li>■ <b>Формирование системы стимулирования роста эффективности труда</b></li></ul>
<b>Функциональные стратегии</b>	<b>Руководители среднего звена управления</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Улучшение функционирования бизнес-единиц</b></li><li>■ <b>Действия по поддержке реализации стратегии бизнес-единиц</b></li><li>■ <b>Улучшение функционирования своих подразделений</b></li></ul>

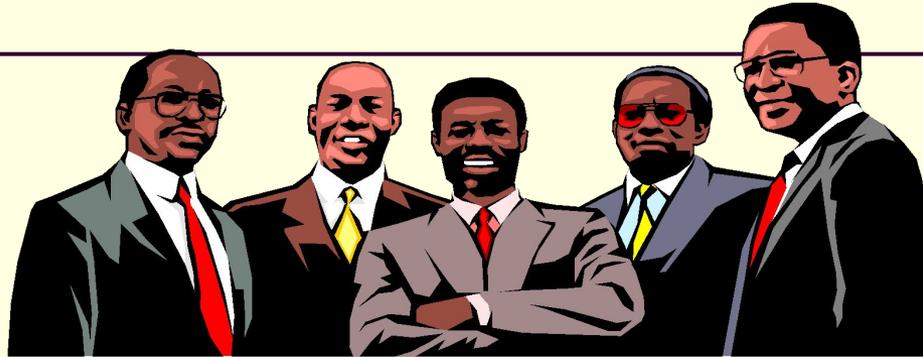
# Реализация стратегии

- **Разработка стратегии** – это управленческая задача, ориентированная на рынок.
- **Реализация стратегии** – это деятельность связанная с управлением людьми и хозяйственными процессами ( т.е. ориентированна на операции).

Для того, чтобы успешно реализовать стратегию следует:

- Разработать ясную **систему показателей**, ориентирующую компанию на достижение целей, обозначенных в стратегии.
- Создать систему **мотивации менеджмента**, стимулирующий менеджмент к достижению целей.
- Произвести соответствующие **изменения в организационной структуре**.
- Обеспечить менеджмент компании **требуемыми ресурсами** в соответствии с утвержденной стратегией.

# Высшее руководство



- Быть приверженцем стратегии
- Понимать процесс руководства стратегией (реорганизацией)
- Признавать изменяющийся характер этого процесса
- Признавать взаимозависимость основных вопросов по руководству реорганизацией
- Убедить всех в необходимости реорганизации, что может оказаться сложной задачей.

## 2. Принципы организации ориентированные на стратегию

---

- *Перевод стратегии на операционный уровень*
- *Создание организационного стратегического соответствия .*
- *Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника .*
- *Стратегия как непрерывный процесс .*
- *Активизация изменений как результат активного руководства топ - менеджеров.*

# Перевод стратегии на операционный уровень.

---

- **Стратегические карты**

(« Каждый солдат должен знать свой маневр», «Думай глобально, действуй локально»).

- **Сбалансированная система показателей**

# Процесс построения системы реализации стратегии (ПРО-ИНВЕСТ)-процесс создания системы итеративный и повторяется на каждом из уровней управления



# Цели и контрольные показатели в организации

---

- С помощью целей и контрольных показателей компания доводит до сведения сотрудников
- *Что* они должны сделать и устанавливает стандарты того, *как* хорошо они должны сделать это.
- **Цель**- конкретный желаемый результат в будущем. Соглашение сторон (исполнителя и поручителя) относительно результатов деятельности.
- **Контрольный показатель** – характеристика и параметр, с помощью которого мы будем измерять.

# Новый подход к процессу управления

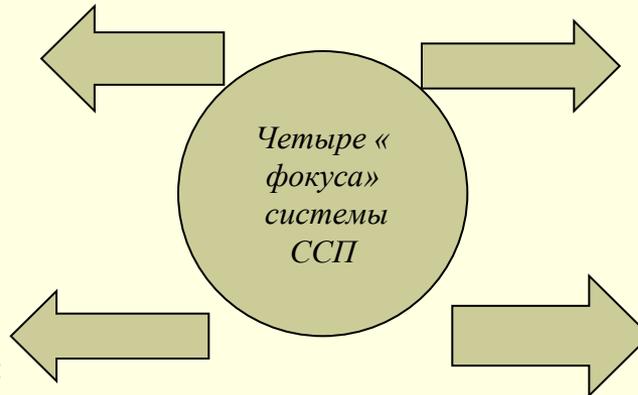
Оценивая разработанную стратегию полезно рассмотреть ее с четырех разных сторон:

- **Финансовая**. Стратегия роста доходности, приемлемой рискованности, рассматриваемая с позиции акционеров (собственника);
- **Потребительская**. Стратегия создания дополнительной стоимости и обеспечения наилучшей комбинации продукции, услуг (с позиции потребителя);
- **Внутренние деловые процессы**. Стратегически важные направления для развития различных внутренних деловых процессов, результатом которых будет удовлетворение акционеров и потребителей (с позиции менеджера);
- **Получение знаний и дальнейшее развитие «ключевых компетенций»**. Приоритетные направления для создания внутриорганизационного климата, поддерживающего продолжение структурных изменений, внедрение новшеств и дальнейшее развитие конкурентоспособности.

# ССП

**Финансовая точка зрения:**  
«Как стратегия компании повлияет на достижение стратегических целей?»

**Процессная точка зрения:**  
«Какие процессы стратегически важны?»



**Точка зрения клиента:**  
«Как мы позиционируем себя на целевых рынка?»

**Точка зрения обучения и развития:** «Какие ключевые компетенции помогут нам достичь своих стратегических целей?»

# Сбалансированная система показателей (BSC - ССП)

---

- ССП позволяет перевести стратегические цели компании на операционный уровень
- ССП основана на подборе ключевых показателей результативности.
- Для достижения каждого ключевого показателя результативности необходимо определить комплекс мероприятий с ответственными исполнителями.
- Эти мероприятия или функции являются бизнес-процессами компании, успешная реализация которых позволит ей достичь намеченных целей.

# Перевод стратегии на операционный уровень

---

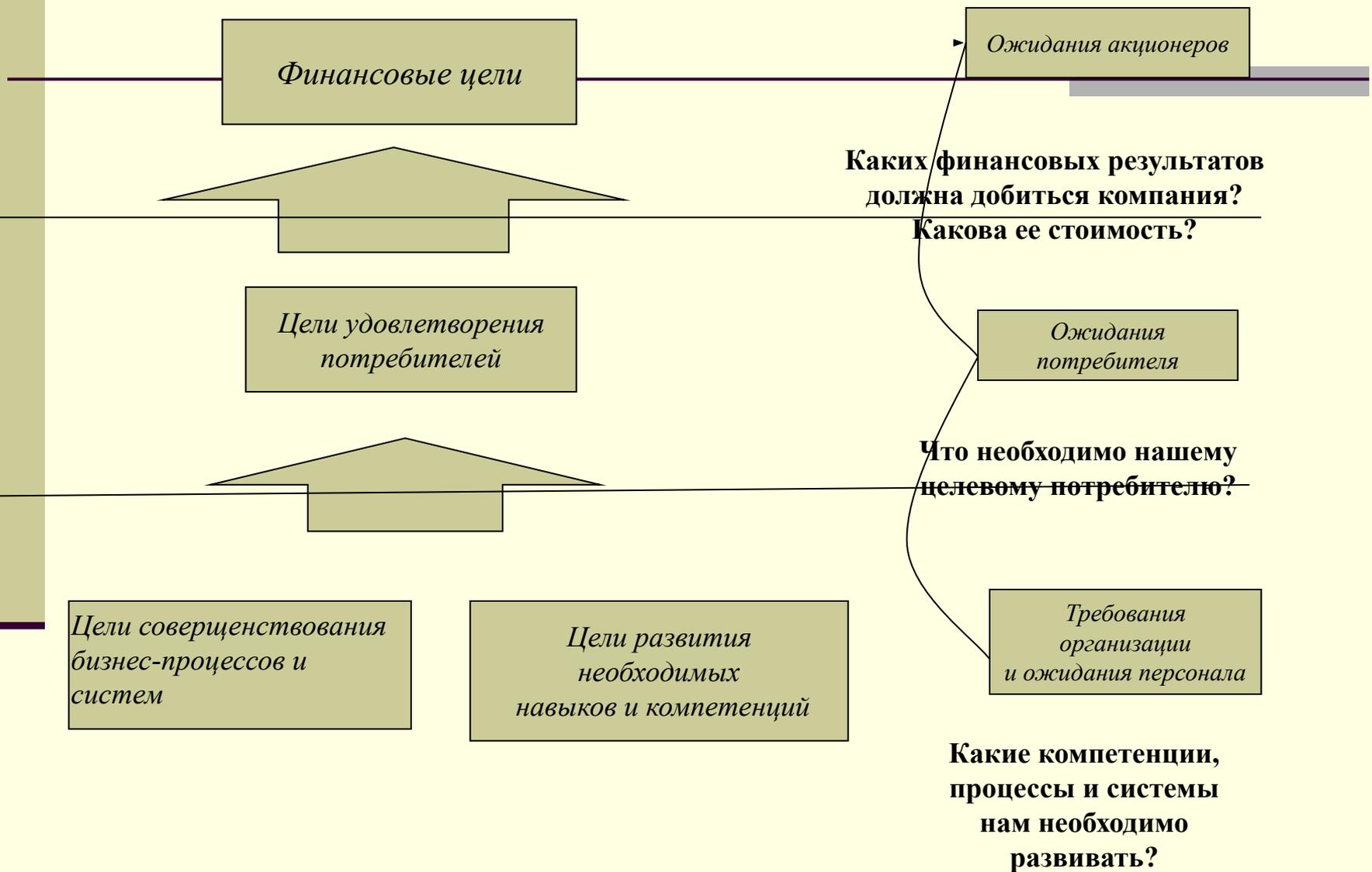
## **Создание стратегической карты сбалансированной системы показателей.**

- *Стратегическая карта описывает процесс трансформирования нематериальных активов в осязаемые коммерческие и финансовые результаты*
- *Предоставляет руководству компании некий механизм формулирования стратегии и управления ее в информационный век.*
- *Логика причинно-следственных связей и есть гипотеза стратегии.*

## **Построение сбалансированной системы показателей**

*В результате организация получит сбалансированную систему целей и критериев, точно отражающих стратегию компании*

# Структура карты сбалансированной системы целей



# Определение контрольных показателей

(КузнецоваЕ.Ю.)

- Следующий шаг определение показателя , с помощью которого вы оцените свой успех.

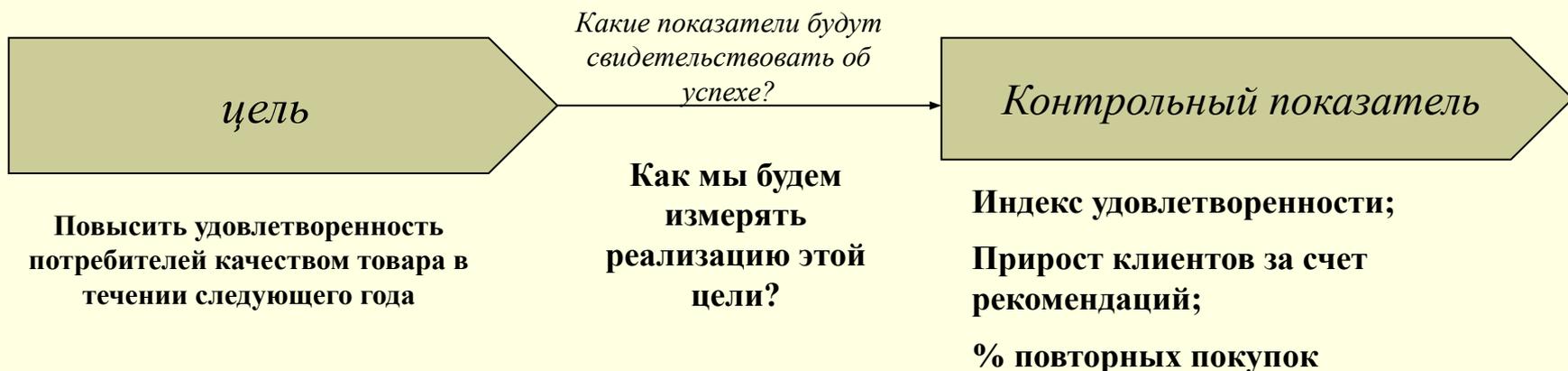
***Цель определения показателя –сделать результаты измеримыми и контролируруемыми.***

Контрольный показатель привлекает внимание ответственного лица к фактору , на который оно может влиять, и который является важным для достижения ожидаемых результатов.

Правильно определенный показатель позволяет Вам понять :

- Достигаете ли Вы поставленных целей;
- Удовлетворены ли ожидания основных держателей интересов;
- Где и какая требуется корректировка, улучшение.

Определение показателей



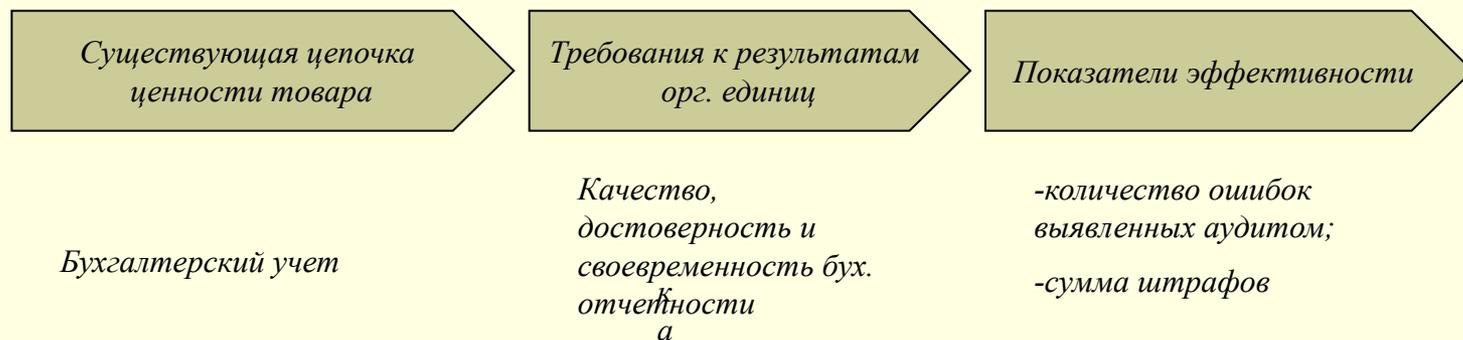
# Фокус контроля и виды контрольных показателей (Кузнецова Е.Ю)

При определении контрольных показателей важно понимать цель контроля. При построении дерева ключевых контрольных показателей (КП) фокус контроля на реализации стратегических целей, а не всех результатов деятельности каждого подразделения. Такой подход позволяет контролировать лишь те параметры, которые в действительности имеют важное значение для реализации стратегии!

Стратегическая  
эффективность



Операционная  
эффективность



# Пример контрольных показателей целевых значений (ПРО-ИНВЕСТ)

Цель	Контрольный показатель	Целевое значение показателя
Повысить стоимость за пять лет вдвое	EPS V	30 \$ 200млн
Повысить скорость работы склада в течении последующих двух лет	Объем товарооборота за месяц Скорость погрузки товара в а/м	500000тонн 10 минут
Повысить удовлетворенность потребителей качеством сервиса в течении пяти лет	Количество повторных покупок Количество постоянных клиентов Прирост потребителей за период	Каждая 4-я покупка повторная 70% общей клиентской базы На 30%

# Определение КП выбор наилучшего варианта

## 1. Определение релевантных показателей для данной цели

*Контрольный лист для оценки вариантов КП*

1. Отражает ли данный показатель реализацию целей?
2. Возможно ли контролировать данный показатель?
3. Измеримый ли этот показатель?
4. Возможно ли получить релевантную информацию по этому показателю, насколько быстро можно получать обратную связь по показателю?
5. Зависит ли показатель от влияния внешних факторов?
6. Прост ли показатель для понимания исполнителем?
7. Имеем ли мы базу для анализа (есть ли статистическая история)?
8. Разумны ли затраты на сбор и анализ информации по данному показателю?

## 2. Определение оптимальной комбинации показателей для данной цели ( не более 3-х)

*Контрольный лист для оценки комбинации КП*

1. Определите приоритетность показателей.
2. Не дублируют ли показатели друг друга? Если да-один из них должен быть исключен.
3. Не противоречат ли показатели друг другу? Если да-какой из них более приоритетный?
4. Определите взаимное влияние показателей. Можно ли определить интегральный показатель на основе выделенных?
5. Понимает ли исполнитель, как он сможет влиять на набор данных показателей?

ПРО-ИНВЕСТ

# Примеры контрольных показателей

(ПРО-ИНВЕСТ)

Цель	KPI	Базовое (текущее) значение	Целевое значение
Повысить рентабельность бизнеса	Рентабельность инвестированного капитала	12%	16%
	Рентабельность собственного капитала	15%	19%
Повысить удовлетворенность потребителя качеством продукции	Индекс удовлетворенности потребителей качеством продукции	3,2 (по 5-бальной шкале)	4,5
	Количество рекламаций в квартале	10	2
Повысить эффективность производства	Производительность труда	10000руб	20000руб
	Длительность производственного цикла	12часов	10часов
Повысить квалификацию сотрудников Количество сотрудников прошедших курсы повышения квалификации	Оценка компетенции сотрудников	Средний рейтинг квалификации сотрудника-3	4.2
	Количество сотрудников прошедших курсы повышения квалификации	30	150

# Три стратегии финансовых перспектив

(ПРО-ИНВЕСТ)

стратегия	Характеристика стадии жизненного цикла	Использование инвестиций	Стратегическая финансовая цель
Стратегия роста	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Бизнес на стадии роста</li><li>■ Большой потенциал роста продукта (рынка)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Разработка продукции</li><li>■ Создание производственных мощностей</li><li>■ Инвестирование в инфраструктуру</li><li>■ Развитие сбытовой сети</li><li>■ Развитие связей с потребителями</li></ul>	Рост продаж и расширение масштабов бизнеса
Стратегия удержания позиций	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Умеренный рост</li><li>■ Сильная конкуренция</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Устранение слабых мест компании</li><li>■ Работа с клиентами</li><li>■ Повышение эффективности бизнеса (снижение издержек и автоматизация процессов)</li></ul>	Максимизация дохода по уже осуществленным инвестициям и рост отдачи от клиентов
Стратегия «сбора урожая»	Стабилизация или стагнация	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Инвестиции для под держания существующих производственных мощностей и оборудования Отсутствие существенных капитальных вложений</li></ul>	Возврат всех средств вложенных на первых двух стадиях

### Стратегия роста

Улучшить качество доходов за счет изучения потребностей клиента и последующей дифференциации компании на рынке

### Стратегия эффективности

Максимизировать использование существующих активов и интегрировать бизнес с целью сокращения общих издержек доставки

Финансовая составляющая

**Рентабельность капитала**  
Рост с 6 до 16%

**Конкурентное позиционирование на рынке (прибыльность)**  
От последнего места (1993) к первому (1995, 1996, 1997, 1998)

**Рост объемов продаж**  
Превышение показателя ежегодного отраслевого роста на 2–2,5%

**Сокращение наличных расходов**  
На 20%

**Увеличение денежного потока**  
От -500 млн дол. в год до +700 млн дол. в год

Клиентская составляющая

**Удовлетворенность потребителя**  
Постоянное улучшение в последующие три года

Составляющая внутренних бизнес-процессов

Иновационные продукты		Управление клиентами	
<b>Внедрение моментального пропуска</b> Увеличение на 1 млн дол. в год	<b>Качественные характеристики дилеров</b> Непрерывное улучшение в последующие четыре года	<b>Программа «Безупречный заказ»</b> Непрерывное улучшение в последующие четыре года	

Операционное совершенство			Отношения добрососедства
<b>Качество</b> Непрерывное улучшение в последующие четыре года	<b>Использование мощностей</b> Стоимость годовых производственных потерь снижена на 70%	<b>Безопасность труда</b> Сокращение несчастных случаев на производстве со 150 до 30 в год	<b>Экология</b> Число случаев загрязнения окружающей среды снижено на 63%

Составляющая обучения и роста

**Мотивированный и подготовленный персонал**  
**Стратегическая информированность**  
Ежегодные опросы сотрудников показали, что их осведомленность о стратегии выросла с 20 до 80%

# Создание организационного стратегического соответствия .

---

- Корпоративная роль.
- Синергизм бизнес единиц. Синергизм вспомогательных сервисных подразделений

(«Перекинь проблемы через забор»)

# Корпоративная роль

---

- Корпорации состоят из нескольких бизнес –подразделений и бизнес единиц, которые могут конкурировать друг с другом, иметь разных клиентов и осуществлять свои собственные стратегии.
- Менеджеры корпоративного офиса должны определить , каким образом создавать добавленную стоимость каждого из них, чтобы целое превзошло простую сумму его частей.

# Создание синергизма бизнес-единиц

<b>Финансовая составляющая</b>	<b>Клиентская составляющая</b>	<b>Составляющая внутренних процессов</b>	<b>Составляющая обучения и роста</b>
<b>Оптимизировать распределение капитала</b> (стоимость для акционеров) <b>Сбалансированный рост и риски (ROI скорректированная на риск)</b>	Развивать перекрестные продажи (общие клиенты) <b>Сфокусироваться на клиента</b> (удовлетворенность клиента и сохранение клиентской базы)	<b>Общий процесс оптимизации:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Недвижимость;</li><li>■ Закупки;</li><li>■ Торговые площади</li></ul> <b>Экономия за счет масштабов:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Распределение;</li><li>■ Производство</li></ul> <b>Интеграция стоимостной цепи</b> ( удельные затраты; доля рынка)	<b>Обмен лучшим опытом</b> <b>Развитие ключевых компетенций</b>

# Превращение стратегии в повседневную работу

---

- это создание условий понимания стратегического выбора и включает в себя :

- *Коммуникации и обучение:*
- *Разработку индивидуальных целей и целей команды:*
- *Систему поощрения и вознаграждения:*

# Коммуникации и обучение

*Цель эффективного коммуникационного процесса – добиться понимания программы компании.*

- Если сотрудники хотят участвовать в реализации стратегии, они должны изучить ее и понять.
- Процессы эти начинаются с обучения (создание понимания стратегии),
- а затем проверяется, восприняли ли сотрудники доведенную до них информацию (доля сотрудников поддерживающих стратегию),
- полагают ли они, что стратегия успешно реализуется (лояльность стратегии),
- и наконец, определяется, сколько из них информируют сослуживцев о новой стратегии (становление « миссионеров стратегии)

**«Осведомленность о нашей стратегии не принесет нашим конкурентам ничего хорошего, если они будут не в состоянии ее осуществить. С другой стороны, у нас нет шансов осуществить стратегию, если наши сотрудники о ней не осведомлены. Мы вынуждены пойти на это риск», программы открытой отчетности.**

# Средства коммуникации

---

- Квартальные совещания
- Информационные листовки
- Ежемесячные информационные письма
- Образовательные программы
- Внутренняя электронная сеть компании

# Разработка индивидуальных целей и целей команды

---

- любой сотрудник должен осознать , каким образом он может влиять на успешное выполнение поставленных планов.
- Задача менеджеров состоит в том, чтобы помочь скоординировать индивидуальные цели команды со стратегией компании.
- Индивидуальные планы составляются по такому же принципу.

# Уточнение индивидуальных и командных целей

---

- ССП определяет место сотрудника на карте и помогает выяснить, каков должен быть его вклад в достижение общих целей.
- Индивидуальные цели, установленные в рамках ССП, являются межфункциональными, долгосрочными и стратегическими.
- Компании могут использовать множество способов интеграции индивидуальных планов сотрудников и стратегических целей и задач корпорации: *однородные организации (торговые) могут сосредоточиться на финансовой и клиентской составляющих, а более сложные организации распространяют методом «каскада» по всей организации вплоть до рядового сотрудника.*

# Системы поощрения и вознаграждения

---

- *Системы поощрения и вознаграждения*: сбалансированная система оплаты.
- Работники должны понимать , что если все хорошо, то компания разделит свой успех с ними.
- Но в том случае, если достигнутые результаты оставляют желать лучшего, то ответственность за это несут все без исключения.
- Система поощрения и вознаграждения является связующим звеном между общими результатами деятельности компании и индивидуальными.

# Сбалансированная система оплаты

---

Компенсационные планы могут иметь:

- Коллективную форму поощрения;
- Индивидуальные и командные премиальные выплаты.

# Правила увязки стимулов с достижением основных стратегических целей

---

- Должны быть использованы методы мотивации , которые обеспечивают искреннюю приверженность и поддержку со стороны работников.
- Определяя задания необходимо подчеркивать требуемые результаты.
- Критерием оценки должны достигнутые результаты.
- План стимулирования должен распространяться на всех менеджеров и всех трудящихся;
- Оплата по результатам должна быть большей, а не меньшей частью общего вознаграждения;
- Систему вознаграждения следует проводить в жизнь осторожно и честно.

# Стратегия как непрерывный процесс.

---

Делайте осуществление стратегии непрерывным процессом через:

- **Взаимосвязь стратегий и бюджетов;**
  - **Аналитические и информационные системы;**
  - **Стратегическое обучение.**
- (« процесс двойной петли»; стратегия - бюджетное планирование, регулярные совещания, специальная информационная система).

# Как сделать стратегию непрерывным процессом(2)\*



# Связь стратегии с бюджетом

Стратегия  
(3-5лет)

*1.Перевод в  
сбалансирова  
нную  
систему  
показателей*

**Процедура «снижения»**  
*(обычно план,  
рассчитанный на 2-3 года)*

*2.  
Постанов  
ка  
долгосроч  
ных  
сложных  
задач*

*Определение  
стратегиче  
ских  
инициатив и  
потребност  
ей в  
ресурсах*

*4.  
Утвержде  
ние  
финансовы  
х и  
человеческ  
их ресурсов*

**Бюджет (год)**

# Формирование бюджета

---

- Каждая *организационная единица* должна располагать людьми, оборудованием, помещениями и другими *ресурсами*, необходимыми для осуществления ее раздела стратегического плана.
- Реализация стратегии связана с *перемещением ресурсов* из одной области в другую, сокращением ассигнований и персонала в одной единице, их наращиванием в тех единицах , которые более важны для успеха стратегии.

# Внедрение бюджетирования

- Бюджет (ресурсы и их распределение) рассматривается как результат двух различных процессов
- Операционный бюджет, основанный на хозяйственной деятельности, определяет источники ресурсов и их распределение в соответствии с прогнозируемыми потребностями.
- Стратегический бюджет ориентирован на новые источники финансирования распределения важнейших человеческих и капитальных ресурсов для реализации стратегических инициатив.
- Решения принимаются после тщательного анализа новых предложений с использованием ССП. В рамках этого процесса и в соответствии с принятой системой показателей формулируются краткосрочные задачи, а также финансовые и нефинансовые параметры их решения, за которые отчитываются и получают соответствующее вознаграждение менеджеры и рядовые сотрудники.

# Обратная связь и информация

---

- **Новый тип совещаний (найти почему полученные результаты не соответствуют поставленным задачам)**

## **Проверка и корректировка**

- Аналитические методы (проверка гипотезы и динамичное моделирование)
- Изучение воздействия внешних факторов;
- Определение и поддержка возникающих стратегий.

## **Информационные технологии**

# Система сбора и анализа информации

- Какая информация необходима . Ее формат.
- Каналы поступления данной информации.
- Периодичность сбора информации.
- Методология обработки и анализа информации.
- Ответственный за весь процесс и за каждую отдельную стадию.



# Система отчетов о результатах

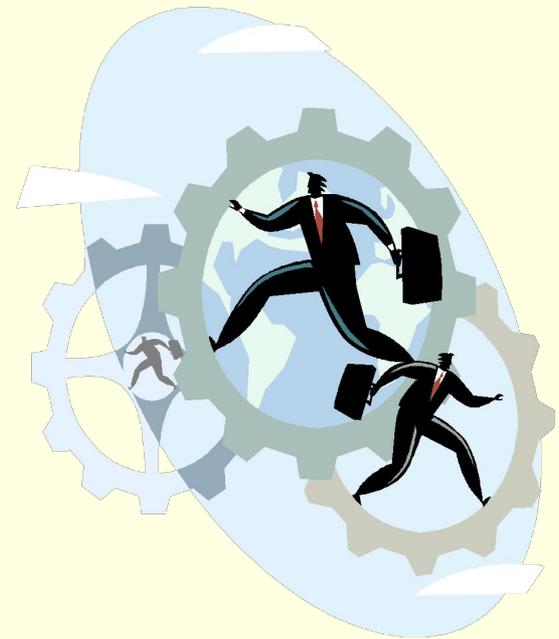
---

- Пользователь отчета и его требования.
- Формат отчета, содержание.
- Периодичность представления.
- Ответственный за подготовку и предоставления отчетов.

# Ответственная организация

*Система реализации стратегии предлагает четкое определение ответственных лиц за реализацию той или иной цели (конкретный результат) Цель создать ответственную организацию, в которой «понятно КТО и за ЧТО отвечает»*

- Создать систему делегирования ответственности и полномочий
- Закрепить ответственное лицо за каждой целью и КП
- Разработать документы, фиксирующие области ответственности и полномочий



# Активизация изменений как результат активного руководства топ - менеджеров

---

Управляйте процессом перемен из центра :

- Активизация
- Процесс управления
- Система стратегического менеджмента

# Руководство и активизация

---

- **Создание команды руководителей**
- **Рычаги контроля.**
- **Стиль руководства.**

# Объекты изменений

---



Стратегия

Организационная  
структура  
Организационная  
культура

## 8.3. Подходы к управлению изменениями

---

1. Организационные изменения, модели, виды.
2. Управление изменениями.
3. Методы управления сопротивлением.

# Изменения организации

---

*Изменения организации* – это процесс замены устаревших и неспособных в должной мере выполнять свои функции элементов новыми или дополнение их ранее не существовавшими с целью приблизить ее возможности к требованиям жизни.

# Изменения могут быть в:

---

- Технологиях,
- Методах работы;
- Взаимоотношениях (организационных, деловых и личных),
- Интерессах заинтересованных сторон (ЗС), как деловых так и личных,
- Окружении
- ...

# Виды кризисов

---

Кризис ликвидности — Кризис успеха — Стратегический кризис

- Кризис ликвидности - реальная потеря платежеспособности, необходимы срочные меры, иначе предприятие вынуждено будет уйти с рынка
- Стратегический кризис - происходят сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе

# Подходы к управлению изменениями (модели)

---

- **Хозяйственный реинжиниринг** (революционный) . Вид кризиса – кризис ликвидности и кризис успеха. Стратегия «сверху вниз».
- **Организационное развитие** (эволюционный). Вид кризиса – кризис успеха, стратегический кризис. Стратегия «сверху-вниз» «снизу-вверх», «биполярная стратегия».

# Революционная модель изменений

- **Революционная модель изменений**-(1993г. М.Хаммер ,Дж.Чампи – **концепция реинжиниринга бизнеса**- это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. результат резкое улучшение количественно измеряемых показателей. Согласно этой концепции **-идет глубинная реорганизация предприятия по всей цепочке создания стоимости.** *Новые решения должны сознательно проводится в жизнь жестким и недемократическим путем.* Руководство сосредоточивается в руках немногих лиц.
- В центре любого пересмотра хозяйственного процесса стоит **удовлетворение запросов внутренних и внешних клиентов.** Основное внимание **-наиболее важным из них.**
- Предпосылкой является ориентация всего производственного процесса на клиента, использование новейших информационных технологий.

# Эволюционная модель изменений

---

- Эволюционная концепция (Организационное развитие) определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и совершенствования организации и работающих в ней людей, в первую очередь **должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов** социотехнической системы, а затем и сама система (организация).
- Цель изменений *одновременное повышение производительности организации и качества труда*. Излишние иерархические ступени должны ликвидироваться, а властные отношения сводятся к системе партнерства.

# Тип изменения

Тип изменений	Характер изменений	Последствия
Неизменное функционирование	Организация реализует одну и ту же стратегию	Не требуется проводить не каких изменений. Важно только отслеживать негативные тенденции внешней среды
Обычные изменения	Поддержание интереса к продукту организации	Проведение преобразований в маркетинговой сфере
Умеренное преобразование	Организация выводит на рынок новый продукт и пытается привлечь к нему внимание покупателей	Изменения происходят в маркетинге и производстве
Радикальное преобразование	Организация изменяется радикально (слияние, смена собственника), но остается в традиционном бизнесе	Слияние различных культур, появление новых продуктов и рынков требуют серьезных изменений внутри организации, особенно в ее структуре
Перестройка организации	Организация оставляет прежний бизнес и переходит в новый	Изменения затрагивают миссию, организационную структуру, рынки, технологии и т.п. Радикальные изменения происходят в сфере трудовых ресурсов

# Виды изменений

---

- Запланированные
- Незапланированные
- Разовые
- многоступенчатые

# Предпосылки изменений организации

---

- Идеологические
- Организационные
- Информационные
- Кадровые
- Материальные

# Идеологические предпосылки

---

- Внедрение в создание того, что изменение это нормальное развитие организации
- Формирование новой системы ценностей
- Признание уникальности личности каждого члена
- Необходимый морально-психологический климат

# Предпосылки организационного обновления

---

- Устаревшая структура фирмы
- Устаревшая система управления фирмой
- Сбои в информационном обмене
- Неблагополучие в персонале
- Неблагополучие в финансах
- Неблагополучие в технологиях.

# Методы преобразований

---

- Технологические (модернизация технологии, оборудования, реконструкция предприятия)
- Организационные (реорганизация, создание прогрессивных норм и нормативов)
- Методы убеждения и разъяснения
- Административные (принуждение и угроза)
- Экономические

## 2. Схема управления изменениями

---

1. **Этап «разморозки» ситуации** (необходимость реорганизации, признание необходимости перемен).
2. **Этап подготовки реорганизации** (диагноз проблемы, планирование реорганизации: тип ситуации, подход к лидерству, стратегия осуществления).
3. **Этап осуществление реорганизации .**
4. **Этап «заморозки» ситуации** ( закрепление новой культуры, закрепление стремления коммерческого подхода).

# Какие вопросы решаем при планировании изменений

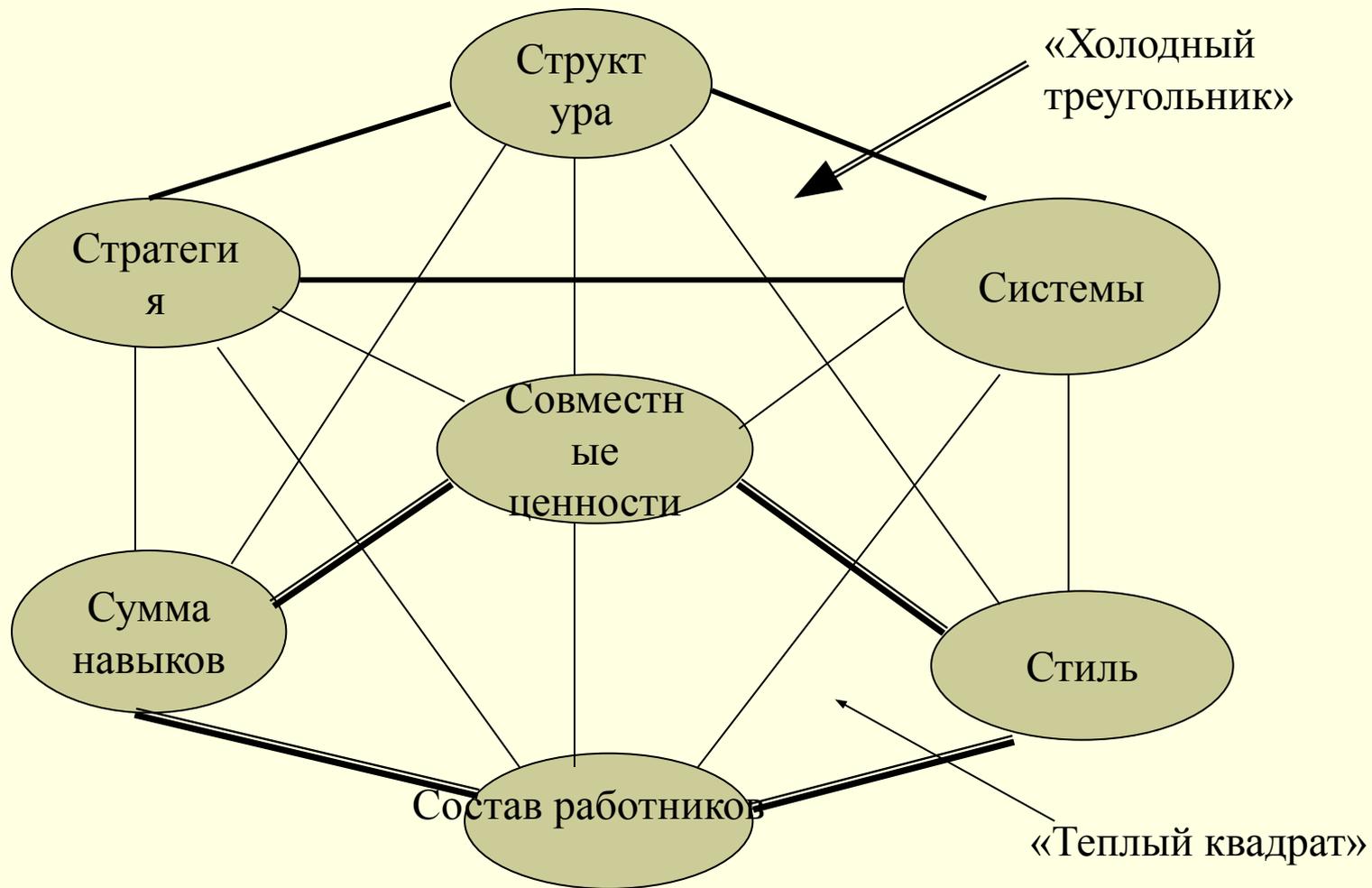
- Какие изменения происходят в окружении. Каковы будут последствия для нашей организации?
- Какие изменения мы должны предвидеть для того, чтобы достичь целей развития, улучшить деятельность и т.д.?
- Какие нежелательные изменения произойдут в нашей организации, если мы не предпримем вовремя шаги для их предотвращения?
- Какого рода изменениями мы можем управлять?
- С каким масштабom изменений мы можем справиться?
- Какого рода изменения найдут поддержку у наших сотрудников?
- Как мы должны помочь им справиться с изменениями?
- Должны ли изменения проводиться по стадиям?
- Как будут взаимосвязаны различные изменения, которые мы намерены сделать
- Где и как должен быть инициирован процесс изменений?
- Как мы будем управлять изменениями? Нужен ли нам консультант  
Какова его роль?
- Каким будет график осуществления изменений?

# Роль менеджеров



- **Роль** – активная, заметная, незаметная, закулисная.
- **Принимать решения-**
  - авторитарно или на основе согласия;
  - быть лично вовлеченными в детали реализации стратегии или оставаться в стороне и наставлять других;
  - решительно или осторожно.
- Основная инициатива в реализации - у **генерального менеджера** (директора предприятия); **руководители среднего и низшего звена** – иницииируют и контролируют процесс реализации стратегии в сфере своей компетенции.
- Важная **особенность руководства** – *знание того « что надо сделать»*, чтобы добить желаемых результатов.

# Диагностика системы менеджмента (схема «7-С» МакКинзи)



# Характеристика системы менеджмента («7С»)

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия	Те действия, которые организация планирует осуществлять в ответ или в ожидании изменений внешних условий
структура	Описание характеристики организационной схемы
системы	Все формальные и неформальные процедуры, которые заставляют организацию функционировать
Стиль	Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы. «Организации слушают то, что говорят руководители, но верят тому, что руководители делают»
Состав персонала	Демографические характеристики важнейших категорий персонала в компании
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или фундаментальные идеи на которых строится бизнес.

# Диагностика система менеджмента (модель шести ячеек Вайсборда)



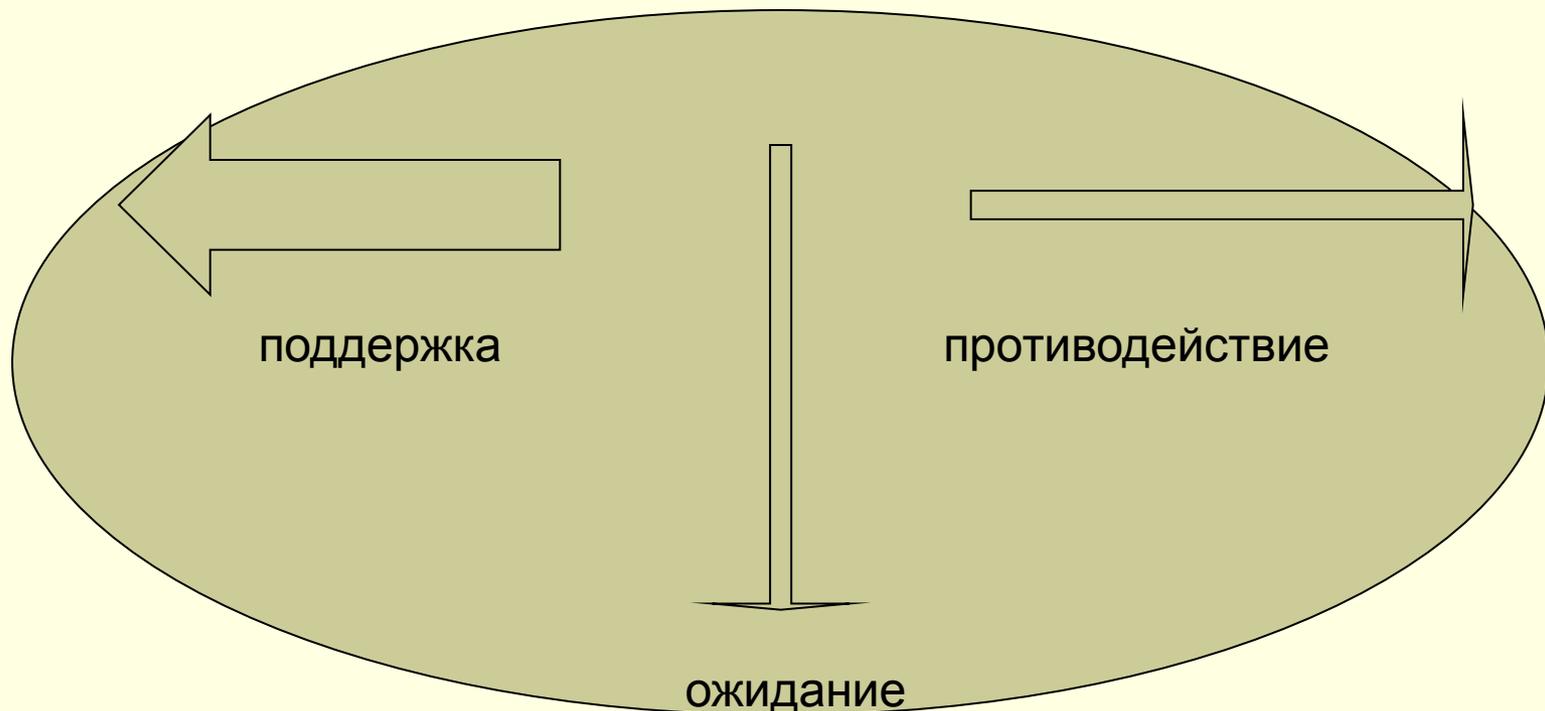
# Матрица Вайсборда

	Формальная система (Работа которую, надо сделать)	Неформальная система (Процесс выполнение работы)
1.Цели	Ясность целей	Соглашение относительно целей
2.Структура	Функциональная, проектная или матричная	Как в действительности делается или не делается работа?
3.Взаимоотношения	Кто с кем должен иметь дело и по какому поводу?	Насколько они эффективны? Качество взаимоотношений? Способы управления конфликтами?
4.Вознаграждения	Явно определенные системы В чем их суть?	Неявное, психологическое вознаграждение Что люди думают об оплате их труда?
5.Лидерство	Чем управляют менеджеры высшего уровня?	Как? Нормативный стиль администрирования?
6.Вспомогательные механизмы	Система бюджетов Управление информацией Планирование Контроль	Для чего они используются? Как они функционируют на практике? Кто и как нарушает эти системы?

# Команда руководства (человек мысли, человек действия, человек, понимающий в людях, человек публики)

- Иметь четкую идеологию управления, принятую командой
- Владеть информационной системой, которая обеспечивает информированность членов команды
- Располагать возможностями стимулировать
- Иметь объективные критерии оценки вклада отдельных сфер деятельности
- Менеджер , отвечающий за какую-то область , обладает в ней решающим словом
- Члены руководства век своего круга не принижают , желательно вообще не высказывают мнений друг о друге
- Ни один подчиненный не может опротестовать решение одного из членов и апеллировать по поводу этого решения к другому
- Области жизнедеятельности организации, которые требуют обсуждения и опыта разных членов организации, не принимаются ни голосованием, ни простым распоряжением.

# 3. Реакция субъектов изменений



Распространенная ошибка-невнимание к реакции на изменения

# Причины реакций на изменения

Совпадение интересов с результатами проекта Мотивация субъекта изменений	Неполная информация о результатах изменений Непоследовательность в реализации изменений	Отсутствие лидера Непонимание соответствия работ поставленным целям Неясные перспективы, сроки, результаты Противоречия интересов и результатов изменений Отсутствие поддержки высшего руководства
---	--	--

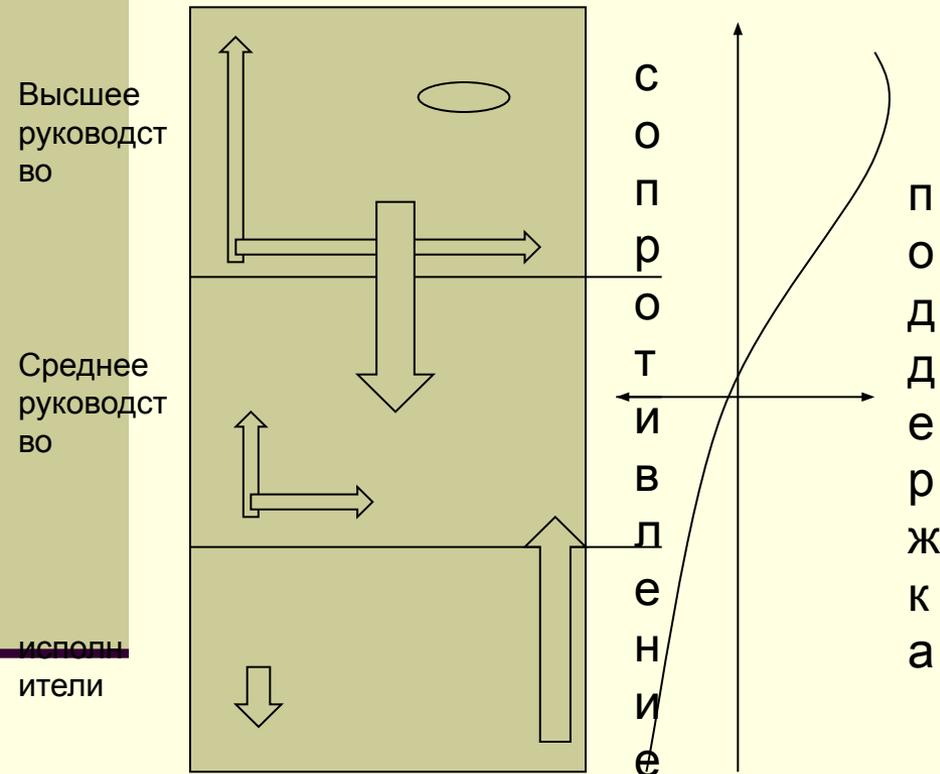
поддержка

ожидание

противодействие

Руководитель должен нейтрализовать противодействие, и, по возможности добиться поддержки

# Управление изменениями в КОМПАНИИ



Решение об изменениях:»Надо инициировать изменения!»

«Руководство решило инициировать проект. Надо подготовиться. Возможно, есть перспективы, хотя многое придется менять, что неприятно»

«Опять что-то там наверху затеяли! Как это надоело -только начали нормально работать и вот опять какие изменения»

# Управляющие всех уровней

---

должны реагировать на изменения, эффект изменений и форма реакции на разных уровнях различны.

- Высший уровень - решение о модернизации.
- Средний уровень - какие необходимы перемены, информацию, альтернативы, технические расчеты.
- Низовой уровень –конкретные задачи, эксплуатация машин (задача- понять новые процедуры и выполнять требования новой технологии).

# Волна перемен

---

Изменения в компании неэффективны:

- Меняется центр перемен -  
непоследовательность решений;
- Постоянное сопротивление -впустую  
тратится энергия изменений

# Луч перемен

---

Эффективные изменения в компании:

- Постоянный центр перемен – последовательность решений;
- Минимальное сопротивление переменам.

# Формы участия сотрудников в процессе изменений

---

- Отсутствие участие
- «Убедительная автократия»
- Консультации
- «Реактивный контроль»
- «Заключение сделки»
- Предупреждающий контроль
- Совместная разработка программы изменений
- Поддерживающее сотрудничество
- Постоянные рабочие группы
- Полное самоопределение.

# Причины сопротивления

---

- **Экономические** (потеря дохода или его источника)
- **Организационные** (нарушенные методы работы, привычки и взаимоотношения, т.е. нарушение существующей расстановки сил)
- **Личностные** (психологические особенности людей: неопределенность, недостаток понимания и доверия, собственные интересы, нерасположение к изменениям, нелюбовь к сюрпризам, страх провала)
- **Социально-политические** (отсутствует убежденность в их необходимости)
- **Стабильность коммерческих результатов**

# Методы преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л.Шлезингер

Метод	Область применения	преимущества	недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если удалось убедить людей, то они будут помогать	Требует много времени
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы не обладают всей информацией и когда другие имеют значительные силы сопротивления для сопротивления	Люди будут испытывать чувство ответственности и любая информация которой они располагают будет включаться в план изменений	Может потребоваться много времени, если участники организуют не то изменение.
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Очень хорошо срабатывает	Дорогостоящий, требует большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда группа явно теряет что-то и обладает значит. Силами для сопротивления	Простой путь избежать сильного сопротивления	Может стать дорогостоящим
Манипуляции и кооптация	Когда другие тактики не срабатывают, или являются слишком дорогими	Сравнительно быстрое и недорогое решение проблем сопротивления	В будущем может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений	Позволяет преодолеть любой вид сопротивление	Рискованный способ, если люди останутся недовольны

# Кадровый менеджмент в поддержку изменений

---

- Мероприятия по сокращению персонала (экономически и этически обоснованные)
- Мероприятия по сохранению занятости (материальные и нематериальные стимулы)
- Мероприятия по развитию персонала (информация, обучение и перестановка)

# Стратегии изменений

Стратегии изменений	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменений условий работы в приказном порядке
Стратегия основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон	Соглашение по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов	Ответственность за качество, программа новых ценностей, новая культура
Аналитическая стратегия	Подход основанный на четком определении проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов.	Проектная работа : по новым системам оплаты По использованию станков По новым информационным системам
Стратегия ориентированная на действия	Общее определение проблемы, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

# Организационное проектирование

---

**2.2. Проектирование организационной структуры**

**2.3. Анализ организационной структуры**

**2.4. Техника построения функциональной структуры**

**2.5. Оценка организованности структур управления**

# Проектирование организационной структуры:

---

- **Организационная структура управления** – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

## Типы управления организациями:

- **Бюрократический** (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная структуры);
- **Органическая** ( проектная, матричная, горизонтального типа структуры)

# Признаки эффективной организационной структуры

---

- Структура соответствует стратегии организации.
- Структура соответствует среде функционирования организации.
- Отсутствие противоречий между элементами оргструктуры.  
Одна из первоочередных задач менеджеров высшего звена - добиться соответствия совокупности характеристик организационного дизайна той стратегии, которой компания стремиться придерживаться в ближайшие годы.

# Идеал организационного дизайна

---

- **«Идеал» организационного дизайна – это *самостоятельно функционирующая система*, сфокусированная на достижении стратегических целей обладающая способностью «самонастройки» в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения.**

# Основные требования к корпоративной структуре

---

1. Поддерживать «родительские способности» корпорации в области извлечения стоимости и в в области добавления стоимости входящим бизнесам;
2. По возможности не мешать развитию корневых компетенций на уровне бизнесов и подразделений;
3. Создавать возможности централизации финансовых, кадровых и иных ресурсов для реализации общекорпоративных программ и проектов, в то числе проектов диверсификации и вертикальной интеграции;
4. Сохранять устойчивость управления при изменении состава бизнесов (присоединение либо отделение отдельных бизнесов и подразделений).

# Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации

---

- Этап 1. определение общего типа организационной структуры.
- Этап 2. определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов.
- Этап 3. установление видов желаемой синергии и способов ее реализации.
- Этап 4. «Привязка» организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента.
- Этап 5. Определение систем вознаграждения в аппарате корпорации.

# Современные тенденции в развитии организационного дизайна

---

- Горизонтальная организация;
- Концепция управления качеством;
- Реинжиниринг;
- Аутсорсинг;
- Самообучающаяся организация.

# Принципы организационного проектирования

- *Не может быть идеальной типовой структуры и системы управления, с одинаковым успехом функционирующей в разных местах и условиях, хотя бы уже в силу того, что в них будут задействованы разные люди.*
- Разработчик организационного проекта предприятия должен учитывать , что в условиях сильной конкуренции *организационная структура и вся система управления должна быть гибкими и эластичными, обеспечивать свободный поток информации снизу вверх.*

# Анализ соответствия организационной структуры целям организации

---

## Выявляются:

- Цели, которые **не имеют организационного обеспечения** ( нет ответственных) или имеют недостаточное обеспечение ( не хватает исполнителей);
- Цели, имеющие **нечеткую систему ответственности**, - ответственный исполнитель должен быть один;
- Цели , **не имеющие системы контроля** их достижения или нечеткую систему контроля, - субъект контроля должен быть выше по уровням управления, нежели объект контроля, и находится в том же звене;
- Цели, которые **закреплены за несоответствующими по специализации структурными подразделениями**.

# Правила формирования организационной структуры

---

- Основные звенья оргструктуры формируются на базе стратегически значимых видов деятельности.
- При изменении стратегии корректируйте организационную структуру.
- Сторонним организациям можно передавать виды деятельности, которые они выполняют дешевле.
- Все аспекты стратегически значимых видов деятельности должны быть подотчетны одному руководителю.
- Связанные виды деятельности должны выполняться скоординированно. Для это используются специальные инструменты взаимодействия.

## 8.4. Культура организации

---

- Объект изменений: организационная культура - это
- Представления о том, как должен вестись бизнес
  - Ценности и принципы управления
  - “То, как мы привыкли делать дела”
  - Официальные политики
  - Традиции
  - Аттитюды
  - Организационные политики
  - Организационные табу и запреты
  - Истории, иллюстрирующие организационные ценности
  - Этические стандарты

# Откуда берется организационная культура?

---

- Основатель или ранний лидер, который провозглашал верования, принципы, ценности, практики
- Влиятельный индивид, рабочая группа или подразделение
- Укрепившиеся ценности, либо представления
- Со временем, эти принципы, ценности, практики разделяются всеми работниками
- Культура организации – это продукт внутренних социальных сил

# Организационная культура это...

---

базовые допущения и верования, которые разделяются членами организации. Они действуют бессознательно и определяют через базовые поведенческие проявления, которые воспринимаются как само собой разумеющееся, восприятие организации самой себя и ее окружающей среды

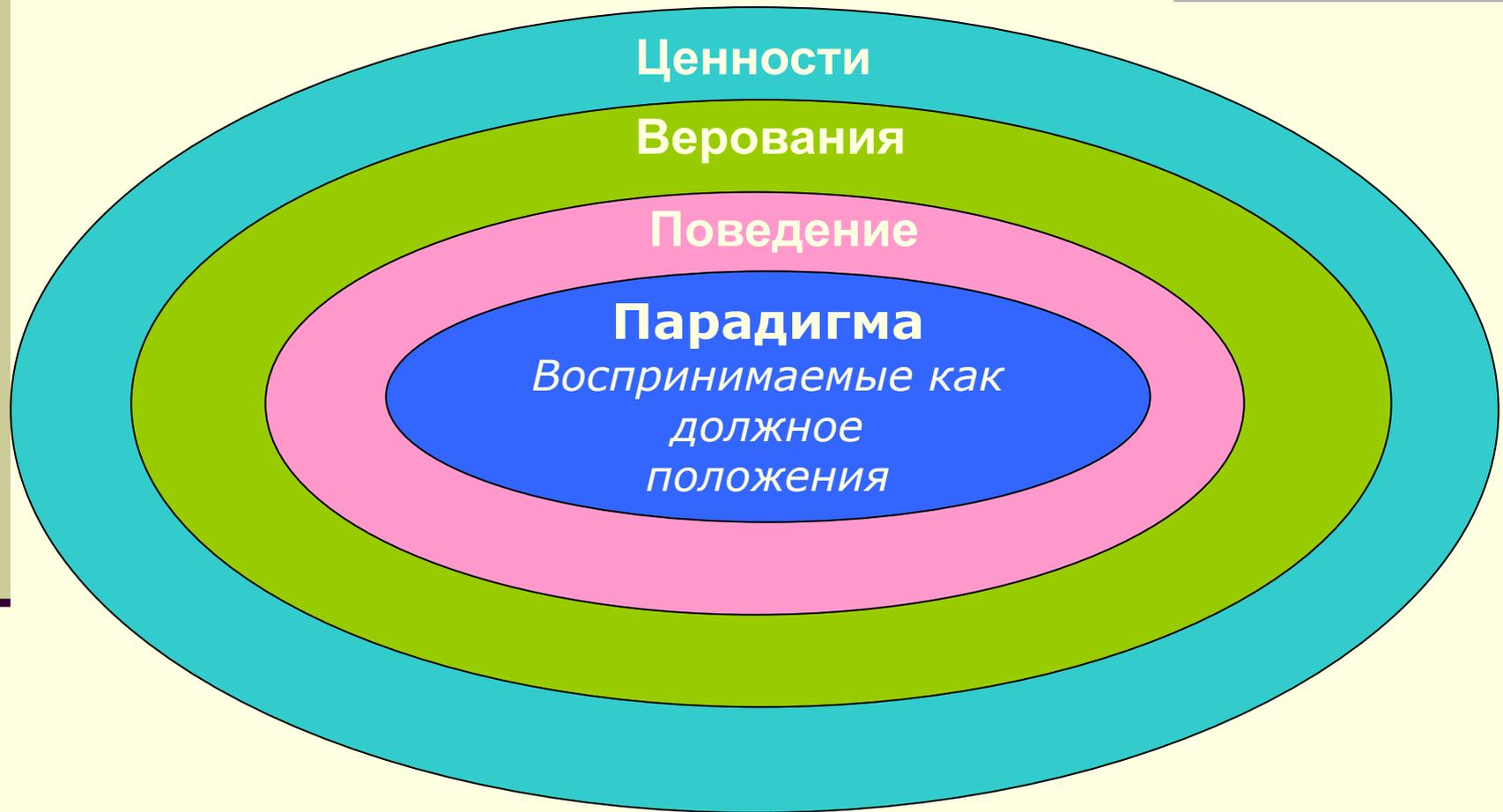
# Почему мы должны менять культуру?

---

- Культура организации может содействовать, либо тормозить реализацию стратегии
- Стратегические ценности и практики могут не соотноситься с организационной культурой
- Хорошо адаптированная к стратегии культура
  - Обеспечивает систему неформальных правил и групповое влияние
  - Мотивирует людей делать работу как можно лучше
  - Обеспечивает структуру, стандарты и систему ценностей
  - Способствует идентификации сотрудников с компанией
- Задача управленца -
  - Решить, поддерживает ли текущая культура реализацию стратегии?

# Слои организационной культуры

---



# Слои организационной культуры

- **Ценности** – прописанные утверждения о миссии, целях и стратегии организации. Например: «Нам необходимы сильные и обширные системы контроля»
- **Верования** – более специфические вопросы, но также могут обсуждаться (вербализованы). Например, убеждение, что организация не должна вступать в торговые отношения с определенными странами
- **Поведение** – каждодневные способы осуществления организацией ее деятельности, включает рабочие рутины, организационные структуры и контроль, символические формы поведения
- **Принимаемые как должное положения** – это те аспекты организационной жизни, которые работникам сложно идентифицировать и объяснить. Эти положения отражают коллективный опыт организации представляют собой «сердцевину» организационной культуры. Например, «управлять должен начальник, он знает лучше».

# Система верований



# Система поведения



# Система поведения

---

- **Рутинное поведение и ритуалы** – ‘то, как мы делаем здесь дела’ день ото дня
- **Истории** – отражают историю организации, главные события и фигуры
- **Символы** – включают логотипы, офисы, машины, обычно используемые типы языка и терминологию, они отражают природу организации
- **Властные структуры** - наиболее могущественные группировки внутри организации, тесно связаны с базовыми убеждениями
- **Системы контроля, измерения, поощрения** –показывают, в отношении чего важно осуществлять мониторинг в организации
- **Организационная структура** – отражает власть, важные роли и отношения
- **Парадигма** – соединяет воедино и усиливает элементы поведения, рассматриваемые в других компонентах культурной сети

# «Культурная сеть»

---

- Вместе, система верований и система поведения образуют культурную сеть
- «Культурная сеть» это отражение принимаемых как должное положений, или парадигма организации, а также предметное выражение организационной культуры

# Связь между верованиями и поведением - «Культурная сеть»



# Использование инструмента «Культурная сеть»

---

- Полезная концепция для объяснения феномена организационной культуры
- Полезный диагностический инструмент для понимания культуры конкретной организации
- Полезный диагностический инструмент для понимания того, что должно быть целью изменений в текущей культуре для повышения эффективности организации



---

Адаптация текущей организацион-ной культуры к новой стратегии – важнейшая задача на стадии реализации стратегии !!!

# Создание культуры, поддерживающей реализацию стратегии

1. Уточнение цели изменений: какие конкретные проблемы существуют в организации?
2. Исследование организационной культуры:



3. Диагностика
4. Вмешательство: начинаем изменение культуры

# Как развить корпоративную культуру?

