

# Управленческий цикл





Функции управления тесно связаны между собой, выполняются непрерывно и в определенной последовательности от постановки задачи до ее решения и образуют так называемый управленческий цикл

# Управленческий цикл



*Управленческий цикл* (management cycle) – реализация функций управления по спирали – окончание одного цикла служит началом другому управленческому циклу, но уже на более высоком качественном уровне

# Управленческий цикл включает:



- определение целей, задач деятельности, а также форм и методов их реализации;
- создание организационно-исполнительной структуры;
- подготовку и принятие управленческих решений;
- планирование с учетом сценариев будущего развития;
- распределение обязанностей между всеми звеньями системы;
- доведение задач до конкретных исполнителей и их подготовка к решению этих задач;

# Управленческий цикл включает:



- организацию взаимодействия, координирования и регулирования;
- техническое, материально-финансовое и информационное обеспечение всех звеньев исполнительной системы;
- обеспечение контроля и проверки всех исполнительских звеньев, стимулирование исполнительской деятельности;
- подведение итогов работы, анализ, оценка и прогноз новой реальности - начало следующего управленческого цикла.

# Стратегическое управление инновационными изменениями в образовании



## Понятийный аппарат

### Стратегия -

- форма организации человеческих взаимодействий, максимально учитывающая возможности, перспективы, средства деятельности субъектов, проблемы, трудности, конфликты, которые препятствуют осуществлению взаимодействий.

### Стратегия -

- искусство планирования, руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах
- искусство руководства общественной, политической борьбой
- наука о ведении войны, искусство ведения войны
- общий план ведения войны, боевых операций



- **Стратегия** - способ использования средств и ресурсов, направленный на достижение цели операции. Стратегия определяет алгоритм принятия дальнейших решений на каждом этапе на основе информации о ходе процесса и изменениях среды (данные мониторинга). Суть: выбор оптимальной стратегии на критериальной основе.
- **Стратегия** - план решения задач или достижения поставленных целей

# Стратегическое управление



Основа современного менеджмента в условиях постоянных изменений окружающей среды.

## **Вопросы:**

- Зачем управлять инновациями?
- Для чего нужно применение стратегий?
- Что определяет стратегия?



# Осуществление изменений, как правило, основывается на применении трех стратегий



- **Экспертная стратегия** предполагает привлечение эксперта, который самостоятельно решит, что необходимо делать, и затем представит рекомендации. Отметим, что школы часто используют экспертную стратегию, в том числе при разработке программ развития. Эта стратегия имеет серьезный недостаток, заключающийся в том, что люди не участвуют в такой деятельности с самого начала и не понимают, что происходит. Дело начинается без них, их опыт, интуиция и потенциал никак не используются.  
Для решения некоторых, как правило, краткосрочных задач этой стратегии нет альтернативы. Но для осуществления серьезных перемен требующих вовлечения людей, эта стратегия не подходит.
- **Стратегия обучения** подразумевает попытку обучения людей восприятию нового видения, новой цели и новой деятельности для того, чтобы в результате их поведение изменилось. Недостаток этой стратегии в том, что обучение само по себе редко приводит к изменению поведения. Поведению надо учиться на практике, а ситуации в теории всегда несколько отличаются от нее. Важно сочетать обучение с практикой таким образом, чтобы обучающиеся смогли сразу же применить новые знания и умения. Можно обучать лидеров групп или сами группы тем или иным формам работы, наращивая в процессе обучения их осознанность и компетентность.
- **Стратегия сотрудничества** исходит из разработки новых форм взаимодействия людей, нового способа труда совместно с теми, кого это затронет уже с самого начала Видения, цели и планы деятельности разрабатываются коллегиально. Самое главное в этой стратегии - разработчики проекта перемен и его исполнители - одни и те же лица



**Учитывая масштабы модернизации социальной работы и образования и включенность в эти процессы педагогов, становится очевидным, что в плане развития готовности всех специалистов к реализации идей модернизации социальной работы и образования необходимо использование всех трех стратегий**

# Школы стратегий



- дизайна,
- планирования,
- позиционирования,
- предпринимательства,
- познания, обучения,
- власти,
- культуры,
- внешней среды и
- конфигурации

# Школа дизайна



- **Формирование стратегии как процесс осмысления.**
- Действие должно исходить из разума: эффективные стратегии создаются в ходе напряженного и жестко контролируемого мыслительного процесса.
- Модель школы дизайна наиболее адекватна ситуации осуществления радикальных изменений в организации, пережившей период неустойчивости и вступающей в фазу стабильности.

# Школа планирования



## *Формирование стратегии как формальный процесс.*

- Формальные процедуры, формальное обучение, формальный анализ, множество цифр.
- Методы анализа (PEST, SWOT, внутренний и внешний аудит, мониторинг).
- Методы планирования (стратегические планы, программы, **дорожные карты**, сценарирования, **форсайты**, структурные и процессуальные планы), **стартап**



Планы по самой своей природе приносят в деятельность определенную степень *жесткости*, ведь они должны устанавливать четкое направление движения организации.

### **Примеры стратегических программ:**

- Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 г.
- Стратегия развития науки и инноваций в РФ на период до 2015 г..
- Стратегия национальной безопасности РФ до 2020 г.
- Программа развития nanoиндустрии в РФ до 2015 г.
- ФЦПРО на 2026

# СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



**Сценарии** — один из важнейших инструментов планирования, позаимствованный, по выражению М. Портера (*Porter, 1985:481*), из «стратегического арсенала».

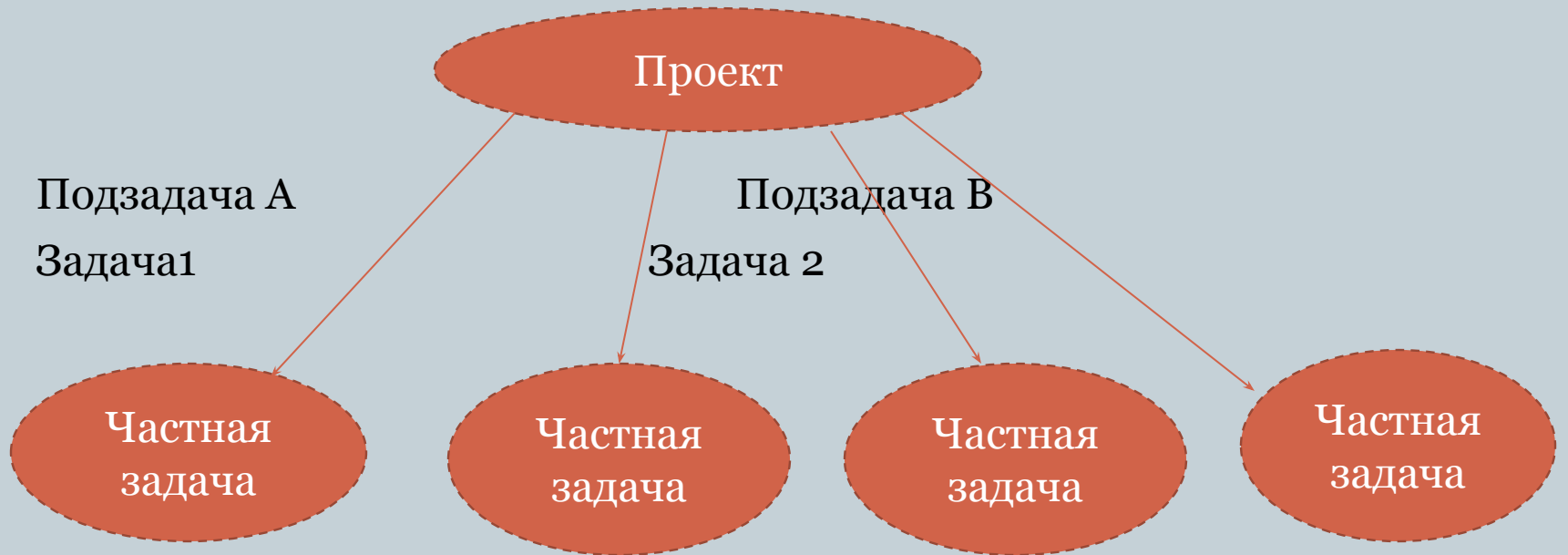
- В его основе лежит следующее предположение: пусть мы неспособны предсказать будущее, но умозрительное рассмотрение различных вариантов развития событий означает, что мы открываем разум всему новому — быть может, его посетит и правильное решение

# Форсайт



- инструмент прогнозирования (и следовательно – формирования) будущего, один из основных инструментов инновационных экономик.
- Основа методики: совместная работа участников на карте времени; работа не с текстами, а с образами и схемами.
- Цель: быстрое получение достоверной карты развития отрасли/проекта.
- Форсайт гораздо лучше других методик прогнозирования помогает выявить основные угрозы и возможности развития компании.
- **Форсайт-проект «Детство-2030»**





# Стартап



- Раскрутка фирмы — (аналоги в английском языке — start-up, spin, untwist) — процесс продвижения новой компании «с нуля» методами PR, маркетинга и рекламы, которые быстро проявляют свою эффективность.
- Мировые стартапы: **Wikipedia, YouTube, Facebook, в Контакте...**
- Концепция Фестиваля СТАРТ АП направлена на просвещение активных взрослых и воспитание в них грамотных и адекватных родителей



Часто идеи для успешных стартапов придумывались случайно. К примеру, компания Lotus начиналась с того, что Митч Капор просто написал программу для своего друга. Стив Возняк, работая на Hewlett-Packard, хотел создавать компьютеры, но работодатель не давал ему реализовывать свои идеи. Так появилась компания Apple. А Дэвид Фило, коллекционировавший ссылки, даже и не думал, что его увлечение когда-то выльется в проект под названием «Yahoo»

# Школа позиционирования



## *Построение стратегии как аналитический процесс*

- Школа позиционирования, в отличие от дух предыдущих, утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут принести желаемые результаты, т. е. ключевых стратегий.
- Процесс формирования данной стратегии — это сделанный на основе аналитических расчетов или мозгового штурма экспертов выбор одной определенной выигрышной позиции (**метод Дельфи**).
- Основную роль в этом процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов (экспертная стратегия)

# Метод Дельфи



- метод быстрого поиска решений, основанный на их генерации в процессе **мозговой атаки**, проводимой группой специалистов, и отбора лучшего решения исходя из экспертных оценок. Дельфийский метод используется для экспертного прогнозирования путем организации системы сбора и математической обработки экспертных оценок.
- **Суть** этого метода в том, чтобы с помощью серии последовательных действий – опросов, интервью, мозговых штурмов – добиться максимального консенсуса при определении правильного решения.
- **Базовый принцип:** некоторое количество независимых экспертов лучше оценивает и предсказывает результат, чем структурированная группа (коллектив) личностей.
- **Преимущества:** Позволяет избежать открытых столкновений между носителями противоположенных позиций т.к. исключает непосредственный контакт экспертов между собой и, следовательно, групповое влияние, возникающее при совместной работе и состоящее в приспособлении к мнению большинства. Даёт возможность проводить опрос экстерриториально, не собирая экспертов в одном месте (например, посредством электронной почты)

# Школа предпринимательства



## **Построение стратегии как процесс предвидения.**

- Школа предпринимательства не только рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, руководителя организации, но и подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов — интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности.
- Центральное понятие школы — **ВИДЕНИЕ**: мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации (Авторские школы)
- Руководитель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей.
- Создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением вперед вопреки неопределенности ситуации.
- Развитие — главная цель предпринимательской организации
- Но предвидение — больше, чем слова. Оно должно превратиться в действия, реализоваться в жизни. И делается это не с помощью формальных планов или программ, а посредством неформальных действий: засучите рукава и позовите на подмогу.
- Как говорила о своем искусстве Айседора Дункан: «Если я могу выразить нечто словами, стоит ли танцевать?»

# Когнитивная школа



## *Построение стратегии как ментальный процесс.*

- Когнитивная школа (она же — школа познания), опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека.
- Метод формирования стратегии – составление **ментальных карт** (конструирование неявного знания), социальное конструирование (**фреймы, рамки**), концепции.
- Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать.
- Каждый стратег обладает своим индивидуальным **когнитивным** стилем - метод личностной классификации Майерса—Бриггса (*Myers, 1962*) по типологии Карла Юнга. Авторы формулируют четыре пары противоположных измерений:
- **Экстраверсия** (*Extroversion*) (человека побуждает к действию внешний мир) — **интроверсия** (*Introversion*) (действия предпринимаются под влиянием внутреннего мира индивида).
- **Сенсорный** (*Sensing*) (сознательно воспринимаемая и рационально обрабатываемая информация) — **интуитивный** (*Intuition*) (информация как результат попытки постижения важнейших принципов).
- **Мыслительный** (*Thinking*) (решения основываются на анализе ситуации) — **эмоциональный** (*Feeling*) (решения принимаются исходя из индивидуальных ощущений).
- **Рациональный** (*Judgment*) (заранее планируемый, упорядоченный, контролируемый образ жизни) — **иррациональный** (*Perception*) (спонтанность, гибкий образ жизни).

# Школа обучения



## ***Построение стратегии как развивающийся процесс.***

- Согласно школе обучения, стратегии возникают тогда, когда люди — действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно — приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с нею и, в конечном счете, к действенной схеме поведения.
- Возможно, лучшим в организации «учеником» должен быть ее руководитель, но гораздо чаще имеет место обучение коллектива: в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов.
- Процедура обучения носит развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения.
- Роль руководства заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.



# Школа власти



## ***Построение стратегии как переговорный процесс***

- Если мы рассматриваем создание стратегии как процесс планирования и анализа, познания и научения, то, безусловно, мы имеем право трактовать его и как сделку или компромисс между конфликтующими индивидами, группами или коалициями.
- Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде.
- Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы

# Школа культуры



## ***Построение стратегии как коллективный процесс.***

- Формирование стратегии — это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.
- Верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных/хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием (корпоративная субкультура, организационная культура).
- Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии.

# Школа внешней среды



## ***Построение стратегии как реактивный процесс.***

Варианты выбора:

- Уступки
- Компромисс
- Уклонение
- Открытое неповиновение
- Манипулирование

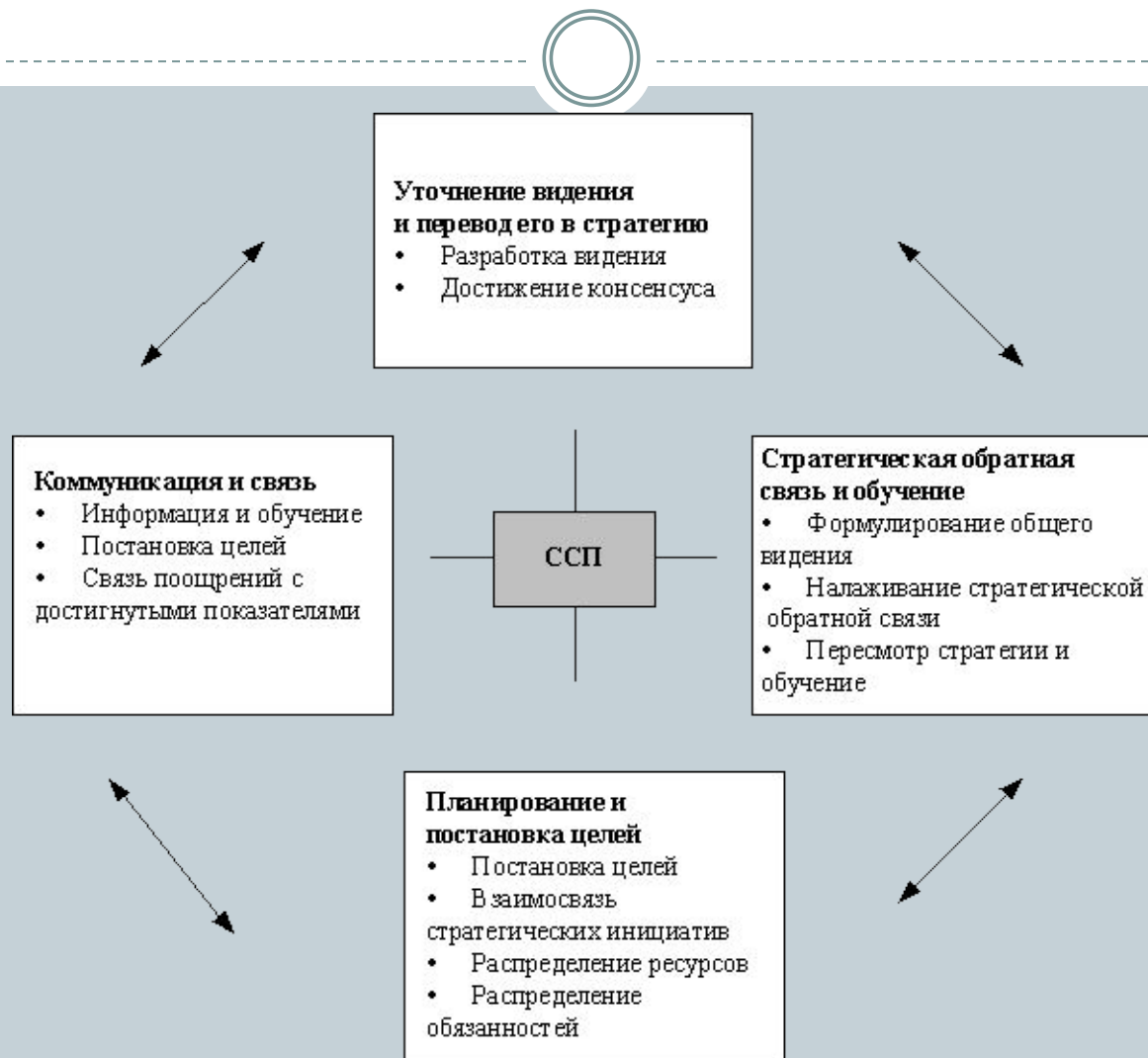
Мы поймем, в чем польза идей этой школы, если спросим самих себя, какие типы организаций, на наш взгляд, испытывают наибольшее давление и когда стратегический выбор представляется нам ограниченным в максимальной степени (например, на этапе *зрелости* жизненного цикла организации)

# Школа конфигурации



Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Имеется в виду, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, что в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.

# Сбалансированная система показателей эффективности – стратегическая схема действий



# Сбалансированная система показателей



- ССП определяется как стратегический менеджмент и система измерений, которые связывают стратегические цели с понятийными индикаторами. Ключом успеха такой системы должен быть унифицированный интегрированный ряд показателей, измеряющих ключевые активности и процессы в оперативном окружении организаций. Он учитывает не только традиционные («hard») финансовые показатели, но и три дополнительных категории («soft») измерителей оперативной деятельности. Это следующие категории:
  - потребительские перспективы (как организация учитывает нужды своих потребителей);
  - внутренние перспективы (в которых организация должна достичь отличительных преимуществ);
  - инновационные перспективы и перспективы обучения (области, в которых организация должна совершенствоваться).
- Показатели по этим категориям обеспечивает ССП, которая более точно отражает работу организации и помогает руководителям сфокусироваться на миссии организации, а не только на финансовых результатах в краткосрочной перспективе, а также помогает мотивации руководства в достижении стратегических целей.

# Что надо и чего не надо делать при внедрении ССП



## Надо:

- - ясно определять цели организации;
- - выбирать показатели, которые содержат ключевые факторы успеха для каждой цели;
- - выбирать управляемое число показателей;
- - выделять ресурсы на управленческие функции в ССП.
- 

## Не надо:

- - осуществлять сплошную оценку организации;
- - менять процессы оценивания в зависимости от способностей персонала выполнять конкретные дела;
- - внедрять «чужие» системы в вашу организацию

# Зачем управлять инновациями?



- **Первый аргумент**

Правила игры в глобализованном мире таковы, что организация (система) не может позволить себе заниматься инновациями от случая к случаю — полагаться на случайные озарения и хаотичное использование результатов этих озарений. Она обязана создавать инновации и выводить их на рынок, во-первых, регулярно, во-вторых — быстрее, чем ее существующие и потенциальные конкуренты.

Это означает, что **инновация** должна стать

- во-первых, **систематическим**,
- а во-вторых **контролируемым процессом**.



# Второй аргумент



- Чтобы инновация выполнила свою миссию в развитии системы (организации, человека), она должна быть **результативной**. Результативная инновация характеризуется следующими признаками:
- приносит дивиденды, в несколько раз превышающие инвестиции в ее создание;
- способствует расширению спроса на рынке услуг;
- способствует росту авторитета организации;
- дает уверенность в завтрашнем дне.

# Третий аргумент



- Инновационность организации, рождение и воплощение новых идей, а также способность убедить рынок услуг принять новый продукт/услугу — всё это держится на **людях**, на их **творческом потенциале**.
- Как правило, творческий потенциал организаций в действительности гораздо выше, чем они сами это осознают. Однако без внутрикорпоративной инфраструктуры, позволяющей системно собирать и использовать новые идеи, этот потенциал пребывает в замороженном состоянии.
- Его можно **активировать и научиться им управлять**.

# Формула перемен



эмпирическая формула, описывающая [модель](#) для оценки сил, влияющих на успех или неудачу программы организационных изменений. Была разработана [Ричардом Бекхардом](#) и [Дейвидом Глейтчером](#) и иногда называется *Формулой Глейчера*.

- **$D \times V \times F > R$**

**Для успеха проводимых перемен должны присутствовать три фактора, такие как:**

- **D** — Неудовлетворенность текущей ситуацией ([англ. Dissatisfaction](#));
- **V** — Видение будущего ([англ. Vision](#));
- **F** — Первые конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации видения ([англ. First steps](#)).
- Если произведение этих трёх факторов больше, чем:
- **R** — Сопротивление изменениям ([англ. Resistance](#)), то изменения возможны. Так как D, V и F [умножаются](#) друг на друга, то если отсутствует один из факторов или его значение очень мало, то есть риск не преодолеть возникающее сопротивление. Дефицит каждого из трёх элементов может быть охарактеризован следующим образом.
- Дефицит **D**: «Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела».
- Дефицит **V**: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить».
- Дефицит **F**: «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать».



Для того, чтобы изменения прошли успешно необходимо использовать **влияние и стратегическое мышление** для того, чтобы создать видение и идентифицировать те самые важные первые шаги для его достижения. В дополнение, организация должна распознать и **признать неудовлетворённость** существующим положением дел путём коммуникации индустриальных трендов, идей лидеров, лучших практик и анализом конкурентов для того, чтобы идентифицировать **потребность в изменениях**