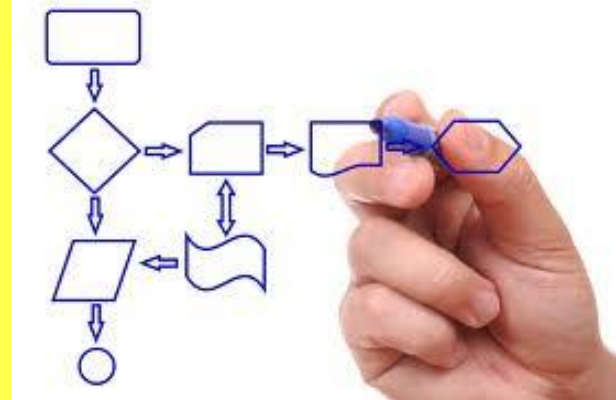


# ТЕХНОЛОГИИ развития бизнеса и достижения его целей



# Управление: база и надстройка



Организация деятельности – это базовая составляющая управления.

Чем лучше организована деятельность, тем в меньшей степени она

**Если в компании формализована бизнес-модель, прописаны бизнес-процессы и настроена учетная система,**

**– то руководитель получает инструмент, с помощью которого сможет объективно и быстро оценивать эффективность принимаемых им и его подчиненными управленческих решений.**

**В таких условиях управлять деятельностью достаточно комфортно, поскольку включается самый ресурсосберегающий формат – «управление по отклонениям».**

**Теорема о рекурсивных системах гласит, что в рекурсивной (самоподобной, фрактальной) системе любая жизнеспособная система содержит другие жизнеспособные системы, и сама содержится в жизнеспособной системе следующего уровня. (Лобуков В.Г.)**



**Жизнеспособная компания должна иметь жизнеспособную бизнес-модель, состоящую из жизнеспособных элементов и в свою очередь, функционировать на жизнеспособном рынке.**

*Любой бизнес – это система*

**Система есть сущность,  
которая в результате  
взаимодействия ее частей  
может поддерживать свое  
существование и  
функционировать как единое  
целое**

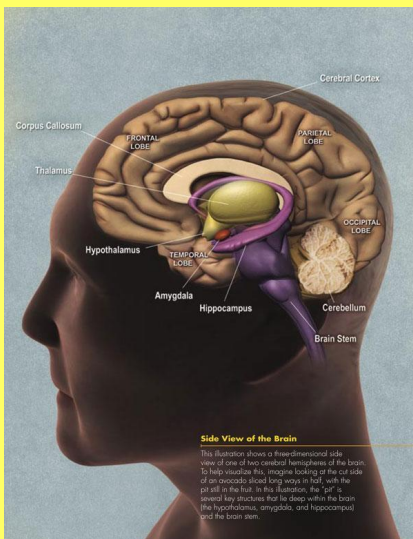
Д. О. Коннор, И. Макдермот

## **СИСТЕМА**

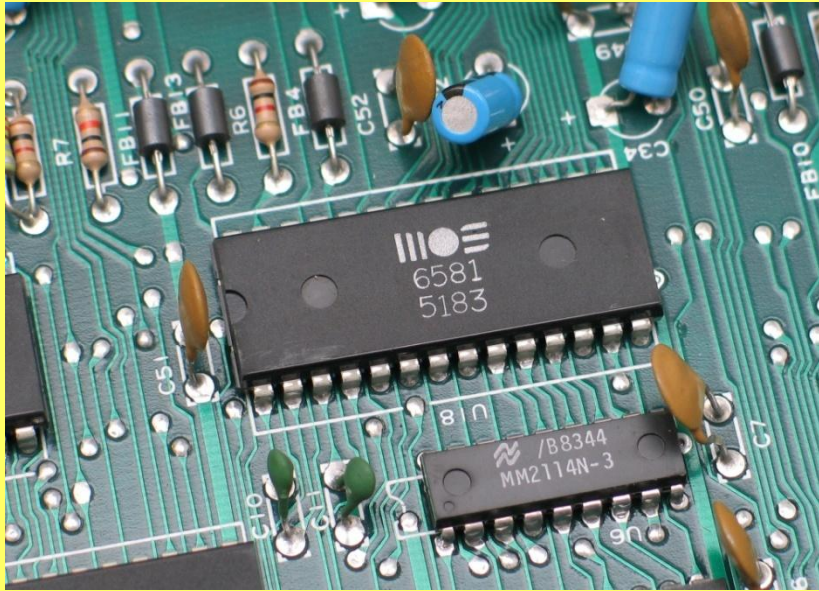
## **НАГРОМОЖДЕНИЕ**

<b>Взаимосвязанные части функционируют как целое</b>	<b>Совокупность разрозненных частей</b>
<b>Изменяется, если что-либо убрать или добавить. Разделив систему надвое, вы получите не две меньшие системы, а поврежденную, и, вероятно, не функционирующую систему</b>	<b>Основные свойства в принципе не изменяются, если что-либо добавить или убрать. Разделив надвое, получим два нагромождения поменьше</b>
<b>Части взаимосвязаны и работают вместе</b>	<b>Части не связаны между собой и могут функционировать отдельно</b>
<b>Поведение системы зависит от структуры.</b>	<b>Поведение (если оно имеет место быть) зависит от размера или числа предметов составляющих нагромождение</b>





**Системы обладают эмерджентными или возникающими свойствами, которых нет ни у одной из их частей. Разобрав систему на части и проанализировав каждую из них, вы НЕ сможете предвидеть свойства целостной системы**



## Сложность систем

Бывает двух видов:

**Сложность, вызванная детализацией**, количеством рассматриваемых элементов –имеется возможность сгруппировать , организовать структуру и пошаговое познание. С такой задачей легко справляются компьютеры.

**Сложность динамическая** – когда элементы могут быть соединены между собой изменяемым множеством связей, которые могут менять вид и форму при работе системы.



## ДИНАМИЧЕСКИ СЛОЖНЫЕ СИСТЕМЫ

Такая система предполагает наличие трех видов связей между элементами:

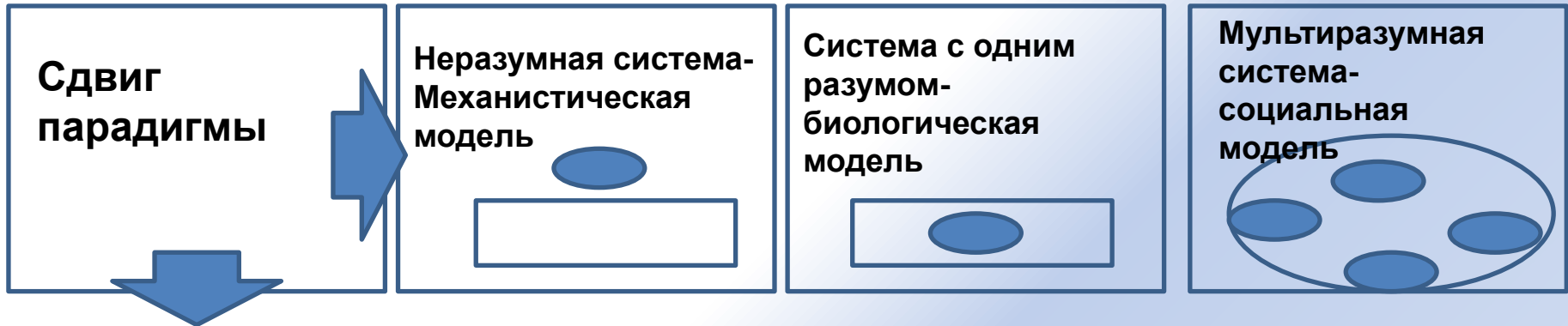
- временные – изучаемые изменения параметров связи зависят от своих прошлых трансформаций
- горизонтальные - параметры зависят друг от друга
- диагональные - параметр  $A$  зависит от прошлого состояния параметра  $B$  и, возможно, наоборот

Эти взаимозависимости опутывают все механизмы системы скрепляющими петлями обратной связи



**Предприятие – динамически сложная система**, функционирующая в социально-экономической среде. Управление предприятием требует применения не только традиционного анализа элементов системы, но и **синтеза** ее частей в целостный объект, для понимания его системных (эмерджентных) свойств, понимание того, **почему** система ведет себя, так или иначе.





**Аналитический  
подход**  
Независимые  
переменные

**Системный  
подход**  
Взаимозависимые  
переменные

**Системное противоречие в развитии:**

- при развитии и продвижении по  
жизненному циклу организация как единое  
целое становится все более  
взаимосвязанной и взаимозависимой

- но при этом ее составные элементы  
стремятся к все большей независимости и  
самостоятельному выбору

**Смена системы понятий, ценностей, целей  
организации, а также метода научного познания –  
двойной сдвиг парадигмы**

## МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

### Характерные черты:

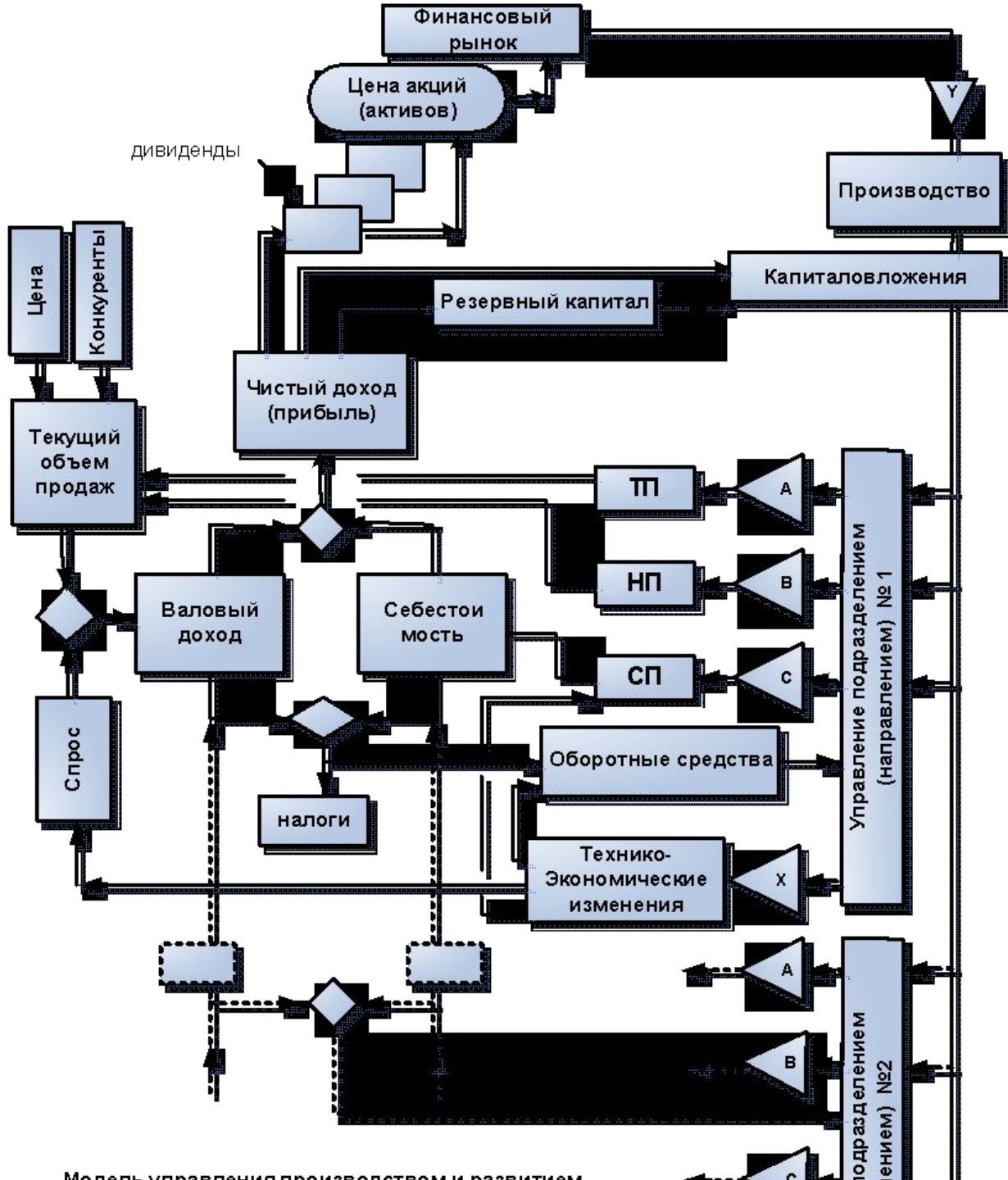
- Система не имеет собственного разума и своей собственной цели.
- Представляет собой орудие хозяина для достижения главной цели владельца – прибыли
- Жесткое следование частей заданному курсу без самостоятельной перестройки элементов
- Функционирует путем реагирования на внешнее раздражение и эффективно работает, если окружающая среда стабильна и не оказывает на систему значительного влияния.



# БИОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

## Основные принципы:

- ❑ Организация представляет собой живую систему с единым разумом (аналогия человеческого организма)
- ❑ Собственная цель системы – выживание
- ❑ Для реализации собственной цели системы необходим ее рост – наиважнейший показатель эффективности
- ❑ Прибыль – средство достижения эффективности (роста)
- ❑ Система в целом наделена возможностью выбора, ее части – нет.
- ❑ Части системы функционируют на основе гомеостаза (поддержание внутреннего динамического равновесия)
- ❑ Решение проблем происходит на основе получения дополнительной информации и улучшения связей.



Модель управления производством и развитием

# МУЛЬТИРАЗУМНЫЕ СИСТЕМЫ – СОЦИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

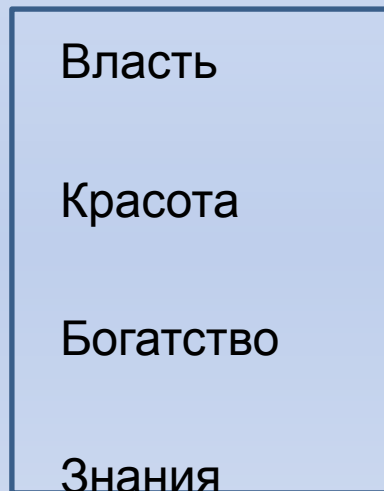
## Основные принципы:

- ❖ Система – добровольный союз целеустремленных членов, способных самостоятельно определить и принять общие цели и средства их достижения
- ❖ Членов такой социокультурной организации удерживает вместе одна или несколько общих целей и приемлемые для всех участников способы их достижения
- ❖ «Цементом» как основой взаимодействия участников – является организационная, производственная и общая культура.
- ❖ Участники могут иметь свое мнение по поводу создания целостности и движения к цели, поэтому для управления развитием – необходимо согласие между участниками
- ❖ Связующим звеном в данной модели выступает только информация, в отличие от механистических (только энергия) и биологических (энерго-информационный обмен)

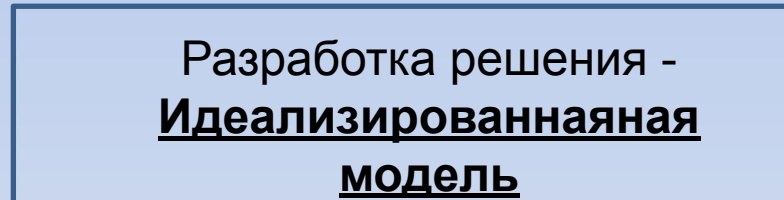
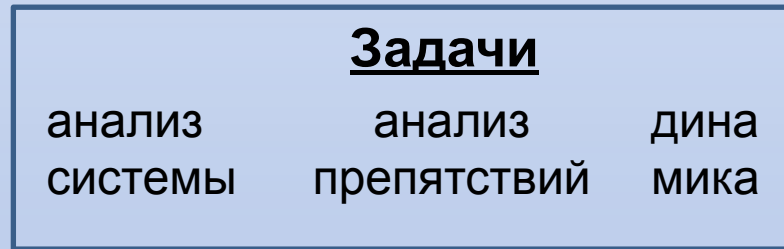
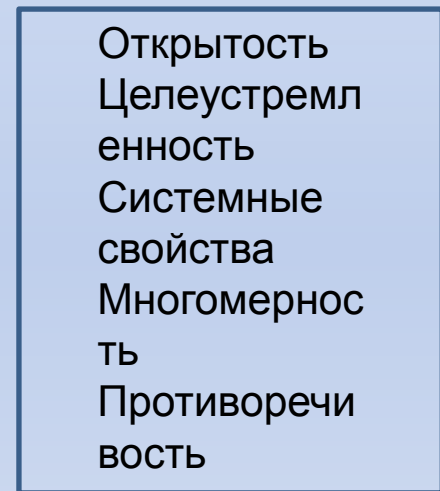
# ИНТЕРАКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



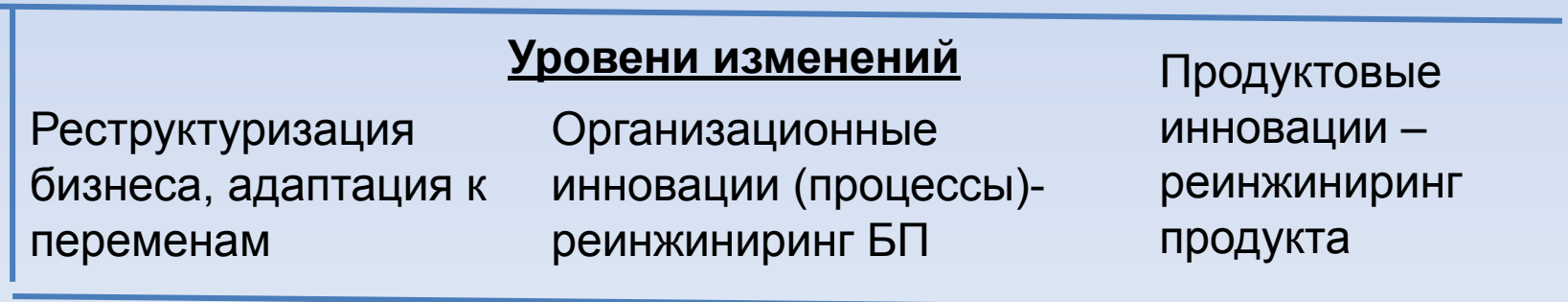
## Аспекты системы



## Системные принципы



## Ценности





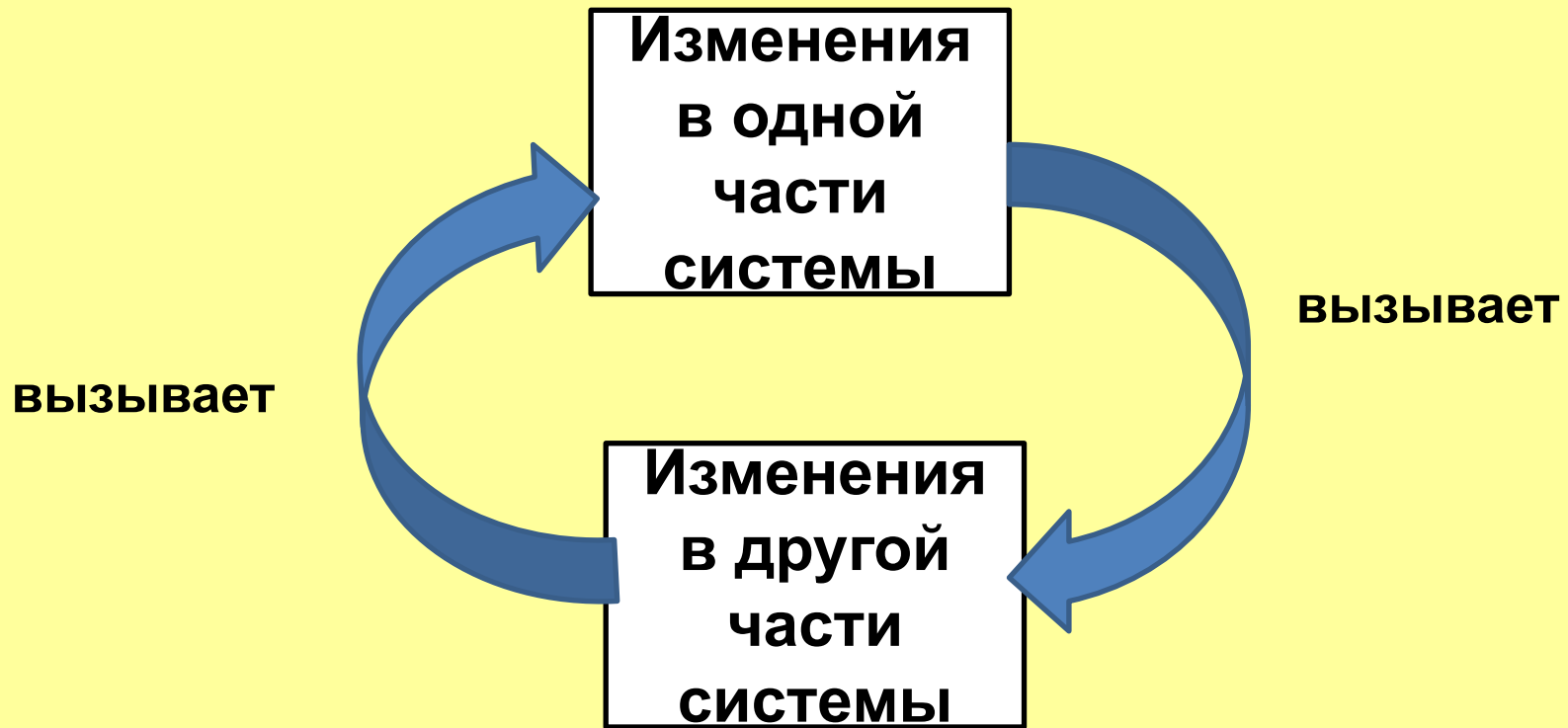
Часть I

Диагностирование  
современной системы  
производства товаров и услуг

**Системное мышление реализуется  
через моделирование систем. Лучший  
способ изучить систему заключается  
в создании ее модели  
(Чермен, Гараедаги, Акофф и др)**

**Для создания модели динамически  
сложной, мультиразумной системы нужна  
информация о влиянии действий одного  
элемента системы на другие и наоборот  
(Гараедаги)**

# *Петли обратной связи- сущность систем*

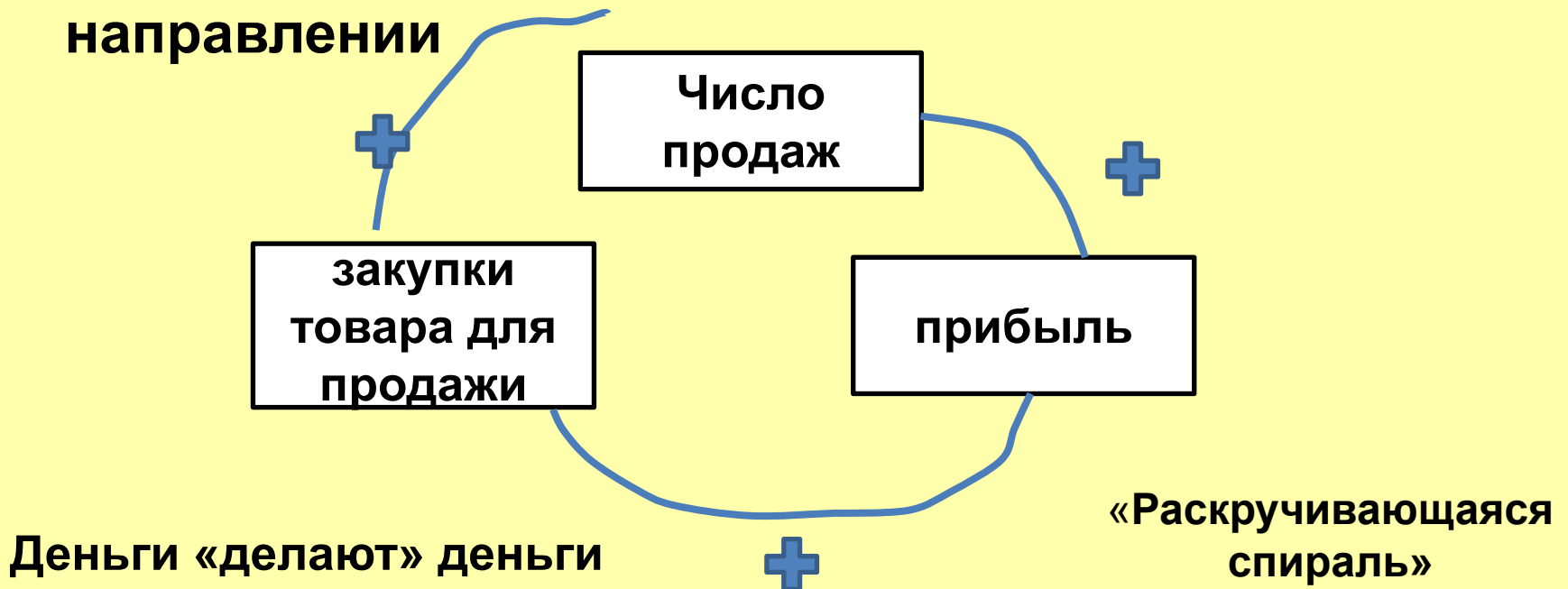


**Обратная связь** – это отклик на результат действия, который влияет на выбор последующего действия

Обратная связь реализуется в контуре, в петле, поэтому мышление в категориях обратной связи – это контурное, нелинейное мышление.

Существуют два основных типа обратной связи:

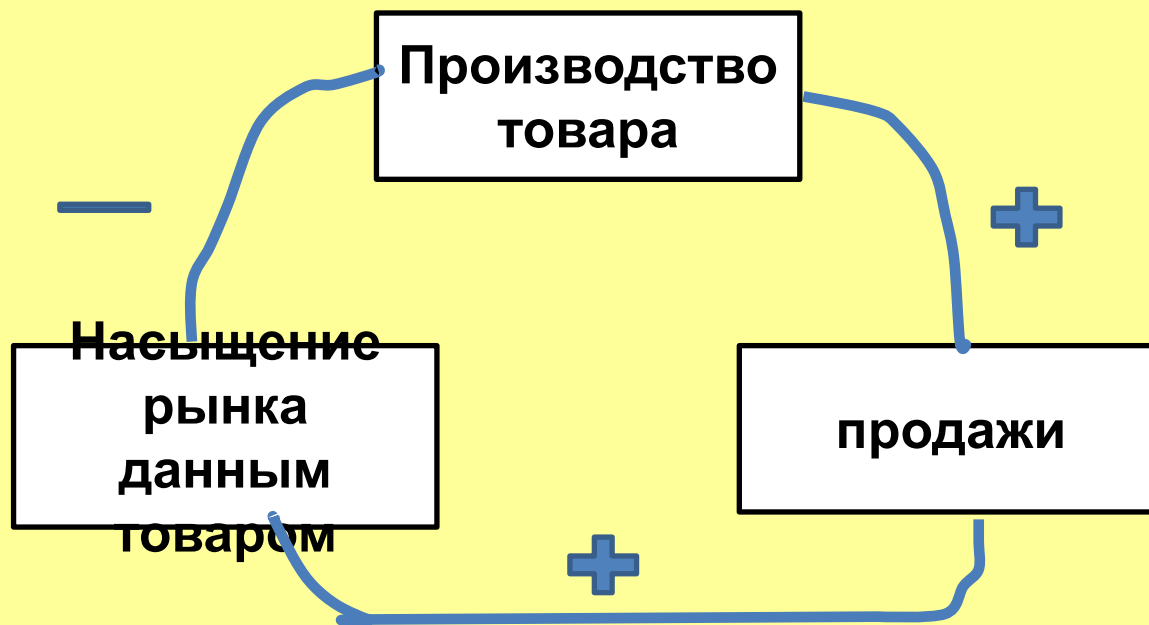
Усиливающая обратная связь – когда изменение выхода системы, возвращаясь на ее вход, усиливает первоначальные изменения в том же направлении



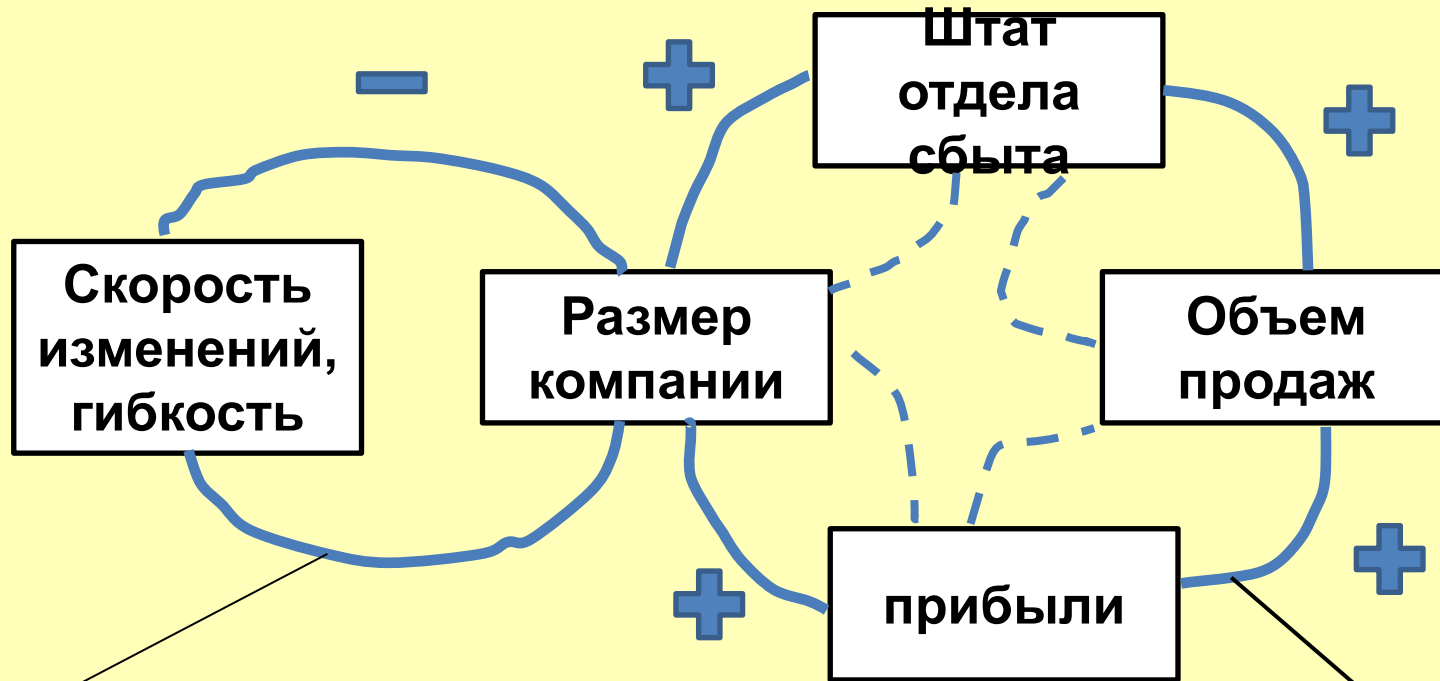


Так устроена природа бизнеса, что вечный рост невозможен. В действия вмешивается другой тип обратной связи – уравнивающий.

**Уравнивающая обратная связь** – когда изменение состояния системы служит сигналом для противодействия первоначальному изменению, чтобы восстановить утраченное равновесие



Различное сочетание петель предполагает различные сюжетные линии построения системных моделей. Анализируя контуры и циклы можно выяснить как поведет себя структура и как будут разворачиваться события



Уравновешивающая  
(балансирующая) петля

Общий  
уравновешивающий  
эффект

Усиливающая  
петля

# Обозначения на системных диаграммах

1. Если изменение одного элемента ведет к изменению другого в том же направлении (увеличивается или уменьшается один, в ответ увеличивается или уменьшается другой) – связь обозначается знаком «плюс»



2. Если изменение одного элемента ведет к изменению другого в противоположном направлении – связь обозначаем знаком «минус»



3. Контур обратной связи с четным числом уравнивающих связей дает усиливающий эффект (нуль – тоже четное число).



Контур обратной связи с нечетным числом уравнивающих связей дает уравнивающий эффект

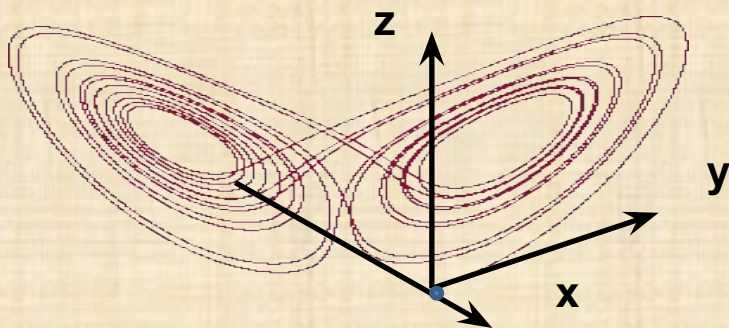


Примечание: Связь – это две стрелки прямого и обратного направления между двумя рассматриваемыми объектами. Чтобы не перегружать схемы некоторые обратные стрелки могут только подразумеваться (пунктир)

Системные истории, какими бы сложными они не казались, состоят всего из двух типов связей – балансирующей и усиливающей

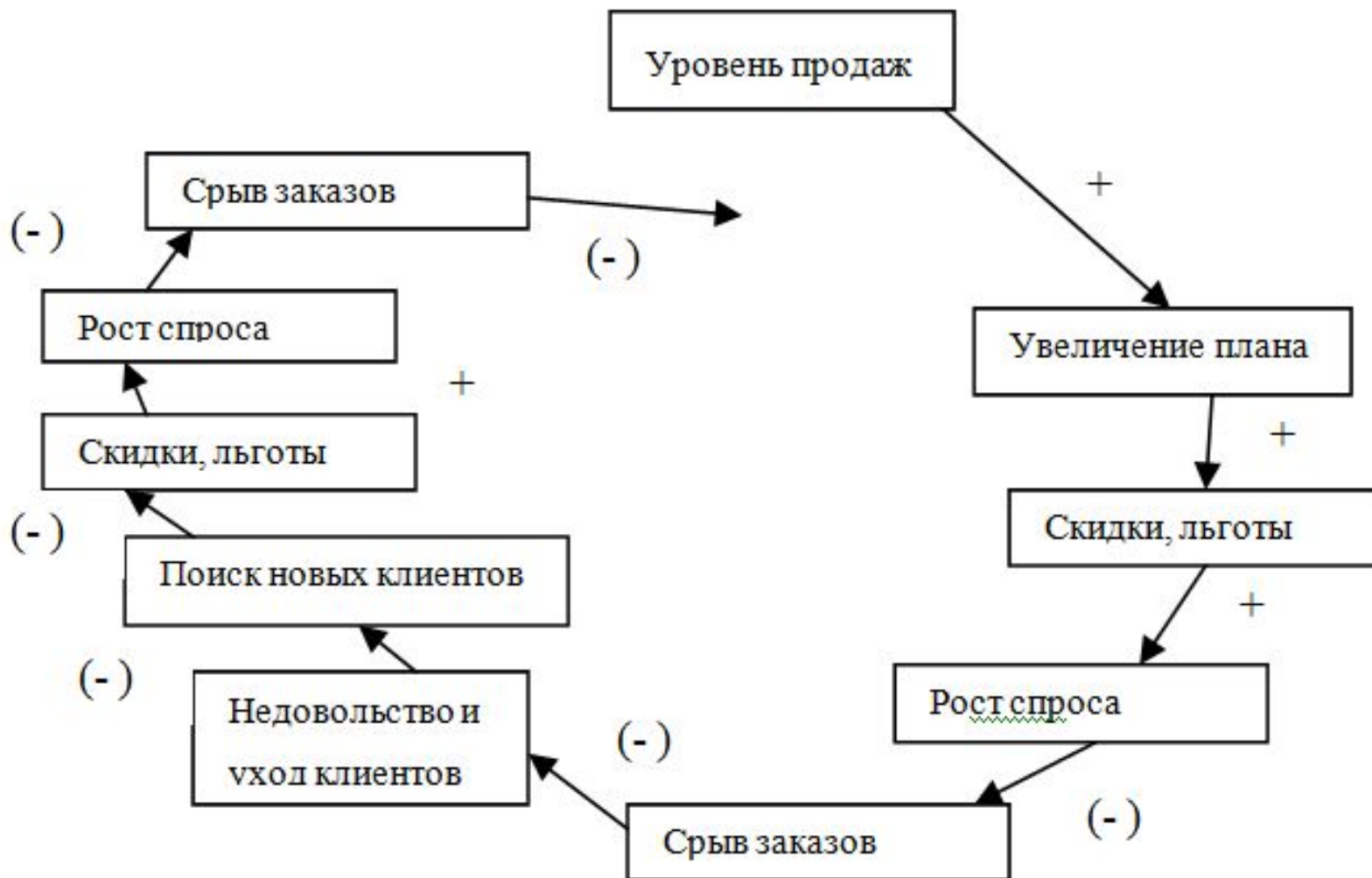
Сочетание этих связей, если они правильно учтены, создает некий сюжет (системную историю) развития. Если потренироваться и «набить руку» в изображении петель и связей, то через некоторое время можно обнаружить, что зачастую сюжеты повторяются в похожем виде (имеют родство).

В литературе эти повторяющиеся сюжеты именуется системными архетипами, и они описывают некие повторяющиеся сочетания событий – паттерны. В нелинейной динамике так обозначают область, к которой притягивается траектория движения систем – аттрактор. Упрощая, можно сказать, что паттерны являются причиной, формирующей траекторию движения системы (аттрактор), а причиной появления паттерна – является системный архетип порожденный ментальной моделью развития.





# МЕНТАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ, приводящая к паттерну снижения уровня продаж или в область снижения продаж (аттрактор)



# СИСТЕМНЫЕ АРХЕТИПЫ

Системные архетипы – это соединение различных комбинаций балансирующих и уравнивающих связей, описывающих основные паттерны событий

Паттерн – формализованная и многократно используемая модель (или часто возникающая ситуация) некоторого понятия предметной области.

Наиболее часто встречающиеся системные архетипы:

- 1 Пределы роста
- 2 Дрейф целей
- 3 Хотели, как лучше, а получилось...
- 5 Противоречия на пути к цели

В литературе встречаются и другие системные архетипы – всего около 9-ти

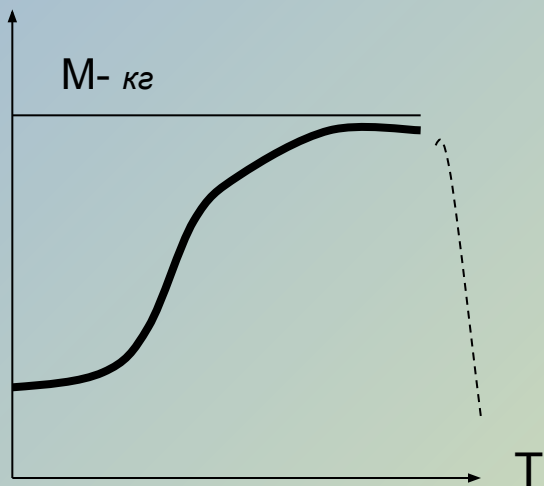
# ПРЕДЕЛЫ РОСТА

- рост не может неограниченно продолжаться с усиливающейся динамикой,
- всегда существует предел, который со временем даст знать о себе.



# Развитие Главного параметра системы (ГПС)

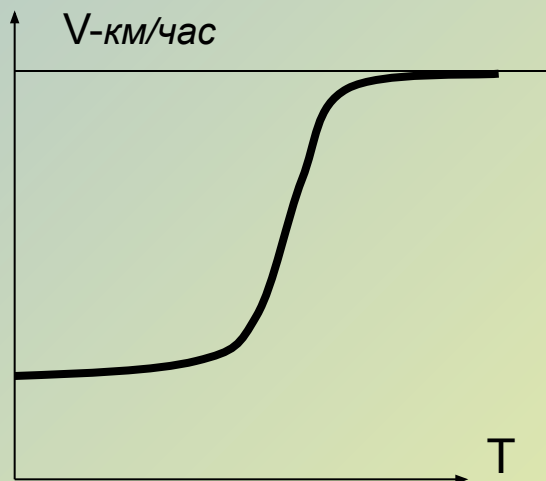
ГПС



Тыква



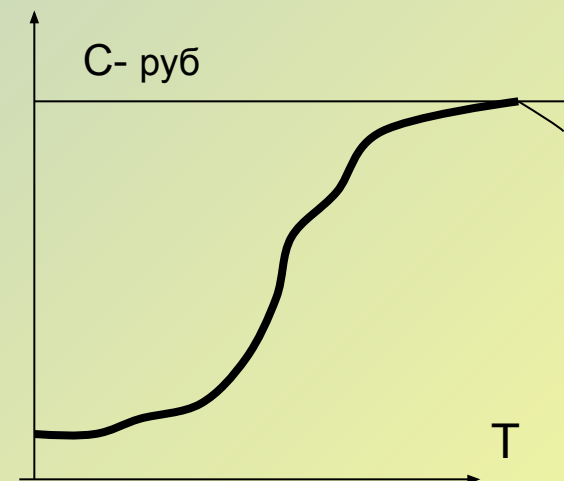
ГПС



Самолет



ГПС

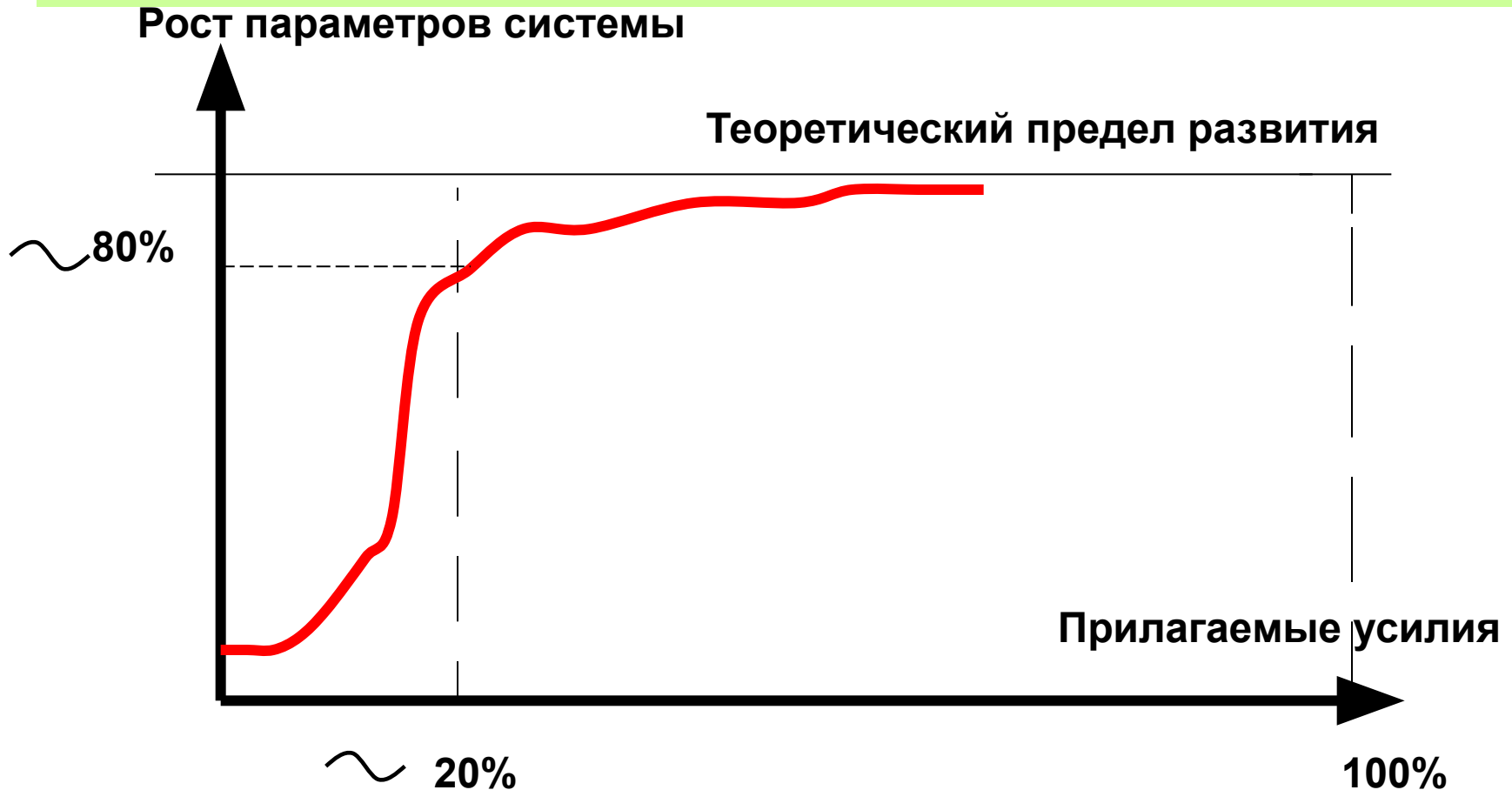


Фирма



Любая система не может совершенствоваться до бесконечности – т.к. существует закон падения эффективности, по которому процессы развития конкретной системы (любой природы)- предельны

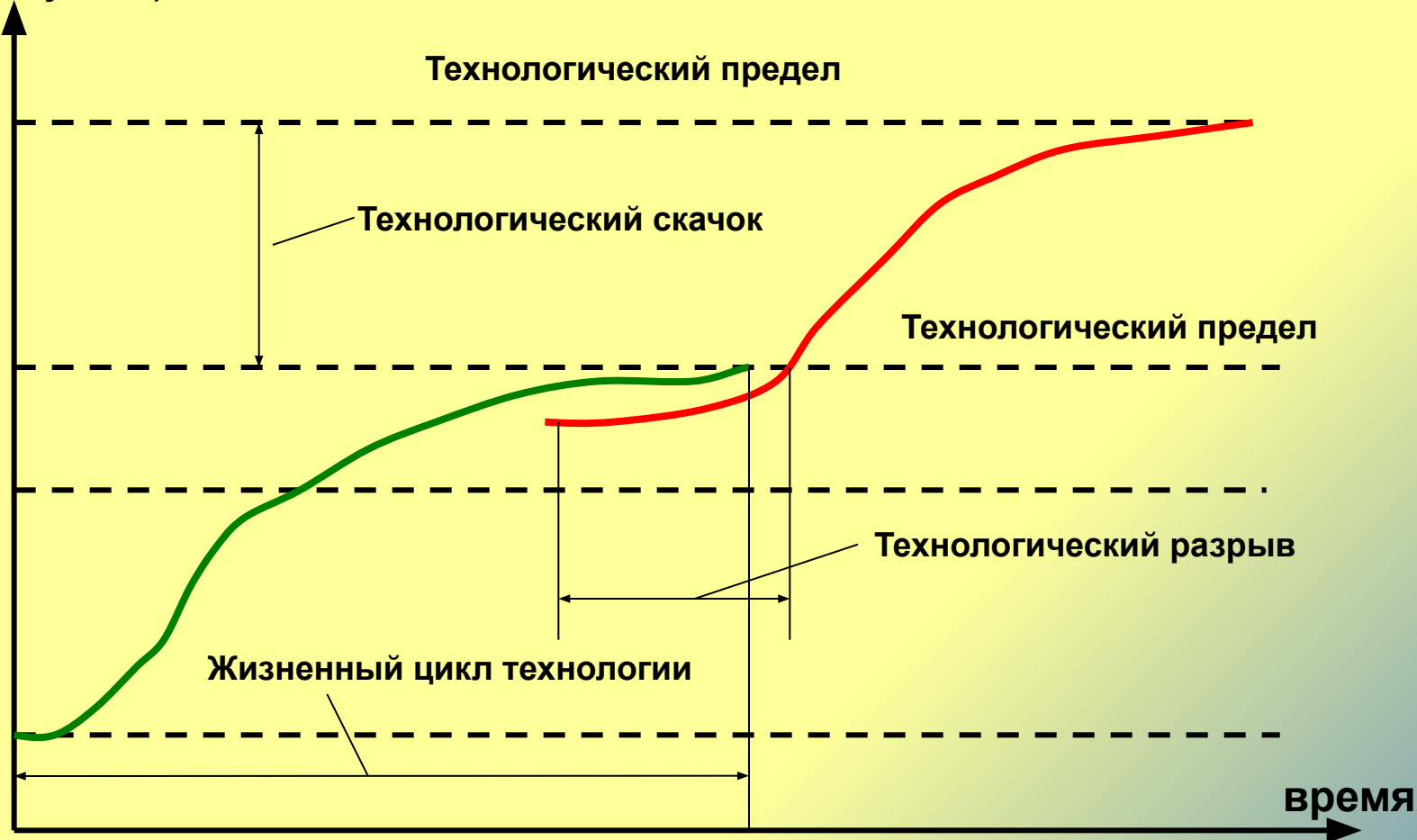
Так же предельны успехи компании на любом текущем этапе развития, а распределение прилагаемых усилий часто подвержено закону Парето



# Процесс замещения технологий

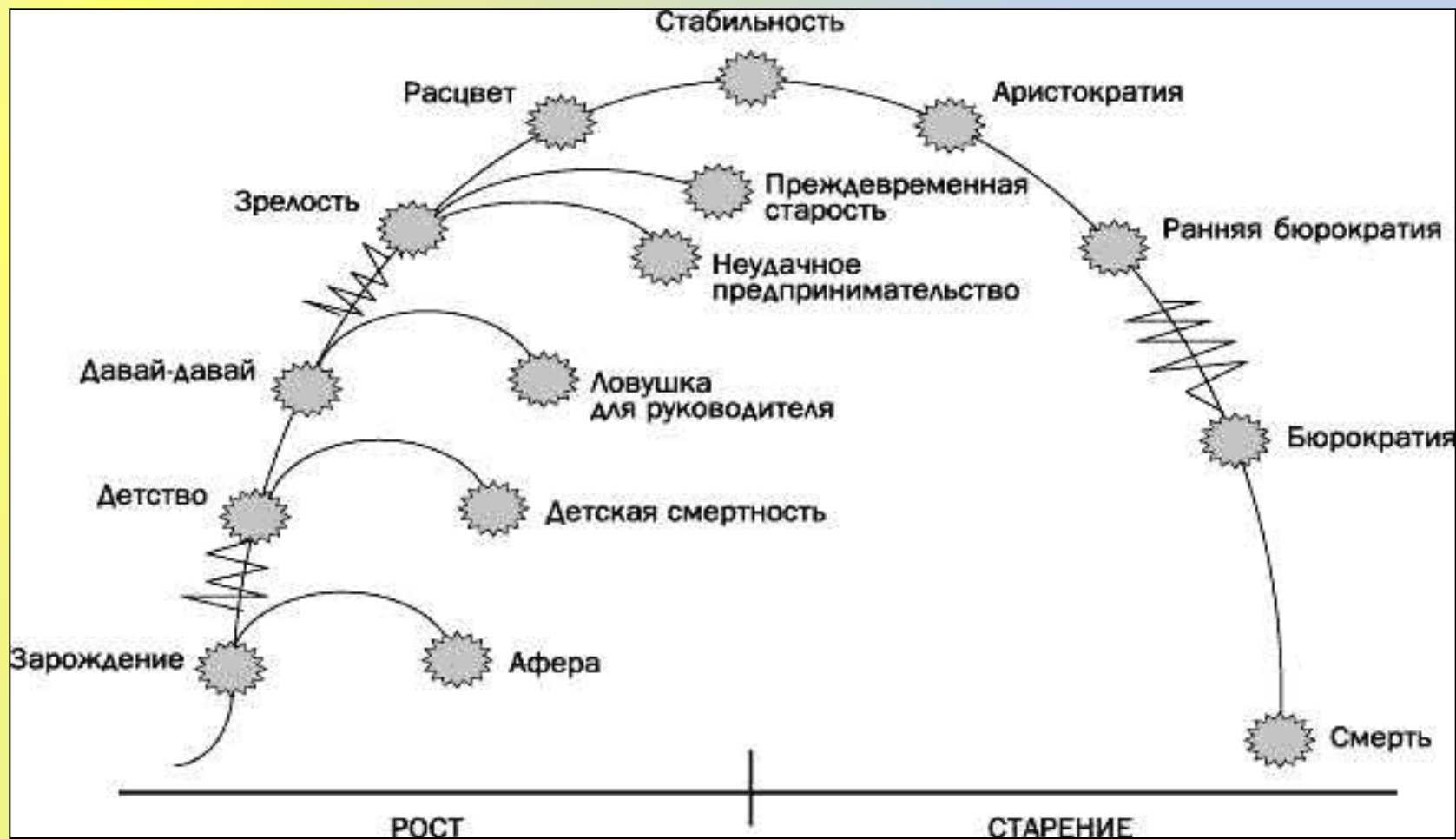
ГПС

(технологически  
значимый  
результат)



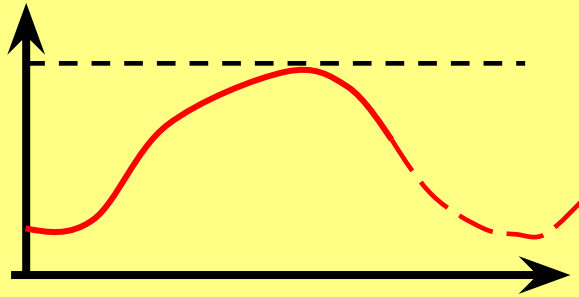


## Стадии жизненного цикла предприятия (по Айзедису)

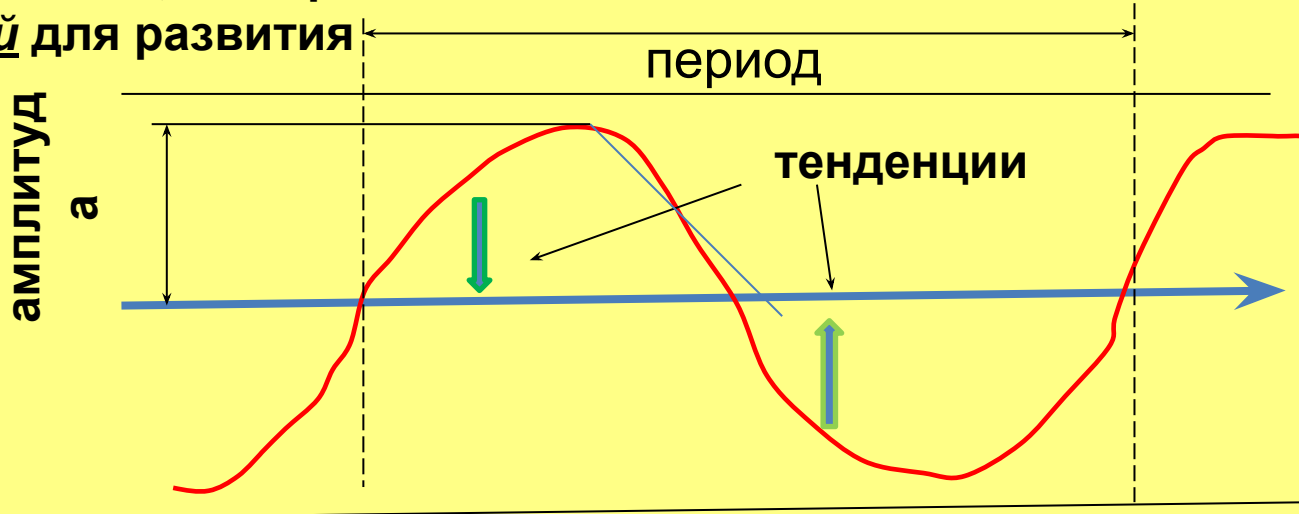


# СЛЕДСТВИЯ, ВЫТЕКАЮЩИЕ ИЗ ПРИНЦИПА ПРЕДЕЛЫ РОСТА

1. Чем дольше продолжается изменение каких либо свойств, тем выше вероятность обращения их в противоположные



2 . Развитие ритмично. Амплитуда ритма ограничена полярными свойствами процесса развития. Период – определен структурой процесса и изменениями среды. Тенденции направлены против явлений. То, что проявляется в меньшинстве обладает наибольшей силой для развития



## УПРАЖНЕНИЕ

### Управление по «тонким» сигналам.

#### На что указывают переменны?

#### Это знак...

Решения в компании все более рациональны. Все тщательнее они готовятся на основе расчетов по все более сложным и уточняемым моделям

В коллектив пришло много новых энергичных молодых сотрудников, рвущихся в «бой». Они берутся за решение принципиально новых задач, но сроки их выполнения постоянно задерживаются, нарастает недовольство руководителей

Информации, с которой приходится работать организации, становится все больше. Возникают новые базы данных, увеличивается размер таблиц, множится количество каналов информации

Компания в глубоком кризисе

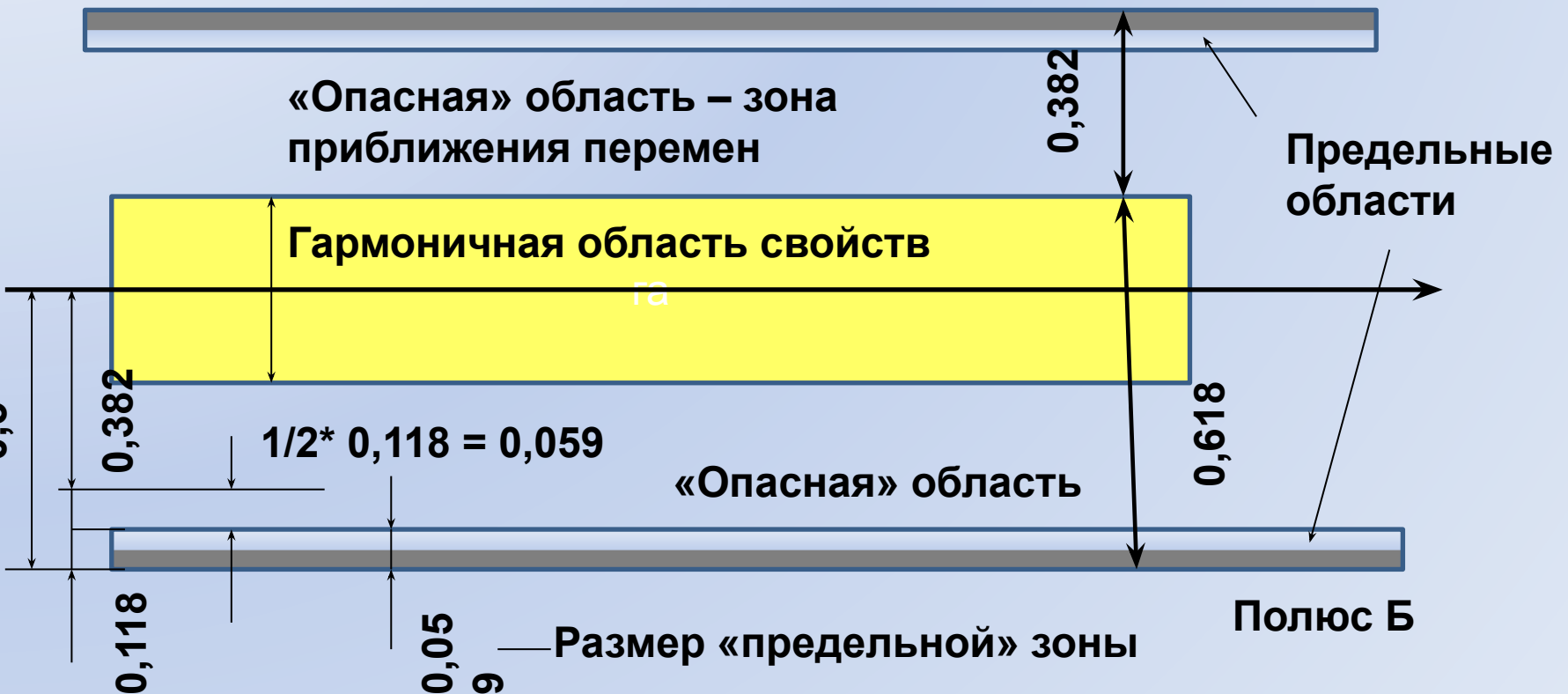
Рынок переполнен игроками

Корпоративная вечеринка в разгаре

У любого процесса есть крайние (полярные) показатели, выход за которые чреват разрушением структуры системы, в которой протекает или которую обеспечивает данный процесс.

Гармонию в процессе обеспечивает благодатное соотношение полярностей – такого несимметричного соотношения полярных свойств, при котором проявляются свойства «золотого» сечения (отрезок равный единице делится на две части в соотношении 0,382: 0,618)

Полюс А



**Признаки проявления архетипа «предел роста» можно уловить по следующим выражениям, которые могут звучать из уст сотрудников:**

- Прежде получалось как-то легче и проще
- Что-то много суеты, а толку – чуть
- Удержаться на прежнем уровне все труднее
- Почему все идет так тяжело? Раньше мы нормально справлялись с такими проблемами.
- Давайте как-то выбираться из этого болота... и т.п.



# ВЫВОДЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ ИЗ АРХЕТИПА «ПРЕДЕЛЫ РОСТА»

## Три точки приложения «рычага» для изменения ситуации

### 1-я точка

Период, когда вы еще растете и совершенствуетесь – самое время для подготовки к встрече с приближающимся пределом. Когда совершенствование замедляется – не нужно упорствовать – пора менять стратегию.

Там, где вы добились наибольшего успеха – это как раз та область, где необходимо **начать переосмысление стратегии!**



Чтобы подготовиться к встрече с пределом задайте себе два вопроса:

- С какими ограничениями я, скорее всего, столкнусь?
- Что я могу сделать, чтобы отодвинуть предельную область, когда она появится?



## 2-я точка

Ответ на базовый системный вопрос : «Что именно меня ограничивает?»

Необходимо выявить ограничивающий контур уравнивающей обратной связи.



Действия:

а) устранить или ослабить проявление этого ограничения, а не пытаться форсировать факторы, действующие в усиливающем контуре

б) подавить соблазн выжать все возможное из старой стратегии

Ограничениями чаще всего выступают ресурсы (время, люди, деньги), а также производственная и организационная культуры, внешние и внутренние инвестиции и др.

## 3-я точка

Третьей точкой приложения рычага служит ментальная модель, направляющая наши действия.

Чаще всего нам хочется постоянно увеличивать (уменьшать) параметры процессов для наращивания скорости продвижения к поставленным целям

Такая бездумная экспансия – может стать причиной получения в дальнейшем незапланированных результатов

Обдумайте вопросы:

- Всегда ли рост идет на пользу?
- Всегда ли больше означает лучше?
- Нет ли другого способа получить это?



## ДРЕЙФ ЦЕЛИ

Цели могут изменяться как в сторону повышения их уровня, так и вниз

Разница между желаемым и действительным порождает петли обратных связей, направленных на уменьшение разницы. Если действия при этом трудны, то возникает желание достичь цели более легкими путями. При этом можно увидеть два механизма:

**Привыкание** - деградация цели, основанная на том, что если раньше что-то казалось нетерпимым, то теперь рассматривается как нечто приемлемое ( пример: -сроки исполнения).В системе создается давление к понижению уровня цели, а не к ее достижению.



**«Творческий подход»** - подмена трактовки целевого уровня с тем, чтобы подогнать цель под сниженный уровень. Например: если неудобен высокий уровень безработицы, то проще так изменить определение термина «безработный», чтобы этих людей было меньше

# ДРЕЙФ ЦЕЛИ

Дрейфу целей можно помешать, если стандарты устанавливать не по прошлым достижениям, а в соответствии с видением будущего и соответствуя законам развития систем

Законы развития требуют повышения коэффициента идеальности системы, который выражается в виде дроби в числителе которой достигаемый результат (цель) в виде суммы полезных функций, а в знаменателе расплата за достижение этого результата, в виде суммы затрат (израсходованных ресурсов)

$$\text{Идеальность} = \frac{\sum \Phi_{\text{(полезных)}}}{\sum \Phi_{\text{(затрат)}}$$





## ХОТЕЛИ, КАК ЛУЧШЕ, А ПОЛУЧИЛОСЬ...

*Вследствие дуальности нашего мира, почти всегда, помимо планируемых позитивных результатов, наши действия несут нежелательные эффекты (НЭ).*

Например: Желание улучшить качество подготовки водителей автотранспорта реализовано в законодательном акте, где автошколам приписано иметь автодромы. В мегаполисах земля дорогая и это привело к массовому закрытию автошкол, а это, в свою очередь, увеличило очереди на обучение и создало почву для коррупции.

Балансирующие петли обратной связи могут свести на нет усилия по достижению цели



## ХОТЕЛИ, КАК ЛУЧШЕ, А ПОЛУЧИЛОСЬ...

К сожалению, многие менеджеры, выдвинув неплохую идею по развитию, не обдумывают последствия тех, или иных шагов и провоцируют появление обратных связей, в виде НЭ, направленных против цели.

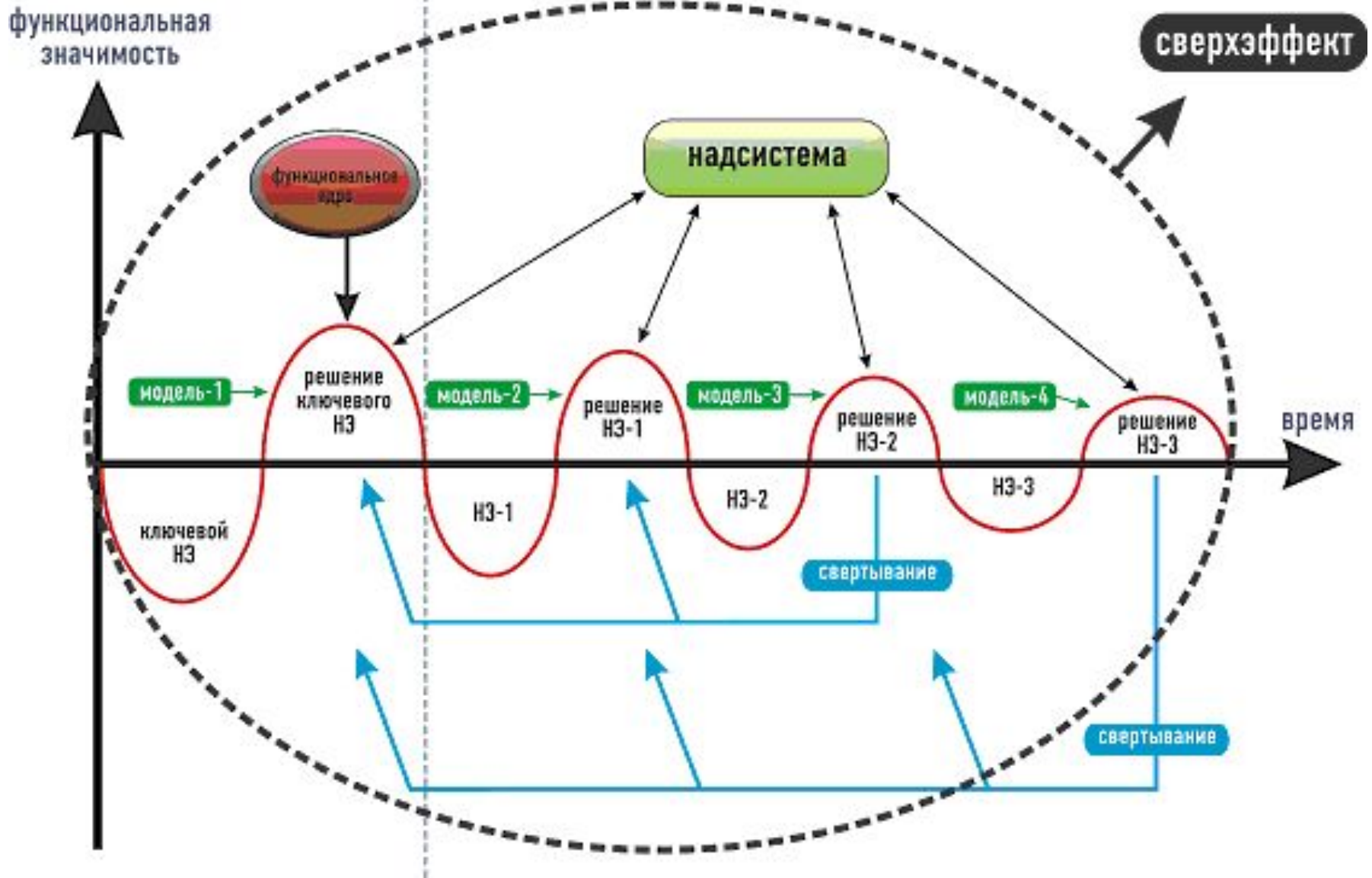
***Точка приложения «рычага» в данном случае – выявление всей цепочки последовательно возникающих НЭ и генерирование способов снижения тяжести их последствий до приемлемого уровня***





# ХОТЕЛИ, КАК ЛУЧШЕ, А ПОЛУЧИЛОСЬ...

## Последовательность решения задачи



## ПРОТИВОРЕЧИЯ НА ПУТИ ДВИЖЕНИЯ К ЦЕЛИ

Противоречия возникают всегда, когда к тому или иному объекту, действию или процессу одновременно предъявляются противоречивые требования. Или вектору изменений в одном направлении препятствует противоположный вектор.

Например: рынок требует повышения качественных характеристик продукта (а это дополнительные затраты) и, при этом, снижения цены для сохранения объема продаж.

Или:

для «расшивки» узкого места в производственном потоке необходим запас по загрузке оборудования (обычно загрузка не должна превышать 75-85 % max), с другой стороны классическая экономика предприятия требует 100% загрузки оборудования (чем выше, тем выше экономические показатели)



## ПРОТИВОРЕЧИЯ НА ПУТИ ДВИЖЕНИЯ К ЦЕЛИ

Очень часто противоречия объясняются двумя модельными ошибками:

– отсутствие учета области ограничений, т.е.. применением моделей за рамками областей, где они, вообще говоря, не применимы;

- излишняя специализация: - требование делать то, что лучше освоил, хотя с успехом можешь делать и что-то другое

Первое приводит к «наивной оптимизации» - с точки зрения экономистов, две почки и два глаза –это излишки, пусть работают поочередно, а лучше что-то можно продать или сдать в аренду. Но первый же несчастный случай и вы – труп.



Второе – резко сокращает устойчивость при кризисах

Избыточность и многообразие – придуманное Природой и часто в ней встречающиеся полезны при развитии и движении к цели



# ПРОТИВОРЕЧИЯ НА ПУТИ ДВИЖЕНИЯ К ЦЕЛИ

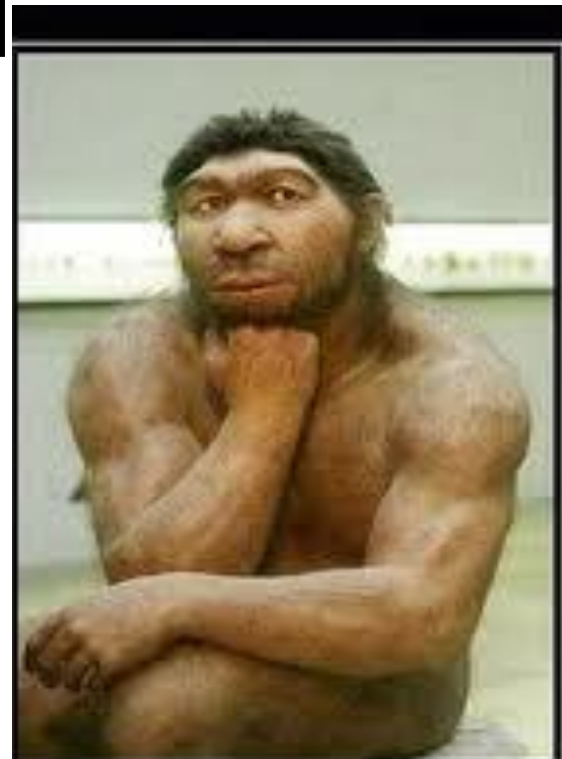
Оценка	Простые исходы ( в целом прогнозируемые)	Сложные исходы (непрогнозируемые)
Среднестатистическая оценка – применимо нормальное распределение	<b>I</b> Простые бинарные исходы. Модель работает Например: здоровье отдельного пациента, анкетные опросы, обучение данному приему работы, температура нагрева заготовки в печи	<b>II</b> Модели могут работать но есть риск. Например: успешное завершение научной работы, среднесрочный прогноз погоды, выполнение плана производства
Оценка с учетом «выбросов», не лежащих в кривую нормального распределения	<b>III</b> Заблуждения относительно исхода не сильно вредят ситуации. Например: краткосрочный прогноз погоды, эпидемии (исход), страхование груза, краткосрочные инвестиции	<b>IV</b> Невозможно предсказать отдельные исходы : - Стратегические цели, экономическую политику -- военные потери -- продолжительность продаж на рынке



## **Способы перехода из IV к III** (Талев)

1. Отсечь риски возможной страховкой, если она доступна.
2. Отдавать предпочтение давно работающим и используемым инструментам и механизмам процессов
3. Избегать по возможности «оптимизации», отдавая предпочтение избыточности и разнообразию, как повышающим вероятность достижения целей
4. Дальнесрочные события (цели) не прогнозируемы и не просчитываются. Они не реализуемы в первоначальном виде. Движение к ним возможно только путем постоянных корректировок
5. Снижение и отсутствие волатильности – не есть стабильность или отсутствие риска. Практика показывает, что крупным скачкам и переменам всегда предшествует снижение колебаний.
6. Относитесь с осторожностью к численным показателям риска – они субъективны и сильно зависят от формулировки проблемы

# БИЗНЕС И ЕГО МОДЕЛИ





КУЛИКОВ Н.К.

$$O \equiv M + P$$

**O** – исследуемый объект реального мира

**M** – модель, используемая в процессе познания

**P** – погрешность процесса познания

$$O \sim M$$

# БИЗНЕС-МОДЕЛИ СЛУЖАТ ДЛЯ ОПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ СОЗДАНИЯ, РАЗВИТИЯ И УСПЕШНОЙ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

На материалах работ «Построение бизнес-моделей»  
– настольная книга стратега и новатора/А.

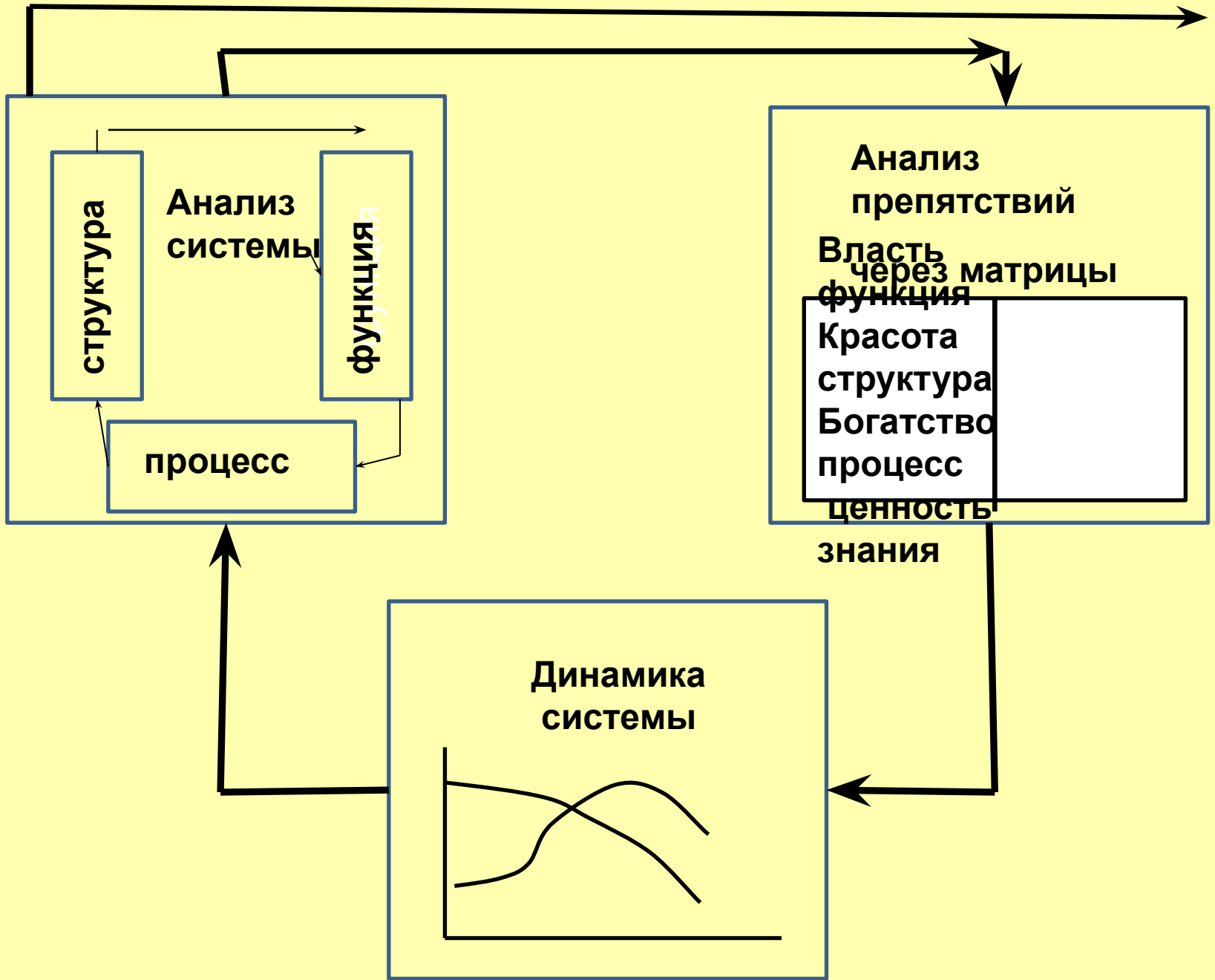
Остервальдер, Ив Пинье, «Системное мышление. Как  
управлять хаосом и сложными процессами» –Д.

Гараедаги и др.

# *Задачи, решаемые при идентификации модели бизнеса*

1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ
2. АНАЛИЗ ПРЕПЯТСТВИЙ РАЗВИТИЯ
3. ОЦЕНКА ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ
4. ПОСТРОЕНИЕ МНОГОМЕРНОЙ СТРУКТУРЫ МОДЕЛИ БИЗНЕСА





# АНАЛИЗ СИСТЕМ

	система	внешняя среда
<b><u>Структура (вход)</u></b> Кто является игроками, каковы их интересы, каково их влияние, и как они организованы?	Участники, их отношения, основные компоненты системы	Анализ заинтересованных сторон, клиенты, потребители, все другие группы интересов
<b><u>Функция (выход)</u></b> Что производится, для кого и зачем?	Продукты рынки, отличительные особенности, конкурентные преимущества	Емкость рынка, конкурентный анализ
<b><u>Процесс (знания)</u></b> Как мы делаем то, что делаем?	Основные технологии, процессы производства, оргпроцессы	Требования по входу на рынок, эталон рынка, торговые издержки, накладные расходы



**Гараедаги: «...взаимодействие пяти аспектов социальной системы... образуют полный комплект и в совокупности дают исчерпывающую характеристику всей организации:**

## **ПЯТЬ АСПЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

**создание и распределение богатства –т.е. производство необходимых обществу товаров и услуг и их дистрибуция;**

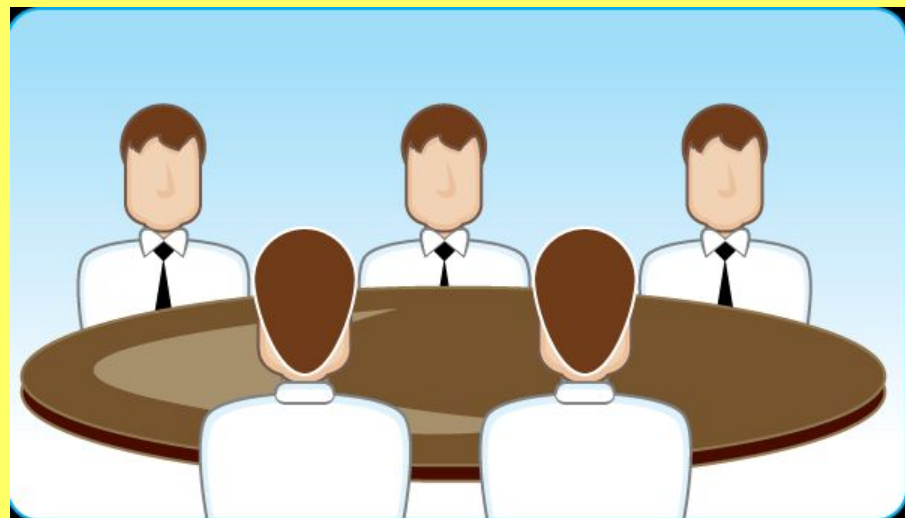




накопление знания (информации, понимания некой истины), которое образует систему измерений и позиционирования в бизнесе;



генерация **красоты** – поддержание значимости выполняемой работы, вдохновения, интереса и творчества – необходима для **интеграции членов общества** и **сплочения сотрудников предприятия**



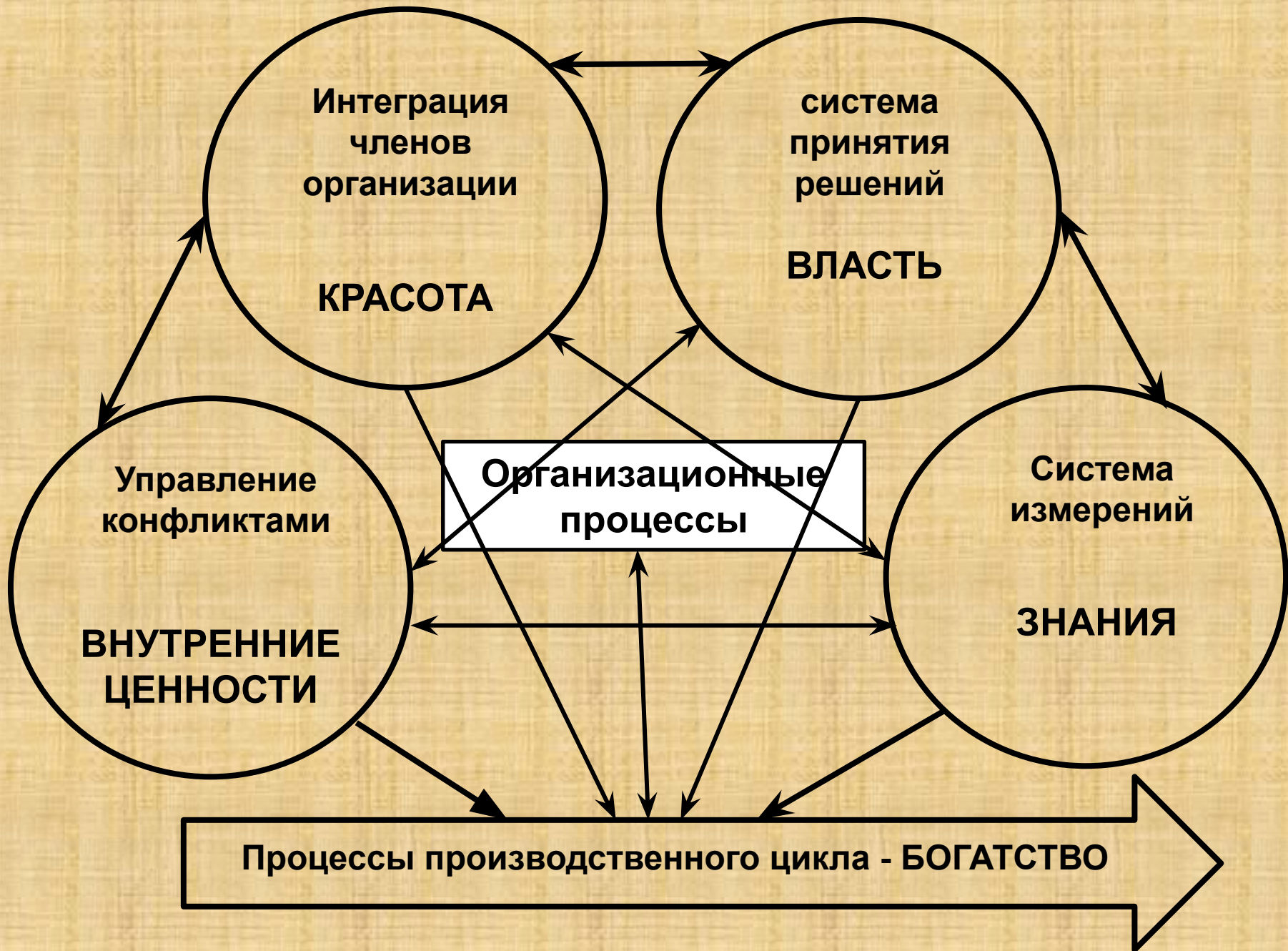
Формирование системы внутренних **ценностей** и правил – для создания атмосферы межличностных отношений, сотрудничества и урегулирования конфликтов:



распределение (дублирование) **власти** через достижение необходимого авторитета и легитимности, либо через формальную структуру управления – необходимо для принятия решений







Главная причина провала большинства попыток преобразования производства – отсутствие должного внимания к его совместимости с принятым порядком вещей на предприятии, т.е с существующими организационными процессами, параметры которых в первую очередь зависят от норм и требований господствующей на предприятии культуры (парадигмы)

#5 CONTINUOUS IMPROVEMENT





**Препятствия для развития социальной системы** – неудовлетворительная работа любого из пяти аспектов (богатство, знание, власть, ценности, красота,)

**Препятствия первого порядка** – дефицит, ненадежность, диспропорция в создании, развитии или распределении какой-либо из пяти социальных функций;

**Препятствия второго порядка** – отчуждение, раскол коллектива, коррупция, чрезмерная агрессивность в отношениях и терроризм



# АНАЛИЗ ПРЕПЯТСТВИЙ

**функция**

**структура**

**процесс**

**власть**

несоответствие  
продукта,  
явным, скрытым  
и латентным  
требованиям

источник власти,  
полномочия,  
ответственность,  
границы  
вмешательства

процесс принятия  
решений,  
противоречия,  
нежелательные  
эффекты

**знания**

какова  
существующая  
парадигма?  
(механистическ  
ий подход?, или  
др.)

система оценки,  
противоречивость  
критериев оценки,  
мер и наград

контроль и  
применяемые  
модели  
управление,  
система раннего  
оповещения.  
контуры обратной  
связи (задержка)

**богатство**

ненадежность  
рыночной  
ниши,  
неустойчивость  
спроса

источник денег,  
отношения внутри  
цепи создания  
стоимости (ценности  
для потребителя)

жизнеспособность  
продукта, спрос на  
продукт

## АНАЛИЗ ПРЕПЯТСТВИЙ (продолжение)

	функция	структура	процесс
<u>красота</u>	каков образ желаемого будущего?	отчуждение, неуверенность в собственном будущем, отсутствие желания развития и творчества	интеграция или дифференциация
<u>внутренние ценности</u>	уровень риска и уязвимости	традиции культуры организации и ее ценности	конфликты и методы их урегулирования

# ПРЕПЯТСТВИЯ ПЕРВОГО ПОРЯДКА

---

## Аспекты социальной системы

---

**дефицит**

**ненадежность**

**диспропорция**

**богатство**

**бедность,  
банкротство**

**Неконтролируемый  
поток отказов при  
финансировании**

**Неоправданный  
разрыв в оплате  
труда,  
финансирование  
не ключевых  
позиций**

**знание**

**низкий  
профессионализм,  
застой**

**устаревание**

**безграмотность**

**власть**

**потеря  
лидерства**

**нарушения  
законодательства**

**авторитаризм**

**ценности**

**отсутствие  
норм**

**фанатизм**

**дискриминация**

**красота,  
эстетика**

**безысходность**

**подавление  
индивидуальности**

**неприязнь,  
ненависть**

# ПРЕПЯТСТВИЯ ВТОРОГО ПОРЯДКА

## Отчуждение

Отчуждение - результат глубинных взаимодействующих первопричин. Наиболее важные из них:

- бессилие – человек или группа может ощущать незначительность своего вклада в общее дело или отсутствие влияния на результаты дела. Это приводит к потере интереса, и очень часто причиной этому – отсутствие должного внимания и помощи со стороны руководства.
- несправедливость – это состояние приводит к отчуждению, когда людям или группе кажется, что их обделили, что им недодали причитающуюся им долю благ. Возникает опасная враждебность.
- противоречия в системе ценностей – возникает, если отсутствует, или низка степень совпадения ценностных ориентаций индивида или группы с коллективной системой ценностей. Это не способствует интеграции.

# СИСТЕМНАЯ ДИНАМИКА

Исследуется на основе анализа прошлого, взгляда в желаемое будущее, и выявления тенденций (закономерностей)

---

прошлое

будущее

тенденции, закономерности

---

Ход событий  
(вектор  
движения)

Важнейшие  
события в  
фирме их  
влияние на  
внешнюю и  
внутреннюю  
среду

Какие крупные  
неприятности  
возможны, или  
что может дать  
серьезные  
преимущества

Просматриваются ли  
тенденции, тренды,  
закономерности,  
периодические  
всплески, выбросы?

Движущие  
силы перемен  
(застоя),  
ключевые  
факторы

Наблюдались  
в прошлом

Имеются в  
настоящем и  
возможны в  
будущем

Выявить характер  
взаимодействий:  
-конфликт,  
-- соперничество,  
-сотрудничество,  
-- содействие

Модели поведения  
важнейших игроков  
(структур)

Наблюдались  
в прошлом

Выявить причинно-следственные  
связи и/или петли обратных связей



# ОБОБЩЕННАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНО- СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА

**А. Остервальдер, Ив Пинье**

Девять  
структурных  
блоков любого  
бизнеса

1. Потребительские сегменты
2. Ценностные предложения
3. Каналы сбыта
4. Взаимоотношения с клиентами
5. Поступление доходов
6. Ключевые ресурсы
7. Ключевые виды деятельности
8. Ключевые партнеры
9. Структура издержек

# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ



## **ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ (клиенты)**

**Клиенты – сердце любой бизнес- модели**

**Группы клиентов представляют  
различные сегменты, если:**

- различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;**
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;**
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;**
- их выгодность существенно различается;**
- их привлекают разные аспекты предложения.**

# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ (клиенты)

## Различия в моделях для различных сегментов

**Массовый рынок** – ориентация на большую группу потребителей со схожими интересами (пример: - сфера бытовой техники)

**Нишевый рынок** – ориентация на особые сегменты (пример: - сфера поставок комплектующих)

**Дробное сегментирование** – ориентация на размер параметра сегмента пример: - пассажиры авиалайнера – бизнес класс, эконом класс и пр.

**Многопрофильные предприятия** – ориентация на разные потребительские сегменты ( пример: - производство легковых автомобилей, грузовиков, и колесной бронетехники)

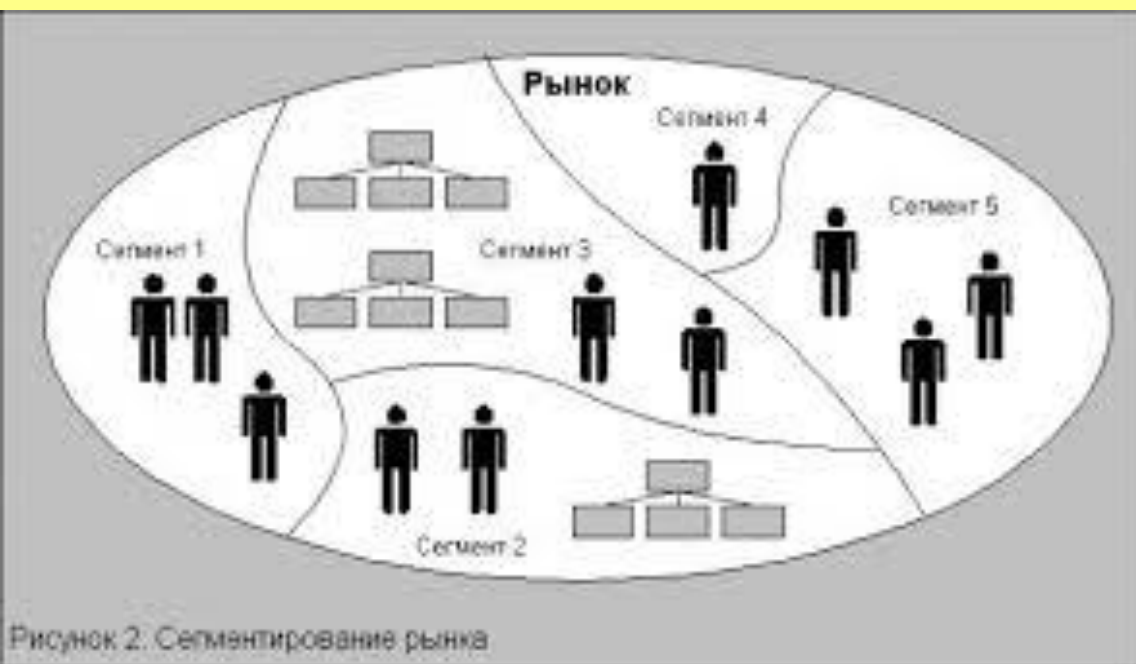
**Многосторонние платформы** ( сетевой эффект) – ориентация на связанные взаимодействием группы потребителей разных рынков ( пример – Google объединяет пользователей трех рынков: рекламодателей, Интернета



# ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ

Для кого мы создаем ценностные предложения?

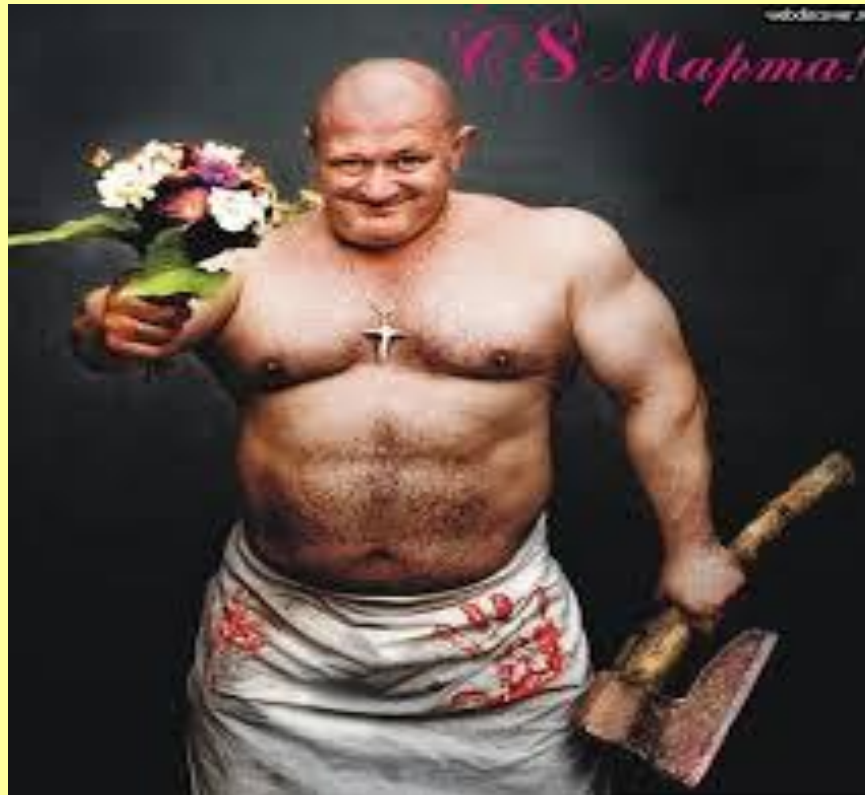
Какие клиенты для нас важны?



# ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ



Ценностные предложения –  
причина, почему клиенты отдадут  
предпочтение одной компании  
перед другой



# Ценностные предложения

## Какие ценности обычно мы предлагаем потребителю?

- Изготовление на заказ
- Время выполнения заказа
- Дизайн
- Бренд/статус
- Цена (соотношение цена- качество)
- Уменьшение расходов при использовании
- Снижение риска
- Доступность и другие удобства...



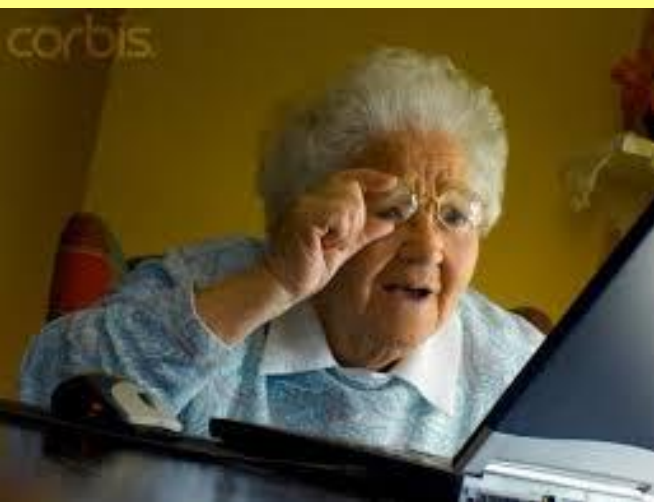
## ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

**Какие ценности мы предлагаем потребителю?**

**Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?**

**Какие потребности наших клиентов мы удовлетворяем?**

**Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребительскому сегменту?**





# КАНАЛЫ СБЫТА





# Каналы сбыта

В качестве активных каналов продаж могут выступать:

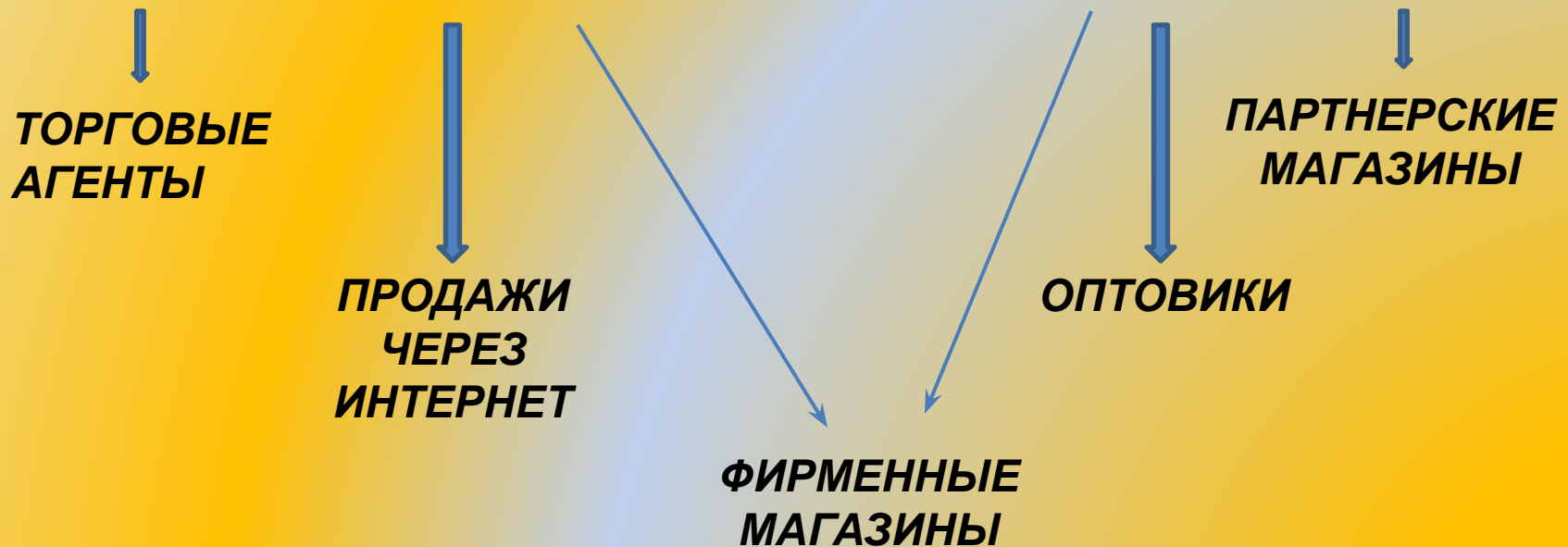
- Прямые продажи;
- Розничные продажи;
- Оптовые продажи;
- Дилерская сеть;
- Тендерные торги;
- Электронная коммерция;
- и пр.



# Каналы сбыта

Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов?

СОБСТВЕННЫЕ И ПРЯМЫЕ ? ИЛИ ПАРТНЕРСКИЕ И НЕПРЯМЫЕ ?



# Каналы сбыта

## **Каковы функции наших каналов связи с потребителем?**

**Информационная** – как повышаем осведомленности потребителей о товарах и услугах компании

**Оценочная** – как помогаем клиенту ощутить ценность предложений компании

**Продажная** – каким образом предоставляется возможность приобретения товаров и услуг

**Доставка** – как доставляем клиентам наши ценностные предложения

**Послепродажное обслуживание** – как обеспечиваем удобство эксплуатации и использования наших товаров и услуг



## КАНАЛЫ СБЫТА

Какие каналы взаимодействия были бы желательны нашим клиентам?

Как мы информируем нашего клиента о наших товарах и услугах?

Какие из каналов наиболее ценны для наших клиентов?





# ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ



# ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Персональная поддержка – основана на личных контактах

Особая персональная поддержка - представитель компании прикреплен к конкретному клиенту

Самообслуживание и автоматизированное обслуживание – клиент обеспечен всем необходимым для самостоятельного обслуживания

Интернет (онлайн) обслуживание – сообщество с клиентами



# **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ**

## **Каналы, формирующие пассивные продажи,**

- «сарафанное радио»;
- реклама;
- выставки;
- сайт компании;
- различные механизмы поддержания взаимоотношений с постоянными клиентами;
- участие компании в различных мероприятиях (конференции, круглые столы, публикации в СМИ и пр.).
- «раскрутка» своих ключевых специалистов;
- и пр.



## **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ**

**Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?**

**Какие отношения установлены?**

**Каких расходов они требуют?**

**Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?**



# ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ



## ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ

Существуют два типа потоков

- Доход от разовых сделок
- Регулярный доход от периодических поступлений от клиентов за ценностные предложения или обслуживание



## ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ

### Способы создания потоков дохода:

Продажа активов (товара) - автомобили, помидоры, острова

Плата за использование - за номер в отеле, за посещение туалета

Оплата подписки - абонементы в концертный зал, музыкальный салон

Аренда/рента/лизинг

Продажа прав на использование собственности - лицензии, патенты, торговые марки

Брокерская деятельность - проценты, комиссионные





## **ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДОВ**

**За что клиенты действительно готовы платить?**

**За что платят в настоящее время?**

**Каким образом платят?**

**Как они предпочли бы платить?**

**Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?**





# КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ



***ВРЕМЯ, ЛЮДИ, ДЕНЬГИ***

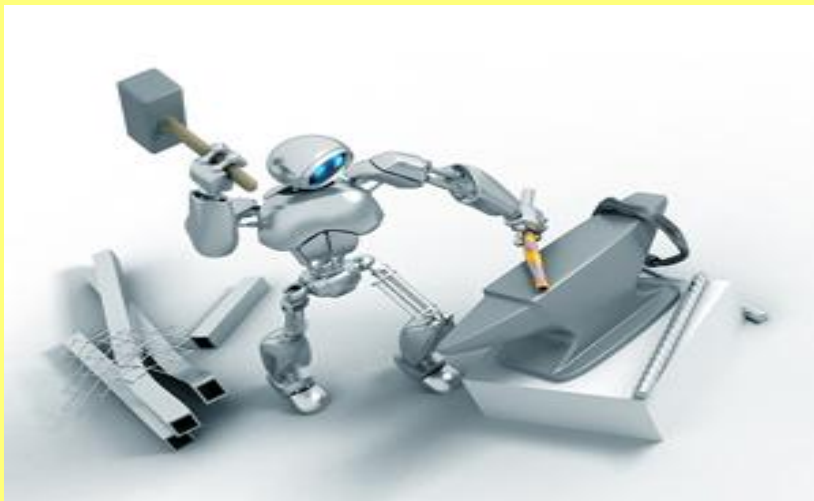


## КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ



Какие ключевые ресурсы нужны компании:

- а) для создания наших ценностных предложений?
- б) для создания наших каналов сбыта?
- в) для создания взаимоотношений с клиентами?
- г) для создания потоков дохода



# КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



***Возможные варианты видов деятельности:  
Производство, разрешение проблем (для  
конкретных клиентов), работа с сетями и  
платформами***



## **КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Что (какие действия) должна совершать наша компания:**

- а) чтобы создать наши ценностные предложения?**
- б) чтобы обслуживать наши каналы сбыта?**
- с) чтобы развивать взаимоотношения с клиентами?**





# КЛЮЧЕВЫЕ

Четыре типа партнерских отношений:

## ПАРТНЕРЫ

- Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями
- Стратегическое партнерство между конкурентами
- Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов
- Выстраивание отношений с поставщиками для повышения качества поставок



Мотивы:

- Оптимизация и экономия в сфере производства
- Снижение риска и неопределенности
- Поставки ресурсов и совместная деятельность



## **КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ**

**Кто является нашими ключевыми партнерами?**

**Кто наши основные поставщики?**

**От кого из партнеров мы получаем ключевые ресурсы?**

**Кто из ключевых партнеров вместе с нами создает ценностные предложения?**





# СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

## НАШИ ИЗДЕРЖКИ – ЭТО НАШИ ЗАБОТЫ





## СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

Какие из расходов наиболее важны для нашей бизнес-модели?

Сколько стоят наши ключевые ресурсы?

Наши затраты на ключевые виды деятельности?

Наши затраты, связанные с реализацией наших ЦП?

Какова стоимость наших партнерских отношений?



# ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Ключевые партнеры



Ключевые виды деятельности



Ценностные предложения



Взаимоотношения с клиентами



Потребительские сегменты



Ключевые ресурсы



Каналы сбыта



Структура издержек



Потоки поступления доходов



**ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ,**

<b>КП</b>  Ключевые партнеры	<b>КД</b>  Ключевые виды деятельности	<b>ЦП</b>  Ценностные предложения	<b>ВК</b>  Взаимоотношения с клиентами	<b>ПС</b>  Потребительские сегменты
	<b>КР</b>  Ключевые ресурсы		<b>КС</b>  Каналы сбыта	
<b>СИ</b>  Структура издержек		<b>ПД</b>  Потоки поступления доходов		

в ячейки которого удобно вписывать (наклеивать) существующие или планируемые объекты

# Одна из возможных модификаций шаблона (Лобуков В.Г.)





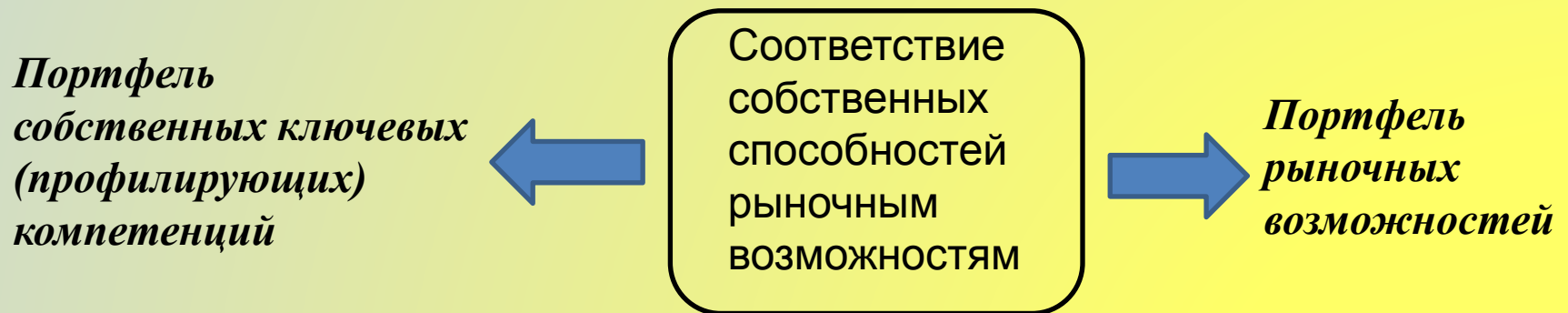
**ЧАСТЬ II**

**ЗНАНИЯ ЧЕРЕЗ  
ПРИМЕНЯЕМЫЕ  
МОДЕЛИ  
УПРАВЛЕНИЯ**

**СОЗДАНИЕ  
МНОГОМЕРНОЙ  
СТРУКТУРЫ БИЗНЕСА  
(моделирование  
архитектуры бизнеса)**

Если компания хочет выжить и успешно конкурировать – она не должна ограничиваться привычной моделью или привычной деятельностью.

Успех сегодня приносит **способность к самообновлению**, основанную на умении поддерживать соответствие между собственными способностями и возникающими рыночными возможностями



# ДВА ТИПА ОРГСТРУКТУР БИЗНЕСА

Иерархия  
полномочий

Начальство

Функция 1

Функция 2

Функция 3

Сферы ответственности

Многомерная  
структура

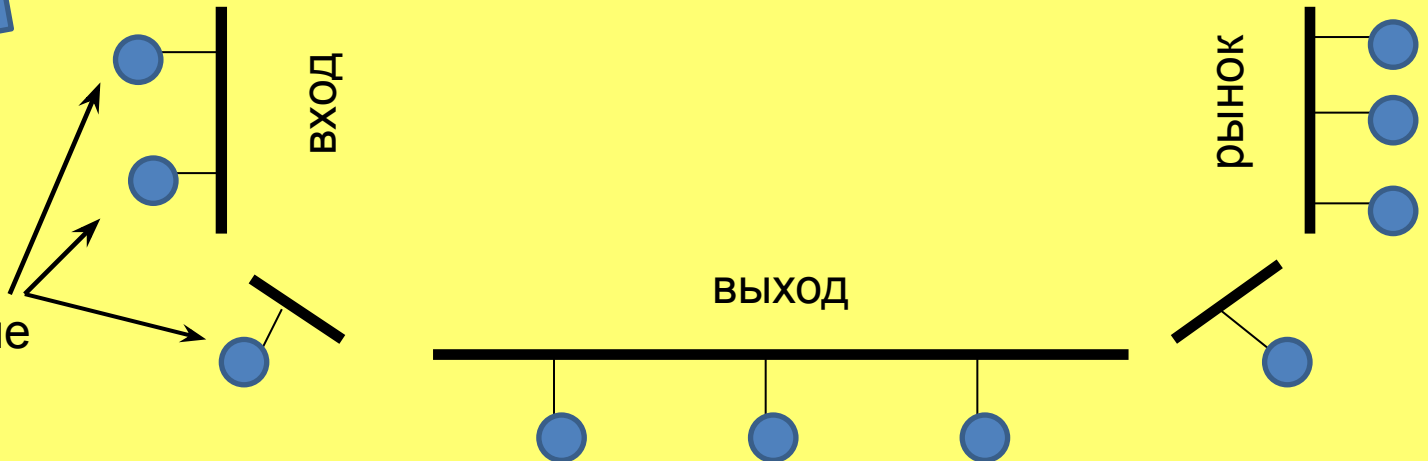
Планирование, обучение, контроль

ВХОД

РЫНОК

ВЫХОД

Многоцелевые  
модули



## ПОСТРОЕНИЕ МНОГОМЕРНОЙ СТРУКТУРЫ БИЗНЕСА

**Многомерная структура**- рассматривает три важнейшие составляющие :

- вход (технология)
- выход (продукт)
- внешняя среда (рынок),

как **взаимозависимые аспекты** и предлагает управлять их взаимодействиями через такие функции, как планирование, обучение и контроль.

**Многомерная структура** состоит из набора отдельных, но **взаимосвязанных платформ**. Каждая платформа отражает тот или иной аспект (вход, выход, внешняя среда) через набор специализированных модулей со сходными характеристиками.

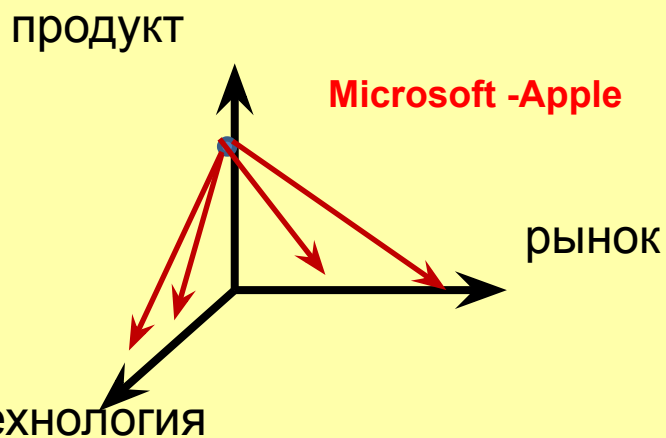
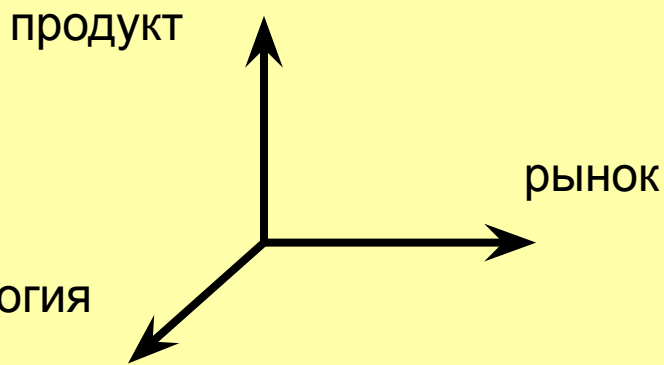
**Модули** –это полуавтономные, самообеспечивающиеся и **целеустремленные единицы (ячейки)**, на которые возложена ответственность за получение необходимого измеримого результата



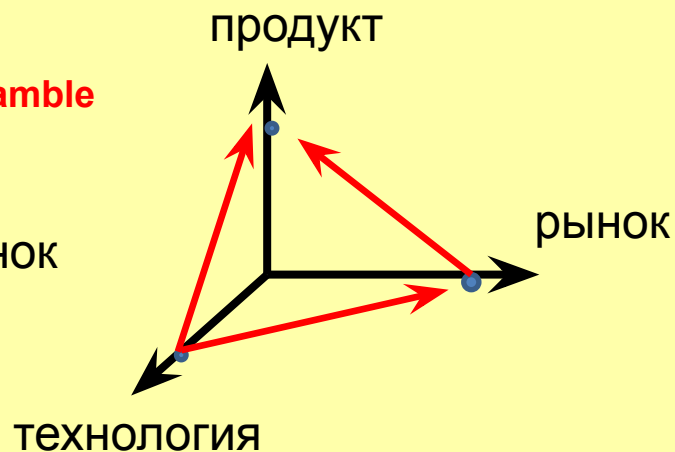
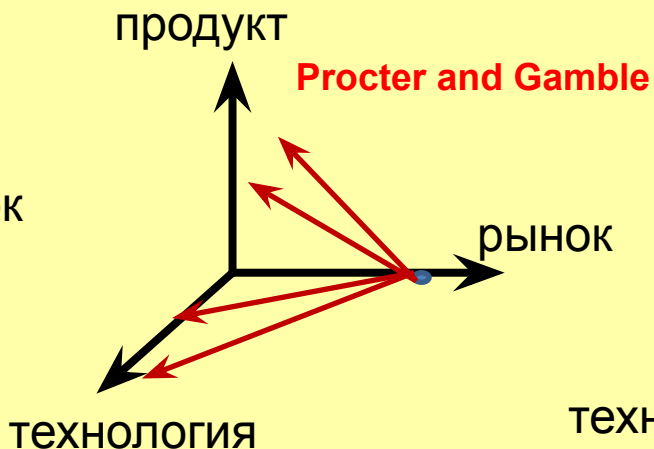
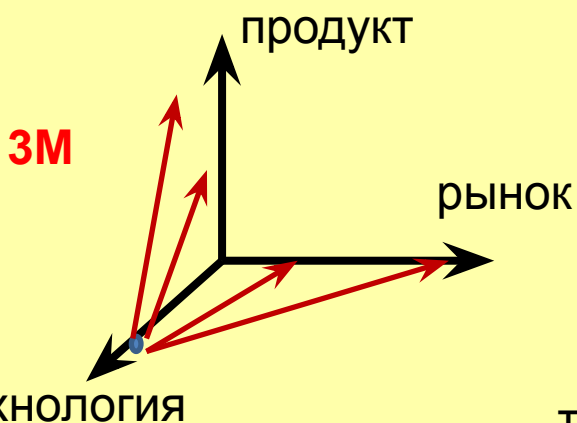


# Три аспекта являются определяющими в архитектуре бизнеса:

- продукт
- технология
- рынок



Интерактивная система



# СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ, ОБУЧЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Это структурно-функциональный блок власти (принятия решений)

Выполняет организующую функцию.

- ❑ - Осуществляет надзор за работой всей системы, управляет взаимодействием между ее частями
- ❑- Разрабатывает и организует принятие внутренней законодательной базы (стандарты, условия взаимодействия частей) , осуществляет контроль за ее исполнением.
- ❑- Несет ответственность за финансовую жизнеспособность, развитие и эффективность организации как единого целого.

Состав может включать: совет директоров, стратегический комитет, секретариат , фонд развития и др.



## ВХОДНАЯ ПЛАТФОРМА

Входная платформа определяет и отвечает за развитие **ключевых профилирующих технологий** по главным видам деятельности организации: - финансовой, производственной, удовлетворения общественных и собственных потребностей.

Она предоставляет **услуги совместного пользования** и может включать следующие модули: централизованное снабжение (склады), охрану, кадры, финансовый и управленческий учет, инженерно-технологические модули (если они централизованы) . IT –модули и др.

Входные **модули обеспечиваются оборотным капиталом.** Они должны покрывать свои эксплуатационные расходы и приносить прибыль на инвестиции, устанавливая цены на свои услуги. **Гибкий бюджет**, размер которого напрямую зависит от совокупного объема производства.



## ВЫХОДНАЯ ПЛАТФОРМА

Состоит из набора многоцелевых, полуавтономных и, в идеале, самообеспечивающихся единиц -модулей, отвечающих за достижение организацией своей миссии и производство ее выхода – набора продуктов (услуг)

Выходной модуль – подразделение организующее производство конкретного конечного продукта, реализацию проекта или программы, с гибким бюджетом, зависящим от совокупного объема производства и реализации

Несет ответственность за разработку, дизайн маркетинг и прибыльность конечного продукта. Поэтому может оплачивать работы по выбору и доставке нужного оборудования, выбору систем дистрибуции продукции, иметь полномочия выдвигать требования к перестройке входных (технологических) модулей.





# РЫНОЧНАЯ ПЛАТФОРМА

Данная платформа – механизм доступа к группе потребителей, обладающих достаточной покупательской способностью и выраженной потребностью в определенном продукте или услуге.

Две основные функции:

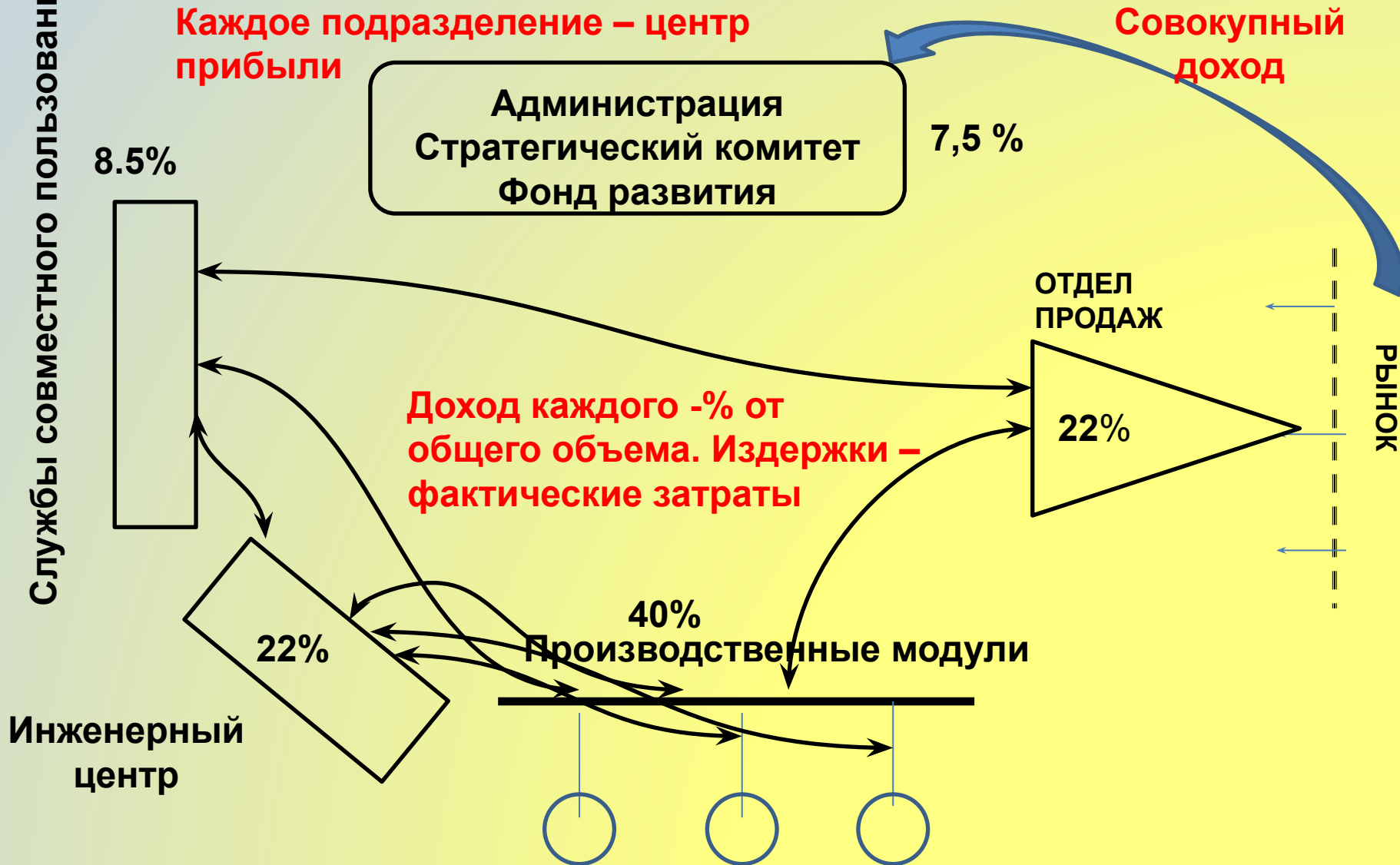
- - дистрибуция – с ее помощью мир узнает о компании
- - связь с общественностью – изучение внешней среды и ожиданий клиентов

Модули платформы ответственны за эффективность каналов сбыта, имеют гибкий бюджет размер которого напрямую зависит от совокупного объема продаж





# ГИБКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ВНУТРЕННИЙ РЫНОК (ХОЗРАСЧЕТ)



**Доход подразделения и %-доля утверждаются стратегическим комитетом**

## ЧАСТЬ III

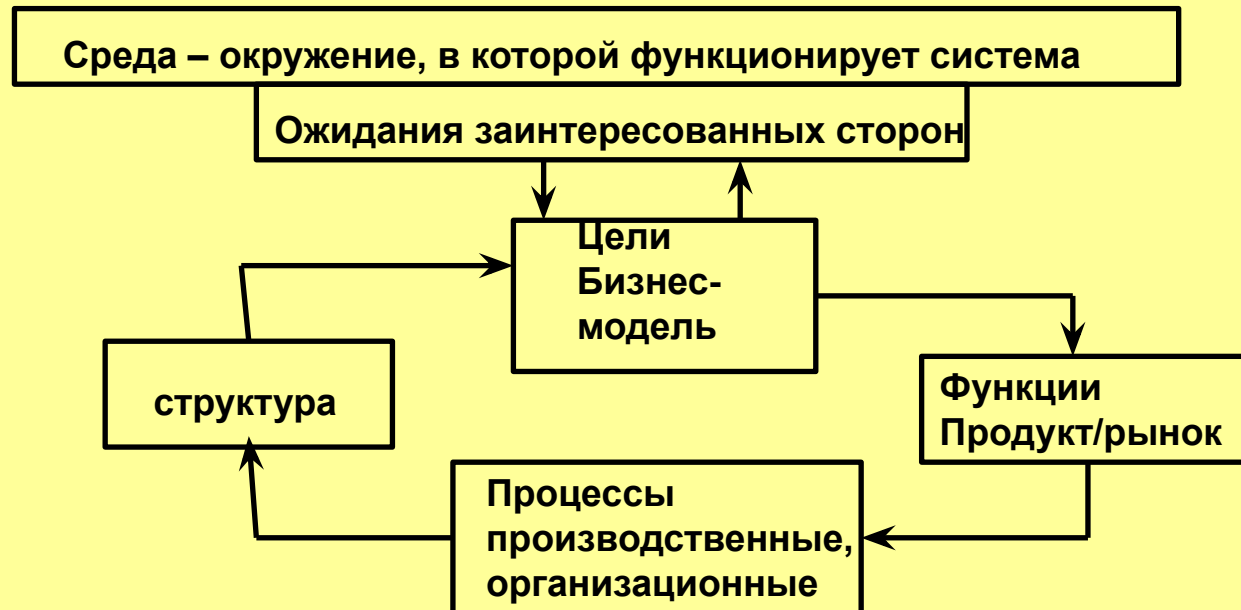
# ИНСТРУМЕНТЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследуя сложные системы нужно уметь:

- ❑ - определять границы системы (структурные и временные),
- ❑ - искать определенные точки равновесия, стабильные, часто повторяющиеся состояния, к которым система притягивается – так называемые «аттракторы»

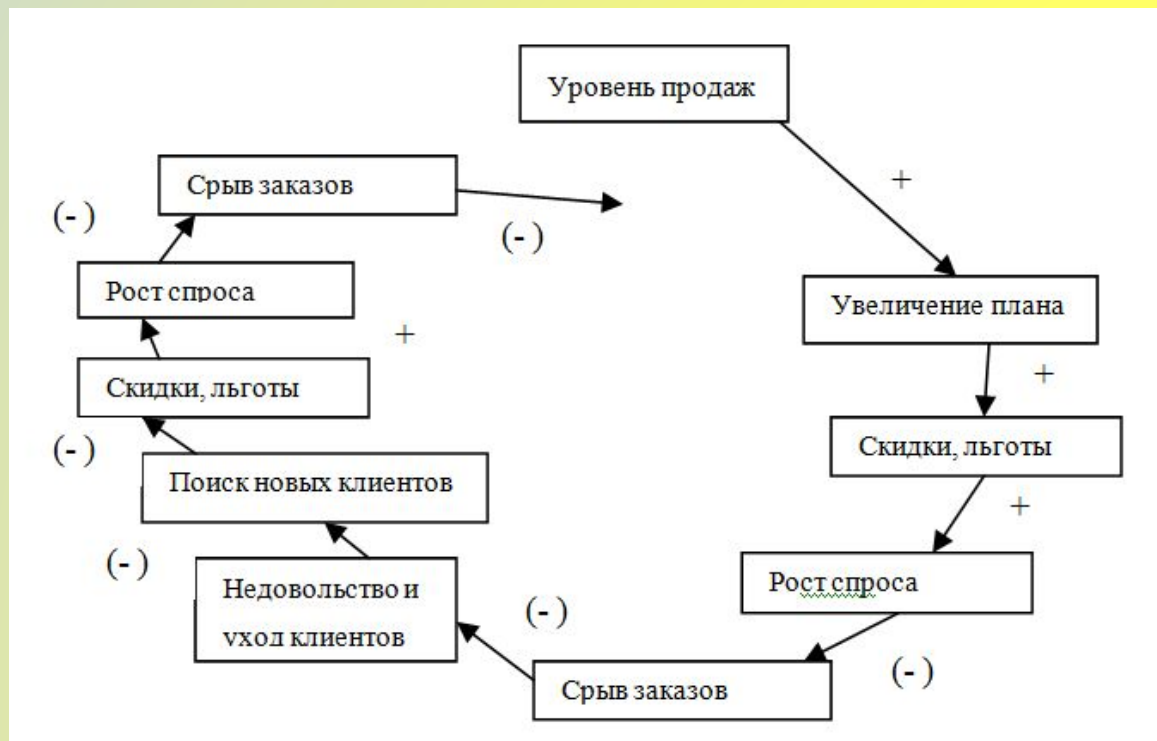
Границы системы определяются поведением заинтересованных сторон. При этом необходимо установить : кто они?, что ожидают?, насколько сильно их влияние?, какие ключевые переменные находятся под их влиянием?

### Схема процесса моделирования



**Системы противятся изменениям**, поскольку ее части стремятся к равновесному состоянию – позиции при которой данному элементу удобно (комфортно, уравновешенно).

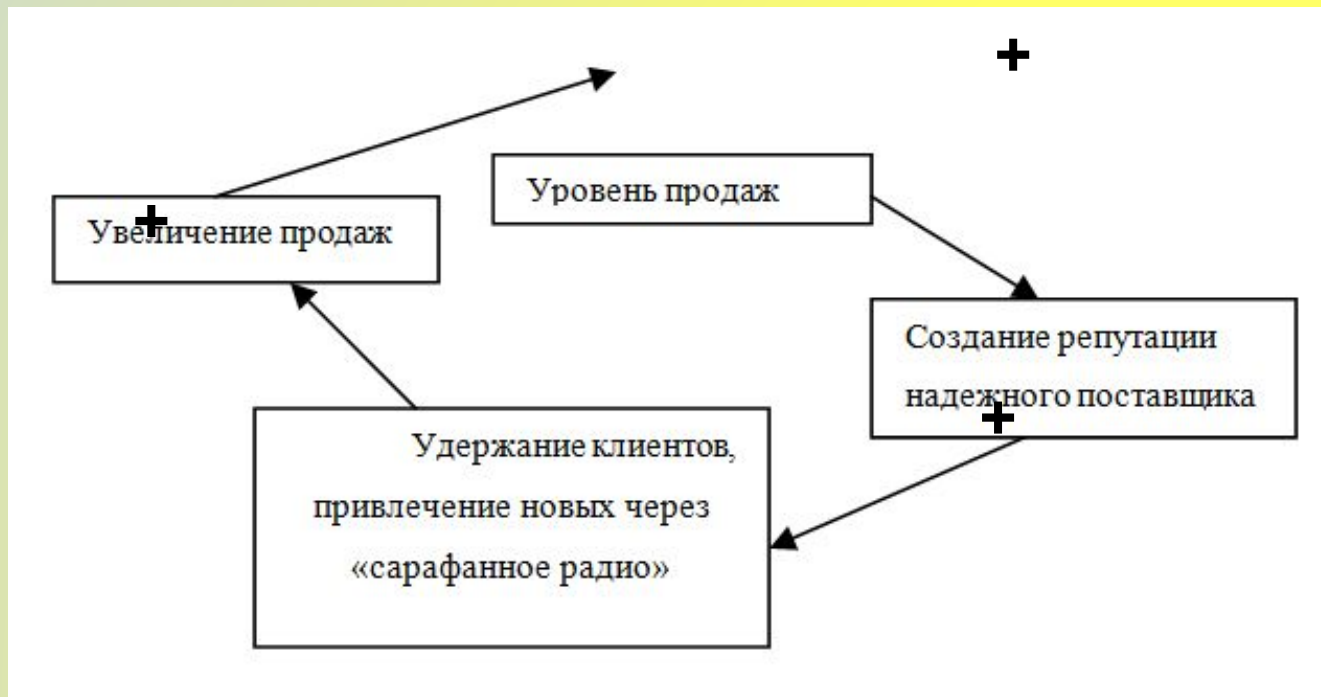
Такая позиция устанавливается **через уравновешивающие обратные связи** между частями (элементами) системы, которые рано или поздно возникают при динамике движения системы, как противовес усиливающим развитие в выбранном направлении связям.



Чтобы изменить сложную систему нужно:

- ❑- дестабилизировать прежнее устойчивое состояние (исходный аттрактор);
- ❑ - вывести систему из равновесия, убрав, тем самым, исходный аттрактор;
- ❑- создать новое устойчивое состояние (новый аттрактор)

**Чтобы создать новый аттрактор – нужно изменить его первопричину – метальную модель развития системы**



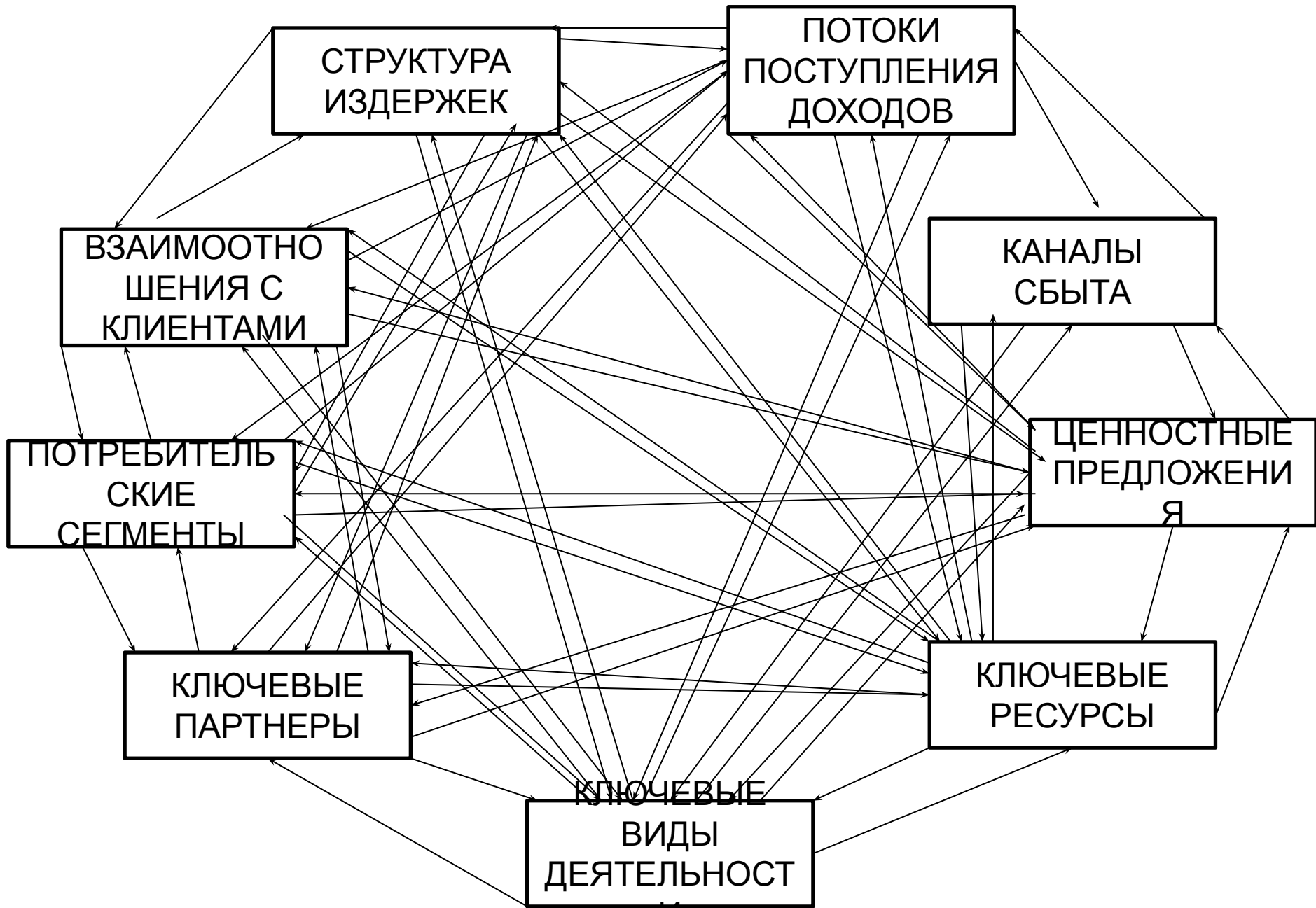


**Последовательность шагов**, позволяющая обнаружить точку приложения рычага для изменения системы и достигнуть поставленных целей

- 1. Выбор стратегии развития, ее границ и целей.***
- 2. Ранжирование целей***
- 3. Выбор функциональных структурных блоков системы (модель А. Остервальдера и И. Пинье), в наибольшей степени влияющих на достижение целей.***
- 4. Поиск зон притяжения (аттракторов) или системных архетипов в выбранных функциональных блоках и принятие решения по их изменению или развитию***
- 5. Реализация планов продвижения к поставленным целям***

# МАТРИЦА ВЫЖИВАНИЯ – определение аспектов качества работы для измерения жизнеспособности бизнеса и его целей

	Структура (вход)	Функция (выход)	Среда (рынок)	Процесс (ноу-хау)
<b>Организация производства</b>	Использование производственных мощностей. <b>Рентабельность</b>	Характеристики продукта: ▪ <b>затраты</b> ▪ <b>качество</b> ▪ <b>доступность</b>	Механизм доступа; Устойчивость спроса	Производительность: ▪ <b>потери</b> ; ▪ время цикла; ▪ безопасность; ▪ контроль
<b>Синергия</b>	<b>Традиционные культурные ценности</b>	<b>Совместимость критериев оценки эффектив.</b>	Репутация на рынке: ▪ поставщики; ▪ кредиторы; ▪ клиенты	<b>Цепочка ценности.</b> Вознаграждения <b>Кoeff. прироста стоимости</b>
<b>Скрытый потенциал</b>	Прочность позиций. <b>Ключевые компетенции</b>	Конкурентоспособность продукта	Потенциал рынка. Интенсивность конкуренции	<b>Процесс Планирования</b> Система раннего предупреждения



**«ПАУТИНА» СВЯЗЕЙ В СИСТЕМЕ**



## Вид матрицы корреляции (например для цели- выведение на рынок нового продукта).

№ и наименование блока									
1- ключевые Партнеры (КП)	КП								
2- ключ. виды деятельности (КД)	0,8	КД							
3 – ключ. ресурсы (КР)	0,4	0,9	КР						
4 – ценностные предложения (ЦП)	<b>(-1)</b>	0,9	0,5	ЦП					
5 – взаимоотношения с клиентами (ВК)	0,1	0,7	(- 0,3)	...	ВК				
6 - каналы сбыта (КС)	...	...	и т.д.			КС			
7 – потребительские сегменты (ПС)			...	<b>+1</b>			ПС		
8 – структура издержек (СИ)	...			...				СИ	
9 – потоки поступления доходов (ПД)	(- 0,1)	0,5	0,7	0,9	0,8	0,2	0,6	<b>(-1)</b>	ПД
	КП	КД	КР	ЦП	ВК	КС	ПС	СИ	ПД



При выборе значения коэффициента корреляции эксперты учитывают:

- ❑ - изменения в бизнес-процессах сравниваемых блоков при действиях по достижению цели;
- ❑ - степень влияния (согласия или противодействия) основных игроков в блоке;
- ❑ - ключевые профилирующие компетенции участников, позволяющие совершать действия по достижению целей.



## РАБОТА С ВЫДЕЛЕННЫМИ БЛОКАМИ

### Примеры вопросов к Блоку «Ключевые виды деятельности».

- Ведется ли в компании аналитика по продуктам (ABC-анализ, XYZ-анализ, оборачиваемость запасов и пр.)?;
- Что важнее для наших клиентов - выраженная продуктовая концентрация, или широкая линейка товарных групп?;
- Работает ли в компании правило Парето, или имеют место другие законы распределения объемов продаж и прибыли?;
- Какие товарные группы, представленные у конкурентов отсутствуют у нас. Почему?;
- Каково мнение руководства и ведущих специалистов по заданным вопросам?

## СХЕМАТИЧНОЕ ОПИСАНИЕ БЕСПОРЯДКА

**Беспорядок или хаос в системе (механизм второго порядка) – это проявление скрытых противоречий, порождаемых взаимодействием неких тесно связанных элементов системы.**

**Обычно беспорядок - это скрытые, непредвиденные последствия прошлых успехов, доставшихся в наследство от игры по старым правилам в изменившейся обстановке**



**Осмысление беспорядка – мощное средство для успешного планирования и внедрения перемен**

Дальнейший  
постоянный рост  
времени  
выполнения  
проектов



Время  
выполнения  
заказа

Волатильность  
сроков операций



Сдача плановых  
заказов с  
задержкой

Потребность в  
резервных  
запасах  
времени

Потеря  
качества



Появление  
срочных заказов



Рост числа задержек  
выполнения работ и  
напряженности труда

Угроза потери  
конкурентоспособности

Увеличение общего  
времени проектов







# Чтобы понять, откуда что берется, необходимо выявить петли усиливающих и балансирующих связей

(2)



Беспорядок (бардак) достается в наследство от игры по старым правилам как наследствие прошлых успехов

Обезвредить механизм воякого порядка



- Ключевые элементы беспорядка.
1. Структурные конфликты
  2. Политика мотивации и вознаграждений
  3. Неуверенность в будущем.

# НАИБОЛЕЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ПРОЯВЛЕНИЯ БЕСПОРЯДКА И ПРЕПЯТСТВИЙ

## 1. Деформация оргкультуры в условиях регулирования и затратного ценообразования:

- поддержание и уважение таких общинных ценностей, как стабильность, гармония, дух товарищества (но не компетентность)
- привычное ожидание гарантированного дохода - как должное
- молчаливая уверенность – выживание системы ничуть не зависит от эффективности ее деятельности
- настоящим клиентом считается вышестоящий орган как распределитель благ, а не конечный потребитель, особенно, если он лишен выбора



## НАИБОЛЕЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ПРОЯВЛЕНИЯ БЕСПОРЯДКА И ПРЕПЯТСТВИЙ (продолжение)

### 2. Повременная система оплаты труда на основе тарифных ставок и квалификации:

- благоприятные условия для выращивания бюрократов и сопротивления переменам
- поощрение посредственности и наказание «выскочек» – талантливых и эффективных работников
- увеличение расходов на оплату труда за счет уравнивания всех (кроме руководства), вместо выборочного поощрения за выдающиеся достижения
- на смену стремления к успеху приходит стремление к власти





# НАИБОЛЕЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ПРОЯВЛЕНИЯ БЕСПОРЯДКА И ПРЕПЯТСТВИЙ (продолжение)

## 3. Отсутствие стратегического мышления:

- гипертрофированная гордость за свое прошлое
- сдвиг приоритетов от новых изобретений, ноу-хау к расширению действий по охране былых достижений
- кризисное управление – реагирование на проблемы по мере их появления
- постепенная утрата основных профилирующих способностей, знаний и умений



# ПРИЛОЖЕНИЯ



# Критерии обоснования выбора вариантов инновационного развития производственного бизнеса

<b>Уровень новизны</b>	<b>Уровень удовлетворяемых потребностей и «коэффициент идеальности»</b>	<b>Уровень гибкости необходимого оборудования и возможности перехода в смежную рыночную нишу</b>	<b>Уровень необходимой квалификации и производственного персонала</b>	<b>Наличие неустраняемых вредных влияний на среду</b>	<b>Наличие «IT» в продукте и технологии</b>	<b>Степень готовности и бизнеса к реализации и на производстве</b>
------------------------	---	--	---	---	---	--

# СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

модель	содержательное существо модели	условия наиболее рационального применения
<p><b><u>Управление на основе MRP II</u></b> (Material Requirements Planning) – планирование производственных ресурсов и дальнейшее развитие модели в систему управления с помощью метода «Синхронное планирование и оптимизация» и др. на основе ERP - систем</p>	<p>Алгоритм расчета необходимых ресурсов для реализации <u>основных бизнес-процессов</u> предприятия (закупки, производство, продажи и пр.) Люди, время, деньги и производные в обмен на деньги (здания, оборудование, технологии и пр.)</p>	<p>На любом предприятии, где имеется возможность и целесообразно внедрение достаточно мощных и многофункциональных ERP - систем</p>

# СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

## продолжение

модель	содержательное существо модели	условия наиболее рационального применения
<p><b><u>«Бережливое производство + 6 СИГМ»</u></b> -на основе стратегии Всеобщего управления качеством (TQM) – с применением модели управления «Точно вовремя» (J I T) и системы организации производства «канбан»</p>	<p>Постоянная борьба со всеми видами потерь (муда) <u>в бизнес-процессах</u> предприятия (со всем бесполезным ). Настройка <u>бизнес-процессов</u> на минимизацию дефектов операций</p>	<p>Массовое поточное производство при достаточно стабильном (устойчивом) экономическом положении предприятия как во время экономического спада, так и роста экономики внешнего окружения.</p>

# СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

## продолжение

модель	содержательное существо модели	условия наиболее рационального применения
<p><b><u>Быстрореагирующее производство (QRM)</u></b> – Quick Response Manufacturing</p>	<p>Сокращение времени выполнения заказа протекающего через основные <u>бизнес-процессы</u>. Подобно «бережливому производству» – устранение потерь, но концентрация только на <u>времени</u> «критического пути производства» (КПП)</p>	<p>«Показная» система производства продукции и услуг. Частая смена выходных параметров продукта, разрабатываемого «под заказчика». Единичное и мелкосерийное производство</p>

# СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

продолжение

модель	содержательное существо модели	условия наиболее рационального применения
<b><u>Управление на основе «Теории ограничений» (ТОС)</u></b>	Изменение целей и приоритетов деятельности на основе новых подходов к организации <u>бизнес-процессов</u> , где главный критерий- скорость с которой предприятие зарабатывает деньги-» Проход». Для этого последовательно устраняются все «узкие места» мешающие увеличению «Прохода». Новый взгляд на управленческий учет	Применимо на любом производстве , где существует поток товаров (услуг). Модель инвариантна к любым изменениям среды, конъюнктуры рынка и портфеля предприятия
<b>Управление на основе <u>системного</u> подхода</b>	См. следующие слайды	Современные самоорганизующиеся компании и фирмы



## Подход, основанный на снижении затрат

