

Стратегический анализ

Принципы управления сложными социально-экономическими системами (I)

1. **Принцип целенаправленности**, означающий целевую ориентацию организации и соответственно целевую ориентацию всех ее подсистем.
2. **Принцип необходимости и достаточности функции** (наличие необходимых при отсутствие дублирующих функций или функций, без которых функциональность системы не нарушается).
3. **Принцип непротиворечивости одновременно осуществляемых управляющих воздействий**;
4. **Принцип единства компетенции в принятии решений и ответственности за их последствия** (например, когда принимается групповое решение – кто в таком случае несет ответственность?).
5. **Принцип подчинения целей элемента** (подразделения, отдела, конкретного исполнителя) **целям системы** (организации, подразделения, отдела соответственно).

Принципы управления сложными социально-экономическими системами (II)

6. **Принцип «по команде»** означает, что управленческое решение проходит все уровни иерархии, не пропуская их, тоже касается и канала обратной связи.
7. **Принцип соответствия элемента системы** (подразделения, отдела, конкретного исполнителя) **его функции**.
8. И, наоборот, **принцип соответствия функции, назначаемой элементу** (отделу, конкретному лицу) **его функциональной пригодности**.
9. **Принцип двуединства миссии (функции) вовне и миссии (функции) вовнутрь** как одной функции организации в отношении общества (как социально-экономической надсистемы более высшего порядка), «человека», как одновременно элемента системы «организация», и элемента системы «общество» и собственно самой системы «организации» как подсистемы «общество» и надсистемы «человек».

Принципы управления сложными социально-экономическими системами (III)

10. **Принципы начала, конца и бесконечности существования**, означающие, что любая организация когда-то возникла, когда-нибудь возможно разрушится и перестанет существовать как система и теоретически (при определенных условиях) может существовать бесконечно долго.

11. **Принцип наличия стратегии (модели достижения цели)** означает, что любая организация придерживается явно или неявно какой-либо модели поведения, пусть даже не сформулированной и не описанной при помощи какой-либо знаковой системы.

12. При принятии решений как при специфическом виде деятельности ЛПР появляется еще один принцип – **принцип оптимальности**, означающий, что при осуществлении выбора ЛПР должно руководствоваться правилом:

следует принимать только то решение, которое обеспечивает максимальную или приемлемую эффективность операции.

Функции управленческого решения

(Какие из них направлены на реализацию стратегии?)



стратегическое планирование



разработка тактических и оперативных планов

инновационное развитие



организация производственных процессов



маркетинговая деятельность

развитие организационной культуры



экономическое и финансовое развитие



бухгалтерская и кадровая деятельность



Цель и целеобразование

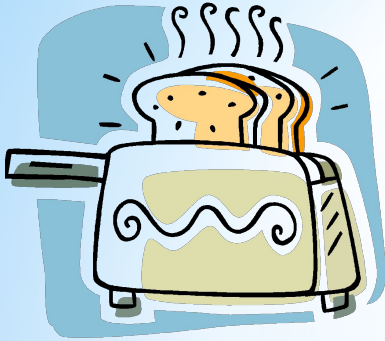
Цель это

- ▲ то, к чему стремятся, что нужно осуществить
- ▲ субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему
- ▲ конкретные конечные состояния или искомые результаты, соответствующие различным уровням компании

Целеобразование это

- ▲ процесс актуализации целей в сознании человека (психологическое)
- ▲ явление, предшествующее созданию и развитию всех искусственным систем (теория систем и системный анализ)
- ▲ сложный механизм согласования интересов субъектов хозяйственной деятельности (менеджмент)

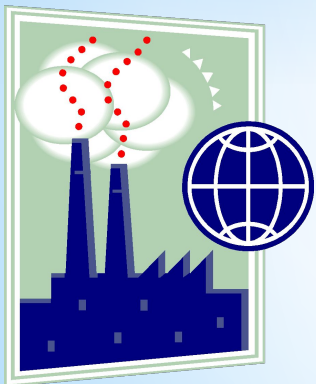
Целевая ориентация УР. Три уровня целей



Все предприятия для чего либо созданы - это цели функционирования или иначе цели-задания

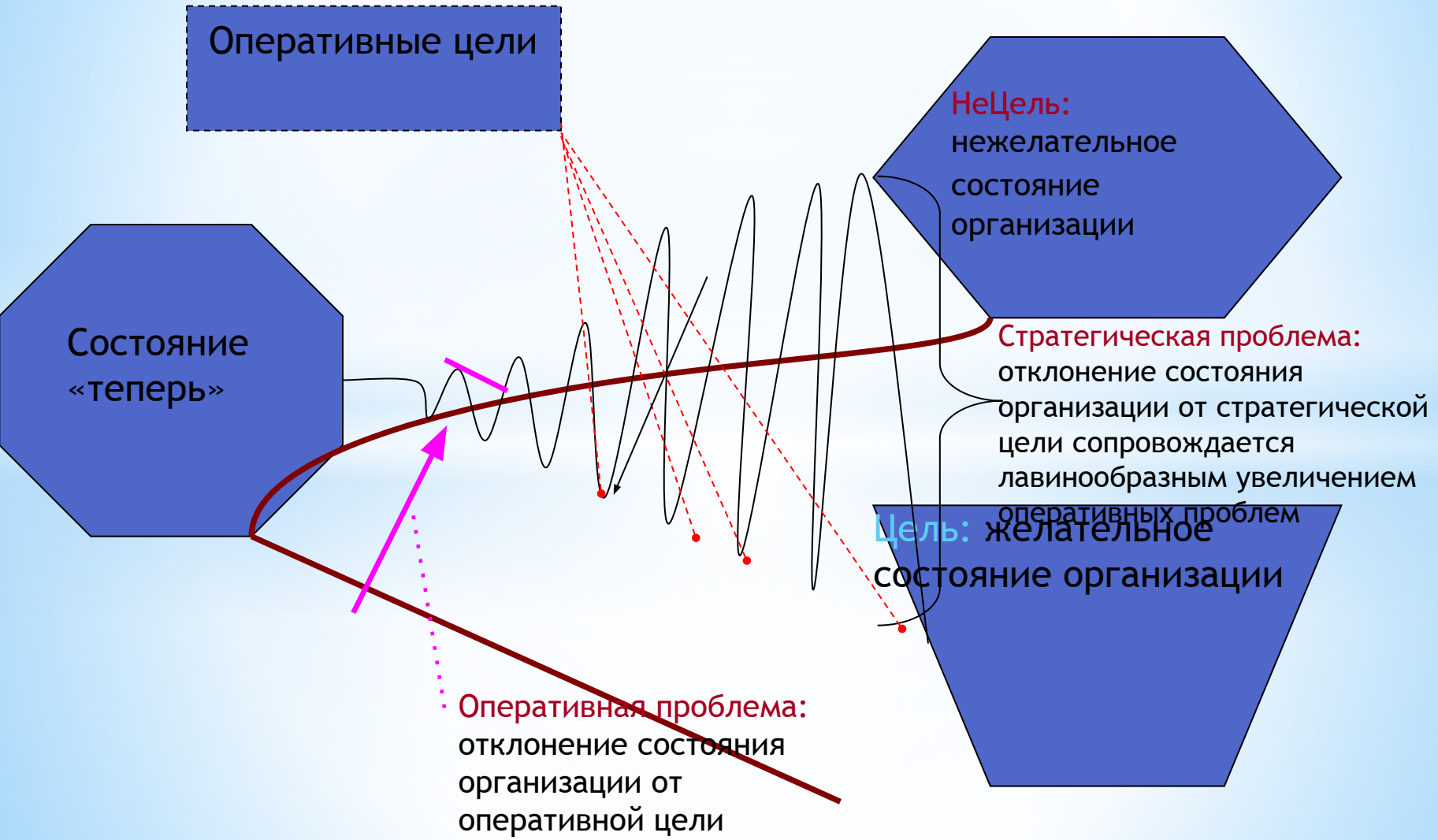


Люди как участники организаций являются носителями личных целей, через которые преломляются цели задания - это цели ориентации



Системы, частью которых является человек «стремятся» к состоянию покоя (сохранения целостности) или совершенному состоянию - это цели развития или цели системы

Связь стратегических проблем и целей с оперативными



Принципы целеполагания

Нельзя управлять тем, чего нельзя измерить

Требования к целям:

Specific

Конкретность

Measurable

Измеримость

Accordant

Согласованность

Realistic

Достижимость

Time-bounded

Определенность во времени

Базовые навыки
менеджера

- * Осуществление управленческого цикла , функции
руководителя



Необходим для
постановки
целей
для достижения
результата
в условиях
ограниченных
ресурсов



Результат:
Понимание ситуации,
готовность к
планированию
с учетом
ограниченности
ресурсов

АНАЛИЗ как функция
менеджмента

Типология проблем (i)

Проблемы и цели связанные категории и те и другие присутствуют в искусственных системах. Проблемы связывают субъективные ожидания (в форме целей) с объективным состоянием в форме противоречия требующего разрешения

Проблема – острое противоречие, требующее разрешения

Фактор – движущая сила, причина какого либо процесса или явления (лат. faktor
– делающий, производящий)

"результатирующие" – проблемы, испытывающие влияние других проблем

"узловые" – проблемы, оказывающие влияние на одни проблемы, и при этом испытывающие влияние других проблем

"корневые" – проблемы, оказывающие влияние на другие проблемы

"независимые" – проблемы, связи которых с другими проблемами не определены

Типология проблем (ii)

"назывные"

– по сути жалобы

Отдел сбыта дублирует работу отдела маркетинга

Сотрудники хотят много получать, мало работая

"причинно-следственные"

– содержащие причину и следствие проблемной ситуации

Отделы сбыта и маркетинга дублируют друг друга, т.к. не разработаны должностные инструкции

Слабая связь между трудовым вкладом и заработной платой не заинтересовывает специалистов к большей трудовой отдаче

"антитезные"

– фиксирующие противоречие

В новой структуре организации предусмотрен отдел маркетинга, но компетенция отдела сбыта не изменена

Производительность труда специалистов падает, а заработная плата растет



Анализ проблемной ситуации

Методы выявления проблем организации

Наименование класса метода	Социологические исследования
Исследование операций	Регрессионный анализ
	Кластер-анализ
	Контент-анализ
	Факторный анализ
Системный анализ	Функциональный анализ
	Морфологический анализ
	Информационный анализ
Социологические исследования	Интервью
	Экспертные оценки

Метод последовательных «почему»

1. Высокий уровень смертности населения

Почему?

2. Население злоупотребляет алкоголем, молодежь употребляет наркотики

Почему?

4. Пьянство – устоявшийся вид отдыха

Почему?

6. Сложилась традиция, закрепляющаяся из поколения в поколение

7. Агрессивная реклама употребления алкоголя как элемента жизни

5. Наркотики закрепляются как элемент молодежной культуры

Почему?

8. Разрушилась советская идеология воспитания молодежи как активного элемента социума ("пионер – всем ребятам пример"), но новая не была создана

9. Активное проникновение западной молодежной культуры

3. Услуги здравоохранения не оказываются на должном уровне

Почему?

.....

Определение связей между проблемами

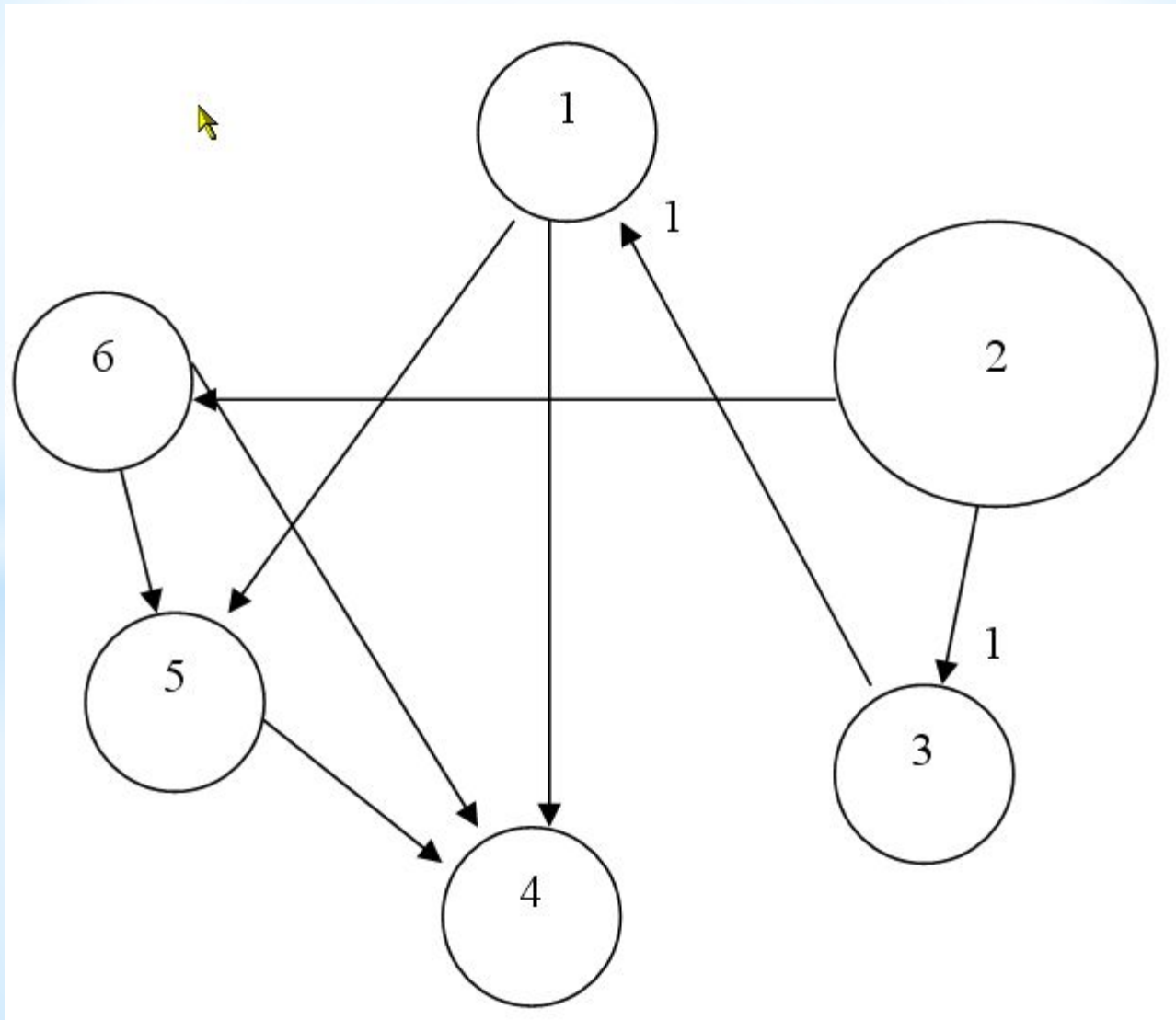




Рис.1. Алгоритм стратегического управления.

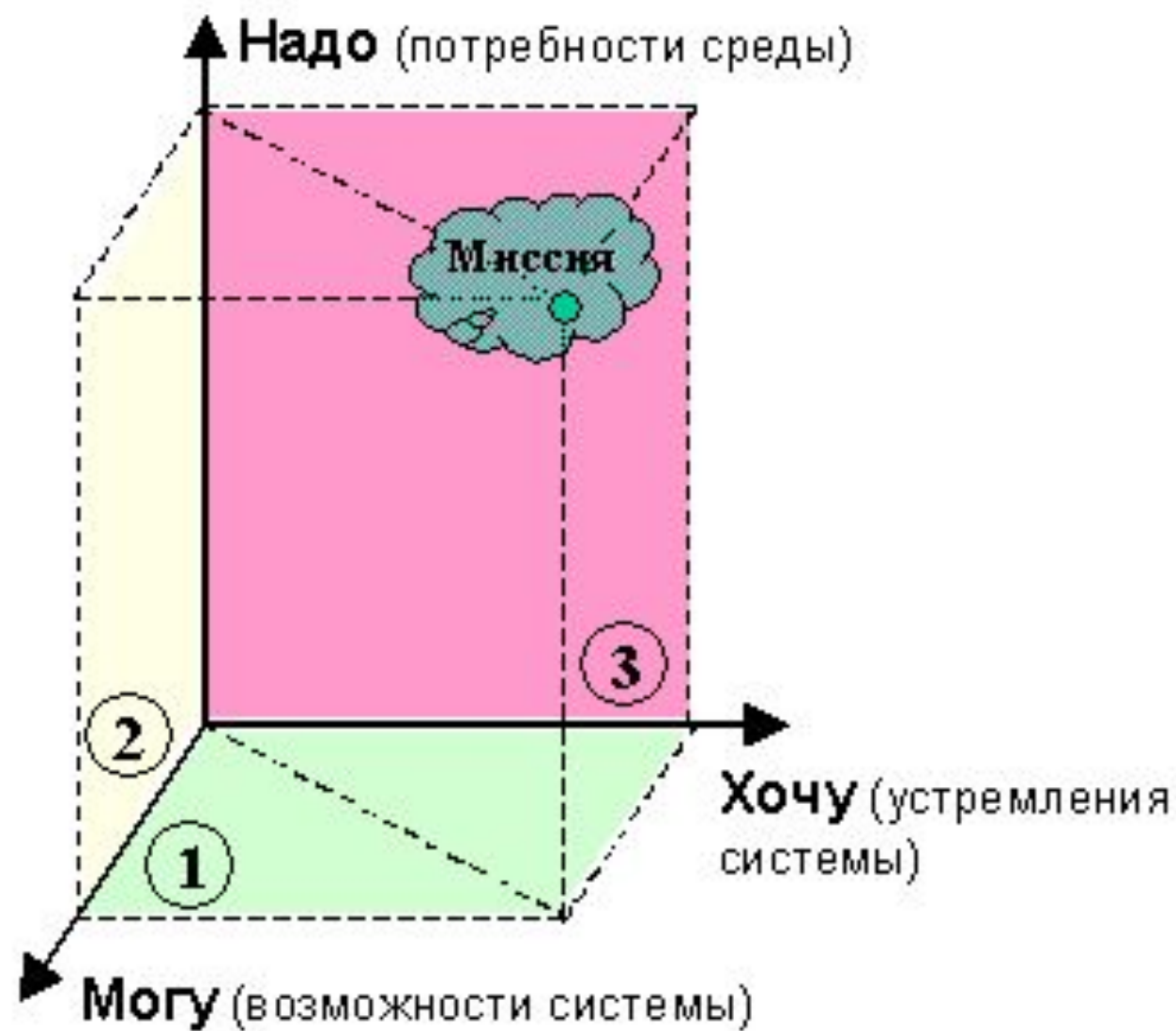


Рис. 4. Система координат разработки миссии





Дерево целей



1. Определение вида деятельности
2. Превращение целей в конкретные направления работы
3. Умелая реализация плана
4. Эффективная реализация стратегий
5. Оценка выполненной работы

*** Пять задач
стратегического
менеджмента**

Этапы жизненного цикла организации по Л.Грейнеру



Практики менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации по Грейнеру

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

* Неопределенности:

1. Природные
2. Внутри страны (СТЭП - социальные, технологические, экономические, политические)
3. Внешнеэкономические

*** Неопределенности и
риски**

ВИДЫ АНАЛИЗА
в стратегическом менеджменте

STEP (PEST)-анализ
SWOT-анализ
Силовой анализ
Логико-структурный
анализ