

Лекция 3

Организация как система. Основы стратегического управления

Часть 1.

Организация как система

Ключевое определение

Что такое система?

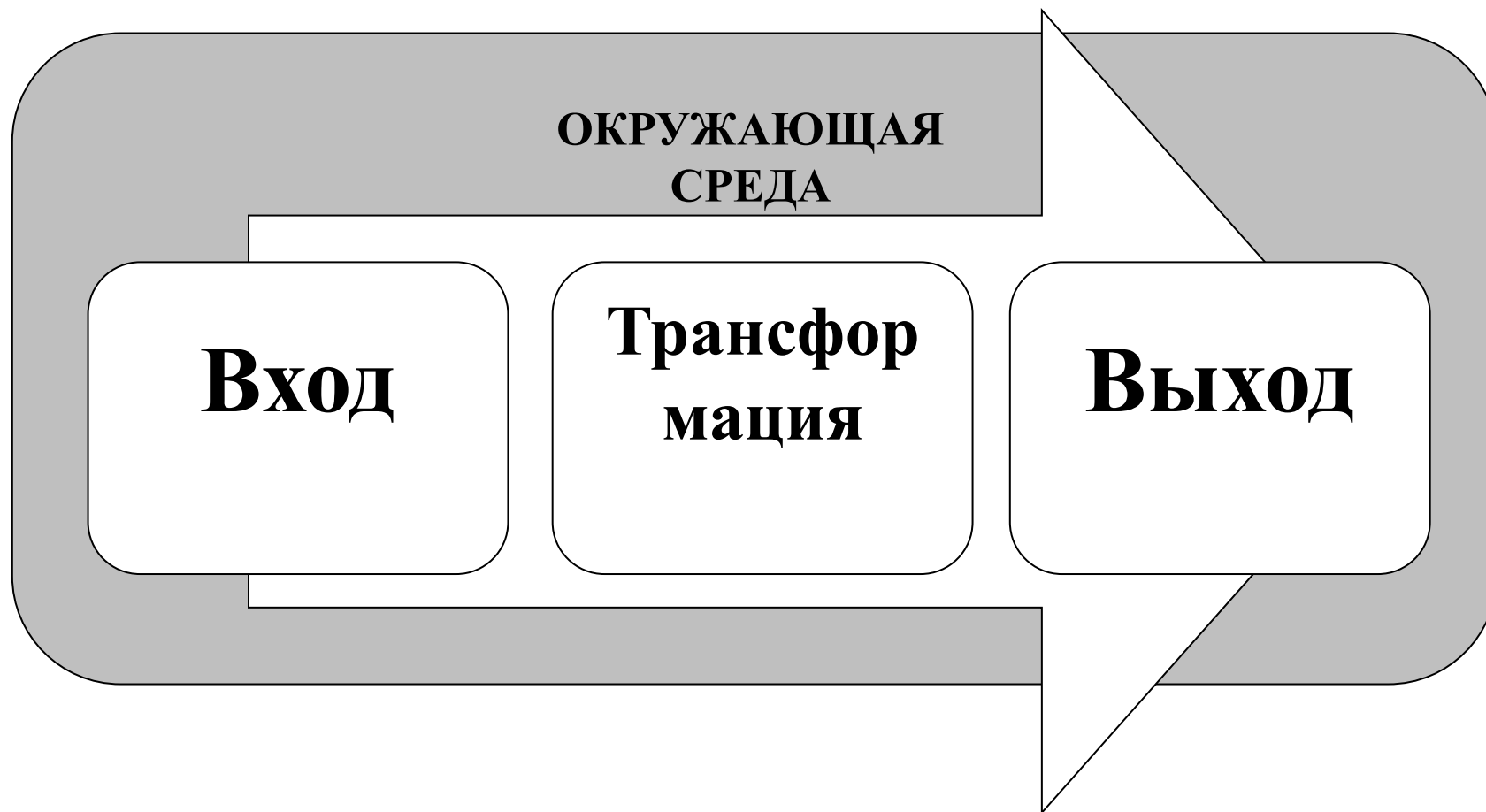
- ▶ Система это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.
- ▶ Система – это совокупность элементов, образующих единство при выполнении определенной задачи.
- ▶ Система – это совокупность элементов или отношений, закономерно связанных друг с другом в единое целое, которое обладает свойствами, отсутствующими у элементов или отношений их образующих.

и т.д.

Можете ли вы привести примеры систем?



Элементы системы



Ключевые определения:

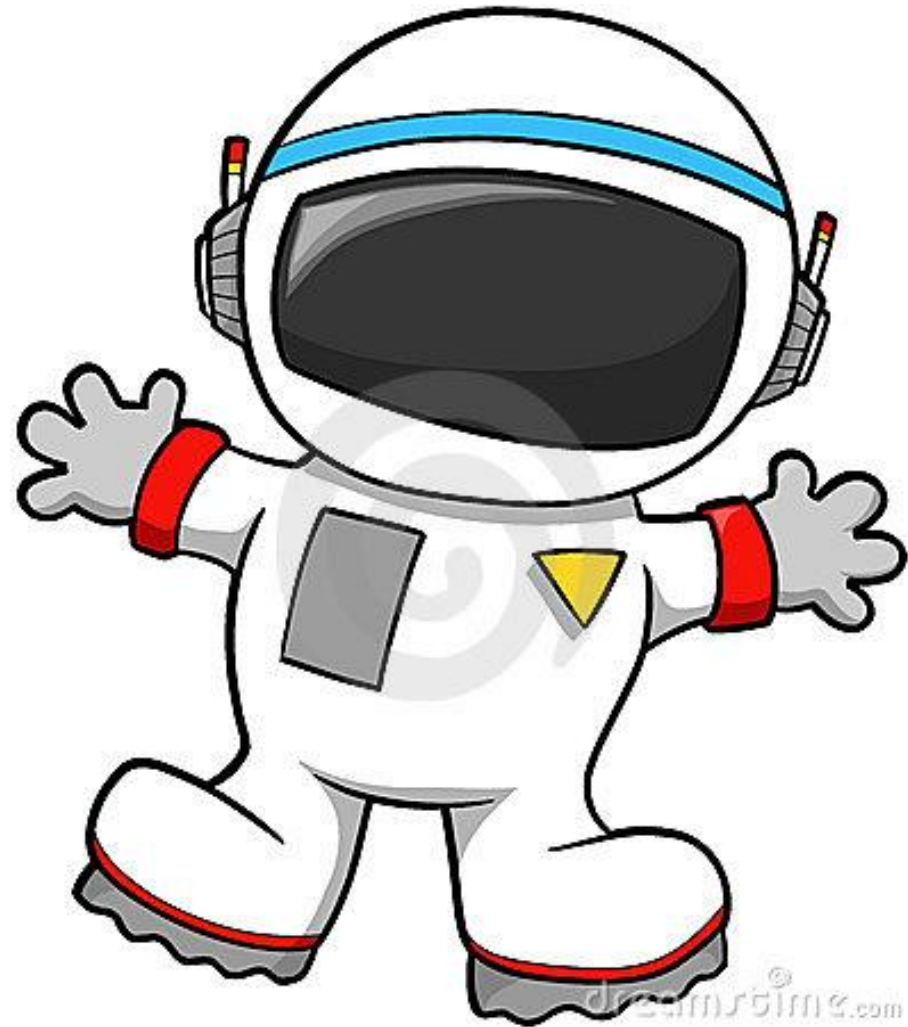
Элементы системы:

- ▶ ***Вход*** – ресурсы, подаваемые в систему для трансформации в выходы;
- ▶ ***Выход*** – готовые продукты или услуги системы, а также отходы;
- ▶ ***Внешняя среда*** – вся та часть вселенной, которая лежит за границами системы

Различают системы открытые и закрытые.

Понятие **закрытой системы** возникло в физике. Это система, являющаяся самодерживаемой. Ее главная характеристика заключается в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Совершенной системой закрытого типа была бы та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию внешней среде. Закрытая организационная система имеет малую применимость.

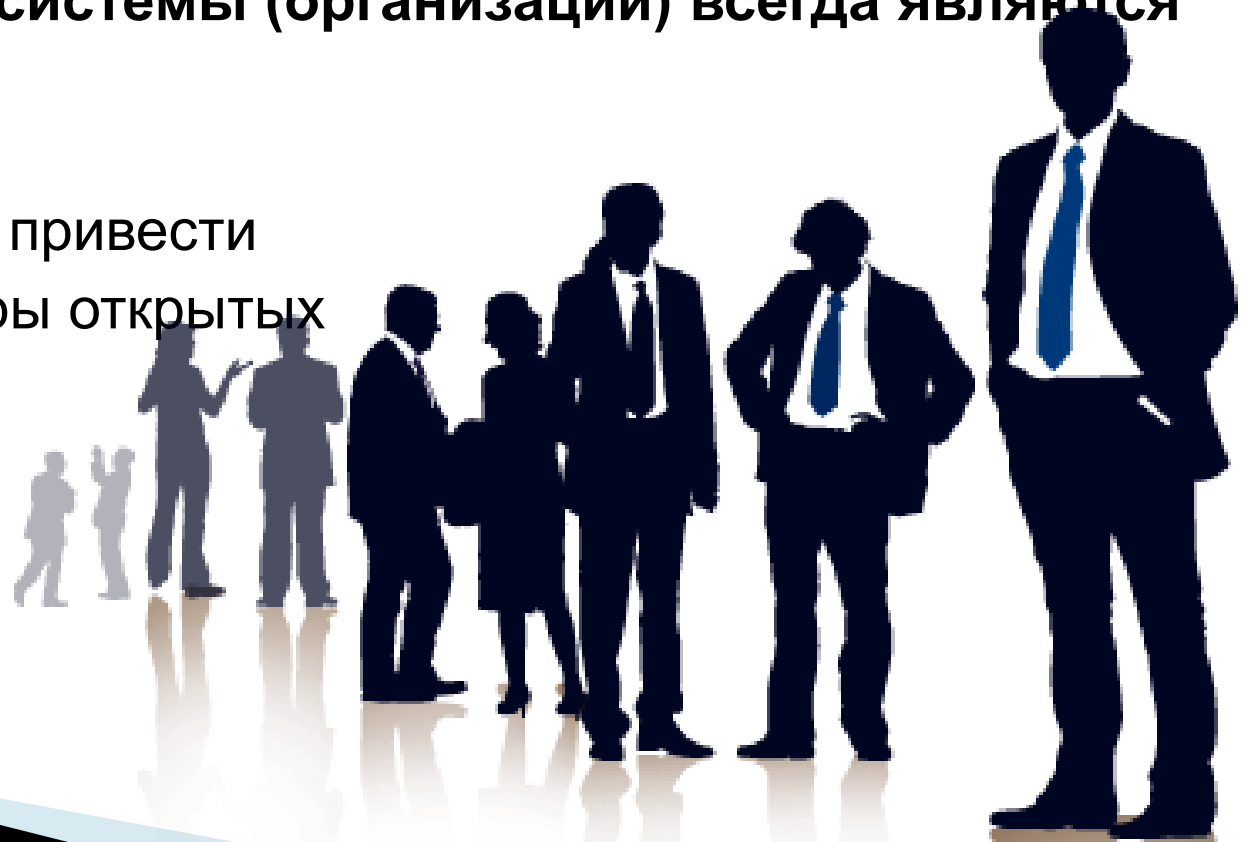
Примером закрытой системы является костюм космонавта. Можете ли вы привести другие примеры закрытых систем?

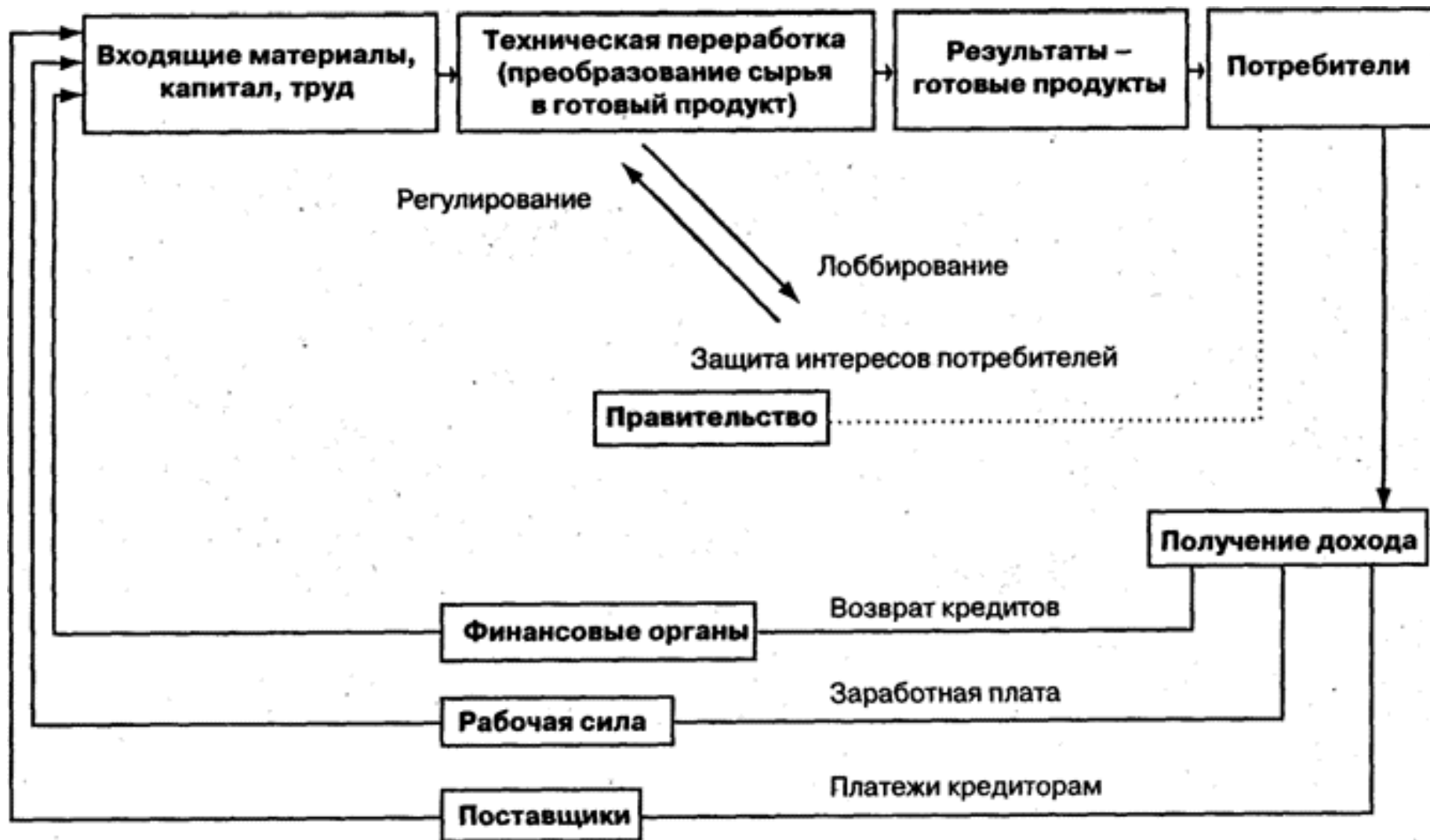


Открытая система предполагает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают сырье и людские ресурсы из внешней среды. Они зависят от внешних клиентов и заказчиков, потребляющих их продукцию.

Социальные системы (организации) всегда являются открытыми.

Можете ли вы привести другие примеры открытых систем?

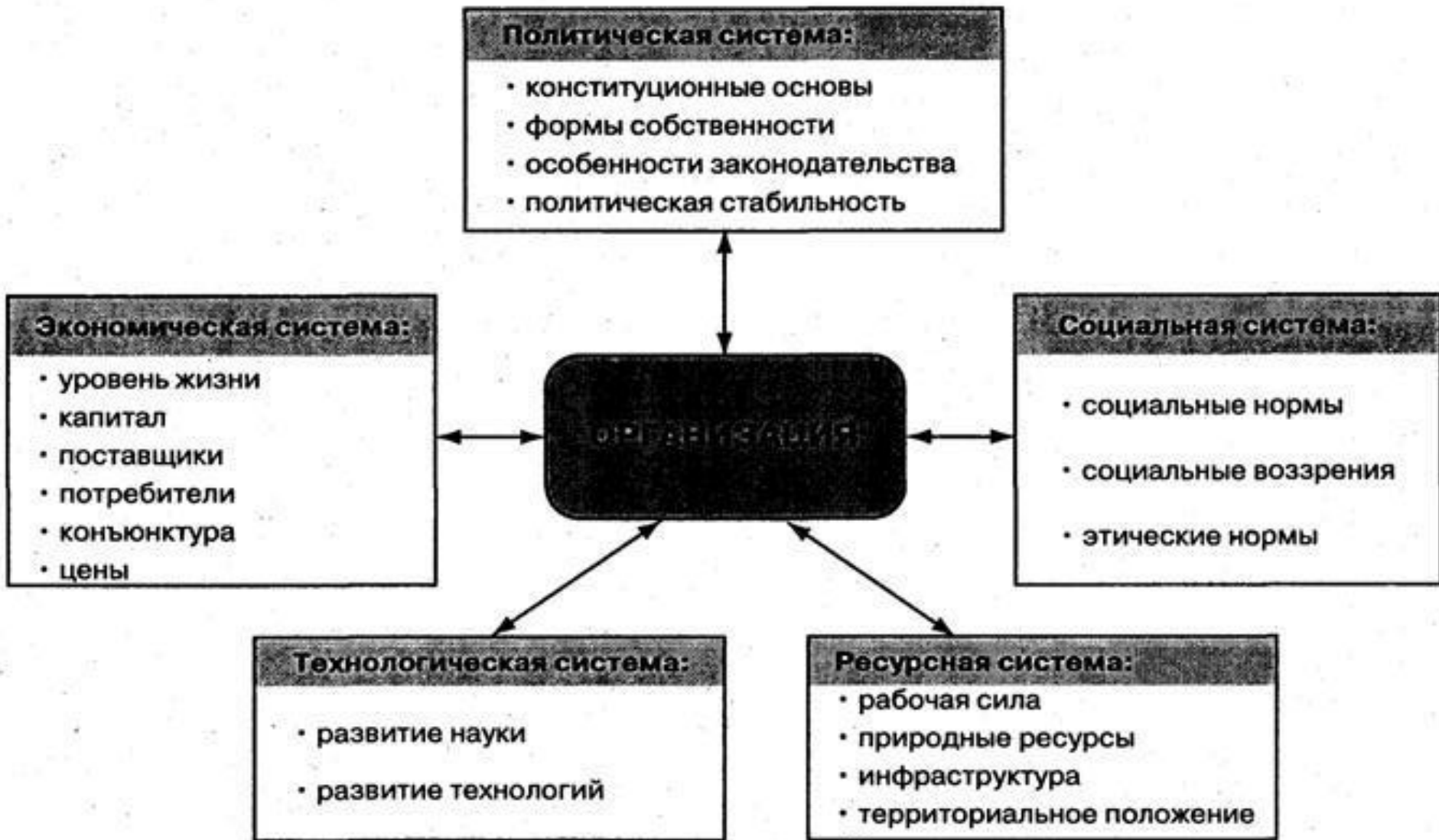




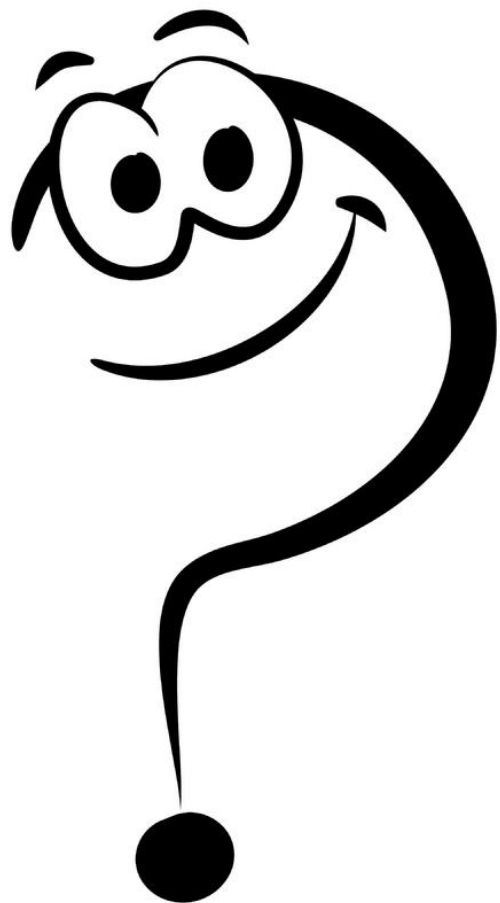
Пример открытой системы -
организации

Три основные черты открытых систем:

- ▶ Они получают входы или энергию из окружающей среды
 - ▶ Они преобразовывают это входы в выходы
 - ▶ Они отдают («излучают») выходы в окружающую среду
-
- ▶ Таким образом, особенностью открытых систем является их зависимость от внешней среды, которая в тот или иной момент времени может быть относительно стабильной или нестабильной.



Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы — микросреда и макросреда, или факторы прямого и косвенного воздействия.



Какая система (открытая
или закрытая) на ваш
взгляд лучше в условиях
неблагоприятной
окружающей среды?

А при благоприятных
условиях?

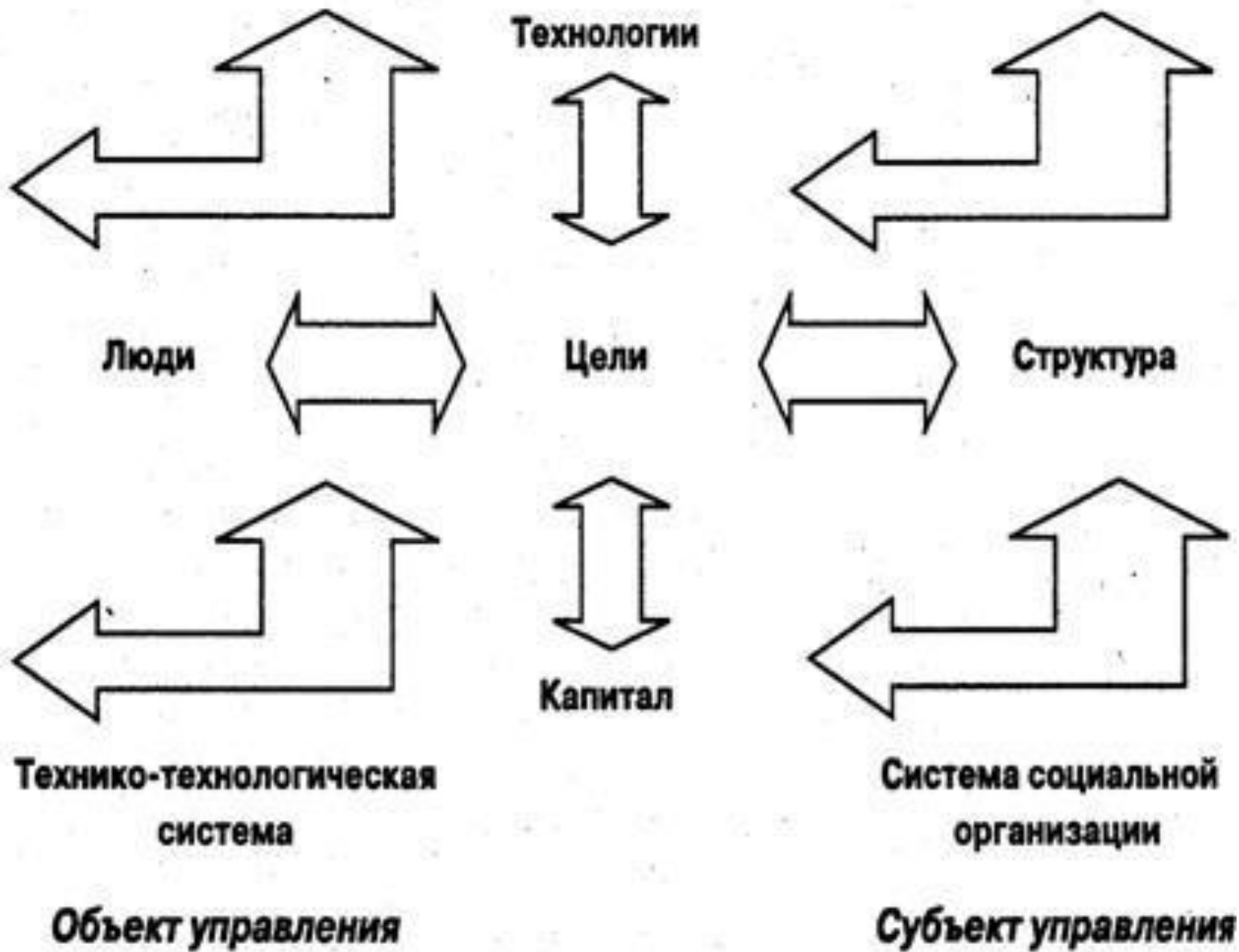
Принципиальное значение для функционирования организаций имеет **обратная связь**.

Открытые системы постоянно получают информацию из внешней среды. Это помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению нежелательных отклонений параметров системы.

Под **обратной связью** понимается процесс, позволяющий получать приток в систему информации или денег для модифицирования производства выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

Поведение членов организации может рассматриваться как ее **внутренняя среда**. В организации постоянно возникают проблемы могущие изменить ее положение. Чтобы все элементы организации действовали и были разумно скоординированы, необходимо непрерывное поступление ресурсов.

Другие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации.



Большинство систем могут быть подразделены на подсистемы. Например, человеческое тело, как целая система, состоит из ряда крупных подсистем, таких как центральная нервная система или кровеносная система.

Ключевое определение:

Подсистема – одна часть (элемент) из набора многочисленных взаимосвязанных элементов, который вместе составляют более широкую систему

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

ВХОД

- Люди
- Материалы
- Информация
- Финансы и т.д.

ТРАНСФОР МАЦИЯ

- Производство и маркетинг
- Планирование, организация, контроль
- Научно-технические исследования и т.д.

ВЫХОД

- Продукты
- Услуги
- Идеи
- Отходы и т.д.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (информация, результаты)

Часть 2.

Элементы стратегического управления

Ключевые определения

«**Стратегия** – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.»

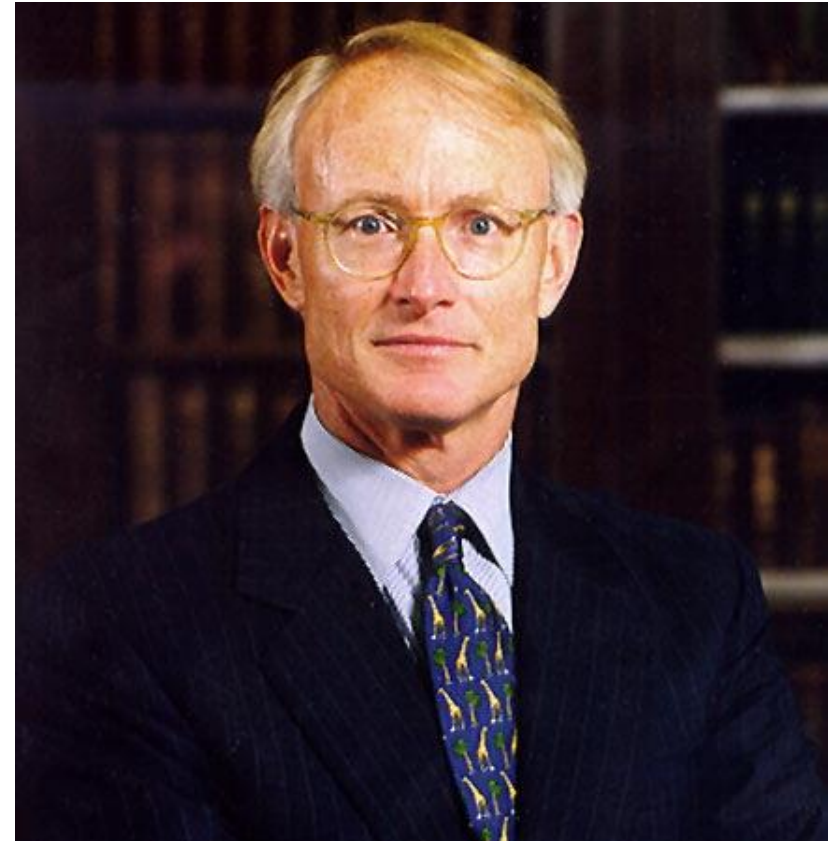
«**Стратегия организации** – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.»

Стратегия конкуренции (конкурентная стратегия) представляет собой список действий, который осуществляет компания для получения более высокой прибыли, чем конкуренты. Благодаря эффективной конкурентной стратегии компания привлекает потребителей более быстро, несет более низкие затраты на привлечение и удержание клиентов, получает более высокую норму рентабельности (маржинальности) с продаж.

Майкл Юджин Портер

Ведущим профессионалом в области стратегии конкуренции является **Майкл Портер**. На протяжении всей своей профессиональной деятельности он занимался систематизацией всех моделей конкуренции и разработкой четких правил ведения конкурентной борьбы на рынке.

Майкл Юджин Портер (англ. *Michael Eugene Porter*, род. 1947) — американский экономист, профессор кафедры делового администрирования *Гарвардской школы бизнеса*



Конкурентные стратегии

Тип конкурентного преимущества		
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Конкурентные стратегии

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества.

Типы рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории).

Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента.

Конкурентные стратегии

На основании такой матрицы Майкл Портер выделяет 3 основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и специализация:

- 1) Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;
- 2) Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- 3) Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Видение и миссия организации

Отправным моментом стратегического планирования является **определение видения и миссии организации.**

Видение (стратегическое) – это руководящая философия организации, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы. То есть видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Формирования видения начинается с **создания образа существующей организации и его описания.** Затем эксперты создают образ желаемого будущего состояния организации и после составления описания указанного образа определяют разрыв между желаемым будущим и настоящим состоянием организации.

Видение и миссия организации

Примеры стратегического видения:

Telnet

Стать к 2000 году признанным всеми потребителями лидером на рынке телекоммуникаций, предоставляющим услуги наивысшего качества и создавшего исключительные возможности для профессионального роста и развития своих сотрудников.

NewsWeek

Превратиться в глобальную организацию, обеспечивающую потребности населения всей планеты в экономических новостях.

Компьютеры iRU

Стать основным поставщиком персональных компьютеров и серверов на российском рынке.

Видение и миссия организации

Миссия организации – это основная цель ее существования. Миссия представляет собой формулировку экономического будущего организации и занимает первое положение в иерархии целей компании. Фактически, миссия организации определяет основное направление будущего развития предприятия в целом.

Видение и миссия организации

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

- 1.1. Что может ожидать общество от организации (какие потребности в товаре или услуге будут удовлетворены).
- 1.2. Что ожидает организация от своих членов.

Обязательные элементы миссии отражают:

- 2.1. Основные услуги и товары, рынки и технологии;
- 2.2. Внешнюю среду по отношению к организации (рабочие принципы фирмы, ограничения, условия функционирования);
- 2.3. Культуру организации (рабочий климат, имидж, общественное сознание).

Видение и миссия организации

Пример формулировки миссии:

Миссия компании "Восход" заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг, таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким требованиям профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Видение и миссия организации

Некоторые другие примеры :

Миссия Facebook: «Предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным»

Миссия Google: «Удобно организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной каждому»

Миссия Microsoft: «Предоставить каждому возможность полностью реализовать свой потенциал»

Миссия Skype: «Стать платформой для общения людей в реальном времени»

Миссия Apple: «Обеспечить студентов, педагогов, творческих профессионалов по всему миру лучшими персональными компьютерами благодаря использованию инновационных решений»

Видение и миссия организации

Некоторые другие примеры :

Миссия Adidas: «Стать лучшим спортивным брендом в мире. никогда не сравнивать количество с качеством. Спортсмен всегда на первом месте».

Миссия Nike: «Дарить вдохновение и инновационные решения каждому атлету в мире»

Миссия Coca-cola: «Освежать мир, тело, разум и дух; Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; Привносить смысл во все, что мы делаем.»

Миссия Pepsi: «Быть лучшей в мире компанией– производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость.»

PESTLE (PEST)

PEST–анализ – инструмент стратегического анализа, выявления и оценки существенных факторов внешнего окружения компании, которые потенциально могут повлиять на деятельность компании в будущем. Результаты PEST–анализа применяются в качестве основы для стратегического планирования.

PESTLE (PEST)

PESTLE–анализ является расширенной двумя факторами (**Legal** и **Environmental**) версией **PEST**–анализа. Иногда применяются и другие форматы, например, **SLEPT**–анализ (плюс Правовой фактор) или **STEEPLE**–анализ: Социально–демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

PESTLE (PEST)

PESTLE–анализ является расширенной двумя факторами (**Legal** и **Environmental**) версией **PEST**–анализа. Иногда применяются и другие форматы, например, **SLEPT**–анализ (плюс Правовой фактор) или **STEEPLE**–анализ: Социально–демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

Анализ 5 сил Портера

Модель Портера – методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, проводится оценка внешних сил микросреды организации.

Анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «5 сил конкуренции» Майкла Портера проводился путем анализа внешних сил:

- рыночной властью поставщиков;
- рыночной властью покупателей (конечных пользователей);
- властью существующих конкурентов;
- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления товаров-субститутов (замещающей продукции);

Анализ 5 сил Портера



SWOT–анализ

SWOT–анализ – стратегический инструмент, позволяющий анализировать организацию и выявлять ее сильные (**Strengths**) и слабые стороны (**Weaknesses**), описывающие внутреннюю среду организации; возможности (**Opportunities**) и угрозы (**Threats**), освещающие внешнюю по отношению к организации среду.

SWOT-анализ

	Способствующие факторы	Препятствующие факторы
Внутренние факторы	S сильные стороны	W слабые стороны
Внешние факторы	O возможности	T угрозы

SWOT–анализ

На практике применяется несколько различных форм проведения SWOT–анализа:

1. Экспресс–SWOT–анализ
2. Сводный SWOT–анализ

Экспресс–SWOT–анализ – наиболее часто встречающийся вид качественного анализа, позволяющего определить, какие сильные стороны организации помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие слабые стороны помешают это делать. Схема проведения экспресс–SWOT–анализа очень наглядна и проста, однако данная форма анализа дает только качественную оценку, а на практике зачастую этого недостаточно.

SWOT–анализ

Сводный SWOT–анализ – это стратегический инструмент, включающий в себя показатели, характеризующие деятельность организации в текущий момент и намечают перспективы будущего развития. Данная форма анализа позволяет дать количественную оценку факторов и разработать комплекс мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Очевидным недостатком является более сложная процедура проведения анализа.