



*Стратегический
менеджмент*

Н.А. Каменских

***МГОГИ
2015***

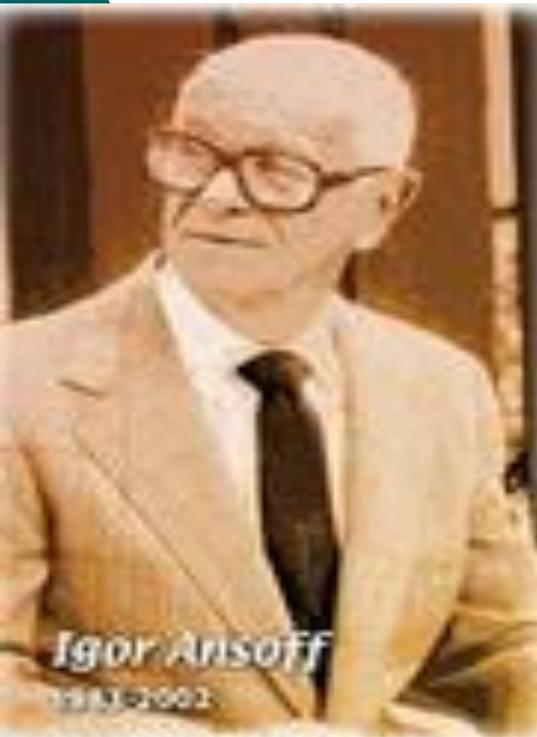
План:

- **1. Определение и сущность стратегического менеджмента**
- **2. Факторы, влияющие на формирование стратегии**
- **3. Анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ
PEST-анализ. ПРИМ-анализ**
- **4. Общая схема разработки стратегии**
- **5. Философия развития**
- **6. Стратегия как совокупность политик организации**
- **7. Стейкхолдеры (заинтересованные участники)**

Литература

- Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент на предприятии : учебное пособие для студентов вузов / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. - М. : ИНФРА-М ; Екатеринбург : УрФУ, 2014
- Шаймиева Э. Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М. : Познание, 2014
- **Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики.– 296 с.**
- **Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС. – 224 с.**
- **Г.Я. Гольдштейн**
Стратегический менеджмент
Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с.
- **Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.**
- **Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент М.: Инфра-М, 2007. – 235 с.**

1. Определение и сущность стратегического менеджмента



Игорь Ансофф

- совокупность стратегического планирования, планирование возможностей руководства и управления процессом стратегических изменений
- **Планирование** — оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанных с постановкой целей (задач) и действий в будущем.

США американский математик и экономист российского происхождения. В 17 лет вместе с родителями эмигрировал в США. считается родоначальником концепции

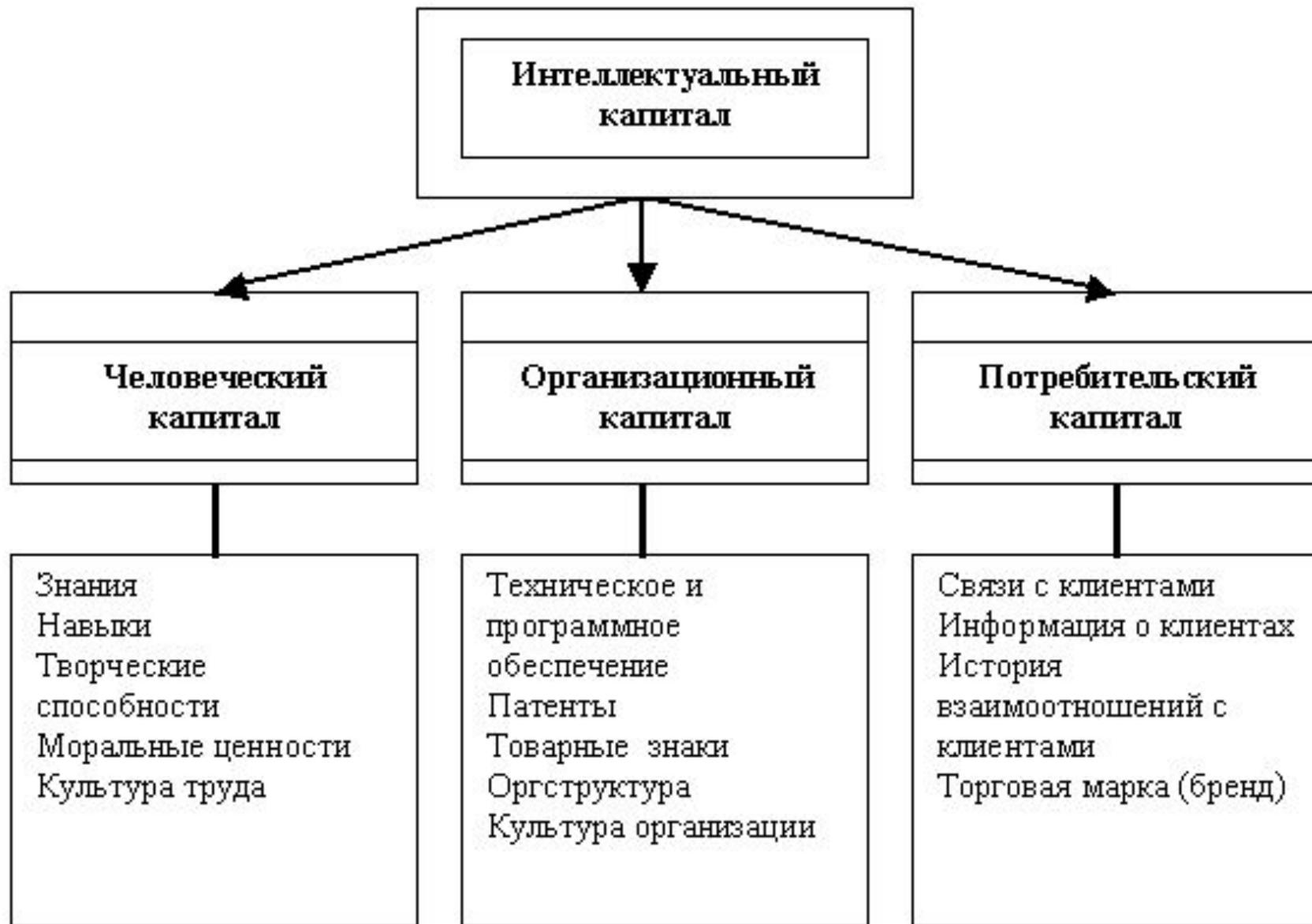
стратегического менеджмента.



- О.С. Виханский
стратегическое управление
(менеджмент)

«Это такое управление организацией, которое опирается на **интеллектуальный капитал** как основу организации, ориентирует производственную деятельность на **запросы потребителей**, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны **окружения** и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и **достигать своей цели** в долгосрочной перспективе»

[1946 г. Москва. Один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента](#)
[1946 г. Москва. Один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента. Декан Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова](#) 1946 г. Москва.
[Один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента. Декан Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова, основатель и Генеральный Директор Института комплексных стратегических исследований \(ИКСИ\)](#)





- Ю.Н. Лапыгин

- стратегический менеджмент представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.
- Причем, важны обе составные части стратегического управления: и разработка, и внедрение стратегии.

- 
-
- **Стратегический менеджмент** - обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.



Стратегическое управление представляет собой деятельность по разработке и реализации стратегии организации в масштабе реального времени.

Оно решает следующие основные задачи:

- преодоление (или предотвращение) кризисного состояния;
- занятие (или сохранение) лидирующего положения среди других организаций;
- создание условий устойчивого и долгосрочного развития с учетом (или на основе) внешних и внутренних возможностей.

- 
- **Стратегическое управление муниципальным образованием** - это процесс управленческой деятельности органов местного самоуправления по обеспечению устойчивого социально-экономического развития муниципального образования в долгосрочной перспективе.

- 
- **Стратегия** – это образ действия, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели.
 - Стратегия (от греч. strategia – вести войско) представляет собой набор правил, которыми руководствуются при принятии управленческих решений.
 - Военная стратегия – это развертывание всех имеющихся ресурсов таким способом, который может обеспечить благоприятный исход войны.
 - Тактика – это маневры и действия, осуществляемые для того, чтобы выиграть сражение.

2. Факторы, влияющие на формирование стратегии



3. Анализ внешней и внутренней среды

PEST-анализ Policy (P) - политика, Economy (E) - экономика, Society (S) – социум (общество), Technology (T) – технология.



Структура факторов внешней среды организации

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПАРАМЕТРОВ ДАЛЬНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Политические:

- изменение положения России на международной арене
- изменения во властных структурах государства
- отношения с органами власти
- изменения законодательства
- государственное регулирование

Экономические:

- динамика изменений в экономике
- изменение ставки рефинансирования Банка России
- инфляционные процессы
- основные внешние издержки
- экономические стратегические альянсы

Социокультурные:

- изменение базовых ценностей
- изменение уровня и образа жизни
- экологические изменения
- изменения демографические
- изменение структуры доходов и расходов населения

Технологические:

- государственная промышленная политика
- тенденции в сфере НИОКР
- новые технические решения
- новые продукты
- новые технологии

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПАРАМЕТРОВ БЛИЖНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Анализ влияния поставщиков:

- число поставщиков
- сила поставщиков
- поставщики рабочей силы
- поставщики капитала
- поставщики информации
- поставщики энергии
- поставщики материалов

Анализ влияния потребителей:

- число потребителей
- сила потребителей
- чувствительность потребителей к номенклатуре
- чувствительность потребителей к ассортименту
- требования потребителей к качеству
- влияние потребителей на объем производства

Анализ конкурентной позиции:

- ситуация на рынке
- анализ отрасли
- уровень конкуренции
- структура конкурентных сил
- конкурентная позиция
- действия конкурентов
- ключевые факторы успеха

Анализ воздействия местного сообщества:

- степень организованности местного сообщества
- влияние на изменение экологической обстановки
- репутация организации в глазах населения
- социальная ориентация организации

- Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы:

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т.д.

Персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия.

Маркетинг охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, такие как: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы - это показатель, который позволяет увидеть всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Денежные отношения, связанные с формированием и распределением денежных доходов и накоплений и их использования на различные цели

- **Культура и имидж предприятия**: факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т. п.

SWOT-анализ

«Strength»- сила

навыки работников организации, опыт, организационные ресурсы, конкурентные возможности и др. (разработка новой продукции, услуг и нового сервиса, организация эффективной сбытовой системы)

«Weakness»- слабость

отсутствие чего-то важного в работе организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное положение

Внутренняя среда

«Opportunities» - возможности

предоставляемые внешней средой условия деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и нейтрализации слабых сторон

«Threat» - угроза

Угроза проявляется:
в наличии у конкурентов более дешевых технологий;
во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
в принятии новых правил, наносящих ущерб организации больше, чем другим,
повышении процентных ставок и возможном поглощении,
демографических изменениях,
изменениях курсов иностранных валют,
политических переменах в стране и др.

Внешняя среда

Производство сельскохозяйственной продукции на закрытом грунте

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">- Налаженные связи с поставщиками оборудования для производства овощей в закрытом грунте.- Квалифицированный менеджмент.- Внедрение новых технологий в выращивании овощей- Положительный имидж и <u>востребованность</u> рынком экологически чистой продукции.- Имеются предварительные договора о намерениях (поставка продукции).- Молодая, динамично развивающаяся фирма.	<ul style="list-style-type: none">- Продукция имеет несглаживаемые сезонные пики продаж.- Продукт имеет ограниченные сроки хранения.- Дефицит продукции в период пика продаж.- Отсутствие определенных навыков в новых областях деятельности.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">- Пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворить больше потребностей клиентов- Ограниченное число местных производителей.- Рынок находится в стадии роста и далек от насыщения.- Перспектива занять доминирующее положение на рынке Владимирской области.	<ul style="list-style-type: none">- Вступление России в ВТО откроет российский рынок продукции иностранных конкурентов.- Крупные инвестиции конкурентов, направленные на модернизацию и расширение собственного тепличного хозяйства.- Создание российского <u>Мегаигрока</u> на рынке продукции закрытого грунта.- Форс-мажор.

SWOT – анализ МО Гусь – Хрустальный район Владимирской области



Герб



Флаг (описание)



Страна	 Россия
Статус	муниципальный район
Входит в	Владимирскую область
Включает	14 муниципальных образований
Крупнейший город	Курлово
Дата образования	1929
Глава муниципального образования	Грушко Николай Иванович
Официальный язык	Русский
Население (2010)	44 883 ^[1] (6-е место)
Плотность	10,6 чел./км ²
Конфессиональный состав	Православные (Русская православная церковь) — более 99%
Площадь	4 370 км ² (1-е место)

○ **Сильные стороны**

- Расположение на территории района города Гусь-Хрустальный, который известен в России и за рубежом.
- Близость с Московской областью в районе разъезда Тасино (наличие недостроенного участка дороги Тасино – Красная Гора).
- Высокий профессиональный уровень населения (стекольная отрасль, лесное хозяйство, сельское хозяйство).
- Относительно низкая социальная конфликтность населения.
- ~~Невысокая плотность населения.~~
- Сбалансированный состав сельского и городского населения.
- Большое количество пригодных для строительства территорий.
- Наличие системы земельного кадастра и регистрации прав собственности.
- Высокая степень лесистости.
- Размещение на территории района Национального парка «Мещера» и государственных заказников.
- Наличие богатых биологических и минеральных ресурсов.
- Свободный доступ к земельным участкам для строительства домов.
- Хорошие дороги между населенными пунктами.
- Свободные мощности сельских АТС.
- Сохраненная и чистая самобытная культура сельских поселений.
- Квалифицированные кадры.
- Находящаяся на подъеме стекольная отрасль.
- Наличие больших территорий для развития мясо - молочного производства, растениеводства, производства картофеля и овощей.
- Расположение на территории района рек и водоемов, пригодных для рыболовства и разведения рыб.
- Большие запасы биоресурсов зверей, птиц, насекомых.
- Имеются запасы карбонатов, кварцевых песков; большие запасы чистой воды.
- Запасы торфа позволяют вести его разработку промышленным способом.
- Наличие леса и предприятий по первичной обработке древесины.
- Наличие естественных богатств леса (грибы, ягоды).
- На территории района расположены облепиховое хозяйство и станция космической связи.

Слабые стороны

Кадровая политика градообразующих предприятий ведет к высокой миграции населения.

Низкие доходы населения снижают его покупательскую способность.

Отсутствие вакансий рабочих мест ведет к безработице.

~~Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.~~

Администрация не содействует развитию предпринимательства.

Низкий уровень переработки исходного сырья, сдерживает развитие муниципального образования.

Не созданы условия для досуга населения.

Низкая рентабельность пассажирских перевозок приводит к отмене автобусных маршрутов.

Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.

Ветхая социальная инфраструктура требует капитальных вложений, а источников финансирования нет.

Иждивенческие настроения населения не формируют основы самоуправления.

Наличие торфяников создает пожароопасную ситуацию на территории муниципального образования.

Низкая рождаемость при высокой смертности сдерживает развитие территории.

Высока доля населения, достигшего пенсионного возраста.

Отток рабочей силы в Москву снижает потенциал муниципального образования.

Низкий уровень доходов ведет к имущественной дифференциации.

Низкая заработная плата в сельском хозяйстве влечет за собой отток населения из села.

- Наличие дотационных внутри муниципальных образований ведет к перераспределению бюджетных средств.
 - Неразвитость рыночных механизмов (кредиты, ипотека) в строительстве жилья не стимулирует активность населения.
- Плохие дороги в самих населенных пунктах сдерживают развитие поселков.
Нехватка автобусов по перевозке пассажиров является причиной недовольства среди населения.
- Имеется ресурсоемкое и морально устаревшее оборудование, но денег на его замену не хватает.
- Низкий уровень благоустройства населенных пунктов требует повышения активности самого населения.
Физический и моральный износ основных средств приводит к аварийным ситуациям.
Низкая зарплата квалифицированных специалистов ведет к их оттоку в другие территории.
- Дефицит бюджета ведет к недостаточной социальной поддержке населения.
 - Недостаточная конкурентоспособность продукции мясо-молочной промышленности района приводит к тому, что доля ввозимой продукции высока.
 - Неразвита инфраструктура малого бизнеса.
 - Наполняемость бюджета зависит от успешности работы только одной стекольной отрасли.
 - Медленная реструктуризация сельскохозяйственных предприятий не обеспечивает рост производительности сельского труда.
 - Недостаток новых высокооплачиваемых рабочих мест сдерживает развитие района.
 - Низка квалификация управленческих кадров.
 - Недостаточно благоприятный климат для растениеводства и плодоводства, а также бедные почвы сельскохозяйственных угодий требуют дополнительных расходов по увеличению их плодородия.

Возможности:

Улучшение правовой среды в России, политическая стабильность.

Увеличение мобильности населения, отсутствие ограничения свобод и прав человека.

Рост образовательного уровня.

Начало возрождения культурно - исторического наследия России.

Начало экономического роста России.

Увеличение спроса на туристические услуги.

Реализация правительственной программы газификации страны.

Государственная охрана природных ресурсов.

Положительные тенденции в таможенной политике, защите отечественных товаропроизводителей.

Реконструкция транснациональных магистралей.

Увеличивающаяся емкость потребительского рынка.

К угрозам внешней среды для муниципальных образований можно отнести следующие факторы:

Усиление зависимости (экономической, политической) от государства, перекос межбюджетных отношений в сторону центра.

Старение и сокращение населения.

Неверие и населения в проводимые реформы и его апатия.

Конкуренция со стороны муниципальных образований.

Вероятность насыщения российского рынка товарами и услугами, производимыми в других регионах и муниципальных образованиях, появление новых конкурентов.

Высокий удельный вес импорта на потребительском рынке.

Недостаток объектов по утилизации твердых бытовых и промышленных отходов, канализационных стоков.

Высокий износ магистральных инженерных коммуникаций (электро- и газоснабжение).

Низкий уровень общественной безопасности в стране.

Высокие риски для предпринимателей.

Зависимость района от внешних поставок энергии (газ, электроэнергия).

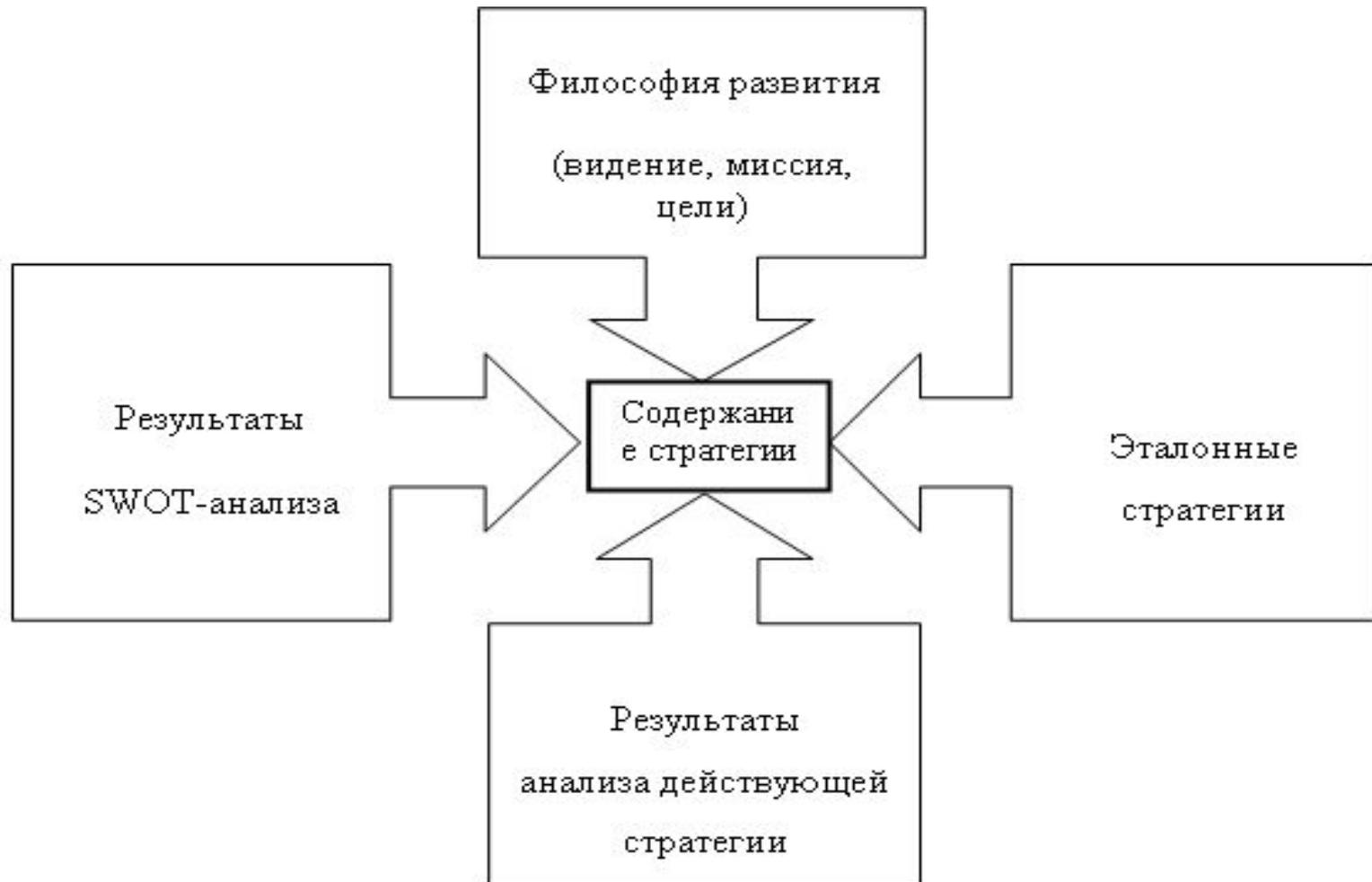
- 
-
- **Задание: Выполните SWOT-анализ «Покупка автомобиля»**

- 
-
- сильные стороны: опыт покупки, образование механика
 - слабые стороны: наличие одной трети суммы, отсутствие гаража
 - угрозы: высокие % ставки банка
 - возможности: государственные программы кредитования

○ ПРИМ-анализ

- Анализ внутренней среды организации проводят по двум направлениям: анализ эффективности **переработки** основных видов **ресурсов** в организации и анализ уровня менеджмента организации.
- **Назовите ресурсы организации!**
- Анализ характеристик **менеджмента** в организации состоит из анализа уровня стратегии, качества торговой марки, организационной структуры, имиджа, структуры затрат и инновационности организации.

4. Общая схема разработки стратегии



- 
- необходимо провести анализ как внутренних, так и внешних параметров.
 - В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны и внешние возможности, цели и все виды ресурсов, а также решение главных проблем.
 - **Разработка стратегии осуществляется путем последовательного приближения к ответу на вопрос: что принесет успех в будущем? В начале необходимо «увидеть» в будущем**

Схема формирования стратегии МО



- *Стратегический план развития муниципального образования* – управленческий документ, который содержит взаимосвязанное изложение таких вопросов, как:
-

- 1) цели развития муниципального образования;
- 2) пути достижения поставленных целей;
- 3) потенциальные возможности муниципального образования, реализация которых позволяет достичь успехов;
- 4) методы организации движения по избранным направлениям;
- 5) ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей;
- 6) способы использования ресурсов.

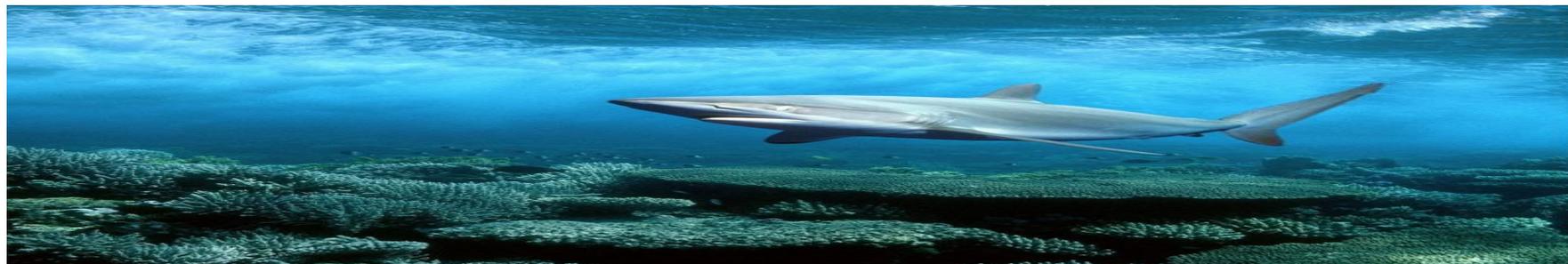
5. Философия развития

Видение - это идеальная картина

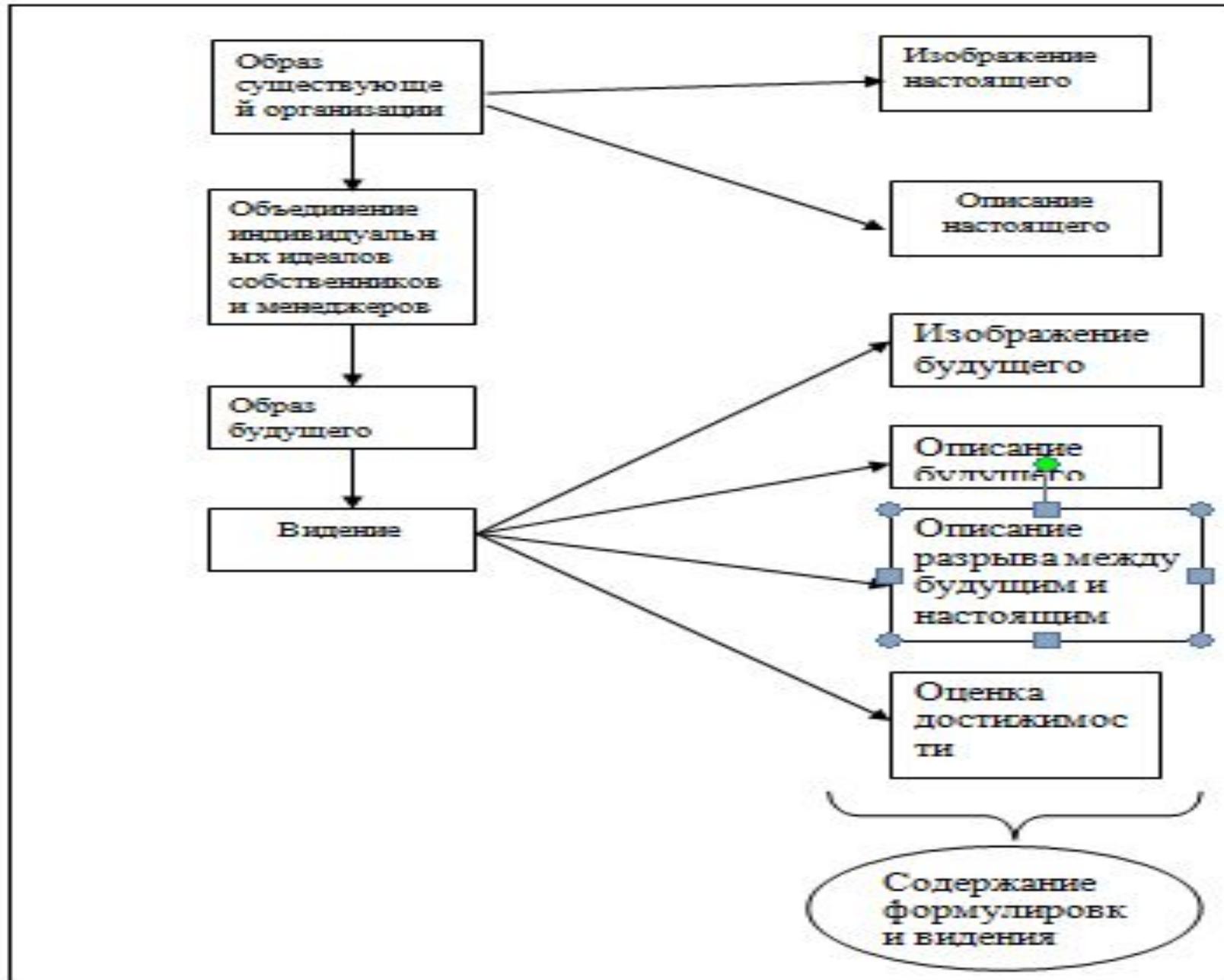
будущего того, о чем можно мечтать

Маккей Харви Как уцелеть среди акул стала бестселлером №1 на американском рынке и переиздавалась в течение 12 месяцев 16 раз)

- Видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.



Факторы, влияющие на формулирование видения



-
- **Миссия** - это утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация и чем она отличается от других ей подобных.
 - **Миссия организации** – то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, то есть, определяет ее предназначение.

Примеры формулировок видения

Philips

Давайте делать товары лучше!

General
Electric

Стать самой конкурентоспособной компанией в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности



Компания
Диснея

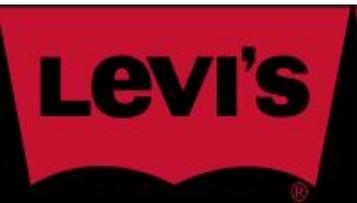
Делать людей счастливыми



- 
- **Примеры формулировок видения** (Группа стратегического планирования муниципальных образований Владимирской области):
 - ~~«Радужный – город эффективной научно-инновационной деятельности»~~ (г. Радужный).
 - «Наш поселок – **ВЕЛИКИЕ ДВОРЫ**, это – южные ворота Владимирской области» (поселок Великодворье Гусь – Хрустального района).
 - «Александров – многоотраслевой растущий округ, туристский и культурный центр» (округ Александров).
 - «Гороховецкий район – экологически чистый район русской провинции с богатым историко-культурным наследием, привлекательный для проживания, отдыха и представляющий интерес для инвесторов».

Примеры миссии

- Быть любимым местом и способом питания наших посетителей
- Мы будем поставлять на рынок самую красивую и популярную в мире повседневную одежду. Мы оденем весь мир



- 
- Примеры формулировок **МИССИЙ** муниципальных образований Владимирской области :
-

- Решение задач местного значения (п. Великодворье).
- Превращение города в муниципальное образование с диверсифицированной экономикой, высоким уровнем жизнедеятельности населения (г. Курлово).
- Создание условий для развития бизнеса в районе, тем самым повысить качество жизни населения, обеспечив при этом самобытность территории, народных традиций, нравов, баланса экологических и природных ресурсов (Судогодский район).



Цель - генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как объект, желаемый для достижения.

Критерии качества целей

- содержание цели;
- размер (максимум, минимум, уровень);
- временные параметры;
- пространственные характеристики;
- персональная привязка;
- ранг в иерархии целей.

Примеры формулировок целей

McDonalds



Достичь 100%ного уровня удовлетворения каждого клиента ежедневно в каждом ресторане

Chevron



Быть первыми среди конкурентов по общему возврату инвестиций в 2012 г.

Стратегические цели муниципальных образований Владимирской области:

Поселок Анопино Гусь – Хрустального района:

«Обеспечение высокого уровня жизни населения на основе повышения конкурентоспособности предприятия «РАСКО» и активности жителей поселка».

Судогодский район:

«Повышение благосостояния и обеспечение качества жизни населения, формирование благоприятной среды жизнедеятельности для нынешних и будущих жителей района».

○ **Город Владимир:**

- Создание комфортной городской среды.
- Безопасность населения, в том числе экономическая.
- Здоровье и социальная защита населения.
- Рост доходов населения и обеспечение рабочими местами.
- Создание возможностей для самореализации человека.



- **Задание: Определите критерии качества цели**

Зам. руководителя фирмы по маркетингу (...) должен в 2013г. (...) на территории Ростовской обл. (...) путем продажи продукции (...) увеличить оборот фирмы (...) не менее чем на 20% (...).

Систему стратегического менеджмента в МО можно представить как стратегический процесс, полный цикл которого включает следующие этапы:

- Стратегический анализ - исследование внутренней и внешней среды муниципального образования.
- Стратегическое планирование – определение миссии, постановка целей, формулирование стратегий, рассмотрение альтернатив, выбор стратегии и составление соответствующих планов.
- Управление реализацией стратегий и планов – разработка новых организационных структур и системы управления, практическая деятельность по достижению поставленных целей, оценка реализации.
- Корректировка стратегий или ее отдельных составляющих, механизма реализации и т.д.

6. Стратегия как совокупность политик организации

- Общая стратегия организации формируется руководством и решает три основных задачи:
- отбор основных элементов стратегии;
- установление роли подразделений в реализации стратегии;
- определение способов распределения ресурсов.

Решение указанных задач невозможно без детализации общей стратегии организации.

- 
-
- «**Функциональная стратегия** – это совокупность действий определенных структурных подразделений направленных на достижение главной стратегии предприятия в целом и за счет осуществления реальных шагов, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные менеджерами на корпоративном уровне, и всецело осознаются ее непосредственными исполнителями».

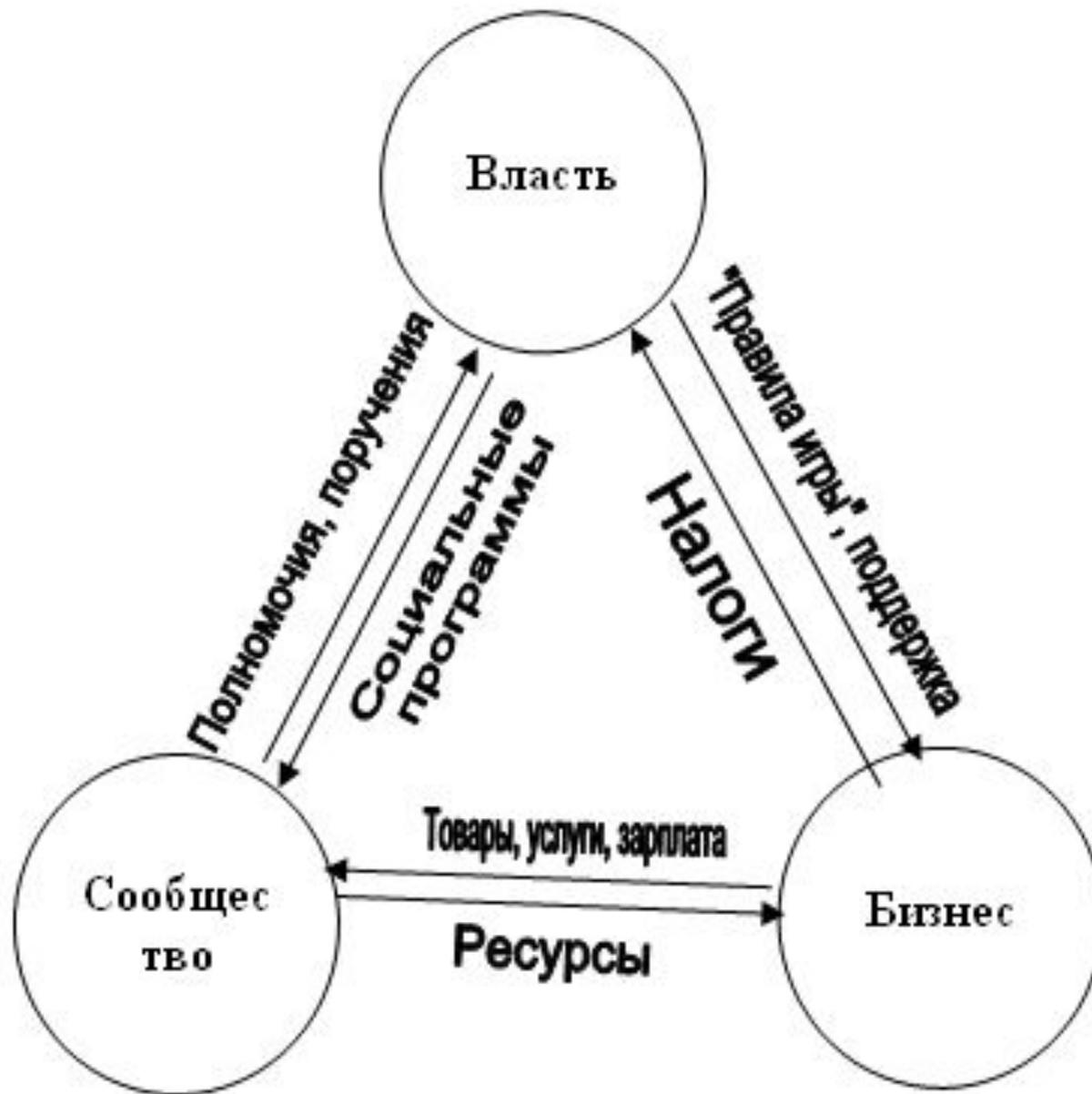
- 
- **функциональные стратегии:**
 - маркетинговые стратегии, которые определяют что производить, где это будет продано и на каких условиях;

 - финансовые стратегии, которые заключаются в прогнозировании финансовых результатов деятельности организации и расходовании финансовых ресурсов;
 - стратегии управления персоналом, направленные на эффективное использование такого фактора производства, как труд во всех его проявлениях (в том числе в виде идей и деятельности);
 - инновационные и инвестиционные стратегии, проявляющиеся в активизации деятельности организации;
 - производственные стратегии как стратегии эффективного использования факторов производства – труда, собственности и капитала.

7. Стейкхолдеры (заинтересованные участники)

- **Стейкхолдеры (заинтересованные участники)** - группы влияния, существующие внутри или вне компании, которые надо учитывать при осуществлении деятельности. Интересы стейкхолдеров могут вступать в противоречие друг с другом.
- **Стейкхолдеры** — это все группы людей (или других организаций), чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательная способность, распространение информации о компании и т. п.) является основой успеха организации.





Методы построения отношений с внешними стейкхолдерами

1. **Установление партнерских связей** со стейкхолдерами. Важной целью этого метода является построение таких отношений, чтобы для стейкхолдера было более выгодно действовать в интересах компании, поскольку в этом случае он достигает и собственных интересов.
- 2. **Попытка защиты организации от неопределенности** посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий. Это такие методы управления стейкхолдерами, как маркетинговые исследования, создание специальных отделений, контролирующих сферы интересов важных стейкхолдеров (например: соблюдение законов, контроль за экологической безопасностью), усилия по обеспечению согласительных процедур, реклама и связи фирмы с общественностью и т. д.

- Для того, чтобы обеспечить успешное выполнение муниципальной программы основные усилия концентрируются на следующих **пяти ключевых элементах:**
 - 1. Планирование и партнерство: создание стратегии, выявление местных лидеров и согласование интересов.
 - 2. Создание делового климата: разработка адекватных регулирующих норм и процедур ведения бизнеса на данной территории.
 - 3. Развитие инфраструктуры: гарантии доступности земельных участков; обеспечение электроэнергией, дорогами; профессиональное обучение кадров для бизнеса; организация досуга и др.
 - 4. Поддержка фирм и индивидуальных предпринимателей: создание благоприятной среды для деятельности местных предпринимателей, что во многом зависит от развитости системы сбора и распространения информации о муниципальном образовании.
 - 5. Привлечение инвесторов: изучение конкурентных преимуществ муниципального образования, развитие мощной информационной базы по местным экономическим ресурсам, привлечение целевых инвестиций и поощрение создания новых рабочих мест.

- **Сбалансированная Система Показателей** — сравнительно новая технология. Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.
- ССП - инструмент достижения целей, позволяющий связать стратегическое управление с оперативным на основе ключевых показателей эффективности и причинно-следственных связей между ними. ССП строится сверху, т.е. стратегические цели предприятия логически раскладываются на частные составляющие, становящиеся задачами линейного менеджмента

Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном (David P. Norton).





Взаимоотношения с потребителем			
Стратегические цели	Показатели	Задачи	Стимулы
Какой имидж должно иметь предприятие в восприятии потребителей, чтобы реализовать свою миссию?			
Вчера	Сегодня	Завтра	

Финансовая деятельность			
Стратегические цели	Показатели	Задачи	Стимулы
Какой имидж должно иметь предприятие в восприятии собственников, чтобы преуспеть в финансовом отношении?			
Вчера	Сегодня	Завтра	

Инновации и развитие			
Стратегические цели	Показатели	Задачи	Стимулы
Как предприятие должно развивать свою способность адаптироваться к изменениям и совершенствовать свою деятельность?			
Вчера	Сегодня	Завтра	

Организация бизнес-процессов			
Стратегические цели	Показатели	Задачи	Стимулы
Какие хозяйственные операции предприятие должно развивать в первую очередь, чтобы удовлетворить потребителей и собственников?			
Вчера	Сегодня	Завтра	

Миссия и стратегия компании

Рис. 1. Четыре проекции ССП.

-
- **Первая группа** включает традиционные **финансовые показатели**. Как бы мы ни доказывали важность рыночной ориентации предприятия и совершенства внутренних процессов, собственника всегда в первую очередь будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Поэтому сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа описывает **внешнее окружение предприятия**, его **отношение с клиентами**. Основными фокусами внимания выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента
- способность предприятия к удержанию клиента
- способность приобретения нового клиента
- доходность клиента
- объем рынка
- рыночная доля в целевом сегменте

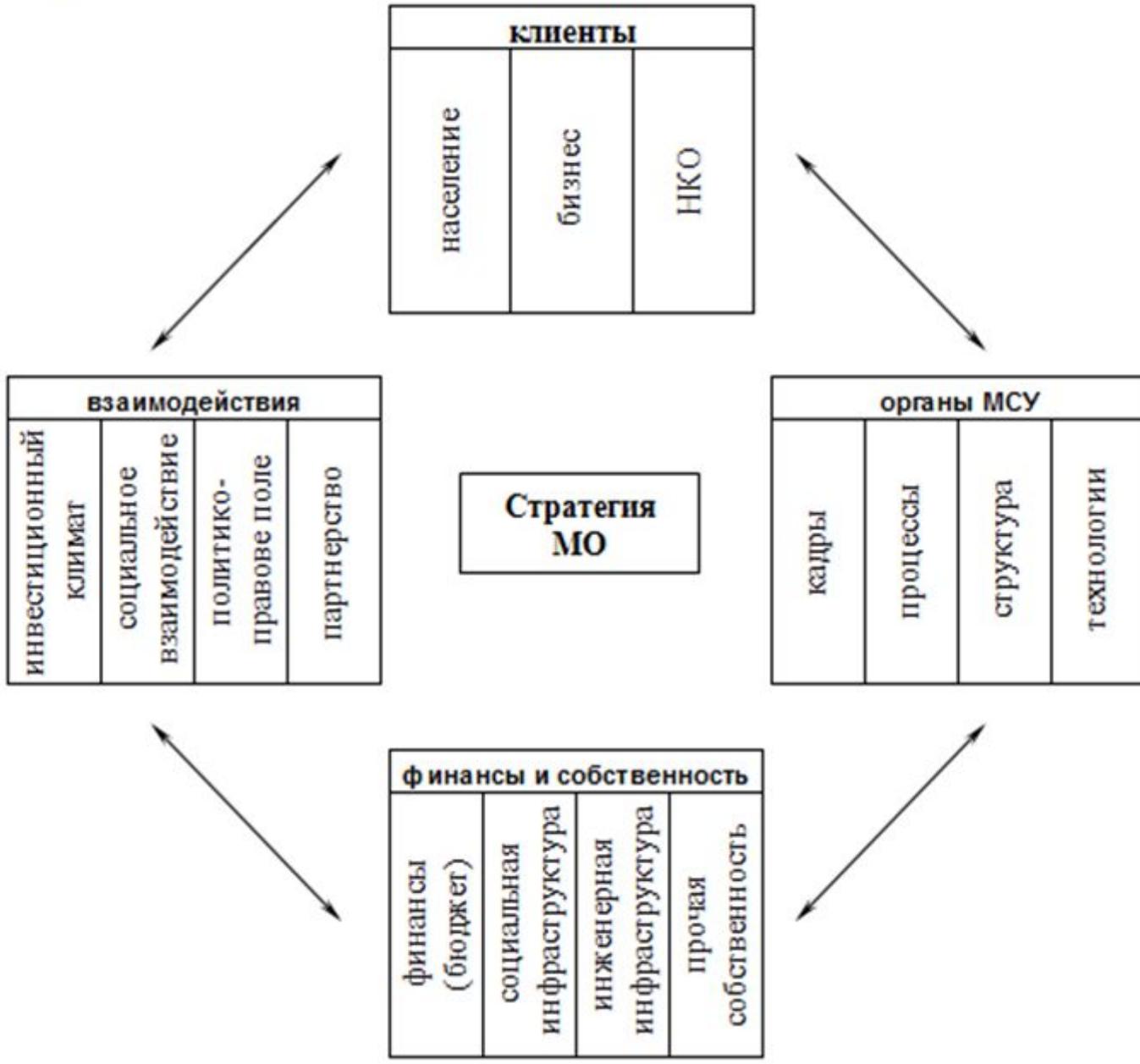
- 
- Третья группа** характеризует внутренние процессы предприятия:
- инновационный процесс
 - разработка продукта
 - подготовка производства
 - снабжение основными ресурсами
 - изготовление
 - сбыт
 - послепродажное обслуживание



Четвертая группа позволяет описать **способность предприятия к обучению и росту**, которая

фокусируется в следующие факторы:

люди с их способностями, навыками и мотивацией, информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени, организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками процесса и определяющие



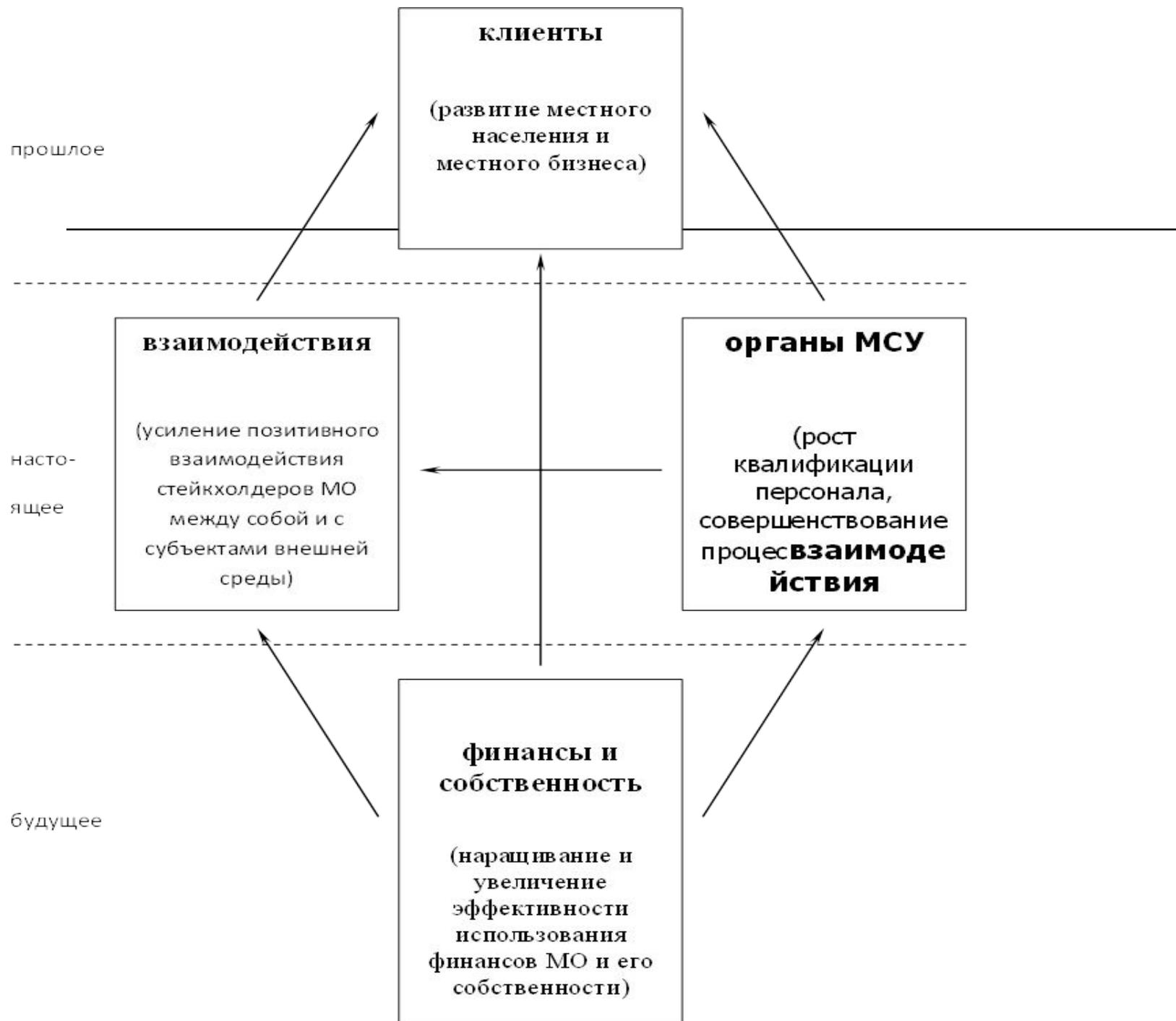


Таблица. Система сбалансированных показателей для управляющей компании.

Стратегические цели	Показатели	вчера	сегодня	завтра
		2007 г.	2008 г.	2009 г.
1. Финансовая деятельность				
Увеличение прибыли предприятия	Чистая прибыль предприятия, млн руб.	0,45	0,58	0,76
	Уровень рентабельности, %	4,2	4,4	4,8
Сокращение задолженности потребителей	Доля просроченной задолженности, %	12	10,5	9
	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	21	19	16
2. Взаимоотношения с потребителем				
Повышение удовлетворенности потребителей качеством продукции (услуг)	Количество жалоб и рекламаций в месяц	860	785	620
	Средний срок ожидания устранения проблем, дней	3	2,8	2,5
	Доля инцидентов по вине предприятия, %	60	58	54
3. Организация бизнес-процессов				
Улучшение качества проводимых ремонтов	Наработка на отказ, по отношению к прошлому межремонтному периоду	–	1,05	1,05
	Доля повторных аварийных ремонтов	12	12	11,5
Повышение производительности труда	Количество работников на протяженность сетей, чел./км	2,07	2,04	2,03
	Отношение фактических трудозатрат к нормативным показателям по основным работам, %	130	128	116
4. Инновации и развитие				
Повышение квалификации персонала	Количество специалистов с высшим образованием	2	3	5
	Количество работников, прошедших переподготовку или повышение квалификации	2	2	4
Внедрение новых энергосберегающих технологий	Снижение внутрисетевых потерь тепловой энергии, %	5	4,6	4,2
	Снижение расходов электроэнергии, по отношению к прошлому периоду, %	–	1,2	0,5
Внедрение информационных технологий	Количество пользователей информационных систем	2	3	8
	Количество пользователей программных пакетов	2	4	5
	Количество услуг, предоставляемых через Интернет	–	1	2

Задания

-
- **Дополнительный файл**



Спасибо за внимание!

kamenskih-n@yandex.ru