



**ООО «МОСКЛАСТЕР»**

---

[www.moscluster.com](http://www.moscluster.com)

**В.В. Ананишнев**

# **БИЗНЕС-АНАЛИТИКА**

Учебное наглядное пособие

**Москва**  
**ООО «МОСКЛАСТЕР»**  
**2019**

УДК 338.27  
ББК 65.012.1

А64

А64 Ананишнев В.В. Бизнес-аналитика: учебное наглядное пособие. – Москва: ООО «Москластер», 2019. – 125 с.

Данное наглядное пособие содержит теоретические основы бизнес-планирования, необходимые для начала проведения бизнес-анализа любого проекта. В пособии приведены современные методики, используемые организациями во всем мире. Структура учебного пособия соответствует перечню разделов бизнес-плана в соответствии со стандартами (рекомендациями) UNIDO (ЮНИДО).

Учебное наглядное пособие «Бизнес-аналитика» является презентационным материалом для проведения очных занятий (в том числе как раздаточный материал) и вебинаров по дисциплинам «Основы теории, практики и искусства управления» в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - специалитет по специальности 55.05.04 Продюсерство; «Б1.В.ДВ.13.01 Платформа «1С: Предприятие» по направлению подготовки/Специальность 38.03.05 - Бизнес-информатика по профилю подготовки/специализации «Технологическое предпринимательство»; Б1. КВ4 «Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности» по направлению подготовки – 38.03.05 - Бизнес-информатика по профилю подготовки/специализации «Технологическое предпринимательство»; «Менеджмент». Учебное наглядное пособие является учебным электронным изданием и соответствует ГОСТ 7.60-2003 «Межгосударственный стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Основные виды. Термины и определения», ГОСТ 7.83-2001 «СИБИД. Электронные издания. Основные виды и выходные сведения».

УДК 338.27  
ББК 65.012.1

Утверждено и рекомендовано к печати Редакционно-издательском советом Москластера (Протокол № 1 от 15 мая 2019 г.).

ISBN 978-5-6042002-0-9

© ООО «Москластер», 2019  
© В.В. Ананишнев, 2019

# Оглавление

1. Структура и порядок составления бизнес-плана.
2. Описание отрасли и предприятия, реализующего бизнес-идею. Инструменты анализа информации.
3. План маркетинга.
4. Описание услуг (товара). Выбор стратегии.
5. Логистика организации.
6. Финансовый план.
7. Оценка эффективности деятельности организации.
8. Корпоративная социальная ответственность бизнеса (КСО).
9. Список литературы.

# Структура и порядок составления бизнес-плана

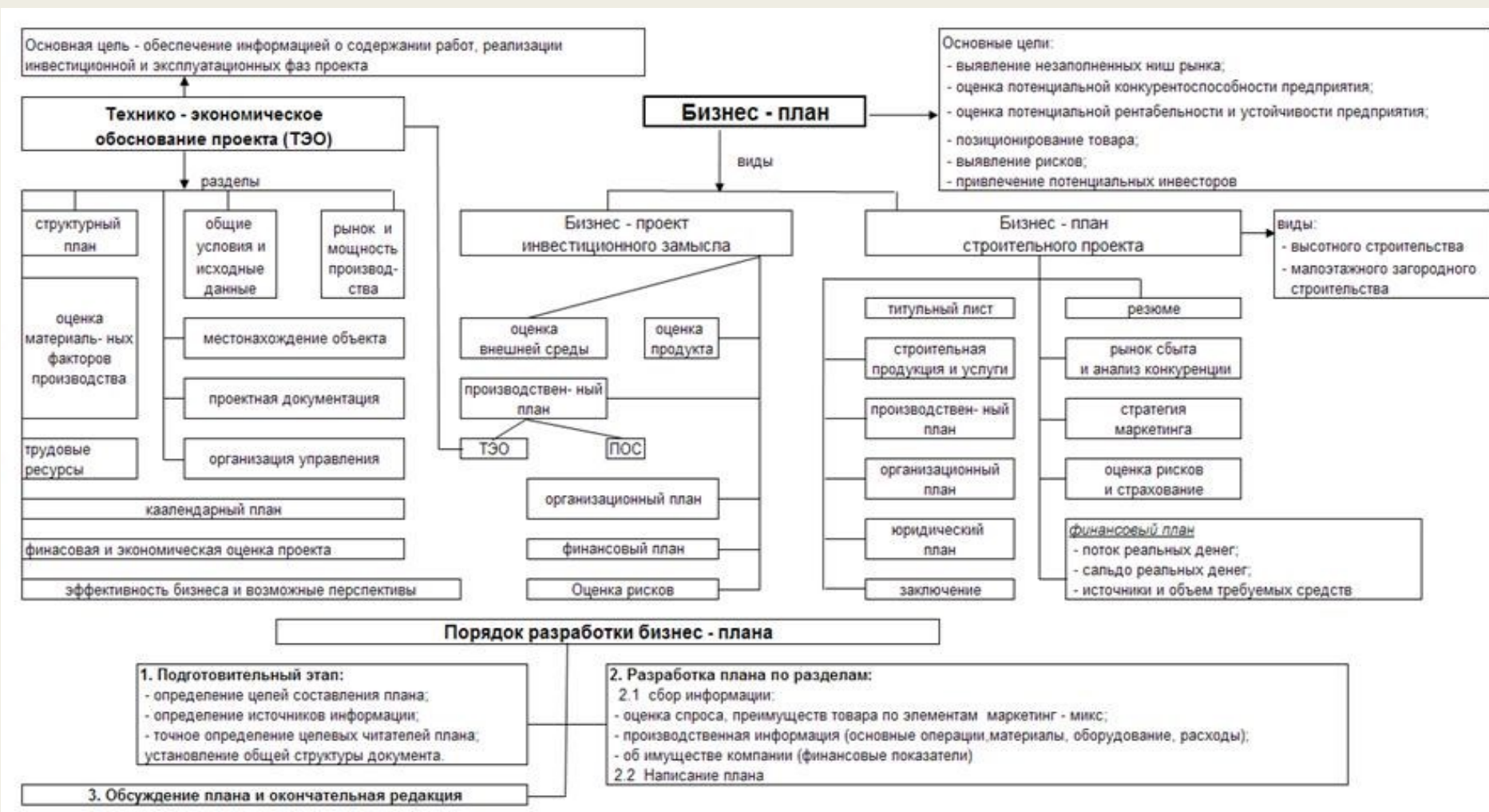
# Бизнес-план

- Бизнес-план – это программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации, и основанная на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.
- Технико-экономическое обоснование (ТЭО) — документ, в котором представлена информация, из которой выводится целесообразность (или нецелесообразность) создания продукта или услуги. ТЭО содержит анализ затрат и результатов какого-либо проекта. ТЭО позволяет инвесторам определить, стоит ли вкладывать деньги в предлагаемый проект.
- Техпромфинплан предприятия — комплексный текущий план производственной, технической и финансовой деятельности, а также социального развития коллектива промышленного предприятия, конкретизирующий показатели перспективного плана и предусматривающий выполнение плановых заданий с наибольшей эффективностью.

# Техпромфинплан (1949 г.)

- В СССР в качестве годового плана производственно-технической и финансовой деятельности предприятия использовался техпромфинплан. После перехода на рыночную экономику российские организации перестроились на использование бизнес-плана.
- Единая «Типовая методика разработки техпромфинплана» для всех отраслей промышленности, одобренная Госпланом СССР, выделяла следующие типовые разделы:
  1. Сводная таблица основных показателей производственно-хозяйственной деятельности;
  2. План производства и реализации продукции;
  3. План повышения эффективности производства;
  4. Плановые технико-экономические нормативы и нормы;
  5. План капитального строительства;
  6. План материально-технического снабжения;
  7. План по труду и заработной плате;
  8. План по прибыли, издержкам и рентабельности производства;
  9. План по фондам экономического стимулирования;
  10. Финансовый план;
  11. План социального развития коллектива предприятия.
  12. Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов.

# Технико-экономическое обоснование (ТЭО) и бизнес-план



# Виды бизнес-планов

1. По целям разработки бизнес-планы бывают: 1.1. инвестиционные – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Осуществляется это через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения; 1.2. для выработки стратегии развития организации; 1.3. для планирования деятельности организации; 1.4. для финансового оздоровления действующего предприятия.
2. По объекту планирования. В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов: 2.1. предприятия в целом (нового или действующего); 2.2. объединений (группы) предприятий; 2.3. инвестиционного проекта (направления бизнеса).
3. По конечным потребителям. Бизнес-планы могут быть предназначены: 3.1. для внутреннего пользования самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации); 3.2. банкам, инвесторам, акционерам; 3.3. региональной администрации; 3.4. бизнес-партнерам (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).
4. По продолжительности решаемых задач (горизонту планирования) выделяют следующие виды бизнес-планов: 4.1. стратегические (долгосрочные), представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени; 4.2. тактические (среднесрочные), охватывающие более короткий период (3-5 лет), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий, больше деталей и спецификаций; 4.3. оперативные (краткосрочные), представляющие собой систему бюджетирования деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансовохозяйственной деятельности организации.
5. По сложности проекта различают проекты простые, сложные и очень сложные.
6. По условиям конфиденциальности формируют бизнес-план: 6.1. официальный – предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, спонсоров и дает понятие об общей цели; 6.2. рабочий – представляет собой повседневный рабочий документ для руководителя предприятия, команды разработчиков и консультантов. Рабочий бизнес-план должен быть особо конфиденциальным, так как обычно содержит информацию, которую не включают в официальный бизнес-план, например, капитал, направляемый в бизнес, сведения о конкурентах или маркетинговая стратегия. Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном, чтобы было легко пользоваться обоими документами и вносить в них изменения.
7. По гибкости планов различают планирование: 7.1. директивное (статическое) – сверху вниз с четко заданными показателями; 7.2. индикативное – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок.
8. По стадии развития организации различают бизнес-планы: 8.1. для зрелой фирмы – масштабные; 8.2. на начальной стадии развития фирмы – нечеткие и небольшие.
9. По стадии развития проекта на момент составления бизнес-плана различают: идею, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия, действующее производство.
10. По объему различают сжатые и развернутые бизнес-планы.
11. По особенностям оформления бизнес-планы бывают с приложениями и без них.
12. По подходу к разработке бизнес-план может разрабатываться а) наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в подготовке исходных данных; б) инициаторами проекта, а методические рекомендации получают у специалистов (банкиров, юристов, аудиторов), возможных потребителей, инвесторов.
13. По используемой программе финансового моделирования: Project Expert, Alt Invest, ТЭО-Инвест, COMFAR Expert, ИНЭК-Аналитик, расчеты на базе Excel, в т. ч. с использованием шаблонов финансовых моделей (например, FinModel Expert).



# Методика UNIDO

- Организация Объединённых Наций по промышленному развитию, ЮНИДО (англ. *UNIDO - United Nations Industrial Development Organization*, фр. *ONUDI*) – специализированное учреждение Организации Объединённых Наций (ООН), миссия которой, как изложено в Лимской декларации, принятой на пятнадцатой сессии Генеральной конференции ЮНИДО в 2013 году, заключается в содействии и ускорении инклюзивного и устойчивого промышленного развития (ISID от Inclusive and Sustainable Industrial Development) в государствах-членах, а также продвижении международного промышленного сотрудничества. Штаб-квартира ЮНИДО находится в Вене Австрия.
- «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований» - это полное название методики, которую называют методика ЮНИДО. Впервые оно было опубликовано в 1978 г. как реакция на отсутствие полноценных стандартов для оценки проектов в развивающихся странах. С тех пор подход к подготовке технико-экономических исследований, предложенный UNIDO, был принят государственными министерствами, банками, финансовыми институтами, высшими учебными заведениями и консультационными фирмами. Комплексный подход, принятый в стандартах UNIDO, требует профессиональных знаний во многих областях – маркетинг, анализ рынка, исследование месторасположения, участка и окружающей среды, технология, энергетика, финансовый анализ, менеджмент, управление персоналом.
- Перечень разделов бизнес-плана в соответствии со стандартами (рекомендациями) UNIDO (ЮНИДО):
  1. Резюме
  2. Описание отрасли и предприятия, реализующего бизнес-идею
  3. Описание услуг (товара)
  4. План маркетинга
  5. Производственный план
  6. Организационный план
  7. Финансовый план
  8. Оценка экономической эффективности проекта
  9. Гарантии и риски бизнес-идеи
  10. Приложение (если необходимо)

# Перечень разделов бизнес-плана и задач экономического анализа

№	Раздел	Содержание раздела	Задачи экономического анализа
1	Титульный лист	Название и адрес фирмы. Имена и адреса учредителей. Стоимость и срок реализации проекта.	
2	Резюме	Сущность и эффективность реализации предлагаемого проекта. Срок окупаемости и финансовые результаты реализации плана. Форма и условия участия инвестора, гарантия возврата инвестиций.	Комплексная оценка эффективности проекта, определение его выгодности и рискованности с учетом влияния на платежеспособность организации.
3	Анализ положения дел в отрасли и характеристика организации	Оценка положения дел в отрасли и ситуации на рынках сбыта. Прогноз конъюнктуры рынка. Значимость данного проекта для экономического развития региона. Перечень основных конкурентов. Общая концепция предполагаемого бизнеса.	Анализ современной экономической ситуации в отрасли и тенденций изменений на рынке. Анализ потенциальных потребителей и рыночной конъюнктуры. Выбор стратегических партнеров на основе анализа их платежеспособности и деловой репутации.
4	Характеристика товаров (услуг)	Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличия от товаров-конкурентов, степень защищенности патентами. Жизненный цикл продукта.	Оценка потребительских свойств товара. Сравнительный анализ товаров-конкурентов по ценовым и неценовым показателям. Анализ уровня организации сервисного обслуживания.
5	Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)	Емкость рынка и степень насыщенности сбыта. Потенциал роста рынка сбыта и среднесрочная концепция ее расширения. Механизмы продвижения продукции на целевые рынки. Характеристика ценообразования. Реклама и стратегия в области качества и дизайна товаров.	Факторный анализ состояния рынков сбыта. Обоснование рыночной ниши. Прогноз продаж. Обоснование ценовой политики с учетом требований к качеству и анализа формирования себестоимости. Анализ методов реализации и их эффективность.
6	Логистика производства	Поставщики сырья, обеспеченность складскими мощностями для хранения сырья и готовой продукции.	Анализ грузооборота в месяц. Обоснование эффективности видов доставки сырья и готовой продукции потребителям. Определение уровня оснащения организации

# Перечень разделов бизнес-плана и задач экономического анализа

7	Производственный план	Описание производственного процесса с перечнем базовых технологических операций. Планирование и сметная стоимость работ. План капитальных вложений. Стратегия материально-технического обеспечения программы производственной деятельности. Характеристика экологических последствий.	складскими помещениями. Обоснование выбора производственного процесса. Анализ обеспеченности ресурсами. Факторный анализ использования основных средств, трудовых и материальных ресурсов. Анализ фонда заработной платы. Обоснование ассортиментной программы. Анализ обеспеченности экологической и технической безопасности.
8	Организационный план	Организационная структура управления. План-график основных мероприятий развития бизнеса.	Анализ структуры управления и организации производства. Обоснование распределения функциональных обязанностей между работниками предприятия. Разработка обоснованных первоочередных мер по развитию бизнеса.
9	Финансовый план	Текущее финансовое состояние организации. Бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет налоговых платежей. Предполагаемый объем инвестирования с указанием источников финансирования проекта.	Анализ платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности фирмы. Разработка бюджетов предприятия. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ средств по источникам финансирования. Выявление внутривозрастных резервов для укрепления финансового положения.
10	Оценка эффективности проекта и рисков его реализации	Расчет абсолютных экономических показателей деятельности организации. Расчет чистой приведенной стоимости, внутренней нормы рентабельности, срока окупаемости проекта. Определение точки безубыточности производства. Основные риски проекта (технологический, организационный и управленческий, финансовый, экономический, экологический, риск материально-технического обеспечения).	Оценка и разработка программы безубыточного производства. Определение возникновения возможных рисков. Меры по минимизации различных видов рисков. Анализ рисков статическими, экспертными и комбинированными методами. Оценка эффективности страховой деятельности.

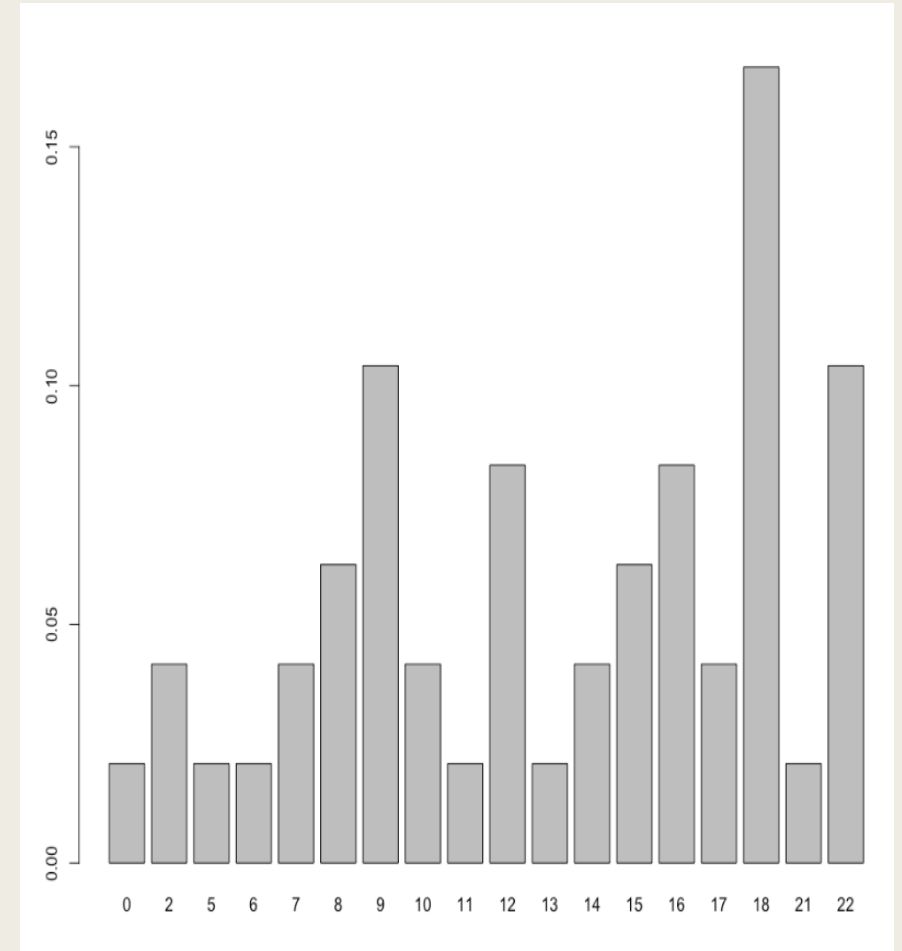
Описание отрасли и  
предприятия, реализующего  
бизнес-идею. Инструменты  
анализа информации

# Контрольный листок (анкета)

- это инструмент первичной регистрации данных. Может применяться при контроле как по качественным, так и по количественным признакам. Контрольный листок – бумажный бланк, на котором заранее напечатаны контролируемые параметры. Назначение использования контрольных листков – облегчение процесса сбора данных и автоматическое упорядочение данных для их дальнейшего использования. Вне зависимости от количества целей, стоящих перед компанией, можно создать контрольный лист для каждой из них. При составлении контрольных листков необходимо предусмотреть, чтобы в листе было указано: кто, на каком этапе процесса и в течение какого времени собирал данные; форма листка должна быть простой и понятной для каждого сотрудника; важно, чтобы все данные добросовестно фиксировались для того чтобы собранная информация могла быть использована для анализа.

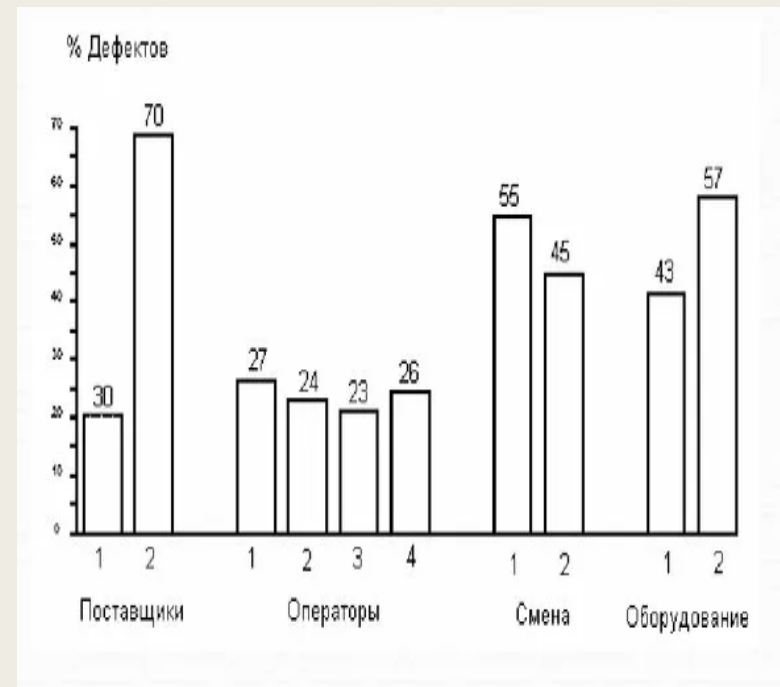
# Гистограммы

– один из вариантов столбчатой диаграммы, отображающий зависимость частоты попадания параметров процесса в определенный интервал значений. Нужно помнить, что эффективной гистограмма будет в том случае, если данные для ее построения были получены на основе стабильно работающего процесса. Этот статистический инструмент может быть хорошим вспомогательным материалом для построения контрольных карт. Гистограмма также очень удобна для визуальной оценки расположения статистических данных в пределах допуска. Чтобы оценить адекватность процесса требованиям потребителя, мы должны сравнить качество процесса с полем допуска, установленным пользователем.



# Стратификация

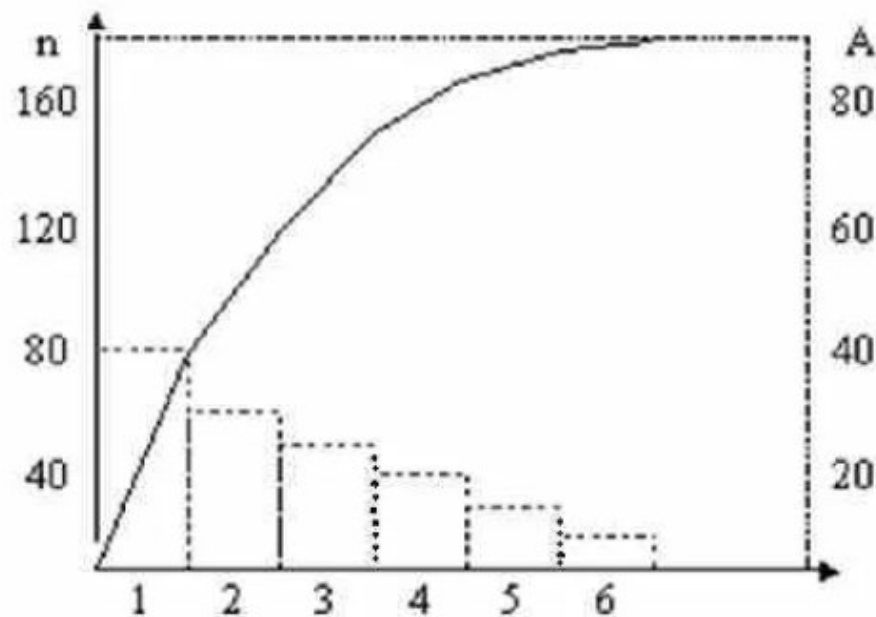
– процесс сортировки данных согласно некоторым критериям или переменным, результаты которого часто показываются в виде диаграмм и графиков. Стратификация – основа для других инструментов, таких как анализ Парето или диаграммы рассеивания. Такое сочетание инструментов делает их более мощными. В соответствии с этим методом вводят расслаивание статистических данных, т. е. группируют данные в зависимости от условий их получения и производят обработку каждой группы данных в отдельности. Данные, разделенные на группы в соответствии с их особенностями, называют слоями (стратами), а сам процесс разделения на слои (страты) – расслаиванием (стратификацией).



# Анализ Парето

Целью построения столбиковой диаграммы является выявление наиболее значимых причин проблем, возникающих в ходе производства продукции или оказания услуг. Диаграмма Парето применяется для анализа и ранжирования факторов, влияющих на ту или иную характеристику качества продукции или процесса, разделяя их на немногочисленные важные и многочисленные несущественные, что позволяет сконцентрировать усилия при решении проблем.

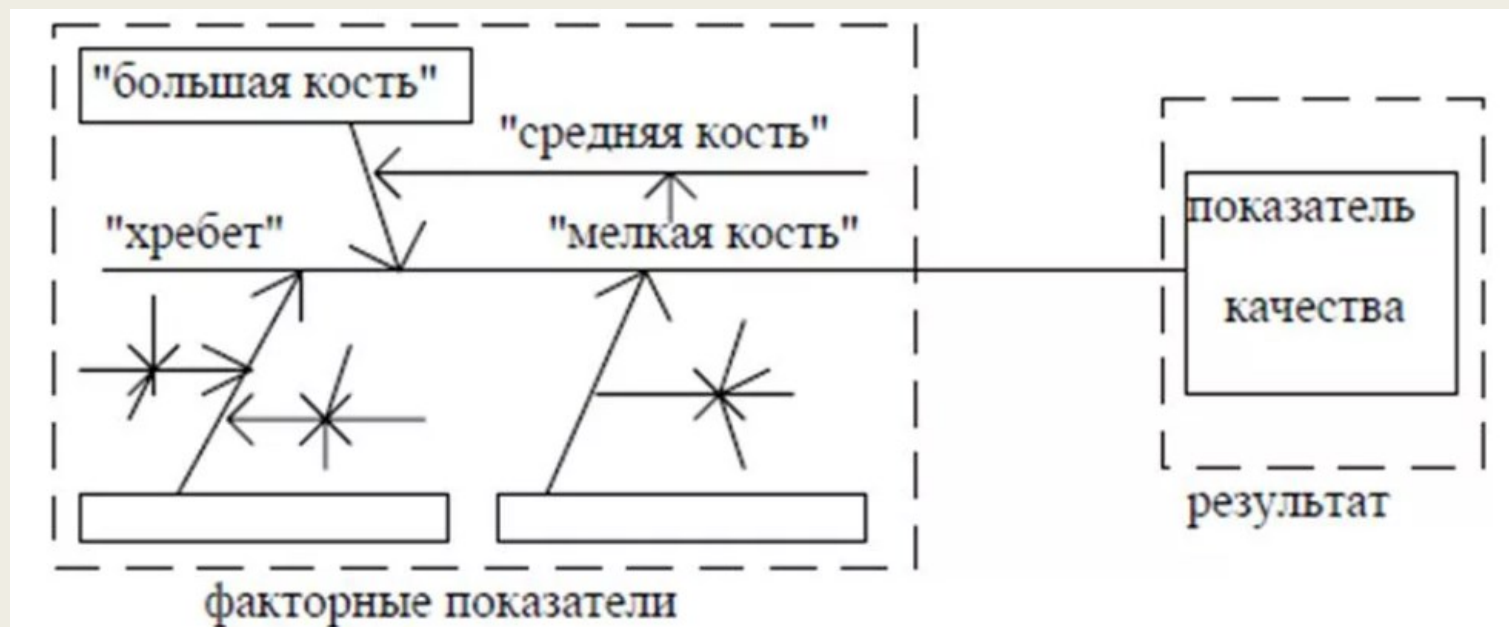
Схема, построенная на основе группирования по дискретным признакам, ранжированная в порядке убывания (например, по частоте появления) и показывающая кумулятивную (накопленную) частоту, называется диаграммой Парето.



- 1 – ошибки в процессе производства;
- 2 – некачественное сырье;
- 3 – некачественные орудия труда;
- 4 – некачественные шаблоны;
- 5 – некачественные чертежи;
- 6 – прочее;
- A – относительная кумулятивная (накопленная) частота, %;
- n – число бракованных единиц продукции.



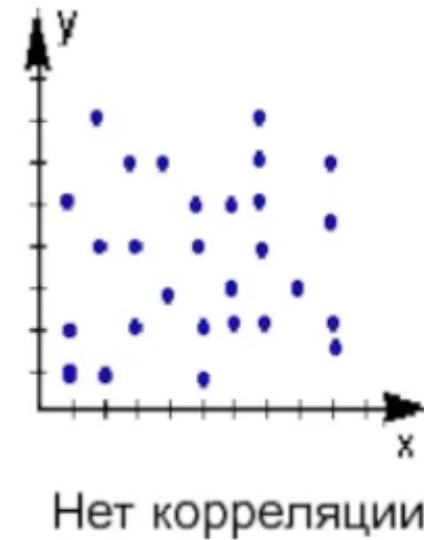
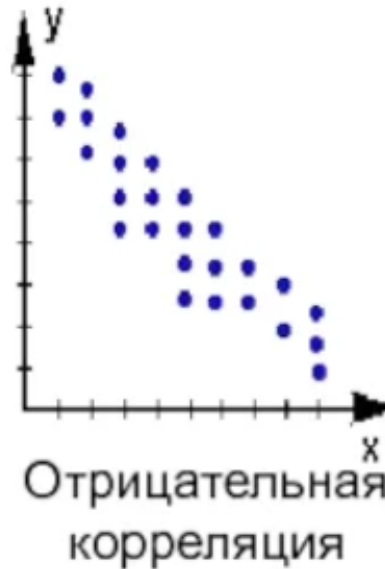
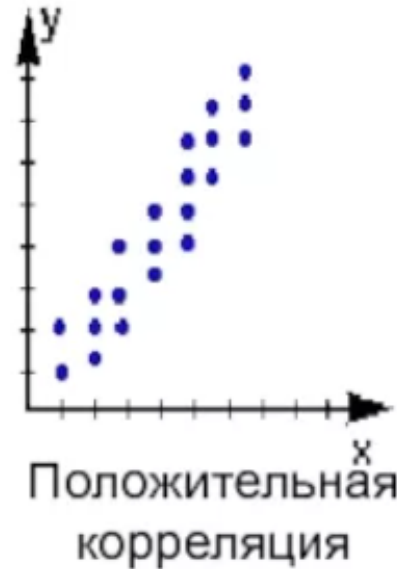
# Диаграмма Каору Исикавы



Она была предложена профессором Токийского университета Каору Исикава в 1953 г. при анализе различных мнений инженеров. Иначе схему Исикава называют диаграммой причин и результатов, диаграммой “рыбий скелет”, деревом и т. д.

# Диаграмма разброса

- *Диаграммы разброса (рассеивания)* - графическое представление пар исследуемых данных в виде множества точек (облака) на координатной плоскости
- Предназначены для оценки наличия или отсутствия корреляции между двумя изучаемыми величинами



# План маркетинга

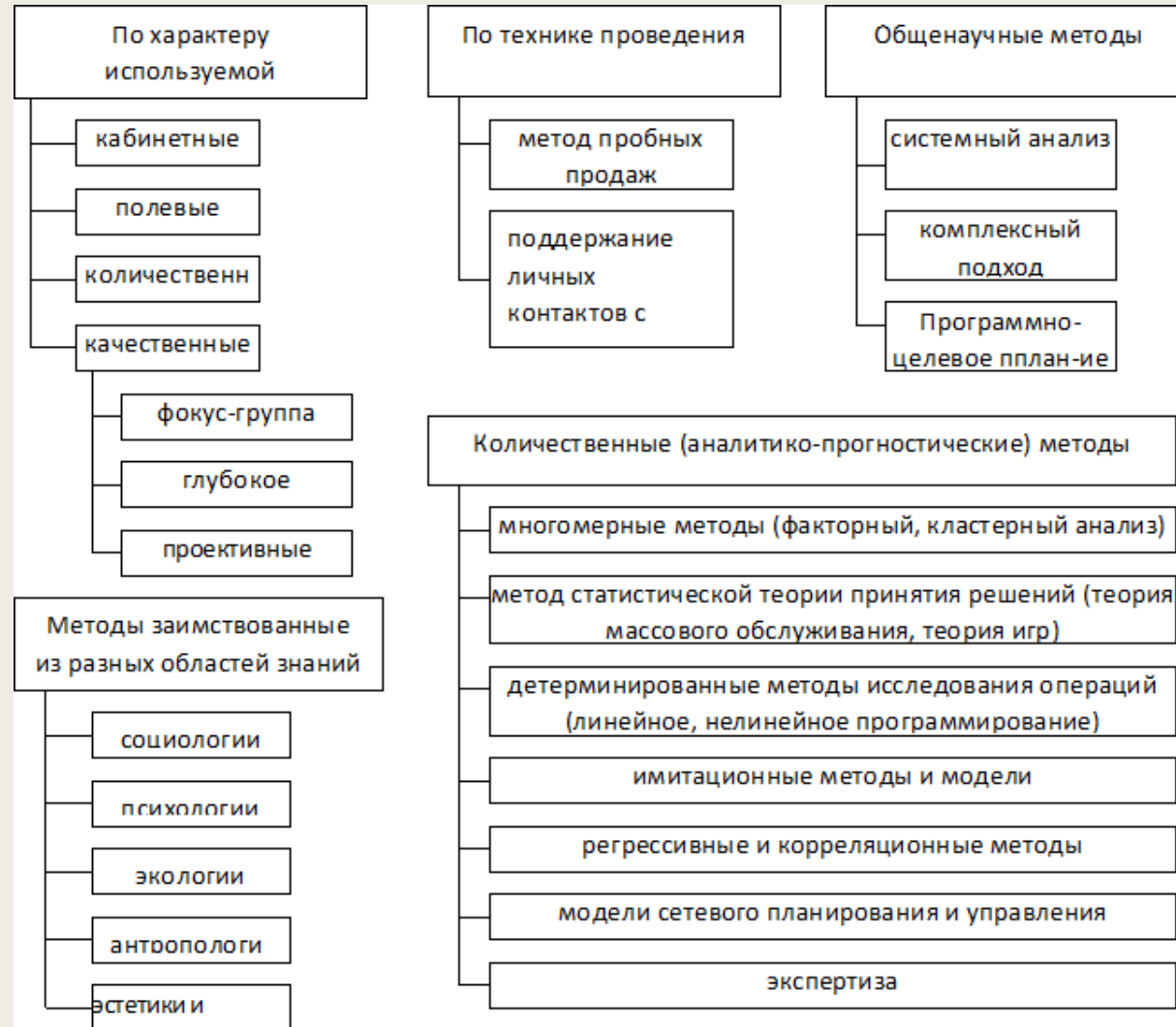
# Маркетинг

**Ма́рке́тинг** (от англ. *marketing* «рыночная деятельность») — организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации. Более кратко, маркетинг — деятельность, направленная на удовлетворение рыночных потребностей с целью извлечения прибыли. В широком смысле предназначение маркетинга состоит в «определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей».

# Этапы маркетингового исследования

<b>Этап</b>	<b>Основная идея этапа</b>
Постановка и идентификация цели.	Какие решения поможет нам принять исследование? Почему мы его проводим? Формулировка тех вопросов, которые нужно задать целевой аудитории.
Определение аудитории	От кого потребуются информация для ответа на поставленные вопросы?
Выбор метода исследования	Выбор конкретного метода исследования, который с наименьшими издержками будет наилучшим образом соответствовать поставленным целям.
Разработка плана выборочного обследования	Сколько респондентов следует опросить? Какая процедура построения выборки позволит получить результаты, типичные для всего целевого рынка?

# Классификация методов международных маркетинговых исследований



# Описание услуг (товара). Выбор стратегии

# MVP

Минимально жизнеспособный продукт (minimum viable product, MVP) — продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей функциями.

Minimum Delightful Product (MDP) - минимально восхитительный продукт.

Минимальный желаемый продукт (MDP — minimum desirable product) — это продукт, использование которого показывает высокую ценность для пользователя и удовлетворяет его потребность (независимо от жизнеспособности бизнеса).





# Маркетинг-микс / комплекс маркетинга



# Воронка продаж



# Воронка продаж для сайта



# Этапы стратегического анализа



# Процесс стратегического управления

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА	ПРОЦЕДУРЫ ПРОЦЕССА	СУТЬ И ЦЕЛЬ ПРОЦЕДУР ПРОЦЕССА
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ	<pre> graph TD     A[Выработка миссии] --&gt; C[Постановка главных целей]     B[Выработка видения] --&gt; C             </pre>	<p><b>Миссия</b> – предназначение компании через призму интересов стейкхолдеров. Задаёт вектор развития.</p> <p><b>Видение</b> – прообраз компании на определенном этапе развития. Определяет качественные цели развития.</p> <p><b>Главные цели</b> – определяют количественные цели развития: выручку, долю рынка, прибыльность, прибыль, капитализацию.</p>
АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ	<pre> graph TD     D[Анализ внешней среды] --&gt; E[Выработка стратегических задач путем SWOT-анализа]     F[Анализ внутренней среды] --&gt; E             </pre>	<p><b>Внешняя среда</b> – политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы.</p> <p><b>Внутренняя среда</b> – масштаб бизнеса, его позиции, качество и ассортимент продуктов, цены, каналы, клиенты, ресурсы, люди.</p>
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ	<pre> graph TD     G[Выработка стратегических задач путем SWOT-анализа]             </pre>	<p><b>SWOT-анализ</b> – комплексный анализ возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон бизнеса. Выявляет полный возможный состав стратегических задач. Служит базой для отбора стратегических задач, определенных к реализации.</p>
СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ	<pre> graph TD     H[Проверка на соответствие] --&gt; I[Создание стратегической карты]     J[Проверка на финансовый эффект] --&gt; I             </pre>	<p><b>Проверка задач на соответствие</b> – оценка соответствия стратегической задачи внешним и внутренним трендам.</p> <p><b>Проверка задач на финансовый эффект</b> – оценка прироста прибыли за счет решения задачи.</p> <p><b>Стратегическая карта</b> – систематизированное распределение стратегических задач по областям стратегического управления.</p>
СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	<pre> graph TD     K[Создание системы показателей]             </pre>	<p><b>Система показателей стратегических задач</b> – сбалансированный набор критериев достижения целей стратегических задач и их целевых значений. Служит средством контроля решения задач.</p>
РАЗРАБОТКА ОПЕРАТИВНЫХ ПЛАНОВ	<pre> graph TD     L[Разработка оперативных планов подразделений]             </pre>	<p><b>Оперативные планы</b> – основа перехода от стратегии к ее реализации, представляют собой системы мероприятий, направленных на реализацию стратегических задач в подразделениях компании.</p>

# STEP/PEST - анализ

PEST –анализ ( от англ. Policy- политика, Economy- экономика, Society- общество (социум), Technology- технология).

При освоении данного вида анализа рекомендуется использовать формат таблицы

PEST –анализ – это инструмент исторически сложившегося стратегического анализа внешней среды.

<b>Политико-правовая среда</b> Выборы президента Выборы Госдумы РФ Изменение законодательства РФ Антимонопольное регулирование Налоговое регулирование и др.	<b>Экономика</b> Динамика ВВП Общая характеристика экономики Уровень инфляции Уровень безработицы Инвестиционная активность Основные издержки и др.
<b>Социум</b> Изменение в уровне и стиле жизни Демографические изменения Изменение структуры расходов Отношение к образованию и т.д.	<b>Технология</b> Государственная технологическая политика Новые патенты, новые продукты Значимые тенденции в области НИОКР

# VRIO-анализ

Метод оценки ресурсов и способностей заключается в проведении VRIO анализ ресурсов и компетенций компании (от англ. *value, rareness, imitability, organization*). Исследование наглядно показывает, какие именно ресурсы компании определяют ее конкурентные преимущества:

**Value** - Ценность: позволяют ли фирме ресурсы и способности использовать внешние возможности и нейтрализовать 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?

Является ли ресурс / способность ...					
Ценным?	Редким?	Дорогостоящим при имитации?	Используемым организацией?	Стратегические последствия	Сила или слабость
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Слабость
Да	Нет	-	-	Конкурентный паритет	Сила
Да	Да	Нет	-	Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Сила и устойчивая отличительная компетенция

# S.M.A.R.T. - анализ

Критерий	Расшифровка	Вопросы
<b>S</b> (Specific)	Конкретная. То есть чем точнее и конкретнее вы ставите себе цель, тем лучше.	Что конкретно вы хотите сделать? Что именно? Для кого? С кем? Где? Как? Опишите картину идеального результата.
<b>M</b> (Measurable)	Измеримая. Чтобы цель было легко достичь, вы должны быть способны измерить ваше к ней продвижение.	По каким критериям вы определите, что цели добились? Какие критерии главные? Какие — второстепенные? Какие минимальные показатели успешности? Оптимум? Желаемый максимум? Почему так мало?
<b>A</b> (Attainable)	Достижимая. Это означает, что цель действительно можно достичь, что это не требование вроде «вчера» и не заявка на построение коммунизма в одной отдельно взятой компании.	Можно ли добиться этой цели вашими силами в данные сроки? Достаточно ли у вас ресурсов (полномочий, средств и т. п.)? Чего не хватает? Что может понадобиться дополнительно? Какие ресурсы (условия) неизменяемы? Какие вы можете изменить?
<b>R</b> (Realistic)	Реалистичная. Что означает, что эту цель действительно надо достигать. Что она нужна в текущей ситуации, что это не глупая прихоть, что ее достижение внесет свой вклад в достижение более крупной цели и т. п.	Для чего вы собираетесь это сделать? Какую задачу вы хотите этим решить? Кто и почему поставил эту цель (задачу). Нужно ли ее решать? Можно ли ее решить другим (более эффективным) способом?
<b>T</b> (Time-bounded)	Ограниченная во времени. Конечный срок, к которому она должна быть достигнута, очень стимулирует выполнение. Отсутствие срока соответственно растягивает достижение конечного результата до бесконечности.	К какому сроку вы должны справиться? Каков желаемый срок? Является ли он произвольно заданным или определен внешними условиями? Какой срок самый крайний? Можно ли разбить достижение цели на этапы, каждый со своим сроком?



# SWOT-анализ

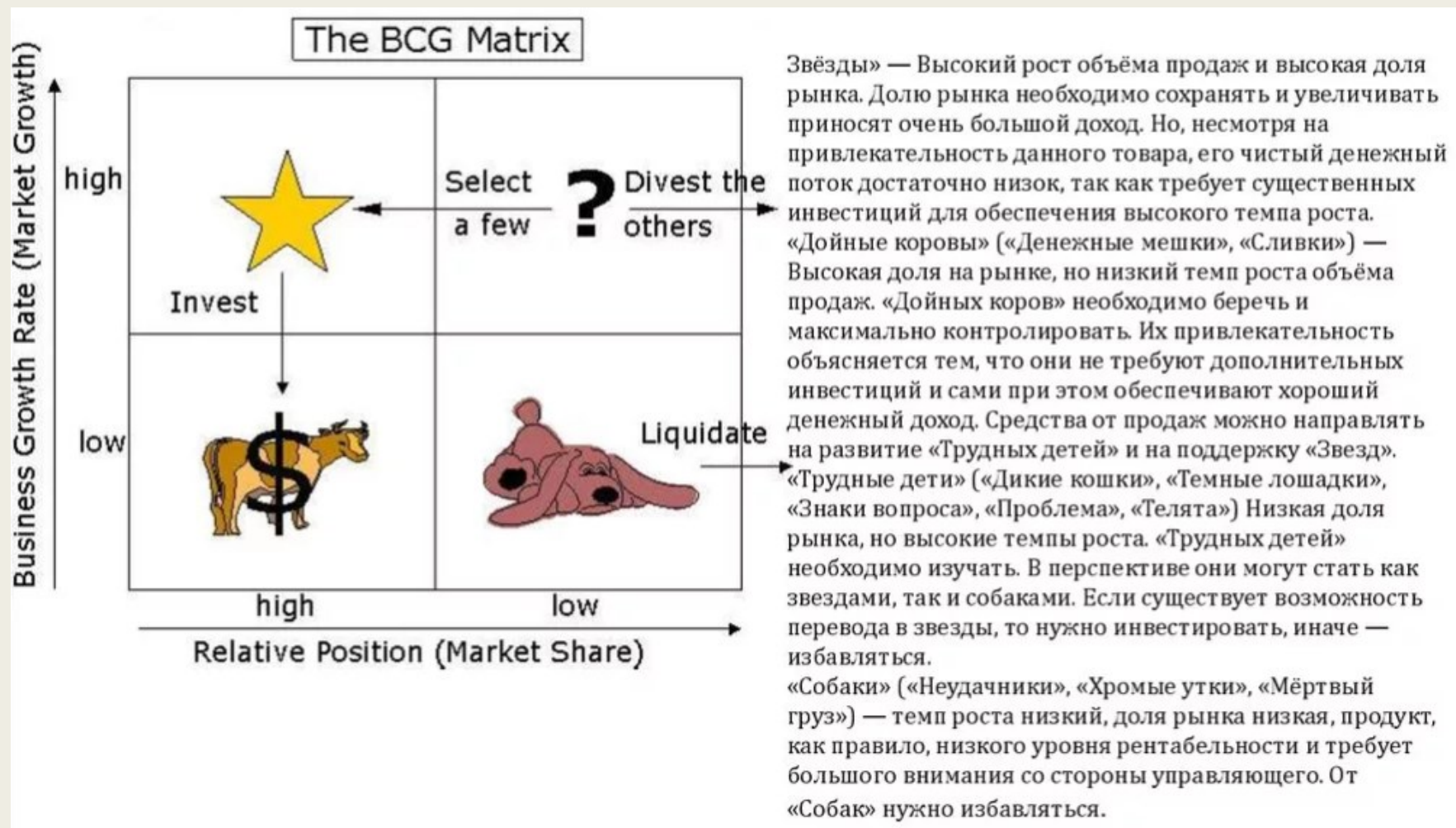
Внутренние факторы	<b>Сильные стороны</b> (strengths)	<b>Слабые стороны</b> (weaknesses)
	<b>Возможности</b> (Opportunities)	<b>Угрозы</b> (threatening)
Внешние факторы		

	Возможности внешней среды				Угрозы внешней среды			
	1	2	3	...	1	2	3	...
Сильные стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Силы и возможности» (стратегия = использование сильных сторон для отдачи от появившихся возможностей во внешней среде)				Поле «Сила и угроза» (стратегия = использование силы организации для преодоления угроз извне)			
Слабые стороны организации 1. _____ 2. _____ 3. _____	Поле «Слабость и возможности» (стратегия = преодоление имеющихся слабостей за счет использования появившихся возможностей)				Поле «Слабость и угрозы» (стратегия = избавиться от слабостей и предотвратить угрозу)			

# SWOT-анализ. Пример

<p><b>Сильные и слабые стороны приведены в сравнении с конкурентом-мишенью</b></p>	<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технологическое превосходство - 6</li> <li>2. Лояльный персонал - 2</li> <li>3. Новейшее оборудование - 6</li> <li>4. Налаженная цепочка поставок - 5</li> </ol> <p><b>Итого 19</b></p>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая квалификация персонала - 2</li> <li>2. Недозагрузка оборудования - 1</li> <li>3. Акцент на двух покупателях - 8</li> <li>4. Неудобная локация - 4</li> </ol> <p><b>Итого 15</b></p>
<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение географии продаж - 180% (или 1,8)</li> <li>2. Создание элитного бренда - 30% (или 0,3)</li> <li>3. Внедрение видеоконтроля качества - 15% (или 0,15)</li> <li>4. Автоматизация продаж с ботами - 25% (или 0,25)</li> </ol> <p><b>Итого 250% (или 2,5)</b></p>	<p>Сравниваем общий балл и выбираем строку с большей оценкой</p> <p>Стратегия роста</p>	<p>Сравниваем общий балл и выбираем строку с большей оценкой</p> <p>Стратегия сфокусированного роста (фокус на возможностях и преодолении слабостей)</p>
<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жесткое гос. регулирование отрасли - 30% (или 0,3)</li> <li>2. Приход международных игроков - 220% (или 2,2)</li> <li>3. Повышение % по кредитам - 15% (или 0,15)</li> <li>4. Снижение спроса - 45% (или 0,45)</li> </ol> <p><b>Итого 310% (или 3,1)</b></p>	<p>Сравниваем общий балл и выбираем строку с большей оценкой</p> <p>Стратегия сфокусированного роста (фокус на сильных сторонах и снижении угроз)</p>	<p>Стратегия обороны</p>

# Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (BCG matrix)



# Матрица идентификации организаций по типу конкурентного поведения

Параметры	Тип конкурентного поведения (классификация Раменского)			
	виоленты	пациенты	эксплеренты	коммутанты
	Тип компании (классификация Фризевинкеля)			
	«гордые львы», «могучие слоны», «неповоротливые бегемоты»	«хитрые лисы»	«первые ласточки»	«серые мыши»
Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
Новизна отрасли	Новые, зрелые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
Какие потребности обслуживает	Массовые, стандартные	Массовые, нестандартные	Инновационные	Локальные
Профиль производства	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Универсальное мелкое
Размер компании	Крупные	Крупные, средние и мелкие	Средние и мелкие	Мелкие
Устойчивость	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
Факторы силы в конкурентной борьбе, преимущества	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
Динамизм развития	Высокий	Средний	Высокий	Низкий
Издержки	Низкие	Средние	Низкие	Низкие
Качество продукции	Высокое и среднее	Высокое	Среднее	Среднее
Ассортимент	Средний	Узкий	Нет	Узкий
Тип НИОКР	Улучшение	Приспособленность	Прорывной	Нет
Сбытовая сеть	Собственная или контролируемая	Собственная или контролируемая	Отсутствует	Отсутствует
Реклама	Массовая	Специализированная	Отсутствует	Отсутствует

# Бизисные (эталонные) стратегии бизнеса



# Логистика организации

# Термины и определения

- Логистика — управление материальными, информационными и людскими потоками с целью их оптимизации (минимизации затрат).
- Макрологистика решает вопросы управления материальными потоками, принадлежащими нескольким промышленным, торговым, транспортным предприятиям, расположенным в разных районах или странах.
- Микрологистика затрагивает локальные вопросы в рамках одного предприятия.
- Логистическая операция – это элементарное действие, связанное с преобразованием или поглощением материального и сопутствующих потоков.
- Логистический канал – это частично упорядоченное множество различных посредников, которые реализуют доведение материального потока от конкретного производителя к его потребителям. Множество частично упорядочено до тех пор, пока не выбраны конкретные участники процесса продвижения материального потока от поставщика к потребителю. После этого логистический канал преобразуется в логистическую цепь. Возможность выбора логистического канала является существенным резервом повышения эффективности логистических процессов.
- Логистическая цепь – это линейно упорядоченное множество участников логистического процесса, которые осуществляют логистические операции по доведению внешнего материального потока от одной логистической системы к другой в случае производственного потребления или до конечного потребителя в случае личного непроизводственного потребления.
- MRP (англ. Material Requirements Planning — планирование потребности в материалах) — система планирования потребностей в материалах, одна из наиболее популярных в мире логистических концепций, на основе которой разработано и функционирует большое число микрологистических систем.
- ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) — организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности. ERP-система — конкретный программный пакет, реализующий стратегию ERP.

# Логистическая цепь «поставщик — потребитель»

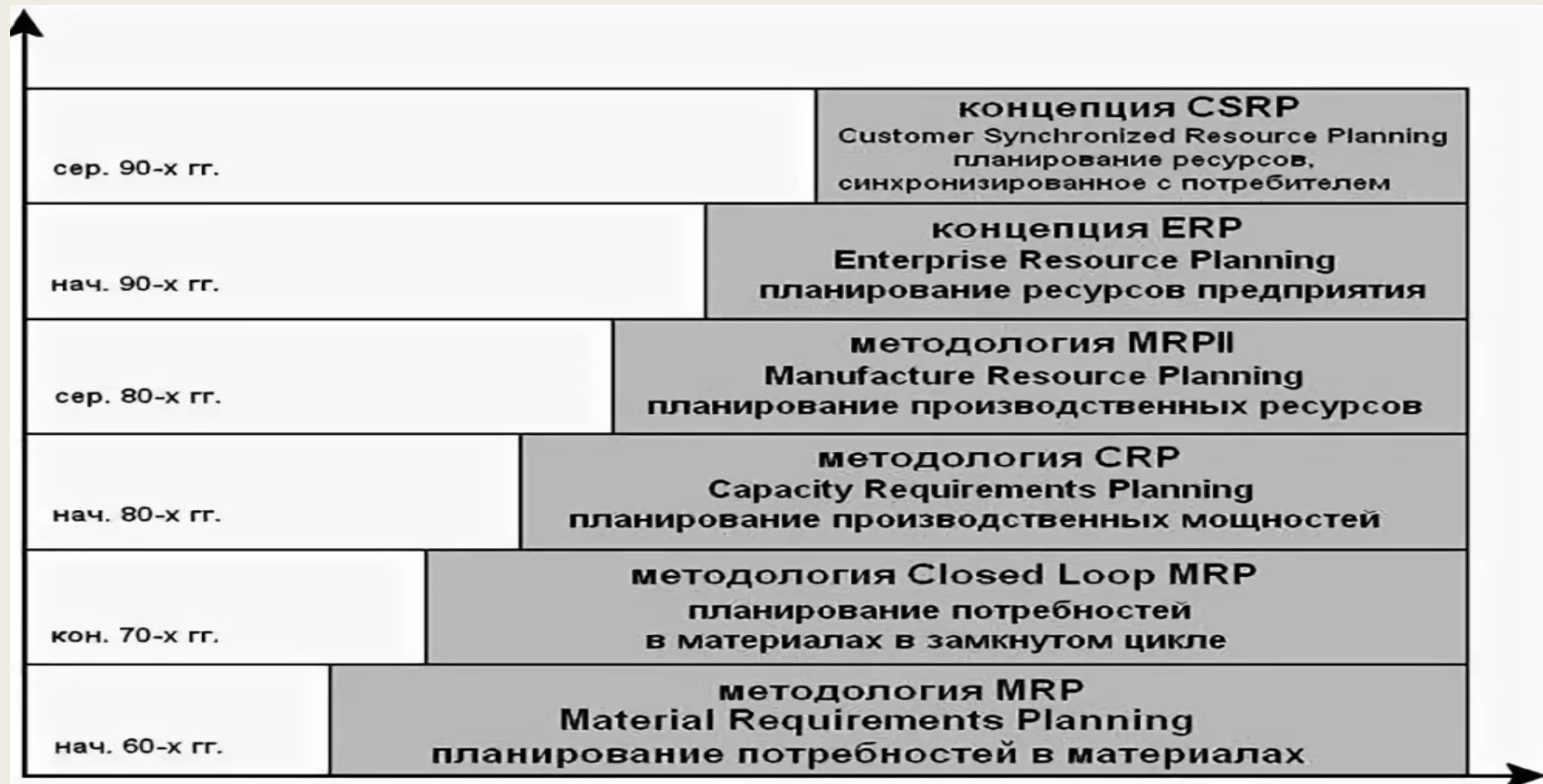




# Material Requirements Planning (MRP)

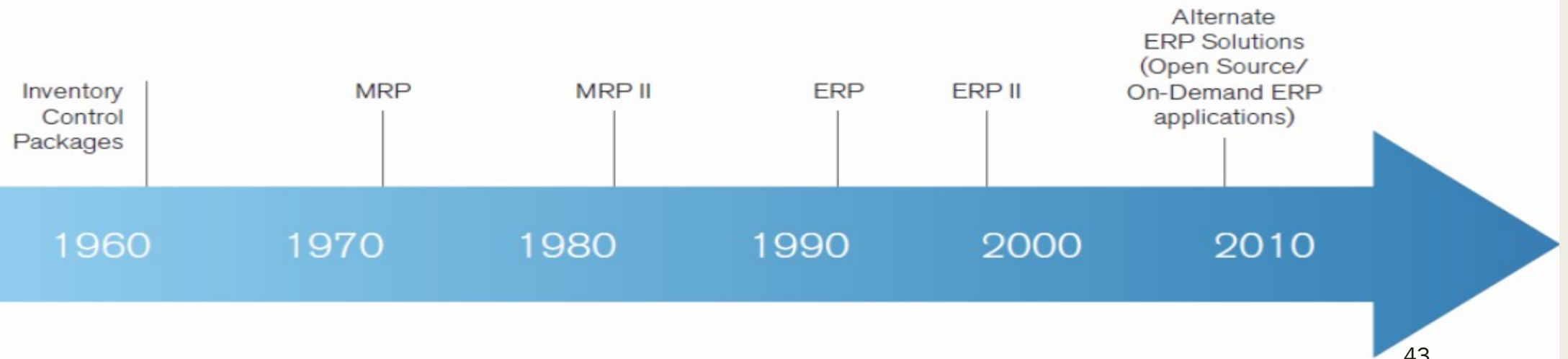
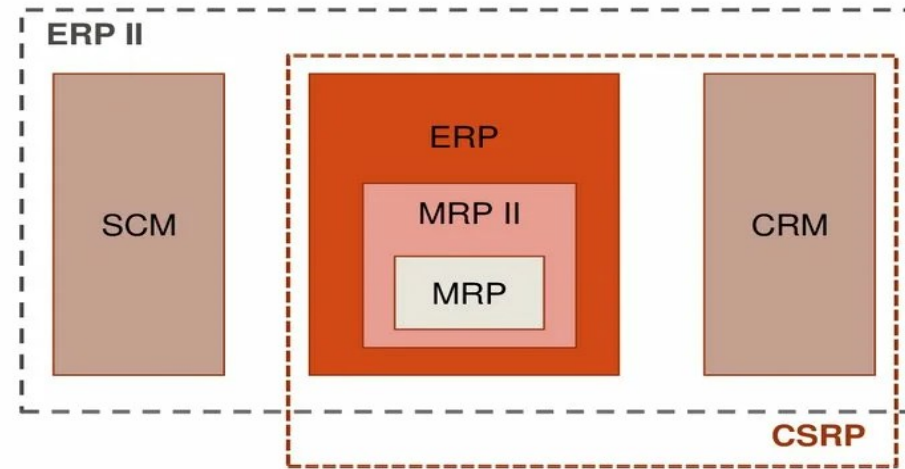


# Эволюция концепций управления ресурсами организации



# Концепция управления ресурсами организации ERP 2

**ERP II** = ERP + управление отношениями с клиентами (CRM) + управление отношениями с поставщиками – SCM.



# Автоматизация бизнеса 1С



**AI International**

**Big Data Data Mining**

**Blockchain**

**Digital Twin AR**

**Predictive Analytics**

**ML**

**Data Lake**

**EDI VR**

**IIoT**

**RFID**

**Cloud**

**Mobile**

## Рост бизнеса, цифровизация, решения 1С

Комплексная поставка 1С:Корпорация

1С:ERP. Управление холдингом

1С:ERP Управление предприятием 2

1С:Комплексная автоматизация 2

1С:Управление торговлей 11

1С:ПРЕДПРИЯТИЕ 8.3  
© ООО «1С-Софт», 1998–2018

- + Документооборот
- + Упр. процессами
- + Упр. персоналом
- + Обучение, развитие, мотивация персонала
- + Корпоративные казначейство, закупки, налоги
- + Консолидация
- + Риски
- + Управление НСИ
- + Планирование производства, MES
- + Бюджетирование, МСФО
- + Финмониторинг
- + Учет производственных процессов
- + Регламентированный учет
- + Расчет заработной платы
- + Торговля, склад, закупки, продажи, оперативный учет
- + Управление взаимоотношениями с клиентами

# 1С:ERP. Управление предприятием 2.0



# Финансовый план

# Виды учёта в организации



**Управленческий учёт** — упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации (внутренних пользователей — руководителей). Основной задачей управленческого учёта является ответ на вопрос, в каком состоянии находится организация, как необходимо распределить имеющиеся ресурсы, чтобы повысить эффективность деятельности.

**Учётная политика** — совокупность способов ведения учёта — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

# Термины из Бюджетного кодекса Российской Федерации (145-ФЗ)

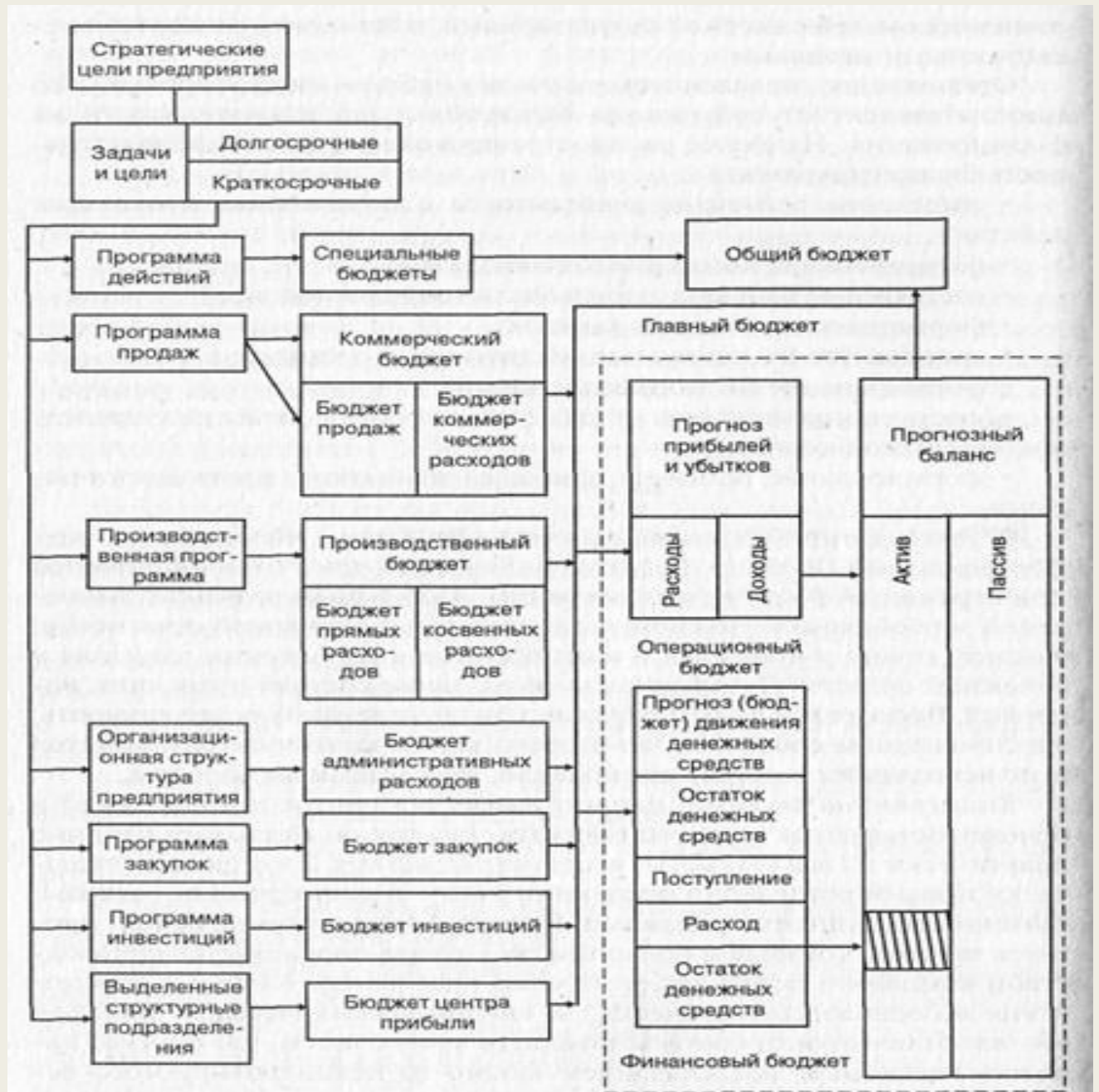
- бюджет - форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления;
- консолидированный бюджет - свод бюджетов бюджетной системы Российской Федерации на соответствующей территории (за исключением бюджетов государственных внебюджетных фондов) без учета межбюджетных трансфертов между этими бюджетами;
- бюджетная система Российской Федерации - основанная на экономических отношениях и государственном устройстве Российской Федерации, регулируемая законодательством Российской Федерации совокупность федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и бюджетов государственных внебюджетных фондов;
- доходы бюджета - поступающие в бюджет денежные средства, за исключением средств, являющихся в соответствии с настоящим Кодексом источниками финансирования дефицита бюджета;
- расходы бюджета - выплачиваемые из бюджета денежные средства, за исключением средств, являющихся в соответствии с настоящим Кодексом источниками финансирования дефицита бюджета;
- дефицит бюджета - превышение расходов бюджета над его доходами;
- профицит бюджета - превышение доходов бюджета над его расходами;
- бюджетный процесс - регламентируемая законодательством Российской Федерации деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления и иных участников бюджетного процесса по составлению и рассмотрению проектов бюджетов, утверждению и исполнению бюджетов, контролю за их исполнением, осуществлению бюджетного учета, составлению, внешней проверке, рассмотрению и утверждению бюджетной отчетности;



# Виды финансового планирования

Виды финансового планирования	Формы разрабатываемых финансовых планов	Период планирования
Перспективное (стратегическое) финансовое планирование	Прогноз отчета о прибылях и убытках; прогноз движения денежных средств; прогноз бухгалтерского баланса	1-3 года
Текущее финансовое планирование	План доходов и расходов по операционной деятельности; план доходов и расходов по инвестиционной деятельности; план поступления и расходования денежных средств; балансовый план	1 год
Оперативное финансовое планирование	Платежный календарь, кассовый план	Декада, квартал, месяц

# Бюджетная система организации



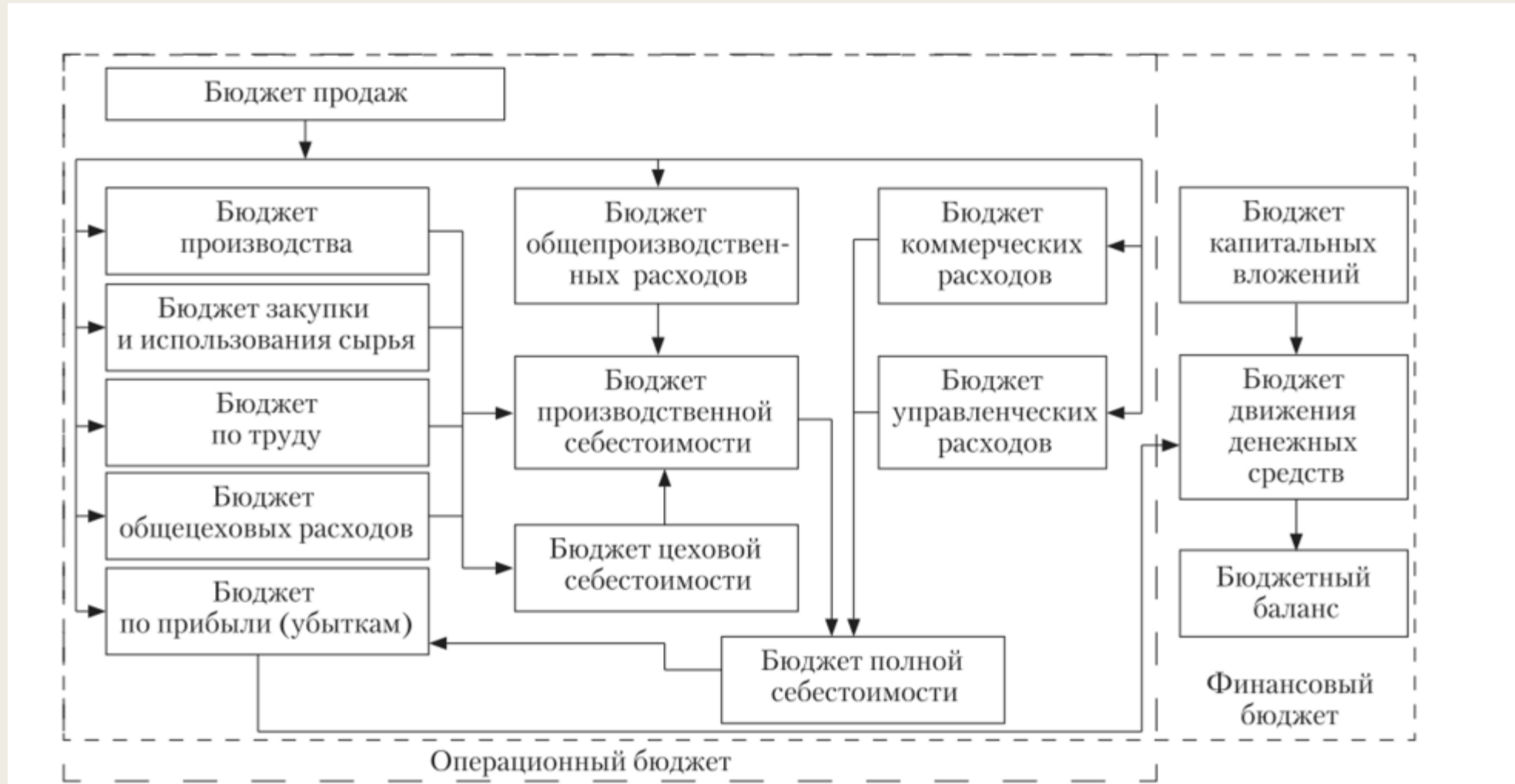
# Смета затрат на производство

- Смета затрат на производство является одним из основных плановых документов по себестоимости продукции, определяющих общую сумму затрат предприятия на планируемый период. Группировка расходов по смете затрат на производство по их экономическому содержанию имеет целью обеспечить увязку плана по себестоимости продукции с другими разделами плана предприятия.
- Смета и отчет о затратах на производство определяют все затраты основного и вспомогательного производства, связанные с выпуском и реализацией продукции.
- Смета и отчет о затратах на производство составляются без внутривозвратного оборота, т.е. в них не включается вторично стоимость продукции собственного производства, потребляемой внутри предприятия на промышленно-производственные нужды.
- Затраты, образующие себестоимость продукции (работ, услуг), группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам:
  - материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
  - затраты на оплату труда;
  - отчисления на социальные нужды;
  - амортизация основных фондов;
  - прочие затраты.

# Ценры финансовой ответственности (ЦФО) организации

Вид ЦФО	Стратегия	Показатели
Центр инвестиций	Поиск и распределение инвестиций.	1) Объем инвестиций
	Анализ окупаемости инвестиций.	2) Окупаемость инвестиций
Центр прибыли	Максимизация прибыли.	1) Чистая прибыль
		2) Затраты
Центр маржинального дохода	Увеличение дохода.	1) Доход
	Экономия переменных затрат.	2) Переменные затраты
Центр дохода	Увеличение дохода.	1) Доход
		2) Объем продаж
		3) Затраты
Центр затрат	Экономия затрат.	1) Переменные затраты
		2) Постоянные затраты

# Главный бюджет организации – мастер-бюджет



# Бюджетная система Российской Федерации



# Оценка эффективности деятельности организации

# Эффективность управления

Эффективность управления – это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.



# Критерии результативности деятельности организации (по Д. Скотт Синку)

- Действенность
- Экономичность
- Качество
- Прибыльность
- Продуктивность
- Качество трудовой жизни
- Инновационная активность

# Критерии эффективности

- по содержанию: экономическая и социальная;
- по динамичности: статическая и динамическая;
- по методу оценки: ресурсный и затратный;
- по уровню управления: государство, регион, организация, подразделение.

# Эффекты от управленческих воздействий



# Экономическая эффективность (общая формула)

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z},$$

где

$\mathcal{E}$ - эффективность;  $P$  - результат функционирования;  $Z$  - затраты на управленческую деятельность.

# Экономическая эффективность (затратный метод)

$$\mathcal{E}_{затр} = \frac{P}{Z_y},$$

где  $P$  - результат деятельности, а  
 $Z_y$  – расходы на управление.

# Расходы на управление

<b>Оплата труда</b>	<b>Заработная плата руководителей, специалистов и обслуживающего персонала; выплаты стимулирующего и социального характера</b>
<b>Совершенствование управления</b>	<b>НИОКР; мероприятия по совершенствованию процесса управления; подготовка и повышение квалификации.</b>
<b>Технические средства</b>	<b>Вычислительная техника; средства составления, размножения и хранения документов; средства передачи и отображения данных; мебель и оборудование офисов.</b>
<b>Накладные расходы</b>	<b>Аренда и содержание помещений; Командировки; Почтовые расходы и канцелярские нужды; Представительские расходы.</b>

# Экономическая эффективность (ресурсный метод)

$$\mathcal{E}_{рес} = \frac{P}{K_y},$$

где  $P$ - результат деятельности, а  $K_y$  – численность управленческого персонала.

## Динамический метод (общепринятый подход)

$$\mathcal{E}_{\text{дин}} = \frac{P_t}{Z_{\text{ут}}} - \frac{P_b}{Z_{\text{уб}}},$$

где  $P$  – результат деятельности, а  $Z_{\text{у}}$  – расходы на управление; индексами обозначены  $t$  – текущий год, а  $b$  – базовый.



# Пример

1. МУП «Кристалл» получило в 2013 году прибыль в объеме 216 млн. рублей, а в 2014 -212 млн. Расходы на управление составили соответственно по годам 1440 тыс. и 1368 тыс. рублей. Сделайте вывод об эффективности управления предприятия.

2. Решение:

Рассчитайте статическую эффективность за 2013 год.

Рассчитайте статическую эффективность за 2014 год.

Рассчитайте динамическую эффективность за два года.

Сделайте вывод об эффективности.

# Ответ

*Эффективность по годам поднялась соответственно со 150 до 155 рублей на 1 рубль управленческих расходов.*

# Социальная эффективность

- Условия труда;
- Социально-бытовые условия;
- Квалификация работников;
- Мотивация труда.

# Условия труда

- морально-психологический климат;
- уровень конфликтности;
- удовлетворенность работников своим трудом;
- уровень заболеваемости;
- уровень травматизма;
- температурный режим;
- освещенность рабочих мест;
- уровень шума;
- уровень механизации;
- внутренняя культура.

# Социально-бытовые условия

- жилищные условия;
- обеспеченность школами и детскими садами;
- обеспеченность лечебными учреждениями;
- предоставление путевок;
- социальная активность работников;
- средняя заработная плата;
- текучесть кадров.

# Квалификация работников

- общеобразовательный уровень;
- профессиональный уровень;
- уровень квалификации;
- экономическая грамотность;
- правовая грамотность;
- общая культура.

# Мотивация труда

- дисциплина;
- участие работников в управлении;
- уровень оснащённости рабочих мест;
- обеспеченность нормативной документацией;
- материальное стимулирование;
- моральное стимулирование;
- трудовая активность;
- отношение к группам.

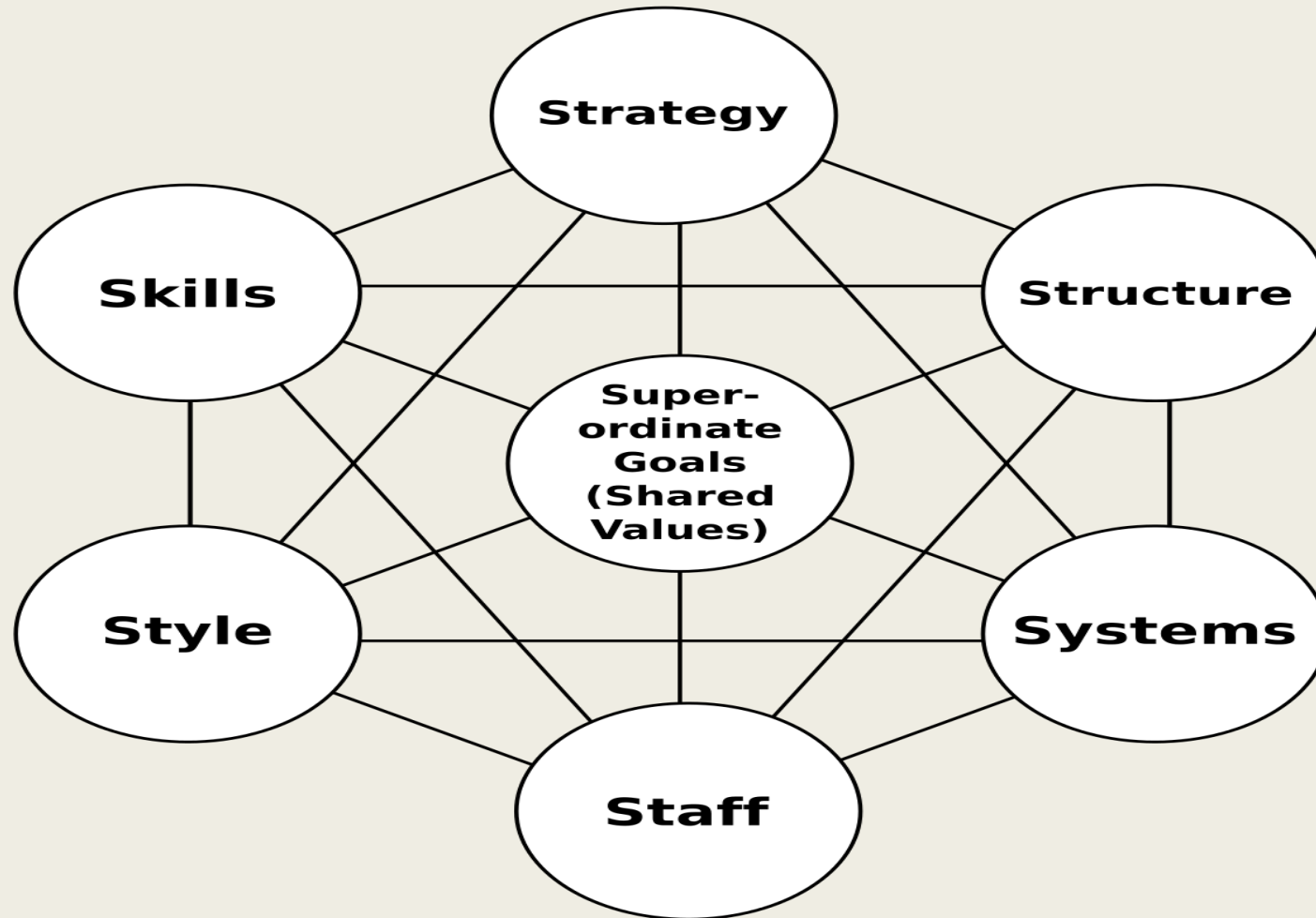
## Оценка социальной эффективности

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_i C_i,$$

$\mathcal{E}_i$  — социальная эффективность по  $i$ -товому показателю, а  $C_i$  — его вес.



# Схема "7S" компании McKinsey



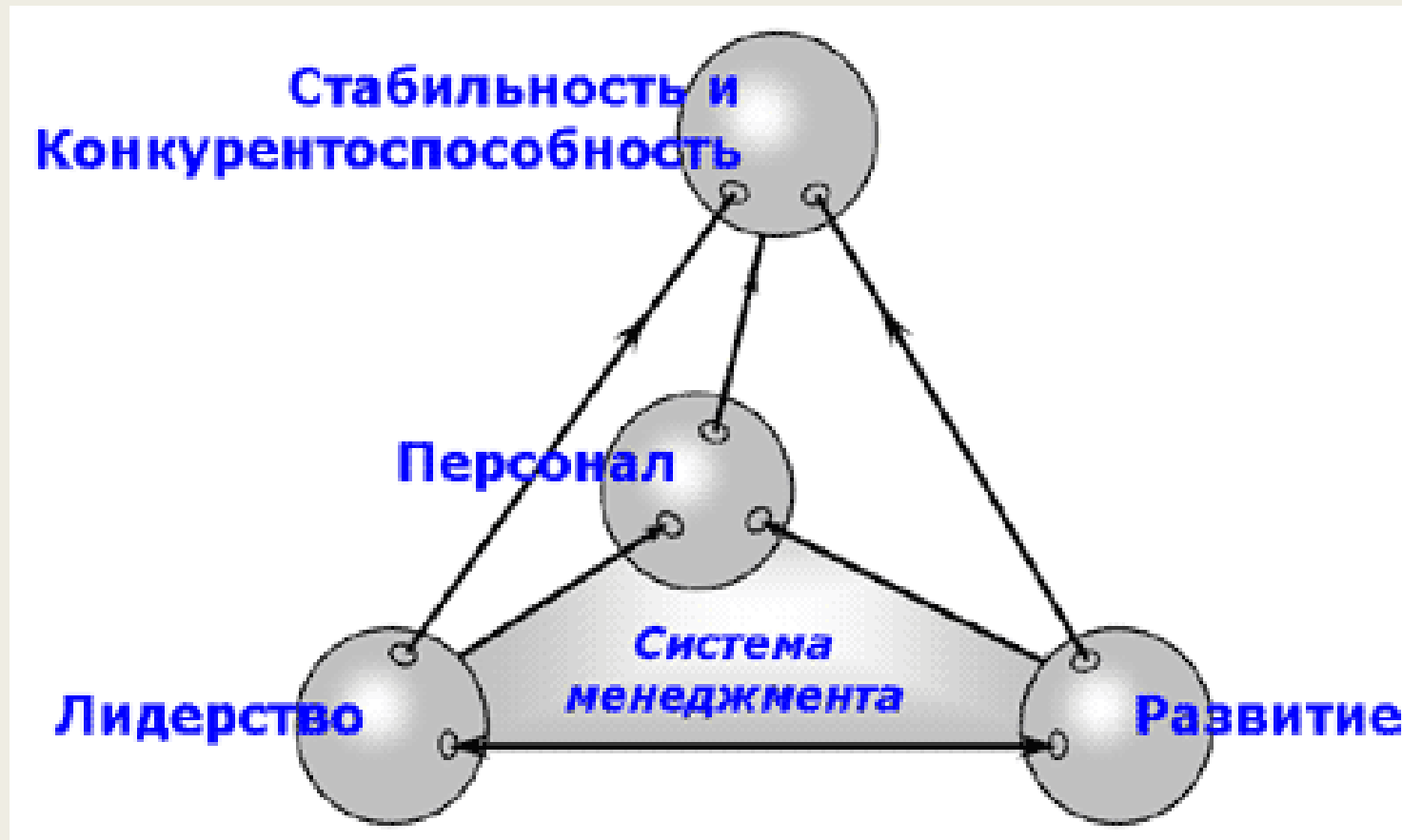
# Схема "7S" компании McKinsey

- **Совместные ценности** - культура организации.
- **Стратегия** - стратегические цели, политика организации, перспективные планы.
- **Структура** - состав и подчиненность подразделений организации, распределение функций, прав, ответственности.
- **Системы** - правила и процедуры принятия решений по всем функциональным областям, информационная система.
- **Стиль** - руководители организации, стиль руководства, коллегиальность в управлении.
- **Состав работников** - подбор, мотивация, социально-психологические аспекты.
- **Сумма навыков** - обучение персонала, повышение квалификации, переподготовка.

# Признаки эффективного менеджмента (по Т. Питерсу и Р. Уотермену)

- Лицом — к потребителю
- Производительность - от человека
- Ориентация на действия
- Создание атмосферы поиска
- Ценностное руководство
- Верность своему делу
- Простота формы
- Сильные лидеры

# Менеджмент конкурентоспособности



# Менеджмент конкурентоспособности

Сущность достижения конкурентного преимущества, согласно Дж. Дэю и Р. Венсли, – это способность преобразовать превосходство в навыках и ресурсах в позиционные преимущества, которые, в свою очередь, позитивно отражаются на бизнес-результатах. Система менеджмента, направленная на достижение и поддержание конкурентных преимуществ на основе постоянной внутренней и внешней самооценки и стратегии непрерывного совершенствования формирует новую парадигму современной науки управления – менеджмент конкурентоспособности.

Схематически модель менеджмента конкурентоспособности можно изобразить в виде тетраэдра в основании которого лежат три ключевых концепции достижения конкурентных преимуществ: лидерство, персонал и развитие.

**Лидерство.** Роль руководителя-лидера чрезвычайно важна для предприятия. Любая инициатива руководства требует лидерских качеств для реализации поставленных задач. Заинтересованность работников в первую очередь зависит от заинтересованности вовлечения менеджеров. Вовлечение руководства – первый шаг к построению конкурентоспособной организации.

**Персонал.** Заинтересованность и чувство причастности работников к получаемым результатам укрепляет корпоративную культуру, повышает качество бизнес-процесса на каждом этапе. От удовлетворенности персонала напрямую зависит удовлетворенность клиентов организации.

**Развитие.** Развитие организации должно происходить в двух плоскостях. В горизонтальной плоскости – это постоянное совершенствование бизнес-процесса на каждом этапе. В вертикальной плоскости – переход на более высокий качественный уровень развития, что предполагает реагирование на изменение внешних условий и требований.

Специфика взаимодействия этих элементов зависит от тактических целей и задач организации. Система менеджмента организации, включающая элементы в основании тетраэдра, направлена на реализацию главной стратегической цели – достижение конкурентоспособности и устойчивого положения на рынке

# Management Functional Assessment Model – MFAM - Функциональная модель оценки менеджмента



# Management Functional Assessment Model – MFAM - Функциональная модель оценки менеджмента

Разработка функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ) ведется на базе университета Шеффилд Халам (Великобритания) и компании "ИВА Консалтинг Групп" (Россия, г. Иваново).

В основе ФМОМ лежат шесть основных функций управления: Прогнозирование/Планирование, Организация, Мотивация, Контроль, Координация и Коммуникация.

Первые пять функций менеджмента соответствуют пяти оценочным критериям модели, и формируют структуру управления, которая, в свою очередь, определяет характер взаимосвязей организации, то есть ее коммуникацию.

**Прогнозирование/Планирование.** Этот критерий затрагивает проблемы определения будущей стратегии. Функция планирования призвана дать ответы на три следующих вопроса:

- Где организация находится сейчас относительно установленных целей и принятой миссии?
- В каком направлении организация намерена развиваться?
- Какими способами организация намерена достигнуть прогнозируемых целей?

**Организация** (или организовывание) включает деятельность по реализации поставленных задач, формированию рациональной структуры предприятия, обеспечению производственного процесса всеми необходимыми ресурсами: трудовыми, материальными, финансовыми, информационными. Задача руководителя на этом этапе построить бизнес-процесс максимально эффективно.

**Мотивация** рассматривается как функция управленческой деятельности, направленная на побуждение конкретных работников к действиям, направленным на достижение цели организации через личную заинтересованность.

**Контроль** является формой постоянно действующей обратной связи, необходимой для своевременной проверки качества бизнес-процесса на каждом его этапе. Правильно налаженная система контроля позволяет повысить эффективность деятельности предприятия, избежать затрат, связанных с устранением дефектов и повысить доверие со стороны потребителей, партнеров, акционеров, общества и других заинтересованных сторон.

**Координация**, как функция менеджмента чрезвычайно важна для регулирования и постоянной диагностики системы управления. Анализ отклонений в работе и корректировка текущих планов и задач в соответствии с изменяющейся ситуацией – одна из основных задач координации.

**Коммуникация** – это жизненная энергия деятельности организации, и уровень этой энергии определяется состоянием первых пяти функций. Таким образом, коммуникационный профиль организации отражает общее состояние системы менеджмента организации.

# Management Functional Assessment Model – MFAM - Функциональная модель оценки менеджмента

Ключевые точки приложения	Получаемые преимущества
Совершенствование процессов	Ясное понимание того, как создавать ценности для потребителей
Достижение целей организации	Реализация стратегических целей и задач на основании имеющихся возможностей и раскрытия потенциала сильных сторон организации
Эталонное сопоставление ключевых результатов деятельности	Способность измерять динамику совершенствования и уровень достижения установленных целей
Создание системы оперативного планирования на основе политики и стратегии организации	Ясность и единство целей внутри всей организации способствуют эффективной реализации процесса непрерывного совершенствования
Объединение всех инициатив по совершенствованию в единый процесс	Взаимосвязанность всех направлений деятельности в рамках системного подхода к принятию управленческих решений
Развитие командной деятельности	Развитие и вовлечение людей на основе общих ценностей, доверия, корпоративной культуры, как этого требуют современные подходы к управлению организацией



# Корпоративная социальная ответственность бизнеса (КСО)

# Теория устойчивого развития

(*sustainable development*)

- Концепция означает, что эксплуатация природных ресурсов, должна обеспечивать сбалансировать экономической, экологической и социальной деятельности
- **Была принята на Конференции ООН по окружающей среде и развитию** в июне 1992 г. в г. Рио-де-Жанейро на уровне глав государств и правительств
- Необходимость принятия **концепции устойчивого развития** обусловлена общепланетарной угрозой деградации окружающей среды

# Роль КСО в антикризисном управлении



# Устойчивое развитие



# Корпорация

- от лат. corporatio – совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права — юридическое лицо
- Признаки корпорации:
- собственник – акционер
- отделение собственности от управления
- коллегиальность принятия решений
- большие размеры бизнеса
- большое число работников
- доминирующее положение на рынке
- социально – ориентированный характер деятельности

# Примеры корпораций

- АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН«
- ПАО Сбербанк
- ПАО Газпром
- ВТБ
- ОАО РЖД
- ПАО Лукойл

## Пример. Миссия и цели деятельности ПАО ВБД

**Миссия** - ВБД помогает людям, радуя их каждый день вкусными и полезными для здоровья всей семьи продуктами питания

**Цели** деятельности - наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей юридических и физических лиц в продукции (работах, услугах), производимой (выполняемых, оказываемых) обществом в соответствии с уставной деятельностью, а также получение прибыли

# Примеры целей деятельности ПАО Билайн

- Стать лидером на рынке сотовой связи в России и СНГ, а также сервисной компании мирового уровня
- Предлагает интегрированные услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной междугородной связи
- Среди клиентов и партнеров Вымпелкома – частные лица, малые и средние и крупные предприятия, операторы связи, транснациональные корпорации



# Пример. АЗБУКА ВКУСА

## Миссия компании

**создавать лучшую в мире сеть продуктовых супермаркетов, которая предоставляет возможность:**

- **Обществу** – повышать качество жизни людей, задавая стандарты культуры торговли и социальной ответственности бизнеса
- **Клиентам** – получать удовольствие от каждой покупки
- **Партнерам** – строить долгосрочные надежные и открытые отношения
- **Персоналу** – постоянно развиваться, участвуя с командой единомышленников в жизни компании и получая достойную оценку личного вклада
- **Акционерам** – иметь материальные и психологические дивиденды от владения лучшей розничной компанией в мире

# Ответственность

- это гарантированное обществом и государством отношение, обеспечивающее соблюдение интересов и свобод взаимосвязанных сторон.
- включает в себя три составные части:
  - *осознание долга,*
  - *оценку поведения*
  - *наложение санкций*

# Уровни ответственности компании



# Пирамида корпоративной социальной ответственности (по А. Кэрроллу)



## Уровни ответственности компании

<b>Социальная ответственность</b>	Стремление и способность фирмы улучшить благосостояние и качество жизни общества
<b>Экономическая ответственность</b>	Рассмотрение фирмы как субъекта предпринимательской деятельности в получении прибыли
<b>Этическая</b>	Следование моральным принципам общества и самой компании
<b>Правовая</b>	Соблюдение законодательства, нарушение которого ведет к серьезным санкциям со стороны государства

# История развития КСО

<b>XIX столетие</b>	начало движения за защиту прав трудящихся, Английский промышленник, социалист-утопист Р. <b>Оуэн</b> создал план по улучшению условий жизни рабочих прядильной фабрики
<b>1910-1920 гг.</b>	<b>Г.Форд</b> - социальная программа, установление самой высокой оплаты труда промышленных рабочих при соблюдении ими определенных условий
<b>Депрессия 30-х годов XX века</b>	США Создание службы по подготовке «кодекса честной конкуренции» (при президенте Рузвельте)

# История развития КСО

<b>50-60 годы XX века</b>	Создание новой модели фирмы и ее новой роли в мире Создание Комитета по экономическому развитию в США, появление первого труда на тему социальной ответственности на фоне массовых забастовок чернокожих рабочих
<b>1970-80 годы</b>	Первая дискуссия о необходимости КСО в США, публикация статьи М.Фридмана о вреде КСО для бизнеса «потребительские бунты», развитие идей социального партнерства в трудовых отношениях, активизация профсоюзного движения

# История развития КСО

<b>1985 - 1987</b> Стокгольм	Появление термина « <b>устойчивое развитие</b> » (sustainable development) по инициативе ООН – текущее использование ресурсов с учетом их обязательной доступности в будущем
<b>1990</b> ые годы	ускорение процессов глобализации, революция информационных технологий, «волна» экологической отчетности, разработка модели стейкхолдеров



# История развития КСО

<b>2000- 2001</b>	<p>Образование сети евро-бизнеса по распространению принципов КСО в Европе для установления деловых отношений между компаниями, публикация «<b>Зеленой книги о КСО</b>» (European Commission Green Paper on Corporate Social Responsibility), которая определяет самую суть поведения компаний</p> <p>Официальное оформление КСО на Лиссабонском европейском саммите</p> <p>Разработка серии стандартов КСО</p>
<b>2010- н.вр.</b>	<p>Еврокомиссия принимает акт, полностью посвящённый КСО -<i>Коммуникация 2006</i>.</p> <p>Это - призыв к профсоюзам, потребителям, инвесторам направить свои усилия на «укрепление <b>вертикали КСО</b>»</p> <p>В 2011 году Еврокомиссия приняла долгожданную <b>Стратегию по КСО</b>, основанную на новой Стратегии Европейского Союза «Европа 2020»</p>

# Модели КСО

- **США** – Экономическая ответственность в США фокусируется на аспекте прибыльности бизнеса и на ответственности компании перед ее акционерами. Государственное регулирование сведено к минимуму.
- **Европа** - бизнес облагается высокими налогами, государство создает условия для реализации социальных программ
- **Британская модель** – сочетание европейской и американской моделей
- **Японская модель** – Упор делается на улучшение человеческих взаимоотношений, гармонизацию отношений между рабочими и управляющими
- **Российская модель** – в стадии становления

# Европейская модель КСО

- КСО в Европе, регулируется нормами, стандартами и законами соответствующих государств
- Бизнес облагается высокими налогами, государство создает условия для реализации значимых социальных программ
- Появился новый термин для обозначения европейского варианта КСО — *«корпоративная способность к социальному реагированию»*

# Российская модель КСО

- В СССР на «социалку» предприятия тратили до 25% дохода
- 2004 – начало дискуссии КСО
- Большинство крупных корпораций РФ тратят на КСО от 10% до 17% доходов
- РСПП создал департамент социальной политики
- Рассматривают КСО как инструмент повышения репутации корпорации
- Пример:
- Фирма «Эрнест энд Янг» реализует образовательный проект «employer branding» для привлечения и развития студентов. Волонтеры компании участвуют в экологической работе, помогают в воспитательной работе в детдомах

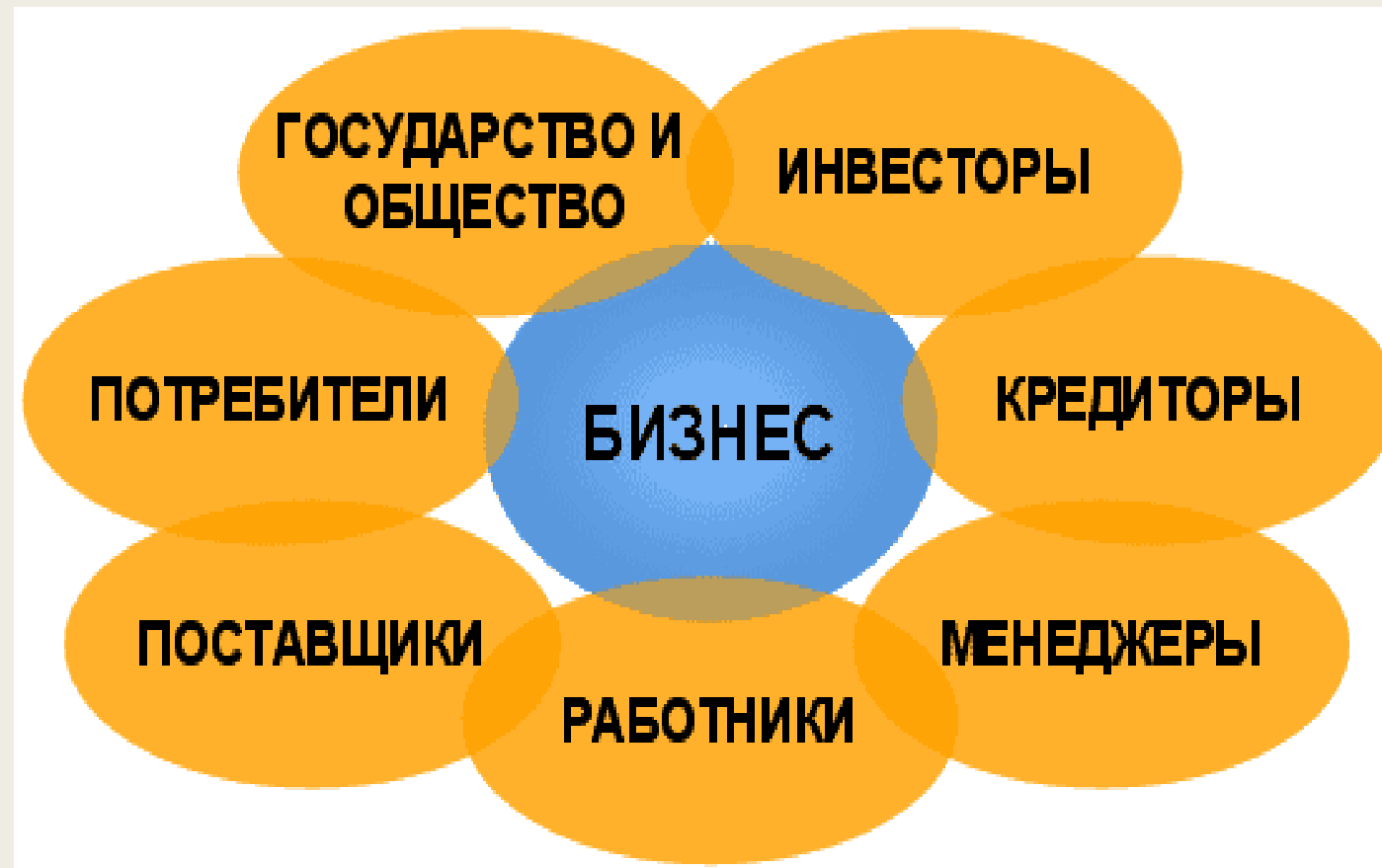
# КСО сегодня

- КСО для современных бизнес-структур стала осознанной необходимостью
- Реализация корпоративной социальной ответственности — один из существенных факторов экономической и политической стабильности в обществе
- КСО обретает форму обязательной составляющей в корпоративных структурах.
- В организационном плане — это специальные отделы, комитеты, комиссии, имеющие своих представителей в совете директоров.

# Стейкхóлдер (англ. stákeholder)

- заинтересованная **сторона** — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств
- Виды стейкхолдеров:
- Первичные (ближний круг):
- Собственники, клиенты,
- Сотрудники, Бизнес-партнеры по производственной цепочке
- Вторичные (дальний круг):
- Власть, конкуренты,
- Инвесторы, местные сообщества, СМИ, местные активисты, формирующие общественное мнение

# Бизнес и стейкхолдеры



# Возможные стейкхолдеры организации

<b>Стейкхолдеры</b>
<i>Акционеры</i>
<i>Органы власти</i>
<i>Потребители</i>
<i>Население регионов присутствия</i>
<i>Некоммерческие организации, профсоюзы</i>
<i>Сотрудники</i>
<i>Поставщики и деловые партнеры</i>
<i>Инвесторы, кредиторы</i>



# Интересы стейкхолдеров организации

Ожидания корпорации от стейкхолдеров	Требования стейкхолдеров к корпорации	Стейкхолдеры
Формирование акционерного капитала	Увеличение размера дивидендов, рост стоимости акций, повышение стоимости компании	Акционеры
Создание благоприятного инвестиционного климата, низкая ставка налога, отсутствие преград для доступа к природным ресурсам	Соответствие деятельности корпораций требованиям законодательства РФ, обеспечение занятости населения, вклад в экономический рост и бюджеты регионов присутствия	Органы власти

# Интересы стейкхолдеров организации

Ожидания корпорации от стейкхолдеров	Требования стейкхолдеров к корпорации	Стейкхолдеры
Расширение рынка сбыта, повышение лояльности покупателей к торговой марке	Удовлетворение спроса широким ассортиментом качественных товаров и услуг по приемлемым ценам, соответствие товаров и услуг ГОСТам	Потребители
Наличие высококвалифицированных специалистов	Создание рабочих мест, поддержка местной общественной жизни и забота об окружающей среде	Население регионов присутствия

## Интересы стейкхолдеров организации

Ожидания корпорации от стейкхолдеров	Требования стейкхолдеров к корпорации	Стейкхолдеры
Участие в реализации социальных программ и продвижение корпорации в регионах присутствия	Социальная поддержка в здоровье персонала, поддержка местной общественной деятельности в проведении социально-значимых акций	Некоммерческие организации, профсоюзы
Исполнение должностных обязанностей в срок и полном объеме, вовлеченность сотрудников в процесс становления и развития корпорации	Своевременная оплата труда, создание нормальных условий труда и отдыха, обеспечение безопасности рабочего места, наличие льгот и скидок на производимые товары и услуги, возможности продвижения по службе	Сотрудники

# Интересы стейкхолдеров организации

Ожидания корпорации от стейкхолдеров	Требования стейкхолдеров к корпорации	Стейкхолдеры
Осуществление поставок качественных товаров и услуг в срок по приемлемым ценам	Стабильность заказов, оплата в срок и по условиям договора, послепродажное обслуживание	Поставщики и деловые партнеры
Доступность финансовых ресурсов, долгосрочность предоставления денежных средств	Соотношение уровня риска с уровнем доходности на приемлемом уровне, сбалансированность их инвестиционного портфеля	Инвесторы, кредиторы

# Формы КСО

- Спонсорство
- Благотворительность
- Меценатство
- Филантропия
- Социальное партнерство
- Волонтерство

# Спонсорство

- Поддержка непрофильной для бизнеса деятельности на взаимовыгодных условиях
- Виды спонсорства:
  - Целевые субсидии (Перевод средств, оплата счетов, передача материальных ценностей, оборудования)
  - Патронаж - **Спонсорство** – на долговременной основе в виде попечительских советов, члены которых имеют право влиять на деятельность организации

## Сферы деятельности, привлекательные для спонсорства

- **Спорт** – возможности для рекламы
- **СМИ** - прямые возможности для рекламы  
перспективы PR – сотрудничества
- **Культура** – средство выхода на международные рынки как сторонника духовных ценностей
- **Образование** – ранняя профориентация, связи с выпускниками
- **Наука** – шанс обойти конкурентов
- **Здравоохранение.** Медицина, экология- сфера обеспечена политической, государственной поддержкой

# Благотворительность

- оказание материальной помощи нуждающимся, как отдельным лицам, так и организациям
- может быть направлена на поощрение и развитие каких - либо общественно значимых форм деятельности
- *существенным признаком* благотворительной деятельности выступает ее **бескорыстный** характер: она всегда убыточна и не может приносить дохода
- вторым существенным признаком является ее **целенаправленность**



# Цели благотворительной деятельности

- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения мало обеспеченных,
- социальная реабилитация безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы

# Примеры благотворительной деятельности корпораций

- Добывающая компания «Плейсер Доум» (*Placer Dome*) содержит систему медицинского обслуживания не только для ее сотрудников, но и для всех, кто живет поблизости от ее рудников
- В России табачные компании «Филипп Моррис», «БАТ», нефтяные компании «ЛУКОЙЛ», «ВР-ТНК» – наиболее активные участники благотворительных акций
- «Интел» (*Intel*) поддерживает образовательные программы ведущих технических вузов

# Примеры

- Билл Гейтс - основатель Microsoft

Основатель крупнейшей в мире, благотворительной организации Билла и Мелины Гейтсов, спонсирует проекты в области образования и здравоохранения, выделяет средства на борьбу со СПИДом и другими заболеваниями во всем мире.

Объявил, накопленные супругами Гейтсов деньги будут отданы на благотворительность в течение 50 лет после их смерти.

Состояние только одного Билла Гейтса журнал Forbs в в 2014 г. оценил в 80 млрд. долл.

# Меценатство

- более узкое понятие, чем благотворительность
- покровительство наукам, искусству, культуре
- это материальная или иная другая безвозмездная поддержка физических лиц, оказываемая организациям, а также представителям культуры и искусства
- Это материальная или иная другая безвозмездная поддержка физических лиц, оказываемая организациям, а также представителям культуры и искусства
- Меценат помогает не столько человеку, сколько, если так можно выразиться, той общественной роли, которую он играет. Он поддерживает нищего гениального художника не потому, что тот беден, а из-за того, что он художник

# Корпоративная филантропия

- греч. philanthropía – человеколюбие, от philéo – люблю и ánthropos – человек),
- помощь **неимущим**, благотворительность, человеколюбие, забота об улучшении участи всего человечества
- Называют стратегическим социальным предпринимательством или **социальным инвестированием**
- филантропия строится на основе маркетинговых исследований о возможности **контролировать** пожертвованные средства, с учетом ожиданий конечного результата, в чем бы он ни выразался.
- **Пример**, на Западе давно прослеживается тенденция: чем *больше* коммерческий банк жертвует на благотворительные нужды, тем *больше* число новых вкладчиков он приобретает, так как готовность жертвовать – доказательство кредитоспособности финансовой структуры

# Примеры филантропов

- Павел Третьяков - принимал участие во множестве благотворительных актов, выплачивал помощь семьям погибших солдат во время Крымской и Русско-турецкой войны
- Стипендии Третьякова были установлены в коммерческих училищах - Московском и Александровском. В своем завещании Павел Михайлович предусмотрел капиталы для училища глухонемых. Для воспитанников училища, в котором жили 150 детей, Третьяков купил большой каменный дом с садом

# Примеры корпоративной филантропии

- Компания NetApp - главная идея проекта – *«делать взносы не только деньгами, но и собственным временем, навыками и усилиями»*, часть стратегии КСО
- В Америке филантропия с самого начала была средством приобретения социального статуса, вхождения в элиту
- существуют центры по изучению корпоративной филантропии
- Благотворительные проекты начинают рассматриваться как возможность укрепить командный дух в компании, дать реальный повод своим сотрудникам гордиться и собой, и своей командой, и своей фирмой

# Инструменты филантропии

- Фандрайзинг - сбор средств для конкретной адресной помощи, например, на операцию больному ребенку
- Примеры: фонды стали известных бизнесменов Д. Зими́на, В. Потани́на и др.
- Благотворительные фонды являются связующим звеном между обществом и государством.
- Их филантропическая деятельность отчасти берет на себя функции государства, связанные с социальной сферой.
- Фонды видят в большей или меньшей степени свою цель в глубоком преобразовании общественных отношений



# Корпоративное волонтерство

- Добровольное участие сотрудников в различных социальных программах при поддержке своей компании
- **Основные направления корпоративного волонтерства:**
- помощь детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации
- помощь инвалидам
- помощь пожилым людям
- помощь беженцам и бездомным
- разработка и реализация социальных и экологических программ
- услуги в области здравоохранения, образования и социальной защиты
- благоустройство территорий
- обмен опытом и координация в сфере корпоративного волонтерства

# Корпоративное волонтерство в России

- во многих компаниях сотрудники самостоятельно участвуют в волонтерских и благотворительных проектах
- есть компании, где инициативы сотрудников поддерживаются на всех уровнях (финансовом, ресурсном, управленческом)
- есть компании, которые не стремятся поощрять своих сотрудников к волонтерской деятельности, считая волонтерство личным делом каждого

# Социальное партнерство

- система взаимоотношений между работодателями, государственными органами и представителями наемных работников, опирающаяся на переговоры, поиск взаимоприемлемых решений в регулировании трудовых и иных социально-экономических отношений

# Список литературы

1. Mugisha Alexander. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge (англ.) // Business Horizons.
2. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М., 2013.
3. Антонова Н.В. Психология управления. — г. Москва: Высшая школа экономики, 2010. — С. 21—22.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций. – М., 2006.
5. Балакина Ю. Ю. Основы теории, практики и искусства управления. Учебное пособие. - Екатеринбургский государственный театральный институт. – 142 с.
6. Виханский, Наумов. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5711355/page:3/> свободный – (15.05.2019).
7. Друкер Питер. Практика менеджмента. – М., 2003.
8. Друкер Питер. Эффективный руководитель. – М., 2012.
9. Жадько Н.В., Чуркина М.А. Управленческая эффективность руководителя. – М., 2009.
10. Кейт Кинан. Эффективное управление. – М., 2006.
11. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 2001.
12. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
13. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. – М., 2007.
14. Лейкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента в ведущей компании мира. — Альпина Паблишер. — Москва, 2011.
15. Лысов О.Е. Основы менеджмента. Учебное пособие.. — Санкт-Петербург, 2009. — С. 36—37.
16. Осетрова Н., Сурикова О. Тренинг развития управленческих навыков. – М., 2009.
17. Рыженкова И.К. Повышение личной и командной эффективности. – М., 2009.
18. Сухиро Монден. Система менеджмента Тойоты. — Москва: ИКСИ, 2007.
19. Теория управления : хрестоматия / Н. И. Шатилова. — Екатеринбург: УрГУПС, 2015.
20. Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.
21. Трильская Яна Семеновна. Применение модели Уильяма Оучи для анализа системы контроля в современных организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014-01-01. — Т. 3. — ISSN 2225-6431.
22. Фьоре Н. Психология личной эффективности. Как победить стресс, сохранять концентрацию и получать удовольствие от работы. – М., 2013.

Учебное наглядное пособие  
Учебное электронное издание

Ананишнев Владислав Владимирович

Ананишнев В.В. Бизнес-аналитика: учебное наглядное пособие. – Москва: ООО «Москластер», 2019. – 125 с.

Наименование издателя: ООО «Москластер».

Почтовый адрес: 105043, Россия, Москва, 4-я Парковая ул., дом 29.

Электронный адрес: 1@moscluster.com.

Адрес страницы в информационно-телекоммуникационной сети: <https://www.moscluster.com/>.

Телефон: +79264794079.

Объем данных в мегабайтах: 7 Мб.

Дата подписания к использованию: 15 мая 2019 г.

Номер свидетельства регистрации: ISBN 978-5-6042002-0-9.

Сведения о программном обеспечении, которое использовано для создания электронного издания: Microsoft Office PowerPoint.

Сведения о технической подготовке материалов для электронного издания: соответствует международному стандарту ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Другие сведения: Идентификатор издательства в Национальном агентстве ISBN Российской Федерации: 6042002.

A64

УДК 338.27

ББК 65.012.1

© ООО «Москластер», 2019

© В.В. Ананишнев, 2019