

Материалы для ознакомления

# Управление по слабым сигналам внешней среды

Слабый сигнал – это ранний и неточный признак важного события.  
Со временем крепнет и превращается в сильный сигнал.

# Уровни слабого сигнала

## Первый уровень

- чувство проявления, возникновения потенциальных возможностей, потенциальных угроз. Информация минимальна. Появление (зарождение) чувства зарождающихся изменений основано:
- на интуиции;
- на сведениях, «просочившимся» в СМИ;
- на сведениях, поступивших от лиц близких к правительственным кругам;
- на сведениях о новых открытиях в науке (фундаментальной, прикладной), сведениях, поступивших от деловых партнеров, конкурентов и т. п.

# Второй уровень

- определение источника появления потенциальных возможностей, потенциальных угроз.
- На данном уровне осведомленности происходит выявление источника информации об изменениях, область изменений, конкретная организация, иной субъект потенциальных изменений (потенциальны возможностей, потенциальных угроз).

# Третий уровень

- характеристика потенциальной возможности, потенциальной угрозы. Причины, природа (какие законы, закономерности, тенденции развития лежат в основе появления возможностей, угроз) ее появления, характер, масштабы, уровень, время (период) воздействия.

# Четвертый уровень

- Определение конкретных мер, осуществляемых руководством организации по определению программы действий, направленных на реализацию потенциальных возможностей, либо устранение, локализацию, нейтрализацию угроз. Либо принятие мер, позволяющих «отодвинуть, оттянуть» наступление опасности (угрозы) во времени, возникающей во внешней среде организации.

# Пятый уровень

- определение положительных и отрицательных последствий возможного наступления потенциальных возможностей, потенциальных угроз, условий и факторов, влияющих на положительные и отрицательные результаты. Понимание и конкретная оценка (политическая, экономическая, финансовая, социальная, техническая, технологическая, организационная и т.п.) возможных последствий, как положительных, так и отрицательных, выраженная конкретными показателями. Определение возможных сценариев развития событий, соответственно реакции организации на эти изменения, понимание необходимости внедрения различных инновационных изменений, обеспечивающих выживаемость, развитие организации.

## 1. По источникам:

- правительственная;
- СМИ;
- от потребителей (различных категорий населения, субъектов хозяйственной и иной деятельности);
- от поставщиков;
- от конкурентов (в том числе от общественно-политических партий и т.п.);
- законодательная власть;
- исполнительная власть.

## Примерная классификация информации по слабым сигналам

## 2. По содержанию:

- политическая;
- юридическая;
- финансово-экономическая;
- социальная;
- технологическая;
- организационная;
- научно-техническая.

## 5. По времени пользования

- кратковременного;
- среднесрочного;
- длительного.

## 4. По срочности:

- срочная;
- среднесрочная;
- долгосрочная.

## 3. По уровню слабого сигнала: информация 1, 2, 3 уровня.

# Этапы управления по слабым сигналам

- 1) Выявление слабых сигналов;
- 2) Анализ сигналов 1 - 3 уровня;
- 3) Разработка вариантов решений на основе слабых сигналов по реализации возможностей, либо нейтрализации угроз;
- 4) Оценка вариантов решения;
- 5) Выбор и принятие решения;
- 6) Исполнение решения с учетом изменяющегося поведения элементов внешней среды;
- 7) Контроль исполнения решения;
- 8) Оценка исполнения решения.



## Управление по слабым сигналам внешней среды

**Слабый сигнал** – ранний и неточный признак важного события. Со временем крепнет и превращается в сильный сигнал.

**Сила изменения сигнала, поступающего из внешней среды:**

1. Опасность или новая возможность осознается.
2. Источники опасности или новой возможности становятся ясным.
3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания.
4. Пути решения проблемы определяются.
5. Результаты намеченных контрмер предсказуемы.

## Характер мер по нарастанию их действенности

- 1) Наблюдение за внешней средой (обстановкой).
- 2) Определение относительной силы или слабости сигналов.
- 3) Снижение внешней стратегической уязвимости.
- 4) Повышение гибкости внутри организации.
- 5) Разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер.
- 6) Планы практических мероприятий и их осуществление.

## Классификация сигналов

**По источнику:** макросреда, базовая среда, непосредственное окружение.

**По характеру сигнала:** о потенциальных возможностях, потенциальных угрозах.

**По времени поступления:** опережающий, совпадающий, опаздывающий.

**По силе сигнала:** 1 уровня; 2 уровня; 3 уровня; 4 уровня; 5 уровня.

**По содержанию:** политический, правовой, социально-экономический, финансовый, организационный и т.п.

## Top management

**Компетенция:** формулирование стратегии; взаимодействие с внешней средой; осуществление общего руководства; общий контроль и т.д.

## Middle management

**Компетенция:** тактические действия; реализация решений top management; постановка задач для low management; контроль деятельности low management и т.д.

## Low management

**Компетенция:** оперативные действия; реализация решений, принятых вышестоящими уровнями управления и т.д.

**Сигнал об изменении поведения элементов внешней среды управления**

**Интерпретация сигнала (уровень управления):**  
- высший;  
- средний;  
- низший.

**Принятие решений соответствующим уровнем управления:**

- 1) принятие решения по существу;
- 2) передача сигнала на другой (другие) уровень управления для принятия решения;
- 3) проверка сигнала на достоверность и надежность источника, либо иные действия, позволяющие получить необходимую информацию о сигнале.


**Внешняя среда организации**

**Внутренняя среда организации**

**Последствия принятых и реализуемых решений:**  
политические; социально-экономические; правовые; финансовые; организационные и др.

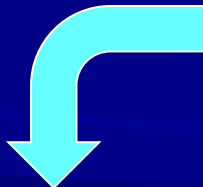
**Управление по слабым сигналам**

- 1) сравнение темпов роста и доли рынка (матрица БКГ);
- 2) сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности (модель GE\McKinsey);
- 3) сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности (модель Shell\DPM);
- 4) анализ эволюции рынка (модель Hofer\Schendel);
- 5) анализ жизненного цикла отрасли (модель ADL\LC);
- 6) анализ GAP;
- 7) анализ оценки рыночного потенциала (метод "Lots");
- 8) анализ стратегии по Минцбергу;
- 9) анализ конкуренции по Портеру;
- 10) анализ сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и угроз внешней среды (матрица "SWOT") и т.д.



**Методы  
анализа среды  
управления**

**Анализ среды управления предполагает** оценку стратегических ресурсов (внутренняя среда), которые включают в себя:



информационные; трудовые; финансовые; организационно-управленческие; производственные (предметы труда, средства труда, земля, труд, информация).