

# Важные понятия и определения

## Конкурентоспособность

---

**Конкурентоспособность организации** – это ее способность достигать стратегических целей в условиях конкурентной борьбы.

**Конкурентоспособность стейкхолдер-организации** – это ее способность достигать необходимого уровня результативности и эффективности (в смысле Барнарда) в условиях конкурентной борьбы.

В основе понятия **конкурентных преимуществ**:

- **относительность** (сопоставление результатов стратегий организаций-конкурентов);
- **устойчивость** (обусловленная уникальностью этих преимуществ).

# Важные понятия и определения

## Конкурентный потенциал

---

Конкурентный потенциал – совокупность источников конкурентных преимуществ:

- специфические активы;
- бизнес-процессы (способности);
- компетенции (в первую очередь, ключевые);
- динамические способности.

# Важные понятия и определения

## Конкурентный потенциал

---

Конкурентный потенциал стейкхолдер-организации описывается следующими показателями:

- оценки конкурентного потенциала в отношении каждой ГЗС;
- интегральная оценка конкурентного потенциала;
- оценки благоприятности внешней среды в отношении каждой ГЗС;
- интегральная оценка благоприятности внешней среды;
- динамические оценки конкурентного потенциала в отношении каждой ГЗС;
- интегральная динамическая оценка конкурентного потенциала;
- потенциалы ресурсов и способностей как источников возможных конкурентных преимуществ.

# VRIO-анализ

---

Схема VRIO-анализа, предложенная Дж. Барни

| <b>V</b> | <b>R</b> | <b>I</b> | <b>O</b>            | <b>Результат использования ресурса или способности</b> |
|----------|----------|----------|---------------------|--|
| Нет      | -        | -        | Нет<br>↑<br>↓<br>Да | Конкурентная слабость                                  |
| Да       | Нет      | -        |                     | Конкурентный паритет                                   |
| Да       | Да       | Нет      |                     | Временное конкурентное преимущество                    |
| Да       | Да       | Да       |                     | Устойчивое конкурентное преимущество                   |

# VRIO-анализ

---

**Value** - ценность: позволяют ли фирме ресурсы и способности использовать внешние возможности и нейтрализовывать угрозы.

**Rareness** - редкость: сколько конкурентов обладают аналогичными ресурсами и способностями.

**Instability** - воспроизводимость: насколько кому-либо, не обладающему аналогичными ресурсами и способностями, сложно и дорого получить к ним доступ.

**Organization** - организованность: в полной ли мере фирма задействует эти ресурсы и способности для реализации своего конкурентного потенциала.

# VRIO-анализ

---

**Ценность** есть величина прямо пропорциональная важности ресурсов и способностей, т.е. нормированной оценки уровня сильных и слабых сторон организации:

$$V_i^k = (N_i^k)_{\text{норм}}$$

«0» - не ценный ресурс или способность,

«10» - ценный ресурс или способность.

**Редкость** ресурсов и способностей  $R_i^k = 10 - \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (Z_{ij}^k)_{\text{норм}} \right]$

где  $Z_{ij}^k$  - оценка воплощения  $i$ -го фактора внутренней среды  $j$ -ой компании-конкурента по отношению к  $k$ -ой ГЗС

«0» - не редкий ресурс или способность,

«10» - редкий ресурс или способность.

# VRIO-анализ

---

**Воспроизводимость** (*I*) ресурсов или способностей определяется экспертным путем. Дело в том, текущая ситуация по состоянию данного фактора у конкурентов не дает оснований для каких-либо выводов о легкости его воспроизводства: задача воспроизводства ресурса перед компаниями-конкурентами могла просто не стоять.

«0» - легко воспроизводимый ресурс или способность,

«10» - невозпроизводимый ресурс или способность.

**Организованность** ресурса или способности прямо пропорциональна оценке воплощения. Воплощение фактора у организации стейкхолдеры оценивают с точки зрения своих интересов. А организованность и есть степень задействования фактора для получения конкурентных преимуществ (относительно данной ГЗС). Таким образом, степенью организованности ресурса или способности можно считать нормированную оценку его (ее) воплощения:

$$O_i^k = (Z_i^k)_{\text{норм}}$$

«0» - неорганизованный ресурс или способность,

«10» - организованный ресурс или способность.

# VRIO-анализ

---

Показатель, свидетельствующий о потенциале ресурса или способности как источника конкурентного преимущества организации в отношении конкретной ГЗС

$$VRIO_i^k = V_i^k + R_i^k + I_i^k + O_i^k$$

«0 – 10» - конкурентная слабость,

«10 – 20» - конкурентный паритет,

«20 – 30» - временное конкурентное преимущество,

«30 – 40» - устойчивое конкурентное преимущество (ключевые факторы успеха).

## Пример (VRIO-анализ конкурентного потенциала вуза в отношении ГЗС «Клиенты»)

| Характеристики корпоративного<br>профиля (ресурсы и способности)           | Балльная оценка параметров ресурсов<br>и способностей |         |         |         |            |
|--|---|---------|---------|---------|------------|
|  | $V_i^k$   | $R_i^k$ | $I_i^k$ | $O_i^k$ | $VRIO_i^k$ |
| Материально-техническая и учебно-методическая база                         | 10  | 4       | 8       | 10      | <b>31</b>  |
| Инфраструктура вуза  | 6   | 4       | 8       | 10      | <b>28</b>  |
| Клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами                     | 7   | 3       | 5       | 9       | <b>24</b>  |
| Современные образовательные технологии                                     | 8   | 3       | 3       | 9       | <b>23</b>  |
| Наличие мест в общежитии   | 5   | 6       | 9       | 2       | <b>22</b>  |
| Система интеграции иностранных студентов                                   | 2   | 5       | 7       | 7       | <b>21</b>  |
| Финансовая доступность образовательных программ                            | 8   | 3       | 0       | 8       | <b>19</b>  |
| Многоступенчатая система подготовки  | 4   | 2       | 4       | 8       | <b>18</b>  |
| Система оценки преподавателя студентами и возможность выбора преподавателя | 2   | 10      | 2       | 2       | <b>16</b>  |
| Организация практик  | 5   | 3       | 3       | 1       | <b>12</b>  |

## Пример (VRIO-анализ конкурентного потенциала края)

| №<br>п/п  | Характеристики   | VRIO-оценка |       |       |       |          |
|---|--|-------------|-------|-------|-------|----------|
|   |  | $V_i$       | $R_i$ | $I_i$ | $O_i$ | $VRIO_i$ |
| <b>1. Устойчивые конкурентные преимущества края</b> |  |             |       |       |       |          |
| 1   | Стратегически выгодное географическое положение края                   | 10          | 7     | 10    | 4     | 31       |
| <b>2. Временные конкурентные преимущества края</b>  |  |             |       |       |       |          |
| 2   | Значительное количество возобновляемых водных биологических ресурсов   | 10          | 5     | 9     | 5     | 29       |
| 3   | Уникальные экологические ресурсы и природные ландшафты                 | 8           | 8     | 10    | 2     | 28       |
| 4   | Значительное количество возобновляемых энергетических ресурсов         | 6           | 7     | 10    | 2     | 25       |
| 5   | Развитая рыбопромысловая промышленность                                | 10          | 3     | 5     | 7     | 25       |
| 6   | Достаточное количество водных ресурсов высокого качества               | 3           | 6     | 10    | 6     | 25       |
| 7   | Благоприятные условия для марикультур                                  | 6           | 5     | 10    | 2     | 23       |
| 8   | Значительное количество минерально-сырьевых ресурсов                   | 7           | 4     | 10    | 2     | 23       |
| 9   | Значительное количество биологических ресурсов суши                    | 5           | 4     | 7     | 5     | 21       |
| <b>3. Конкурентный паритет края</b>                 |  |             |       |       |       |          |
| 10  | Относительно высокий уровень доходов населения                         | 2           | 5     | 2     | 7     | 16       |
| 11  | Относительно высокий образовательно-квалификационный уровень населения | 3           | 3     | 2     | 7     | 15       |

*Если Вы не знаете, куда плыть,  
ни один ветер не будет попутным*

## От анализа к синтезу



Разработка основных элементов стратегии

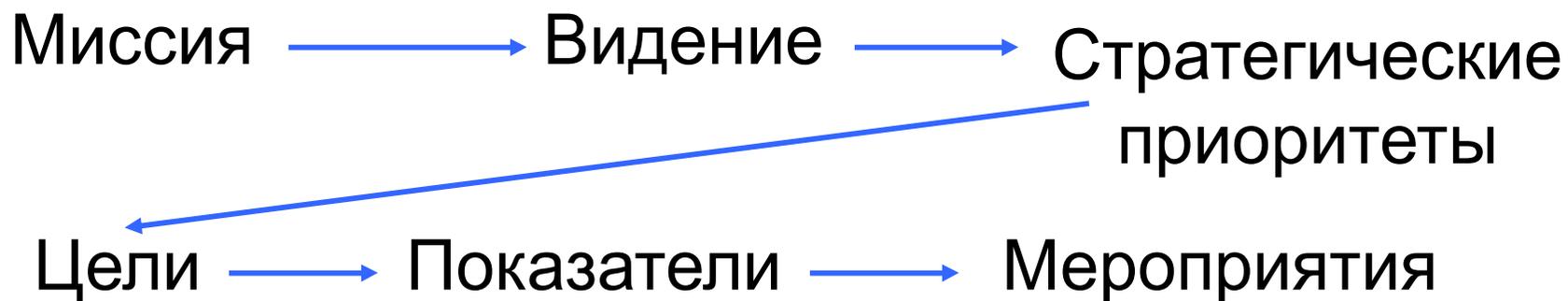
# Стратегическое управление

---



# Стратегическое планирование

---



# Миссия

---

- Миссия - генеральная цель, выражающая общественное предназначение организации, роль, которую она хочет играть в обществе
- **Имеет сюжет:** комплексное видение деятельности организации, подхода к ее организации, стратегических сфер деятельности
- План; самоидентификация; принцип; способ действия

# Миссия

---

- Философия
- Принцип, способ действия
- Заявление, намерение
- Самоидентификация, предназначение, роль

Не является отражением текущего состояния компании и организации ее деятельности!

# Миссия

---

Две части:

- Mission Statement – короткое (50 слов) брендовое заявление для внешнего пользования
- Mission – более детальное заявление, раскрывающее основные позиции организации в различных областях приложения усилий

# Миссия. Примеры.

---

Миссия Владивостокского государственного университета экономики и сервиса

*ВГУЭС – предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни.*

# Миссия. Примеры.

---

Для выполнения своей миссии ВГУЭС стремится быть:

- активным участником политического, социально-экономического и культурного развития Дальнего Востока
- открытым для установления партнерских отношений с региональными сообществами в образовательных, научных и культурных проектах
- объектом гордости жителей города Владивостока и Приморского края, благодаря созданию и передаче своих знаний, умений, ресурсов и ценностей
- научным сообществом, развивающим динамичную научную среду, творческие экспериментальные площадки, проектно-ориентированные технологии прикладных исследований для предприятий малого и среднего бизнеса
- сообществом вовлеченных студентов и сотрудников, разделяющих ответственность за выполнение миссии Университета и получающих признание за свой вклад в его развитие

# Миссия. Примеры.

---

## Миссия Камчатского края

*Камчатский край – форпост безопасности и представления геополитических интересов России в Азиатско-Тихоокеанском регионе; территория высокого качества жизни населения на основе сбалансированного социально-экономического развития с опорой на уникальные природные богатства региона.*

# Миссия. Примеры.

---

Миссия Анучинского муниципального района Приморского края

*Мы работаем, чтобы жизнь в районе стала комфортной и благоустроенной.*

*Мы стремимся повышать качество жизни за счет создания и поддержания высокого уровня коммунальных услуг, услуг здравоохранения, образования и культуры.*

*Мы содействуем развитию предпринимательства в промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг.*

*Мы профессионально осуществляем процессы управления, реализуем социальные проекты и программы, создающие благоприятную среду для жизни.*

# Видение

---

- Состояние системы в будущем (3-10 лет).  
Амбициозный образ.
- Более конкретная формулировка (по сравнению с миссией)



# Видение. Примеры.

---

Видение Камчатского края (к 2030 году) :

- Камчатский край является форпостом Российской Федерации в северной части Тихого океана, сосредоточив на своей территории:
  - стратегический ядерный «щит», обеспечивающий безопасность России в Азиатско-Тихоокеанском регионе;
  - крупный незамерзающий транзитный порт, являющийся опорным пунктом для Северного морского пути.
- Камчатский край вносит значительный вклад в обеспечение продовольственной безопасности Российской Федерации по позиции «рыба и рыбопродукты».
- Камчатский край является энергоэффективным регионом.
- Активно осваиваются морские биологические, минерально-сырьевые и водные ресурсы территории: значительными темпами развивается аквакультура; проведены в необходимом объеме геологоразведочные работы; ведется добыча углеводородов на шельфе Охотского моря; широко используются уникальные водные ресурсы.

# Видение. Примеры.

---

Видение Камчатского края (к 2030 году) :

- Уникальные экологические ресурсы и природные ландшафты включены в систему хозяйствования за счет создания и продвижения туристского продукта, играющего важную роль на внутреннем и внешнем рынках.
- Развивается социальная сфера – созданы необходимые условия для удовлетворения потребностей всех слоев населения в социальных услугах при оптимальном соотношении их цены и качества. За счет создания благоприятных условий и качественной среды проживания стабилизирована численность постоянного населения региона, сформирован необходимый трудовой потенциал с высоким удельным весом квалифицированных работников.
- Бюджет края формируется в значительной степени за счет собственных доходов.
- Характерными чертами государственного управления Камчатского края стали эффективные управленческие технологии, интегрированные в единую информационную систему и обеспечивающие прозрачность принимаемых решений и низкие административные барьеры.

# Видение. Примеры.

---

В будущем Анучинский муниципальный район видится как территория, на которой:

*Активно используются естественные преимущества расположения: район является известным поставщиком экологически чистой сельхозпродукции на рынок Приморского края (АТР), на территории построен комплекс по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов.*

*Развивается социальная сфера: стабильно работают системы жизнеобеспечения, осуществлена газификация района, достигнут соответствующий федеральным стандартам уровень образования и медицины.*

*Бюджет района формируется в основном за счет собственных доходов.*

*Функционирует центр отдыха и туризма краевого масштаба.*

*В районе работают молодые профессионалы.*

# Стратегические приоритеты

---

- являются результатом синтеза Видения, Миссии, SWOT, VRIO
- предельно емкое выражение результата выбора стратегических направлений развития
- 3-5 основных направлений
- могут быть сформулированы в виде достигнутого амбициозного образа, либо решенной проблемы
- желательный стиль формулировки – глагол или отглагольное существительное
- являются отправной точкой для дальнейшей формализации и детализации стратегии

# Стратегические приоритеты.

## Примеры.

---

### Стратегические приоритеты ВГУЭС

- Достижение международного уровня образования в сфере бизнеса и сервиса
- Развитие динамичной научной среды, интегрированной с реальным сектором экономики
- Интеграция в образовательное пространство и социокультурные сообщества стран АТР
- Обеспечение лидерства в области информационных технологий
- Создание условий для возможности обучения через всю жизнь
- Становление университета как саморазвивающейся организации
- Формирование инновационной и предпринимательской корпоративной культуры
- Полезность обществу.

# Стратегические приоритеты.

## Примеры.

---

Приоритетные направления социально-экономического развития Камчатского края

- Содействие обеспечению безопасности и представлению геополитических интересов Российской Федерации в Азиатско-Тихоокеанском регионе.
- Повышение уровня и качества жизни населения, улучшение демографических показателей.
- Создание условий для модернизации базовых секторов экономики и формирования эффективных кластеров.
- Развитие транспортной системы (в том числе, создание условий для использования растущего потенциала северного морского пути; возникновения крупного узла грузовых авиационных перевозок на базе аэропорта «Елизово» и аэродрома «Пушино»).
- Повышение энергоэффективности региона.
- Развитие туризма, связанного с уникальными экологическими ресурсами и природными ландшафтами края.
- Обеспечение продовольственной безопасности (физического и экономического доступа к достаточной в количественном отношении безопасной пище) Российской Федерации и Камчатского края.

# Стратегические приоритеты.

## Примеры.

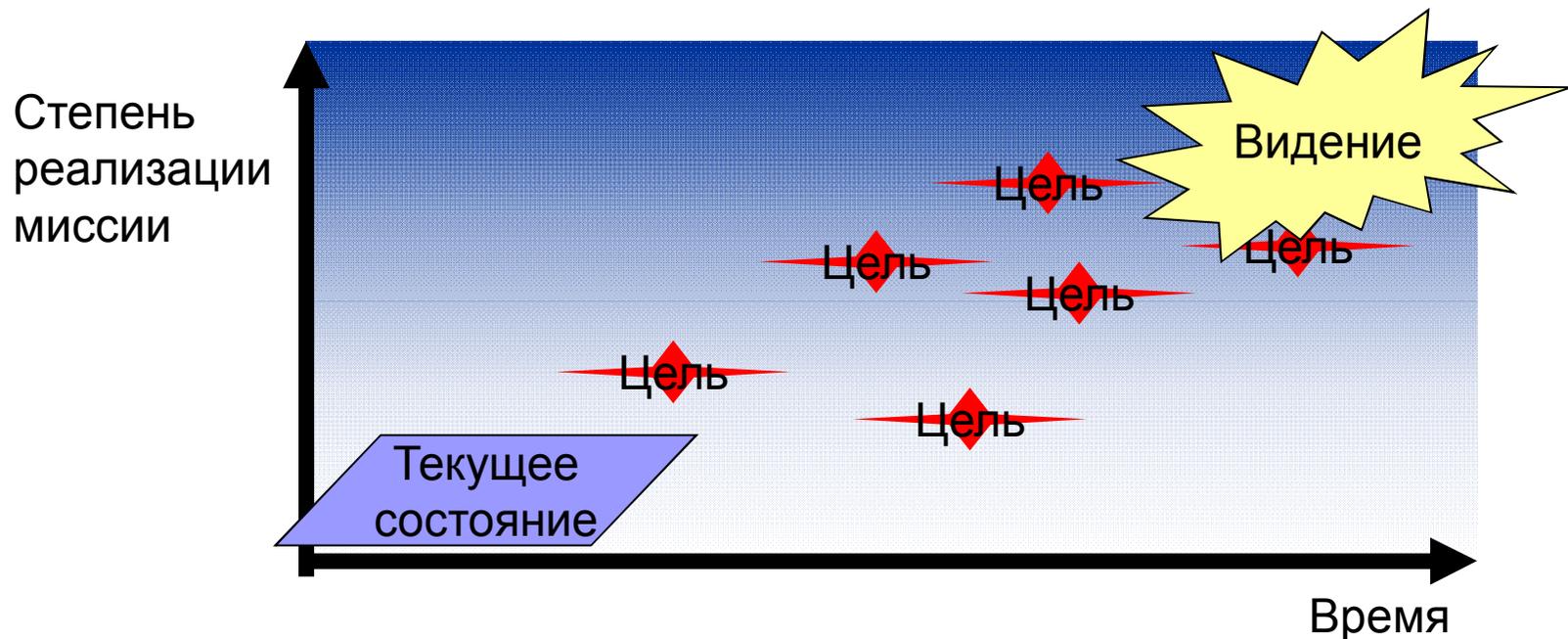
---

Стратегические приоритеты АМР:

- Развитие предпринимательства за счет консультативной, аналитической, информационной, коммуникативной поддержки.
- Создание имиджа района - поставщика экологически чистой продукции.
- Развитие дорожной и коммунальной инфраструктуры.
- Создание условий для формирования кластера по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов.

# Стратегические цели

- Формулировка стратегических результатов на пути движения к видению в направлении стратегических приоритетов
- Должны быть достижимы и измеримы
- Должны быть взаимосвязаны



# Стратегические мероприятия

---

- Проекты реконструкции и развития, инвестиционные проекты, стратегические инициативы
- Направлены на достижение целевых показателей
- Выбор стратегических проектов из всех возможных осуществляется на основе соотношения полезность/затраты
- Полезность определяется по степени соответствия проектов миссии, видению, стратегическим приоритетам

*Кто не знает, куда  
направляться,  
очень удивится, попав не туда*

---

Мозговой штурм: групповая работа

Разработка основных элементов стратегии

# Правила работы в группе

---

- **Желательно** сначала постараться выполнить задание индивидуально на листе бумаги (5-10 мин).
- **Обязательно** после этого заслушать все мнения без критики, записывая и группируя схожие мнения.
- **Желательно** при обсуждении спорных вопросов не прибегать к голосованию, а достигать согласия путем доказательства своей точки зрения или признания правоты оппонента.
- **Обязательно** исключить использование некорректных способов ведения полемики: перебивание, повышение голоса, уход в сторону от темы обсуждения, запелляционные или бездоказательные суждения, переход на личности, демагогия.
- **Желательно** спрашивать мнение об обсуждаемом вопросе у коллег, не принимающих активное участие в беседе.

# Групповая работа №1 Формирование амбициозных образов

---

1. Сформулируйте амбициозные образы будущего организации (элементы видения ~ через 10-15 лет) с точки зрения различных групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров).
2. Укажите, какие именно сильные стороны организации и открывающиеся перед ней возможности позволяют делать предположения о реалистичности данного образа.

# Групповая работа №2 Формирование проблемного поля

---

1. Сформулируйте проблемы, которые могут помешать или уже мешают достижению сформированных Вами образов.
2. Укажите, какие именно слабые стороны и угрозы порождают эти проблемы.

# Групповая работа №3 Разработка

## МИССИИ

---

Определение ключевых философских принципов и целей существования организации

Миссия говорит о:

- заинтересованных сторонах
- внутренних процессах
- методах достижения целей
- ...

# Групповая работа №3 Разработка

## МИССИИ

---

Определение ключевых философских принципов и целей существования организации

Миссия говорит о:

- заинтересованных сторонах
- внутренних процессах
- методах достижения целей
- ...

# Групповая работа №3 Разработка

## МИССИИ

---

- Миссия – это визитная карточка организации. Она разъясняет предназначение, смысл и цель ее существования.
- Миссия должна учитывать интересы всех заинтересованных сторон.
- Миссия – это открытое обращение ко всем заинтересованным сторонам.

# Групповая работа №4 Разработка

## ВИДЕНИЯ

---

Определение амбициозного образа, как положения организации через определенное количество лет.

Видение говорит о:

- позиции на рынке
- уровне развития различных аспектов деятельности
- удовлетворенности заинтересованных сторон.
- ...

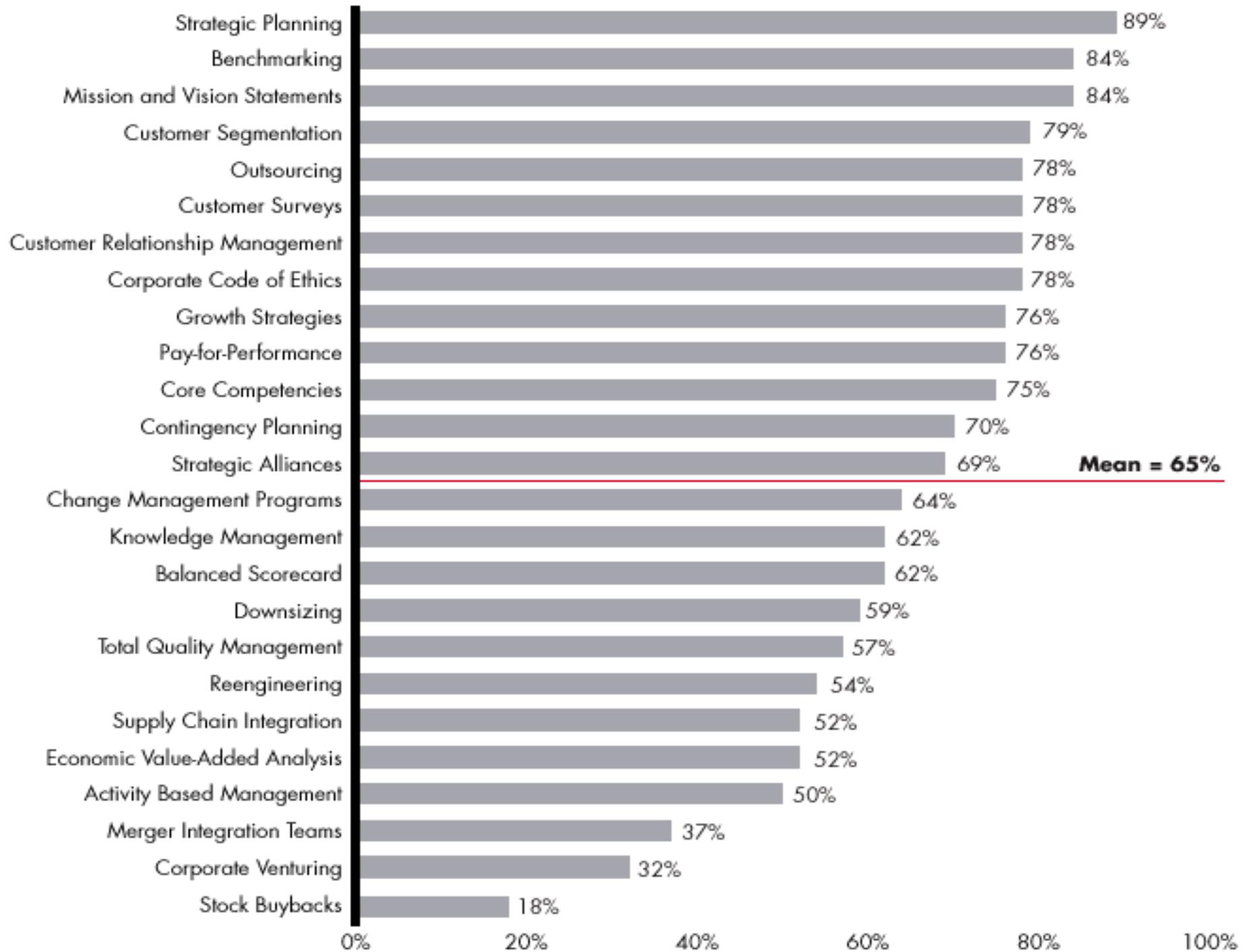
# Групповая работа №5 Определение стратегических приоритетов

---

- Определение ключевых направлений развития
- Тех, которые быстрее всего приведут к видению
- Тех, которые устранят проблемы на пути к видению
- ...

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
(ССП – Balanced ScoreCard, BSC)





# Стратегии выполняются успешно только в 10% компаний!

---

## Причины неудач

- **Барьер видения:** 5% сотрудников понимают стратегию.
- **Человеческий барьер:** 25% менеджеров имеют стимулы, привязанные к стратегии.
- **Барьер ресурсов:** 60% организаций не привязывают процесс бюджетирования к стратегии.
- **Барьер управления:** 85% руководителей тратят менее одного часа в месяц на обсуждение стратегии.

# Причины неудач

---

закключаются в:

- плохой реализации стратегий, а не в их качестве;
- отсутствию связи между стратегическим планированием и оперативным управлением.

# Система сбалансированных показателей (ССП)

---

- предложена в 1992 году;
- является одним из наиболее популярных системных методов повышения эффективности управления;
- признана основным управленческим инструментом, позволяющим эффективно реализовать цели компании на операционном уровне и измерить результаты деятельности подразделений и сотрудников применительно к целям и стратегии компании.
- Журнал Harvard Business Review о ССП: *«Один из самых значительных вкладов в практику управления за последние 75 лет».*

# В настоящее время ССП

---

- одна из ведущих концепций критериев оценки результатов организации;
- необходимый инструмент комплексного воплощения стратегии организации.

# ССП

---

- Эффективность ССП на порядки выше по сравнению с любыми моделями оценки, имеющими дело с финансовыми показателями.
- ССП, с одной стороны, расширяет пространство управленческого учета, а с другой – фокусирует учет на ограниченном наборе максимально информативных для стратегической оценки показателей.
- ССП устраняет конфликт и делает более прозрачными и конструктивными отношения между собственниками и топ-менеджерами бизнеса посредством совместной разработки единой системы измерений деятельности предприятия.

# ССП позволяет

---

- устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением (связать стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими реализовать стратегию);
- учесть наряду с финансовыми нефинансовые показатели, что позволяет добиться объективности оценок;
- оперативно реагировать на изменения окружающей среды и в бизнес-процессах;
- оценить успешность проекта на стадии его возникновения;
- учесть интересы всех заинтересованных сторон.

# ССП позволяет

|   |  |
|---|--|
| <b>Собственник и топ-менеджер в одном лице</b>  | BSC- система ориентиров для определения баланса между инвестициями и потреблением.   |
| <b>Собственник в поисках топ-менеджера</b>      | BSC- инструмент постановки целей наемному руководителю и контроля их достижения. У топ-менеджера - четкая «программа действий» и понятные количественные ориентиры.  |
| <b>Собственник в конфликте с топ-менеджером</b> | BSC- инструмент, помогающий развернуть реализацию целевых показателей до уровня исполнения и сделать ее «прозрачной» для собственника. Последний перестает вмешиваться в оперативное управление и реально делегирует полномочия и ответственность топ-менеджеру.                         |
| <b>Собственники в конфликте друг с другом</b>   | BSC- способ устранения противоречий во взглядах на цели и средства их достижения. Все владельцы уверены, что делается все необходимое для достижения целей. Топ-менеджер не пытается удовлетворить разные требования одновременно, а руководствуется согласованной системой показателей. |

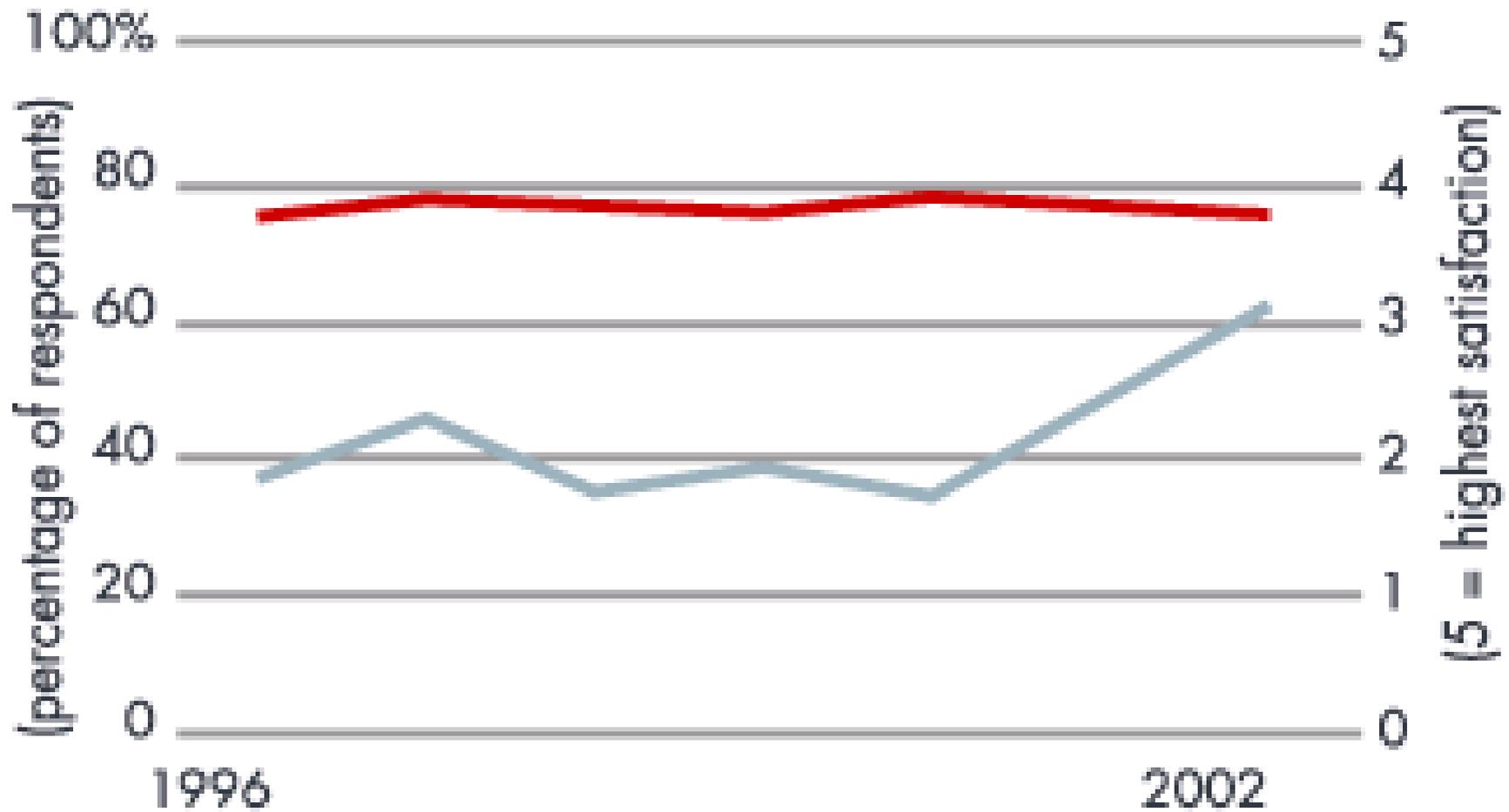
# Опыт использования ССП

---

- используют некоммерческие и государственные структуры, такие как Министерство обороны США и Министерство обороны Австралии, различные финансовые ведомства в США и Канаде, школьные округа США, администрации городов различных стран, среди последних российских примеров можно назвать ЦАО г. Москва,
- рейтинг **FT-500**: в 412 компаниях внедрена и успешно работает ССП. Среди них: Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, Microsoft, **ЛУКОЙЛ и Северсталь**,
- один из самых ярких примеров - компания «Крайслер».

# Использование ССП и удовлетворенность методом

---



# Опыт использования ССП в России

## (на 2005 год)

---

200 предприятий открыто заявляют об использовании ССП (есть такие, которые внедряют ССП, но скрывают это).

Из них

- внедрили – 8%,
- первые результаты – 38 %,
- в процессе внедрения – 27%,
- готовятся – 27%.

# Продолжительность проекта

---

- Средняя продолжительность проекта внедрения ССП — **от 5 до 12 месяцев.**
- Для крупных компаний (более 2000 чел.) — **более 1 года.**

# Экономический эффект от внедрения ССП

---

## Количественные достижения

Рост продаж на 40%

Рост клиентской базы на 7%

Сокращение просроченной дебиторской задолженности в 10 раз

Сокращение брака с 1% до 0,3%

Сокращение запасов на 30%

Сокращение кредитной массы в 2 раза

В целом — десятки млн. долл.

# Экономический эффект от внедрения ССП

---

## Качественные изменения

- Структуризация стратегии (путей решения проблем).
- Установление отношений между владельцами и топ-менеджментом.
- Инструментарий для управления.

70% результата от ССП состоит в том, что у менеджеров всех уровней складывается **общее представление** о том, что они делают и куда движется компания **(и это не полку не положишь!!!)**

# Постановка ССП

---

1. Разработка целей, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии (вертикальная сбалансированность).
2. Разработка показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели и мероприятий, которые должны обеспечить желаемый уровень показателя (каскадирование).
3. Внедрение ССП в оперативную деятельность.

# Главный результат введения ССП (по мнению Р. Каплана)

---

*«стратегия должна стать личным делом каждого сотрудника организации».*

«Коммуникация – важнее, чем просто измерение. Осуществляя коммуникацию при помощи ССП, можно сделать стратегию предприятия личным делом каждого сотрудника».

При этом речь идет не о пустой коммуникации («Васька слушает, да ест»), а о коммуникации, замешанной на самой что ни на есть жизненной субстанции – деньгах и успехе, напрямую зависящих от того, насколько сотрудник отождествляет себя со стратегией организации.

# ЧТО НЕОБХОДИМО?

---

Принципиальным начальным моментом для разработки стратегии и постановки ССП является **осознанное понимание** высшего руководства **необходимости изменений и роста (желание и готовность)**.

# Проектная группа

---

- Разработка стратегии и постановка ССП – это проект.
- Компанией должен быть назначен проектный менеджер (и соответственно получать за это деньги) — один из топ-менеджеров или специально выделенный менеджер проекта.
- Остальные участники – менеджеры высшего и среднего звеньев компании работают по проекту в рамках осуществления ими функциональных обязанностей.

# Проектная группа

---

- Размер проектной группы (в среднем): квадратный корень из числа сотрудников, деленный на 3.
- В дальнейшем проектная группа перерастает в самостоятельное подразделение, осуществляющее аудит ССП и того, что делается по ССП.

# Главные факторы успеха внедрения ССП

---

- Готовность к изменениям (переменам).
- Готовность к возникновению издержек и вложению ресурсов (в первую очередь, своего времени топ-менеджерами!)

# Главные проблемы

---

- Если при разработке ССП не разрабатывается соответствующая система мотивации сотрудников, Вы ССП не внедрите!
- Неявное противодействие изменениям.
- Менеджеры, не вовлеченные в процесс разработки ССП, воспринимают ССП как «не свое» и не поддерживают ее.
- Многие проекты останавливались из-за неготовности проводить изменения.
- Несоответствующая корпоративная культура.

# Критерий внедрения ССП

---

ССП **внедрена**,

если она является основанием для  
размышлений и **принятия решений!**

# Важно понимать!

---

Никакие внешние эксперты **без вас и за вас**

- не сделают стратегический анализ,
- не разработают стратегию,
- не поставят ССП.

Поскольку **лучше вас никто не знает** организации, ее специфики и сложившейся ситуации.

**Вам придется осуществлять свою стратегию!**

Помощь внешних экспертов – **направляющая и консультативная.**

# Структура карты целей ССП



# Структура потребительской ценности

---

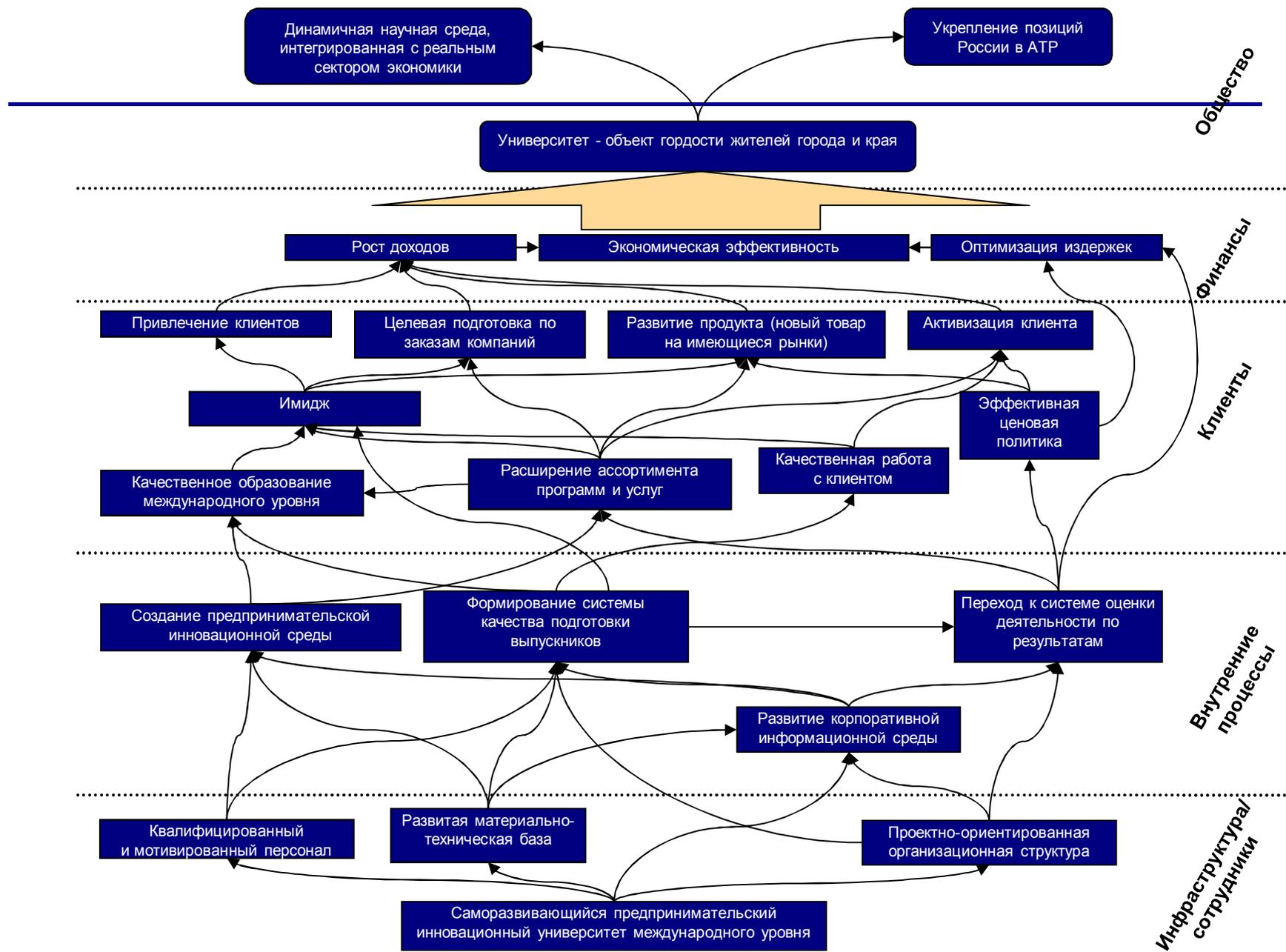


# Три «слоя» потребительской ценности

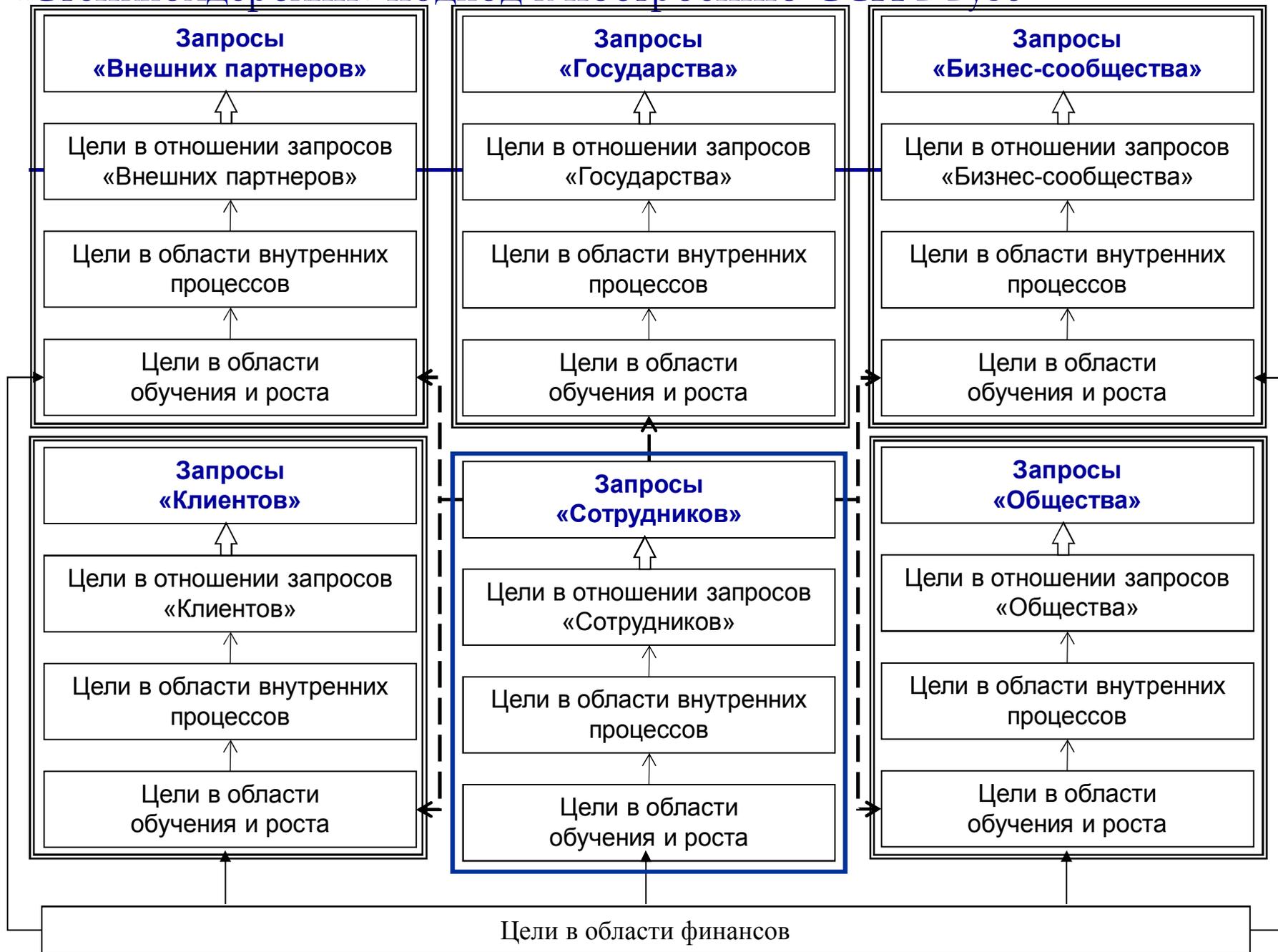
---

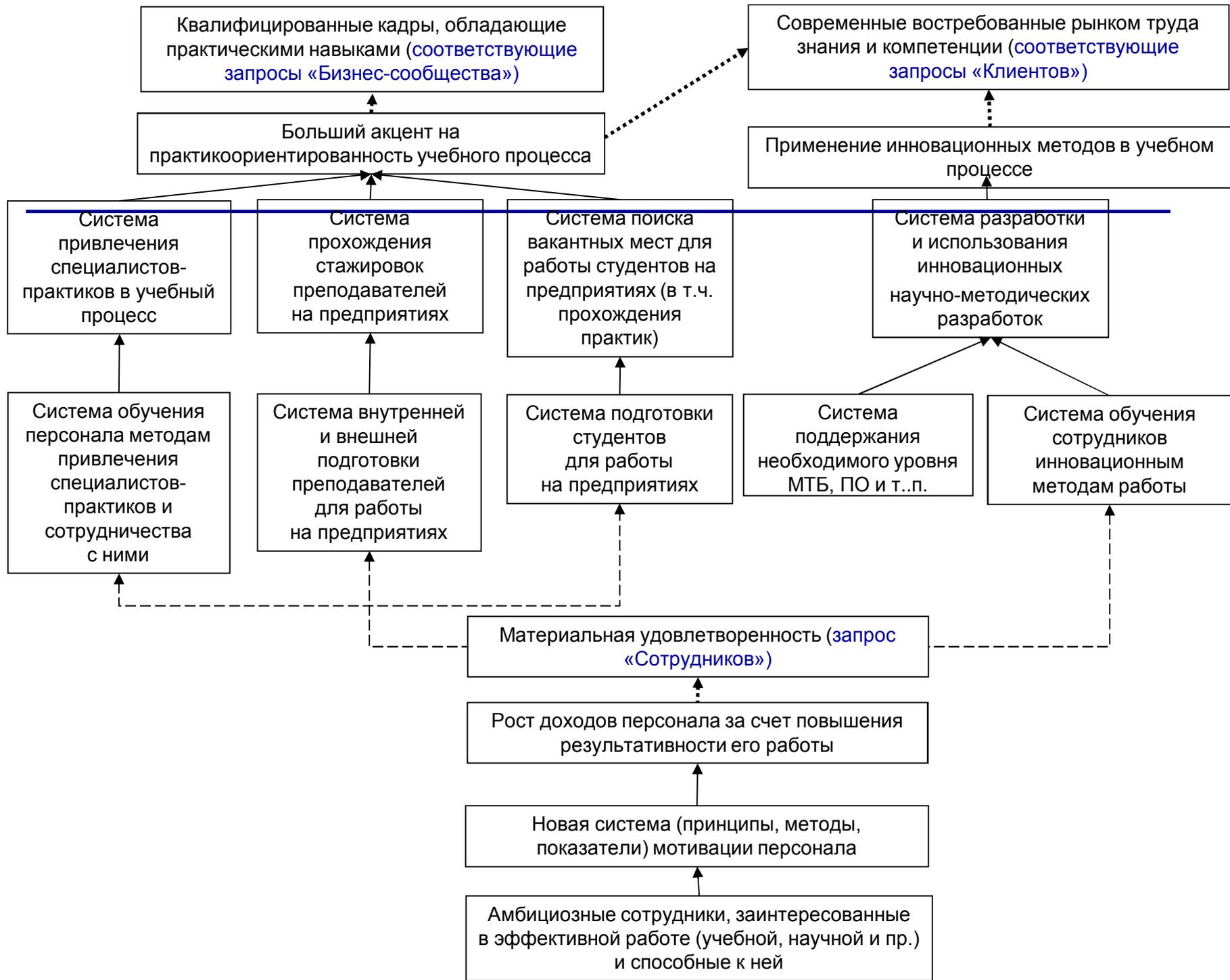
1. Ядро – продукт и/или услуга, обладающая определенными функциональными потребительскими свойствами.
2. Способы доставки продукта до клиентов и взаимодействия с клиентами в процессе его продажи и обслуживания.
3. Способы продвижения и позиционирования продукта и компании, создания и поддержания необходимого представления о них у клиента.

# Пример (карта целей ССП вуза)



# «Стейкхолдерский» подход к построению ССП в вузе





## Стратегические цели, показатели, мероприятия вуза (фрагмент)

| Цели  | Показатели   | Мероприятия   |
|---|--|---|
| Повышение инновационной активности                                  | Инновационная активность   |   |
| Система управления эффективностью инновационной деятельности        | Объем финансирования инновационных проектов (руб.)   | Изучение успешного опыта вузов и предприятий в сфере управления инновационной деятельностью |
|   | Средства, полученные от инновационной деятельности или сэкономленные в ходе совершенствования технологических процессов (руб.) | Анализ эффективности расходования средств на научную деятельность                           |
|   | Востребованность НИР (%)   | Мониторинг результатов научной деятельности сотрудников                                     |
| Система организации и поддержки развития инновационной деятельности | Численность сотрудников, вовлеченных в инновационную деятельность (чел.)   | Совершенствование принципов организации инновационной деятельности                          |
|   | Прирост заработной платы сотрудников от занятий инновационной деятельностью (руб.)   | Совершенствование принципов мотивации сотрудников занятием инновационной деятельностью      |
|   | Число отраслей, в рамках которой выполняется НИР (шт.)   |   |

# Результирующие и формирующие показатели (пример)

---

| Цель                             | Формирующие показатели  | Результирующие показатели                                |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Улучшение имиджа компании</b> | Количество мероприятий<br>Охват целевой аудитории<br>Бюджет мероприятий<br>Количество публикаций в прессе | Узнаваемость бренда<br>Позитивность отношения к компании |

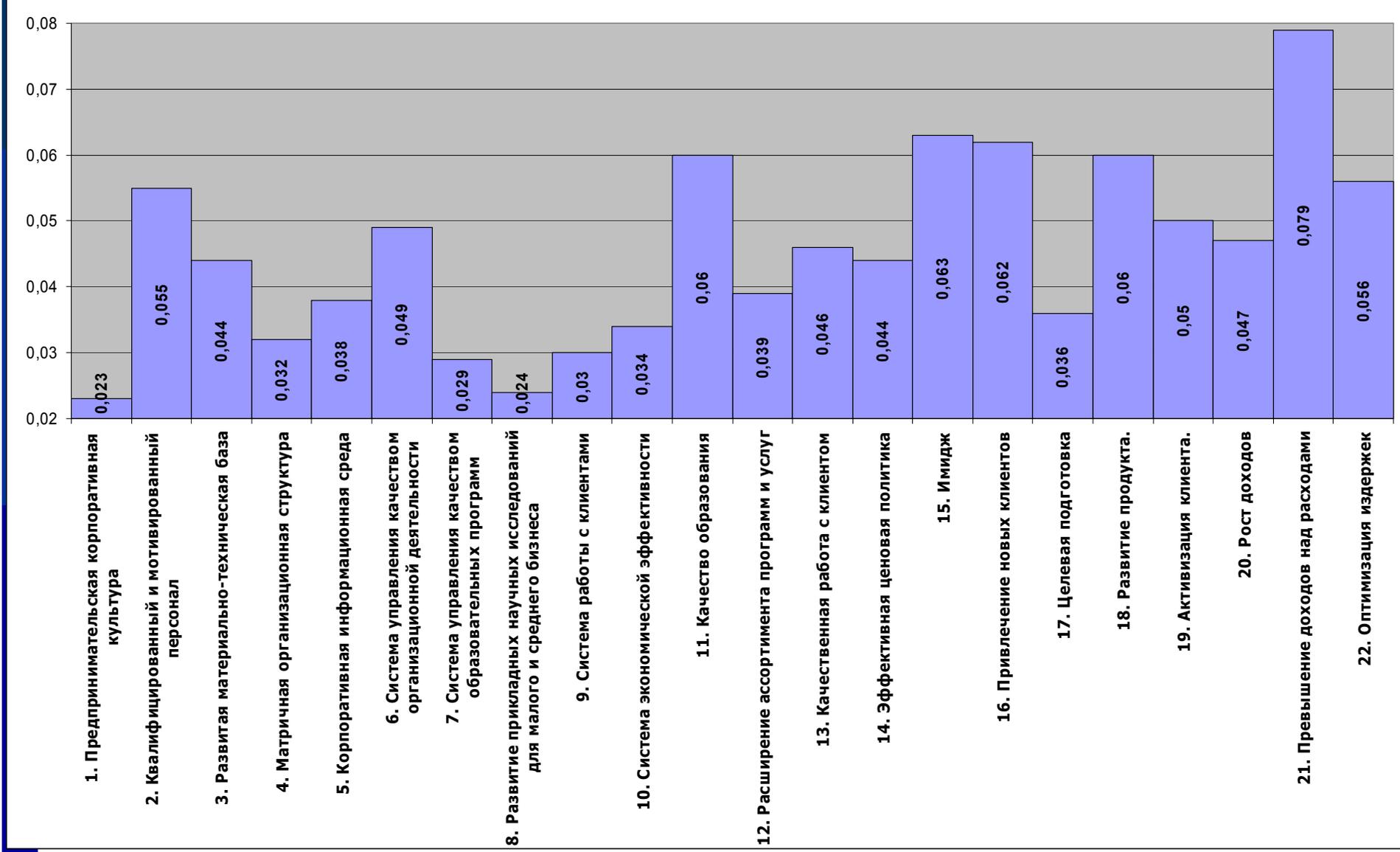
# Ранжирование элементов ССП

---

разных уровней (перспектив, целей, показателей, мероприятий) на основе экспертных оценок с применением к ним формальных методов (МАИ) позволяет:

- согласовать позиции разработчиков стратегии и лиц, ответственных за её реализацию, по вопросам важности элементов стратегии;
- концентрировать усилия организации на тех или иных направлениях стратегического развития.

# Весовые коэффициенты целей (пример)



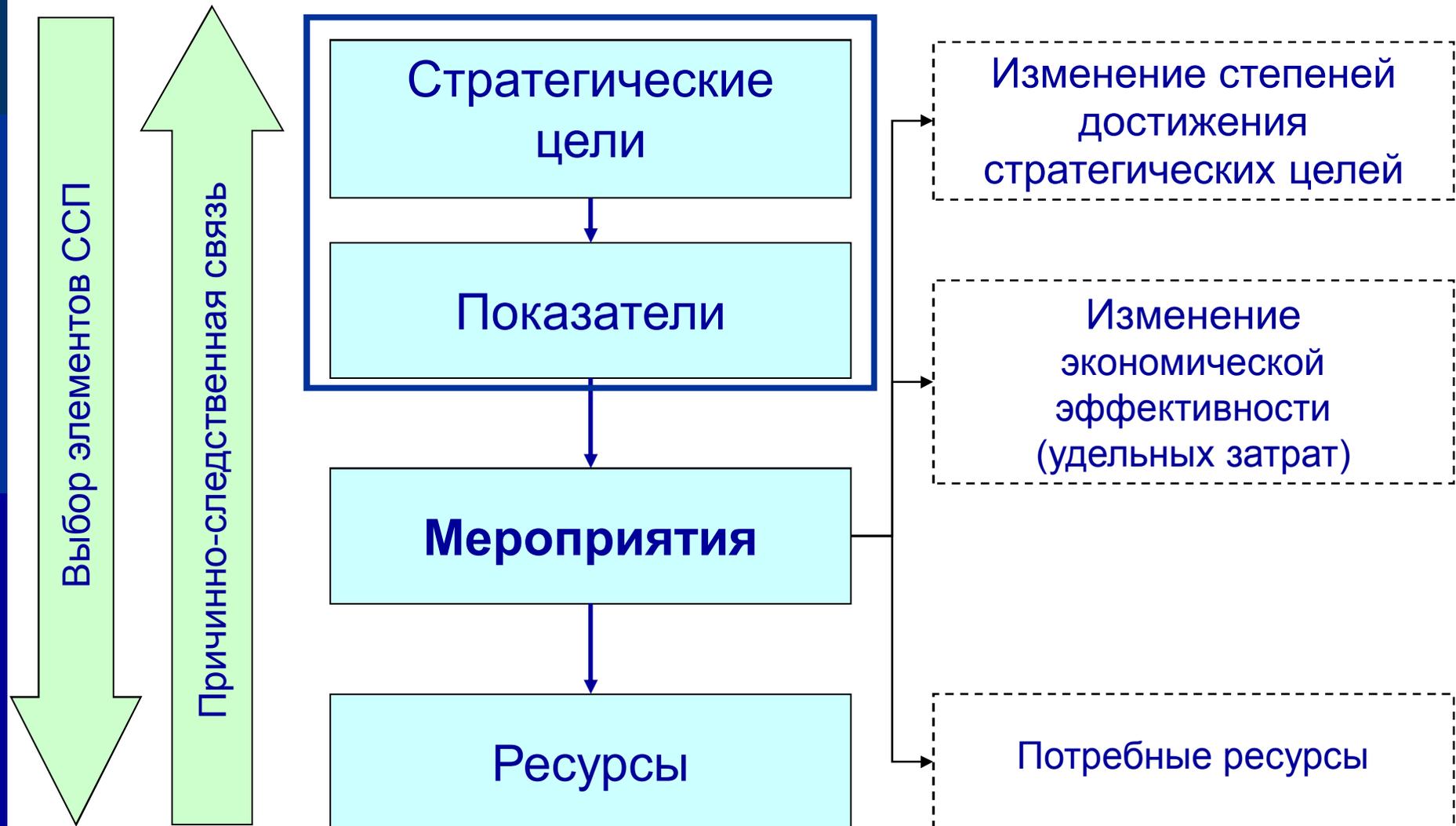
# Стратегические мероприятия вуза и их весовые коэффициенты (пример)

| №  | Название мероприятия  | Вес, % |
|----|---|--------|
| 1  | Разработка системы мотивации: положений и регламентов (на основе качества образовательных программ и прикладных исследований для ППС).          | 2,4    |
| 2  | Разработка системы повышения квалификации с точки зрения стратегии университета: необходимые навыки ППС и сотрудников.                          | 2,0    |
| 3  | Формирование предпринимательской корпоративной культуры.  | 1,9    |
| 4  | Анализ существующей материально-технической базы с точки зрения подготовки востребованного специалиста и возможных прикладных исследований      | 1,1    |
| 5  | Обновление оборудования учебных лабораторий   | 1,5    |
| 6  | Разработка положения об информационной и технической оснащенности рабочего места  | 1,4    |
| 7  | Разработка системы регламентации взаимоотношений между структурными звеньями (должностные инструкции: права и обязанности).                     | 1,3    |
| 8  | Определение механизма взаимодействия производителей IT-продуктов с пользователями этих продуктов  | 1,0    |
| 9  | Создание рабочего места преподавателя и научного работника (АРМ).   | 1,5    |
| 10 | Интеграция информации в КИС (университет+филиалы+колледжи+школы+клиенты).   | 3,0    |
| 11 | Создание системы управления качеством (лаборатория систем менеджмента качества).  | 3,4    |
| 12 | Создание системы обратной связи (внесение изменений в процесс работы, основанное на оценке клиентом качества работы).                           | 1,7    |
| 13 | Приведение учебных программ в соответствие с мировыми стандартами (соответствие названия дисциплин по каталогу и часов кредитам).               | 1,8    |
| 14 | Переход на двухуровневое образование  | 1,8    |
| 15 | Сертификация образовательных программ.  | 2,1    |
| 16 | Система мониторинга качества преподавания (оценка преподавателя студентом).   | 2,3    |
| 17 | Создание службы (лаборатории, подразделения), отвечающей за мониторинг качества образовательных программ.                                       | 1,7    |
| 18 | Оптимизация существующих и внедрение новых эффективных методов работы с клиентами.  | 1,7    |
| 19 | Создание центра предпринимательских компетенций.  | 5,0    |
| 20 | Организация лаборатории, занимающейся созданием системы экономического анализа и обоснования решений по организации проектов и бизнес-процессов | 4,3    |
| 21 | Положение о системе ценообразования и скидок.   | 4,8    |
| 22 | Разработка политики по привлечению клиентов   | 6,4    |
| 23 | Разработка и проведение рекламной компании.   | 4,5    |
| 24 | Анализ работы над имиджем университета.   | 4,8    |
| 25 | Активизация продвижения корпоративной символики   | 1,3    |
| 26 | Создание единой информационной (рекламной) системы об услугах (продуктах), предлагаемых ВГУЭС.  | 4,8    |
| 27 | Анализ возможностей по осуществлению прикладных исследований для бизнеса с точки зрения бизнеса.  | 3,0    |
| 28 | Анализ потребностей клиента в дополнительных программах и услугах.  | 7,0    |
| 29 | Анализ экономической эффективности различных видов услуг.   | 6,8    |
| 30 | Создание программы продвижения новых товаров на имеющиеся рынки.  | 5,4    |
| 31 | Разработка траекторий обучения совместно с работодателями   | 2,6    |
| 32 | Организация совместных проектов с компаниями.   | 4,1    |
| 33 | Привлечение компаний в качестве баз практики.   | 2,4    |

# Весовые коэффициенты целей и мероприятий (пример)

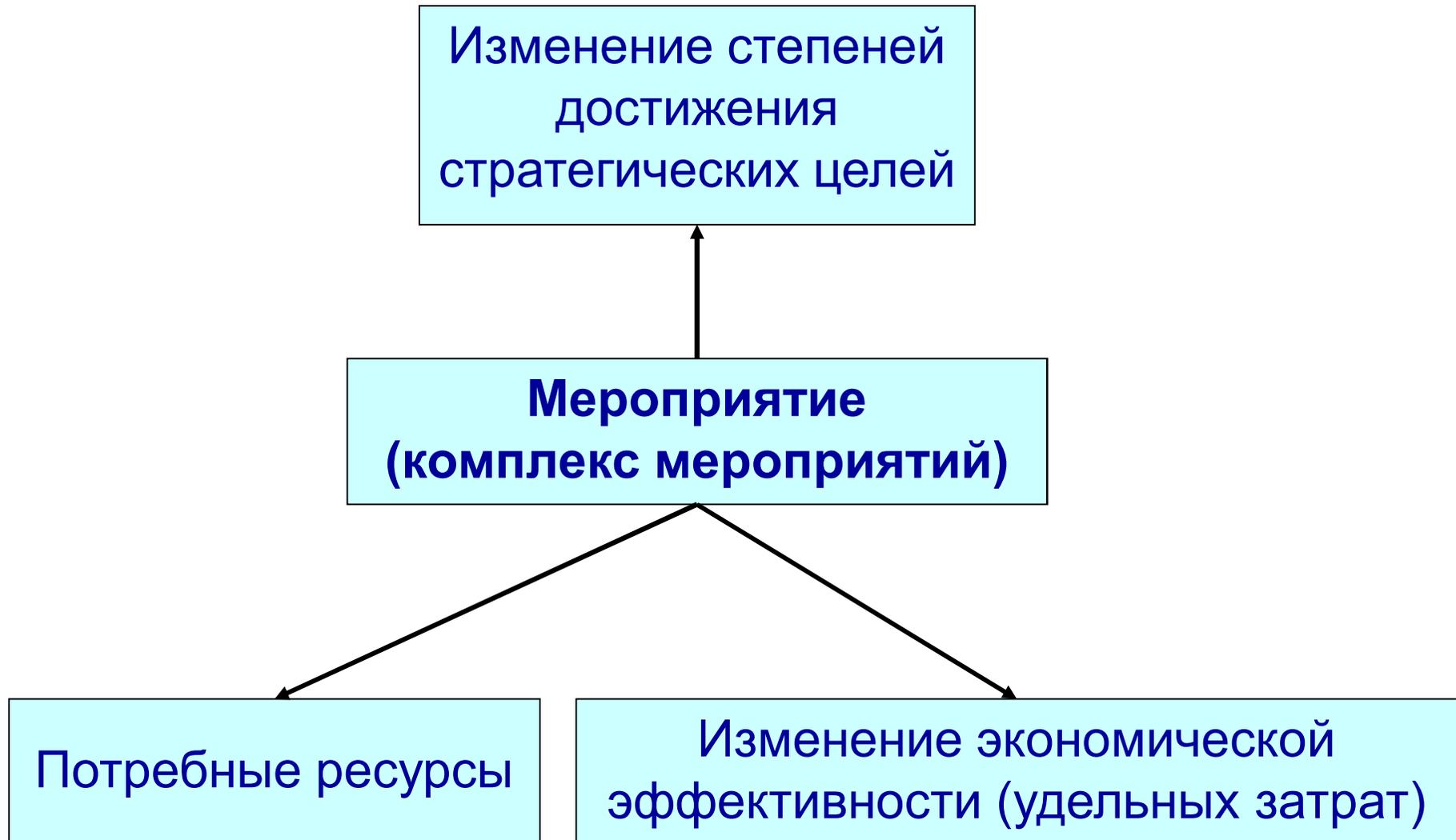
| Элементы иерархии  | вес (%) |
|--|---------|
| <b>Стейкхолдерская цель:</b> повышение инновационной активности  |         |
| <b>Показатель:</b> инновационная активность  |         |
| <b>Цели перспектив «Внутренние процессы» и «Обучение и рост»:</b>  |         |
| Система управления эффективностью инновационной деятельности.  | 22,58   |
| Система организации и поддержки развития инновационной деятельности.                                     | 18,80   |
| Система обучения сотрудников механизмам эффективного управления инновациями.                             | 18,23   |
| Система поддержания МТБ на необходимом современном уровне.   | 19,73   |
| Система подготовки научных кадров.   | 20,65   |
| <b>Мероприятия:</b>  |         |
| Изучение успешного опыта в сфере управления инновационной деятельностью.                                 | 9,71    |
| Анализ эффективности расходования средств на научную деятельность.                                       | 14,10   |
| Мониторинг результатов научной деятельности сотрудников.   | 14,80   |
| Совершенствование принципов организации инновационной деятельности.                                      | 7,01    |
| Совершенствование принципов мотивации сотрудников занятием инновационной деятельностью.                  | 7,33    |
| Разработка программ обучения менеджеров эффективным методам управления и продвижения научных разработок. | 5,00    |
| Стажировки сотрудников в успешных инновационных организациях.  | 4,42    |
| Разработка методики закупа необходимого оборудования от подачи заявки до установки.                      | 2,90    |
| Совершенствование системы принципов вовлечения сотрудников занятием научной деятельностью.               | 12,69   |
| Разработка программ обучения исследователей необходимым в их работе знаниям, навыкам, компетенциям.      | 10,66   |
| Научные стажировки исследователям, вовлеченным в инновационную деятельность.                             | 11,37   |

# Многокритериальные экономико-математические модели для поддержки процессов принятия стратегических решений



# Многокритериальные экономико-математические модели для поддержки процессов принятия стратегических решений

---



# Многокритериальные экономико-математические модели для поддержки процессов принятия стратегических решений

---

Ситуации, в которых находится лицо, принимающее решение:

1. Имеющихся ресурсов **достаточно** для достижения всех целей. При этом стоит задача безусловного достижения всех поставленных целей.
2. Имеющихся ресурсов **недостаточно** для достижения всех целей.
3. Имеющихся ресурсов **достаточно** для достижения всех целей. Однако задача безусловного достижения всех поставленных целей не стоит (хотя может стоять задача безусловного достижения некоторых целей).

Спасибо за внимание

