

# 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

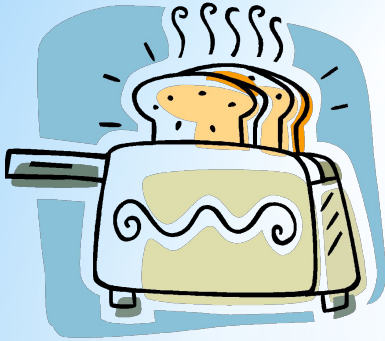
### Цель это

- ▲ 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)

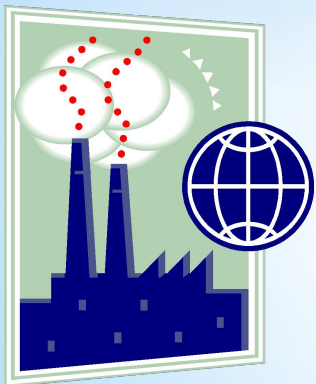
## Целевая ориентация УР. Три уровня целей



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

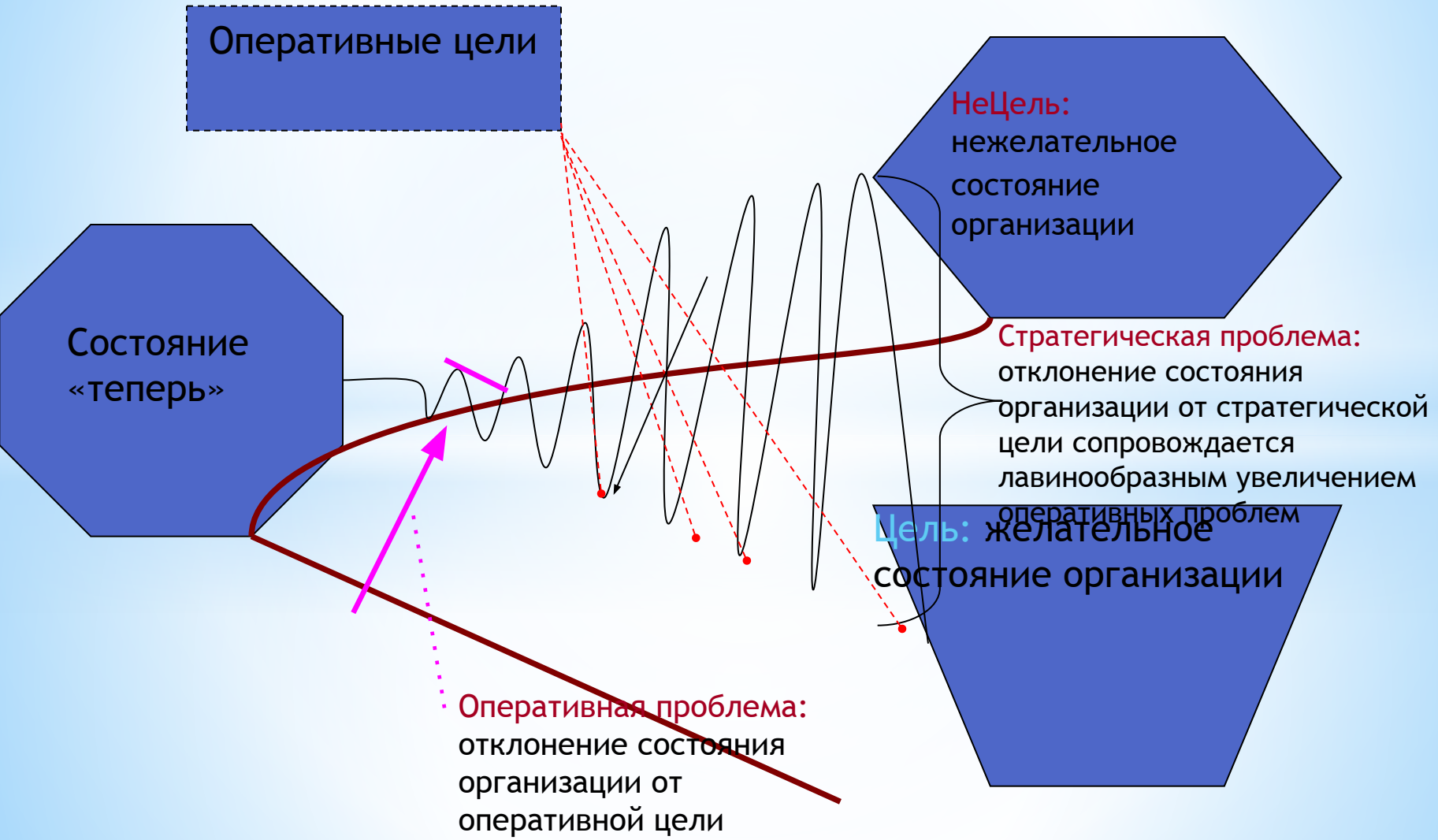


Люди как участники организаций являются носителями личных целей, через которые преломляются цели задания - это цели ориентации



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:

**S**pecific

Конкретность

**M**easurable

Измеримость

**A**ccordant

Согласованность

**R**ealistic

Достижимость

**T**ime-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

<b>Наименование класса метода</b>	<b>Социологические исследования</b>
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

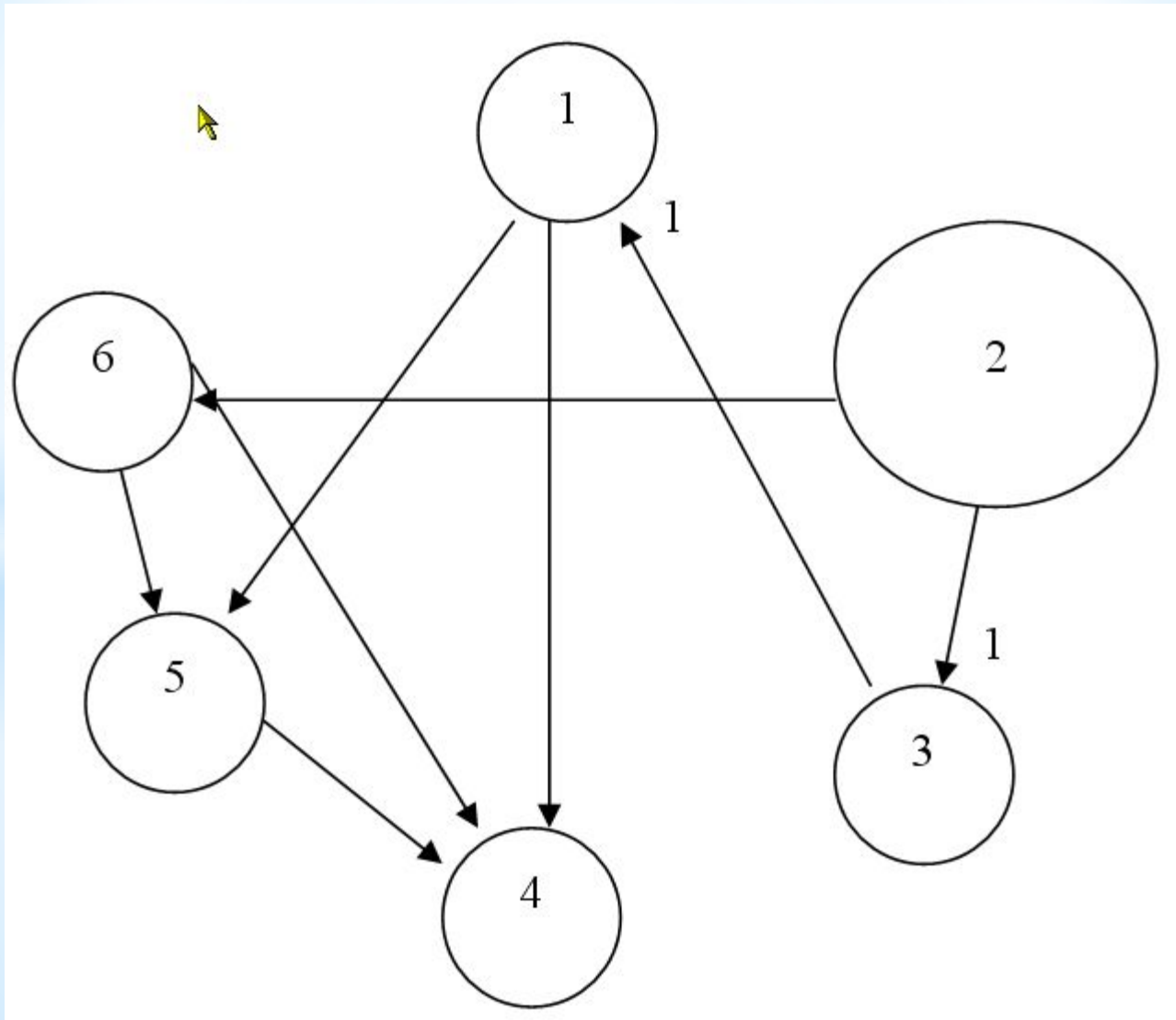
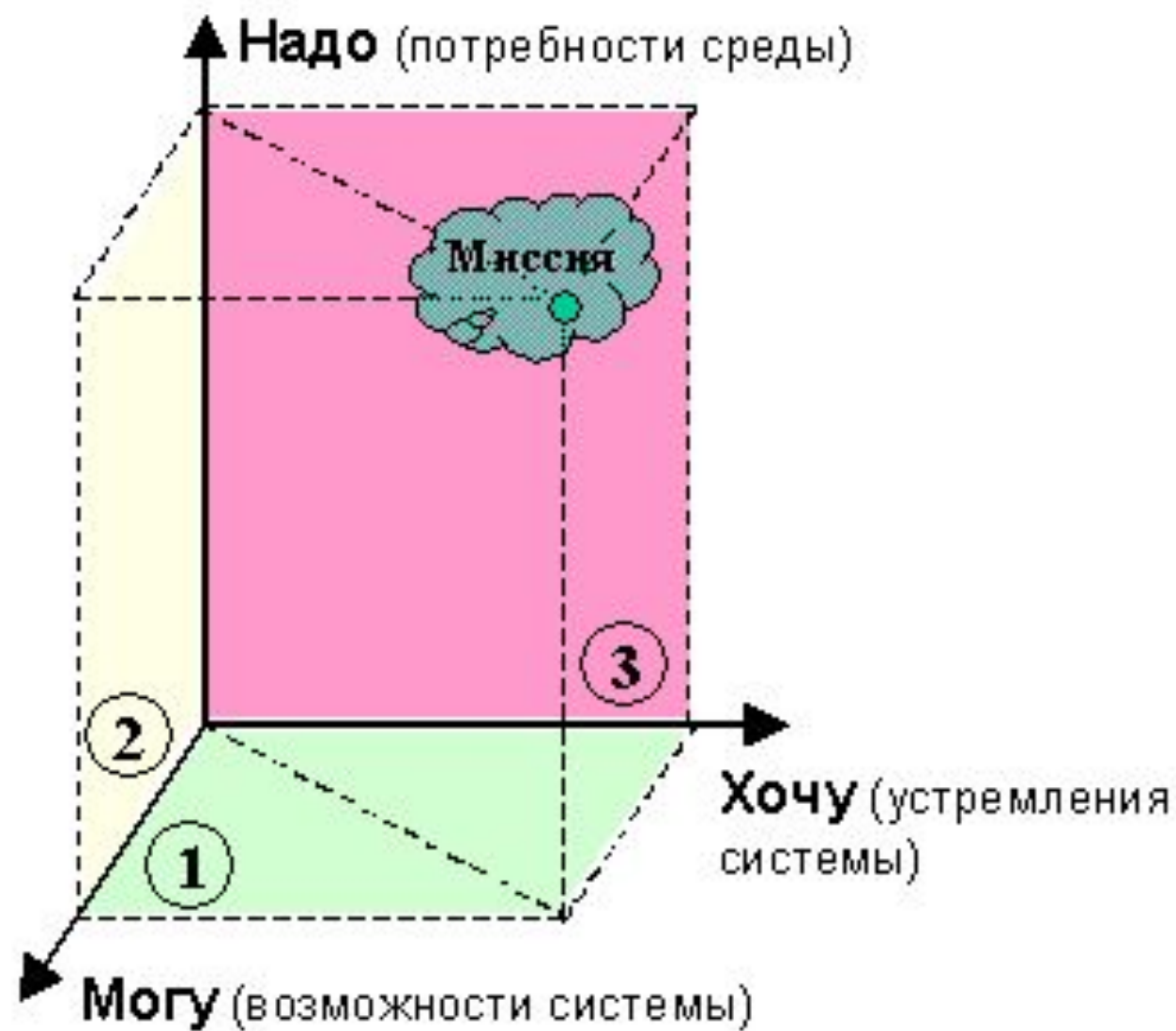






Рис. 1. Алгоритм стратегического управления.



**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**