

*Герберт Саймон*

## **Внимание людей в организации ограничено (Г. Саймон)**

**Индивидуумы имеют ограниченные информационные возможности и поэтому вынуждены осуществлять выборы по распределению своего ограниченного внимания**

- Формальные структуры и повторяющиеся процессы влияют на информацию, которую люди рассматривают и следовательно определяют действия, которые люди предпринимают

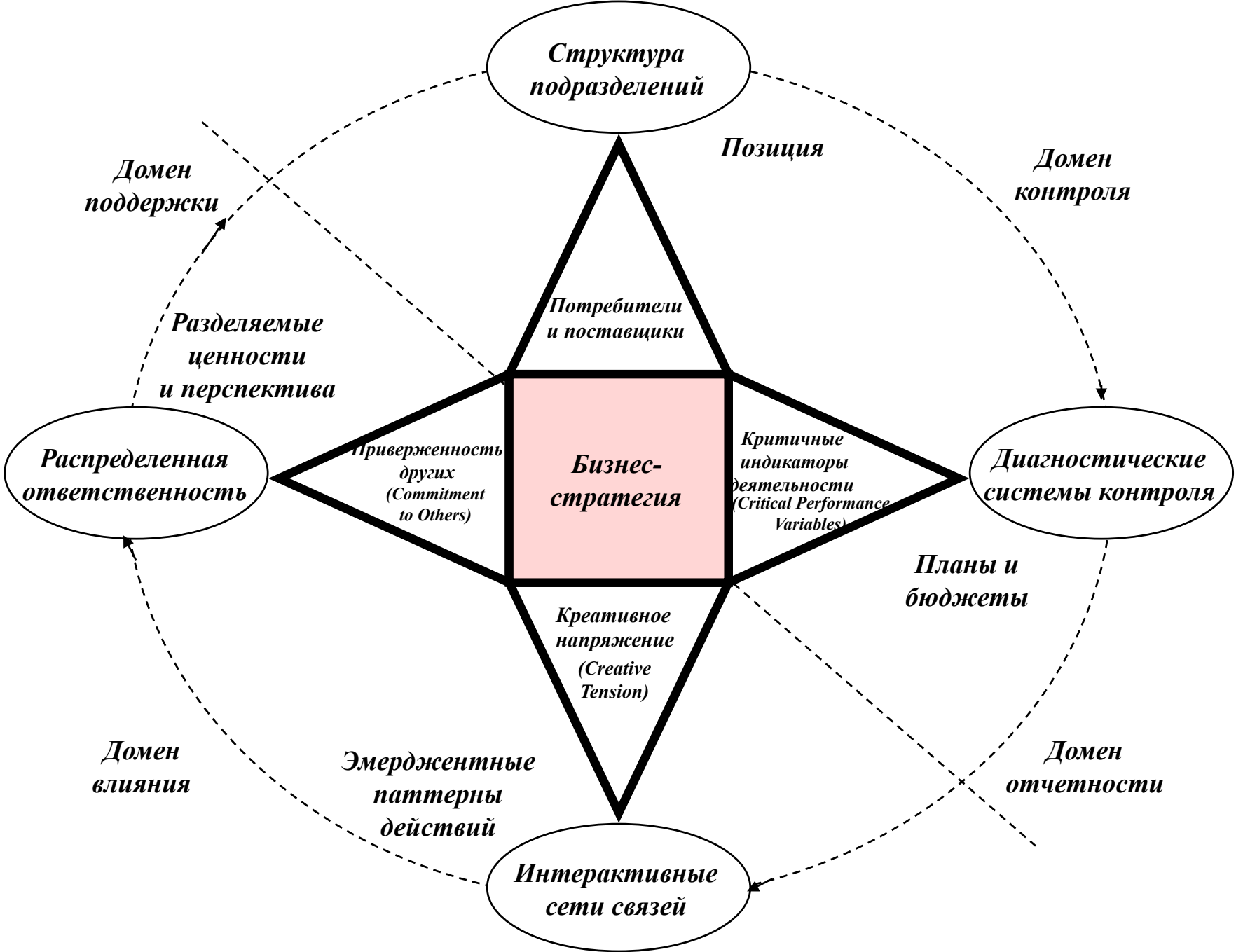


*Роберт Симонс*

## Ключевые механизмы организационного проектирования (Р. Симонс)

- Организационное проектирование связано с созданием систем отчетности, которые определяют ключевые позиции в организации и права по постановке задач, получению информации и влиянию на работу других
- Домен внимания – это область деятельности находится в поле зрения менеджера

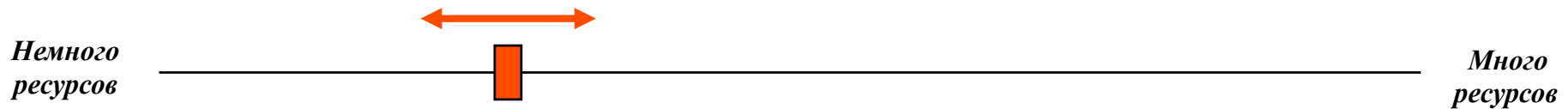
# Уровни организационного проектирования по Р. Симонсу



# Домены внимания (Span of Attention) (Р. Симонс)

## Домен контроля

«Какие ресурсы, необходимые для достижения целей, я контролирую?»



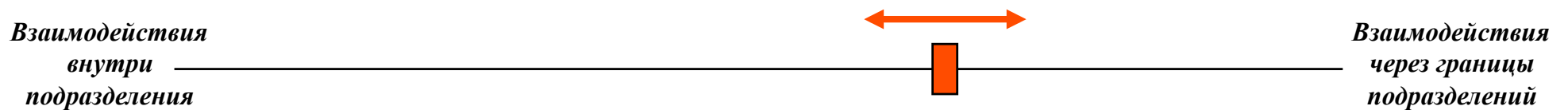
## Домен отчетности

«Какие измеримые показатели (индикаторы) будут использованы для оценки моей деятельности?»



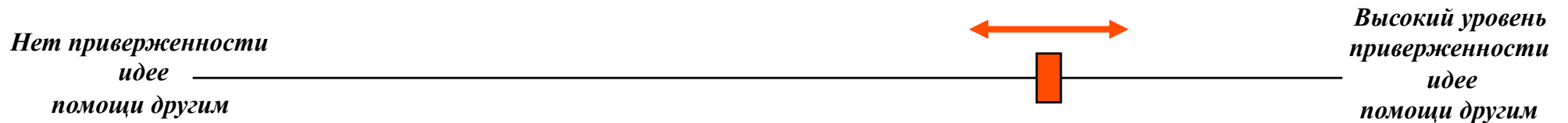
## Домен влияния

«С кем мне нужно взаимодействовать и на кого повлиять (кто оказывает влияние) для достижения целевых значений индикаторов деятельности?»

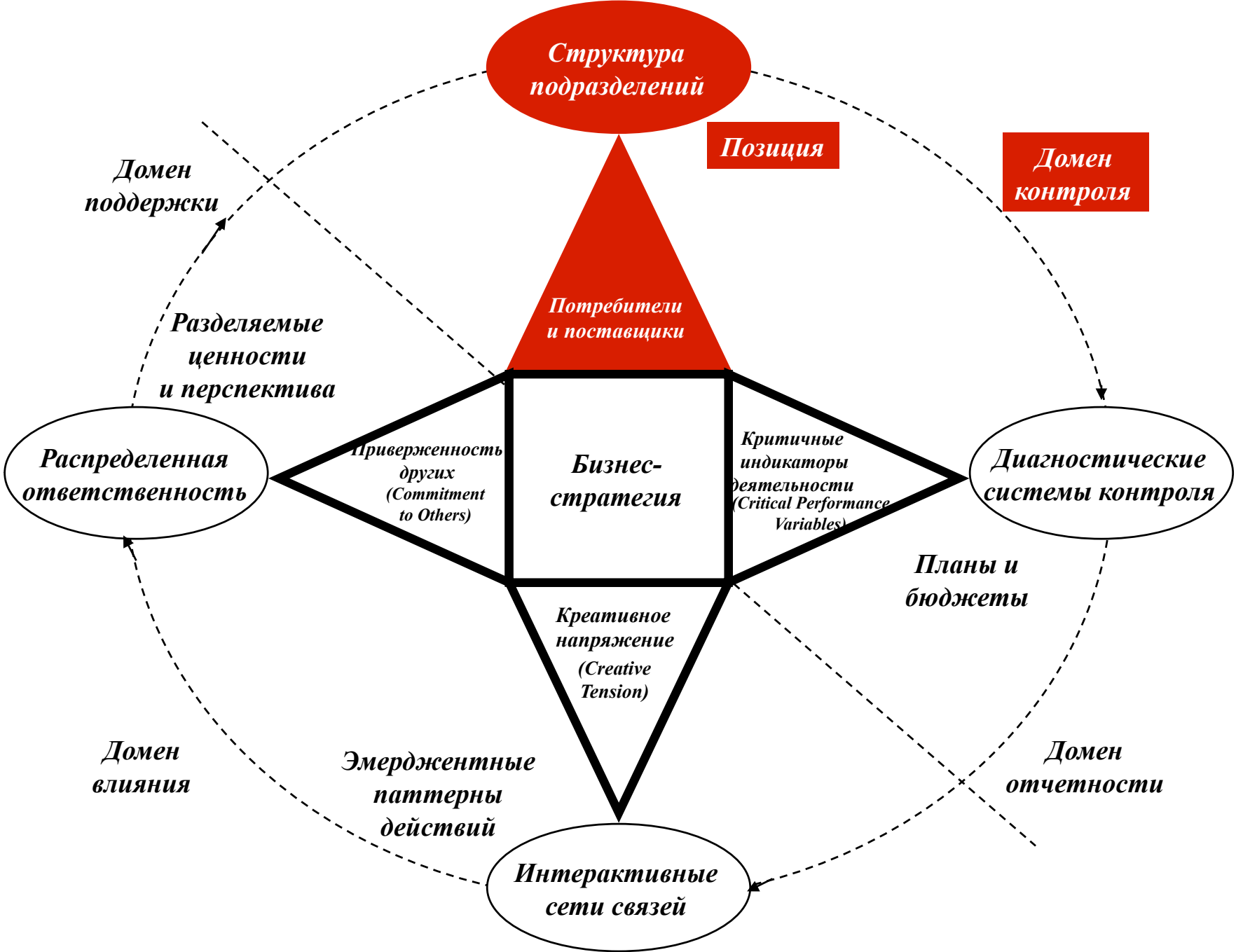


## Домен поддержки

«На какую поддержку я могу рассчитывать и смогу оказать другим?»



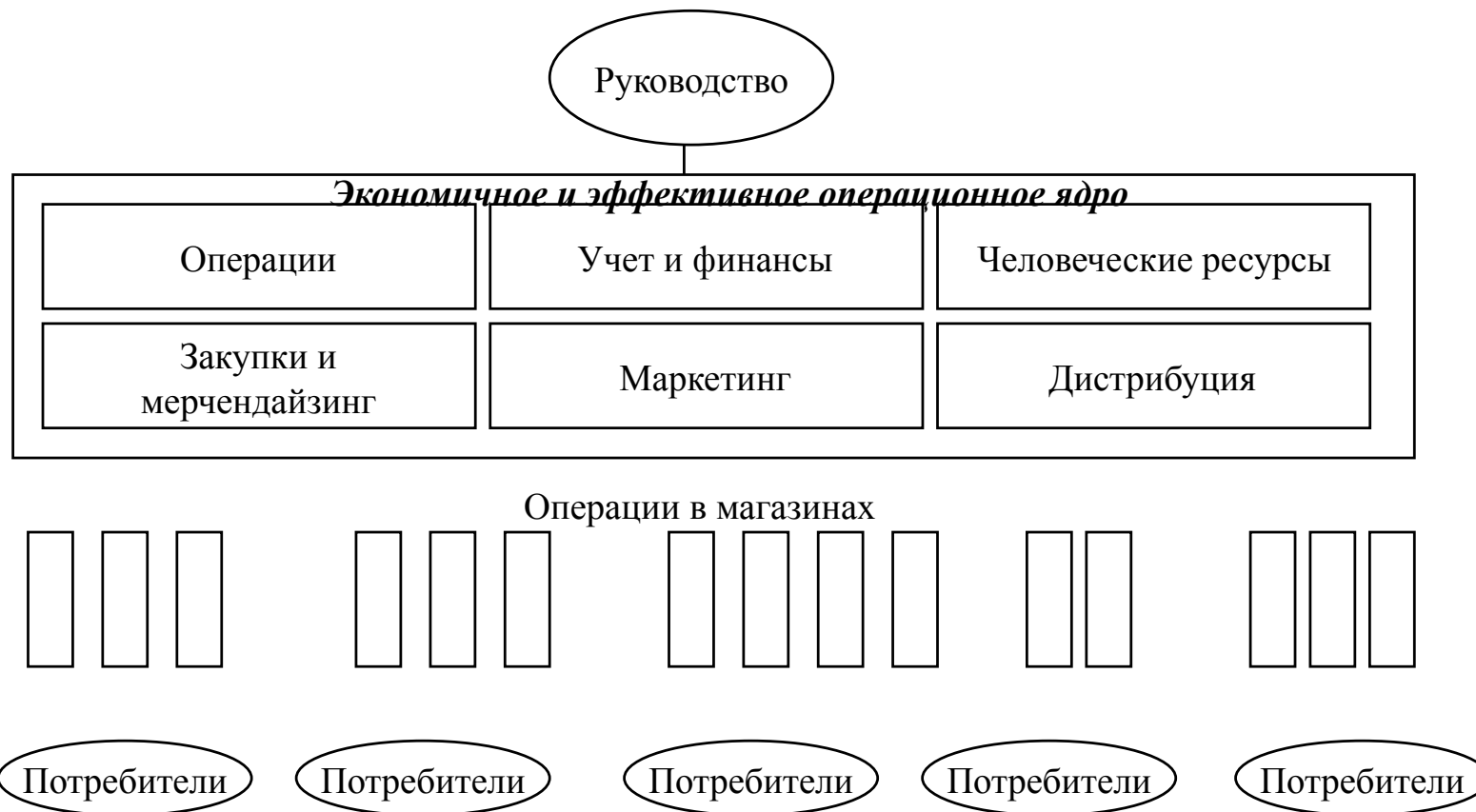
# Уровни организационного проектирования по Р. Симонсу



## Пять структурных архетипов

- Низкоценовая структура
- Локальное создание ценности
- Глобальные стандарты исключительности
- Сервис ориентированные отношения
- Экспертные знания

# Низкоценовая структура (ритейл)

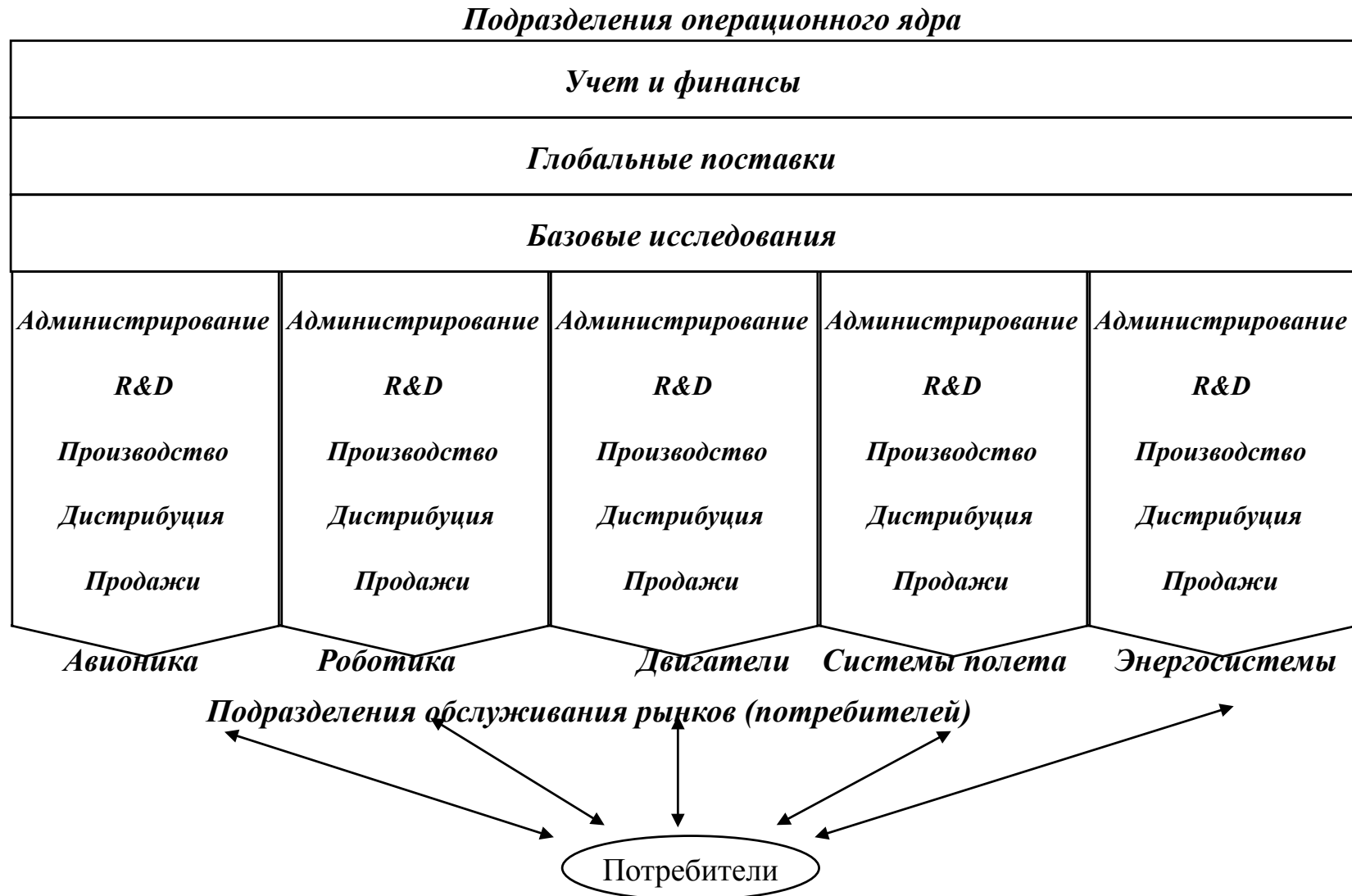


# Локальное создание ценности (международная продуктовая компания)



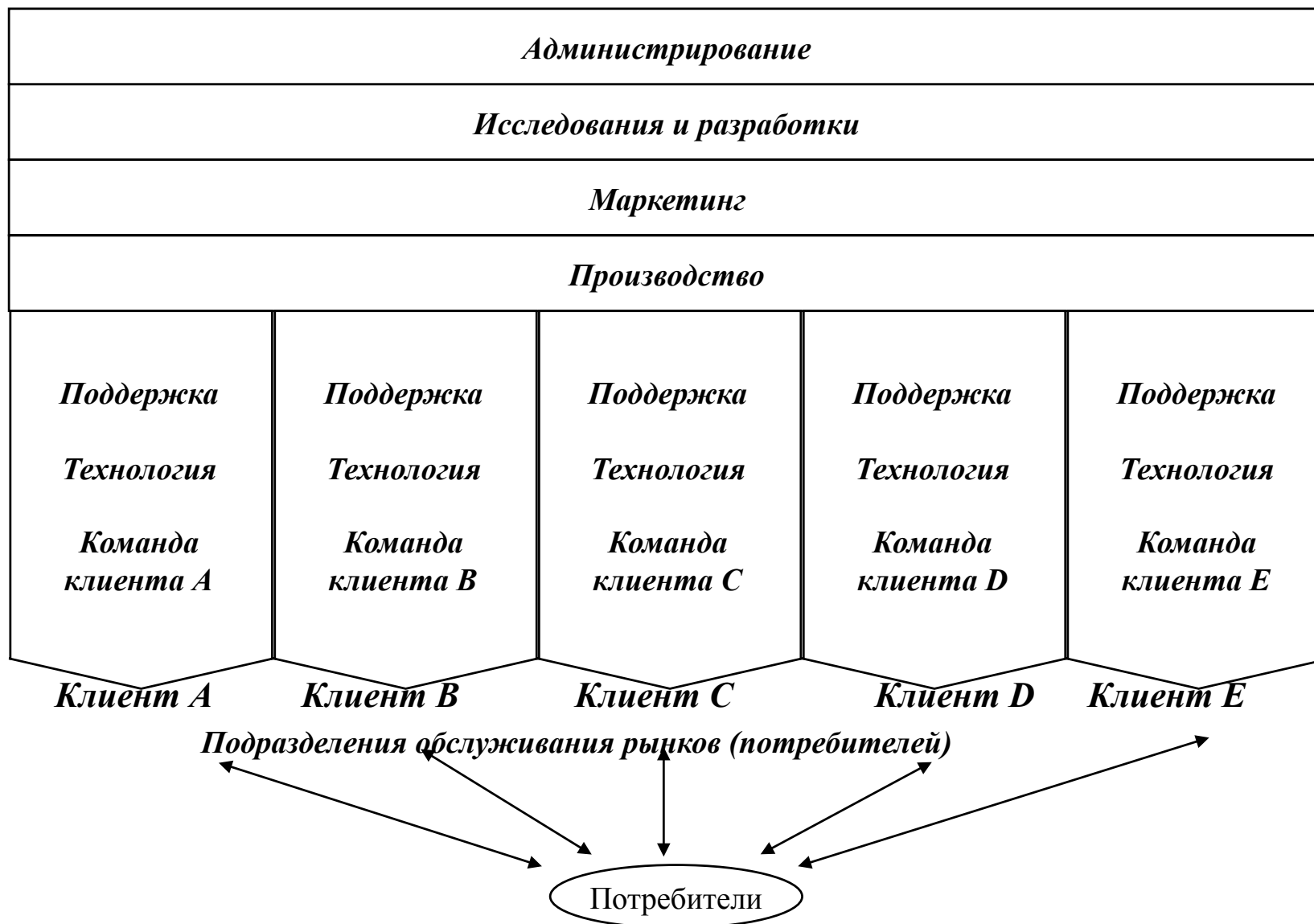


# Глобальные стандарты исключительности (международная производственная компания (авиакомпания))

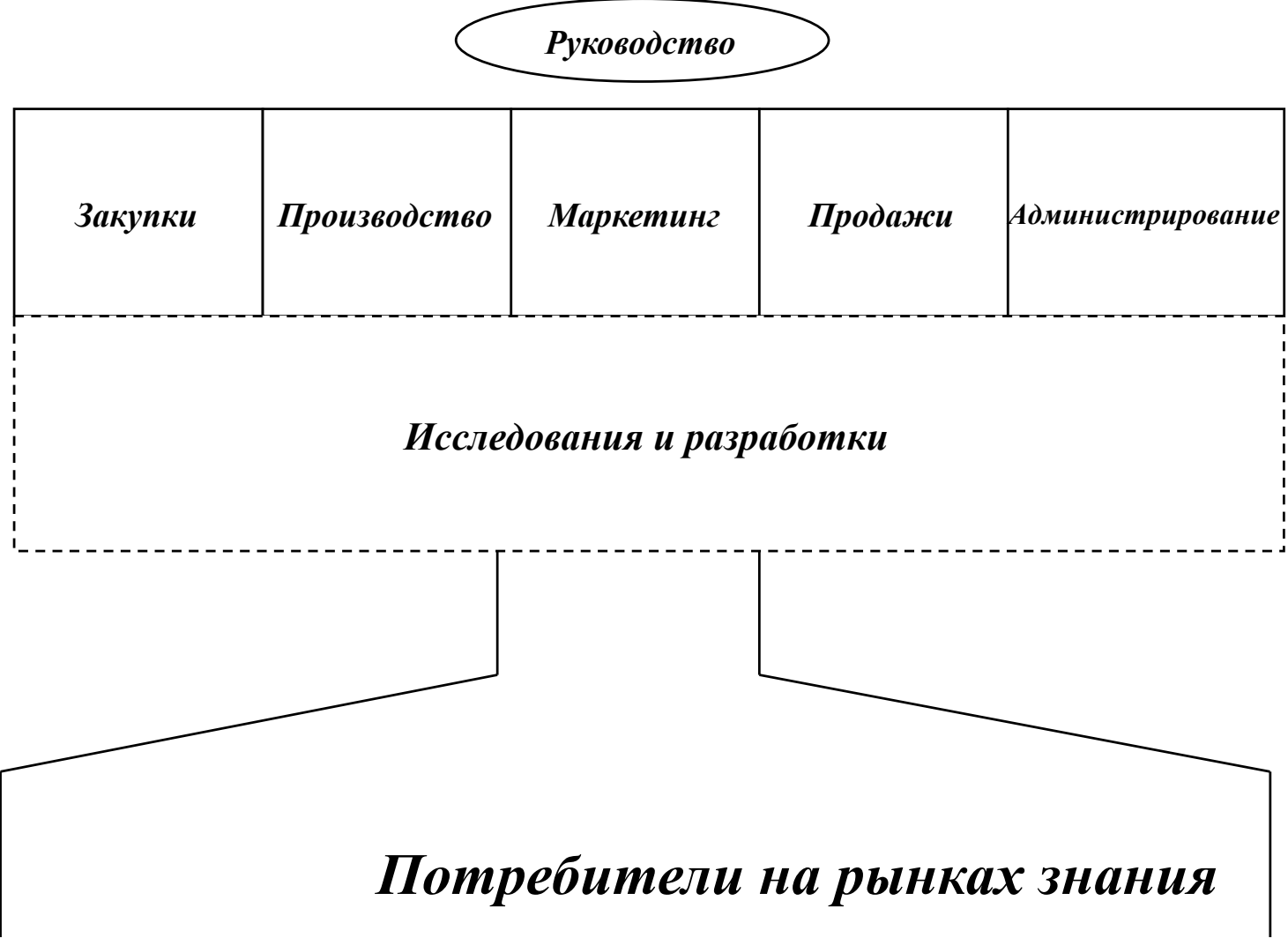


# Сервис ориентированные отношения (ИТ компания)

*Подразделения операционного ядра*



# Экспертное знание (фармацевтическая компания)



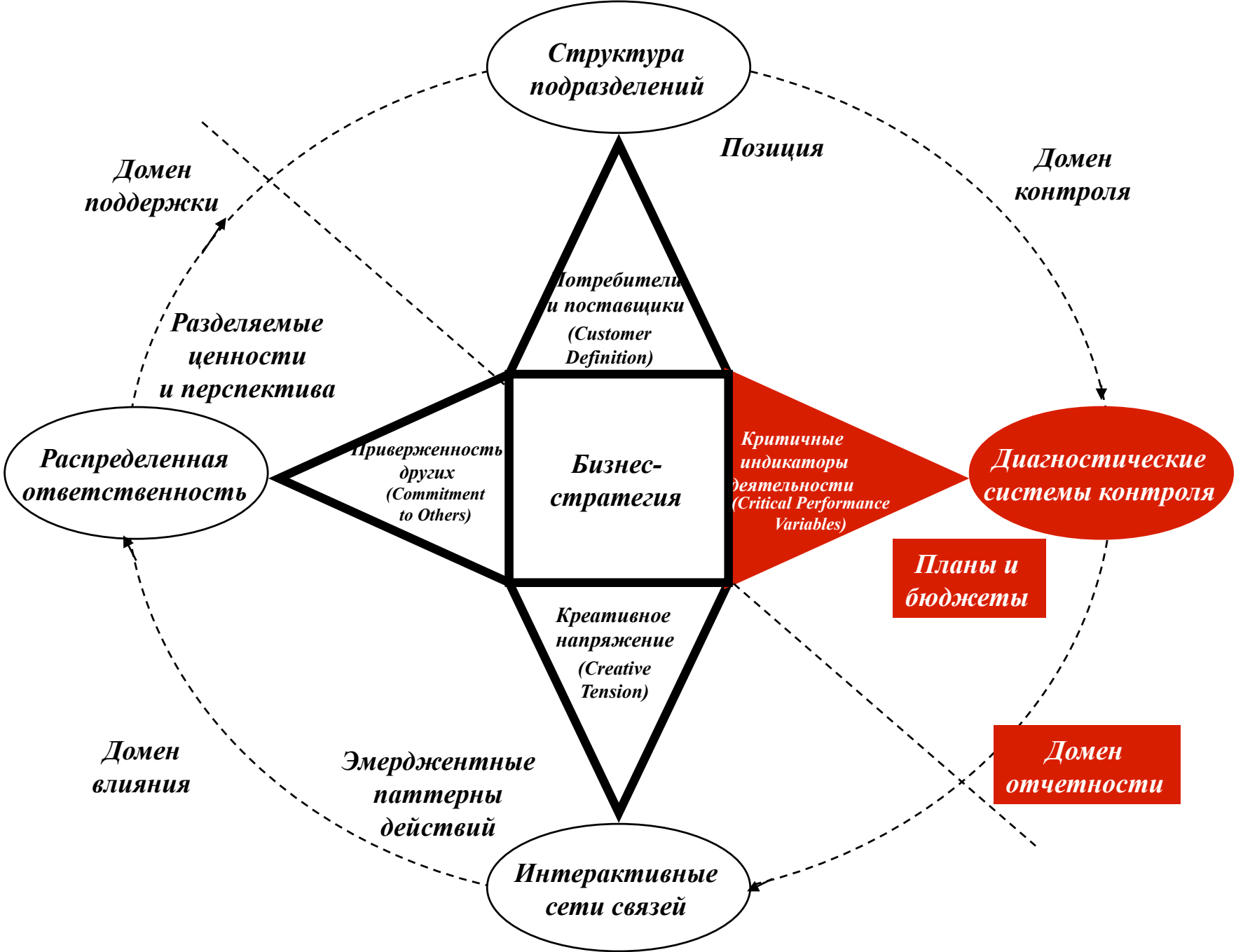
*Руководство*

<i>Закупки</i>	<i>Производство</i>	<i>Маркетинг</i>	<i>Продажи</i>	<i>Администрирование</i>
----------------	---------------------	------------------	----------------	--------------------------

*Исследования и разработки*

*Потребители на рынках знания*

# Уровни организационного проектирования по Р. Симонсу

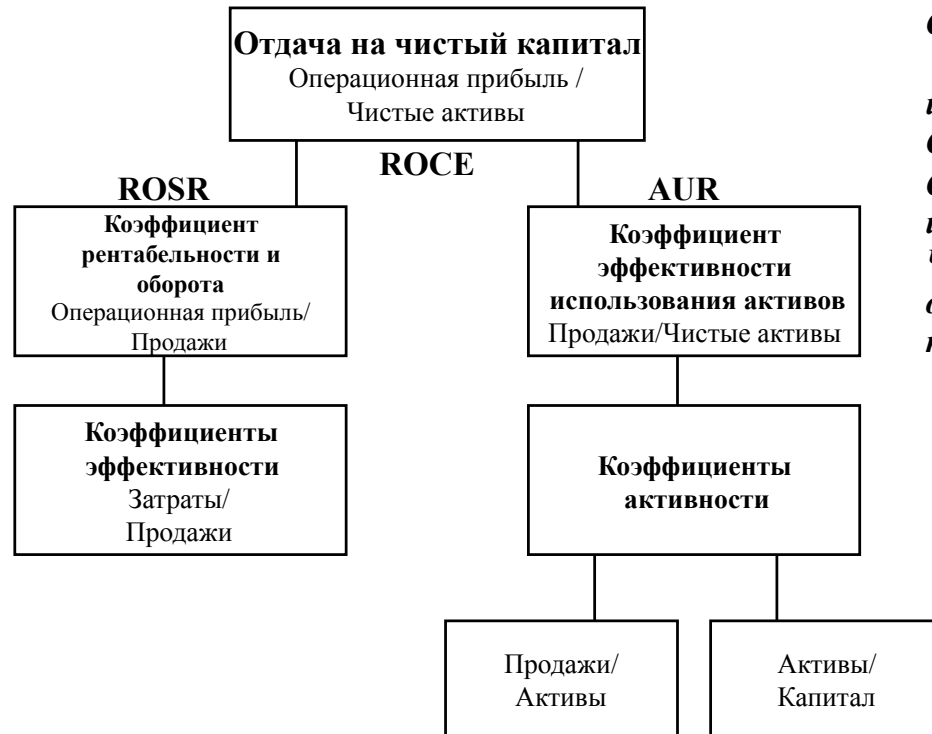


# Диагностические системы контроля

- Диагностические системы контроля – это формальные информационные системы, которые используются менеджерами для мониторинга результатов деятельности организации и коррекции отклонений от заранее определенных плановых значений показателей (стандартов).
- Диагностические системы контроля используются для постановки задач и мониторинга деятельности систем, подразделений и индивидуумов.
- Диагностические системы контроля включают:
  - ✓ системы прогнозирования продаж,
  - ✓ бюджеты и планы прибыли,
  - ✓ сбалансированные системы показателей,
  - ✓ системы мониторинга ключевых показателей проектов,
  - ✓ системы развития и совершенствования технологий,
  - ✓ системы менеджмента качества
- Диагностические системы контроля выполняют следующие ключевые функции:
  - Идентификация критических факторов деятельности
  - Определение (формирование структур) домена отчетности
  - Мотивация организации и создание напряжения
  - Преодоление сопротивления измерениям и формализации управления
  - Формирование индивидуальных и коллективных ценностей, связанных с деятельностью

# Ключевые коэффициенты

## Пирамида коэффициентов «Дюпон»



*Отдача на капитал = операционная эффективность x  
прибыльность*

*или*

*Отдача на использованный капитал = использование активов x  
Отдача от продаж*

*или*

$$\text{Чистая операционная прибыль} = \frac{\text{Продажи}}{\text{Использованный капитал}} \times \frac{\text{Чистая операционная прибыль}}{\text{Продажи}}$$

### Ключевые коэффициенты деятельности

*Отдача на капитал = Операционная эффективность x Финансовая структура x Прибыльность*

*Отдача на капитал = Оборот активов x Левераж активов x Отдача от продаж*

$$\frac{\text{Чистая прибыль после налогов}}{\text{Капитал}} = \frac{\text{Продажи}}{\text{Полные активы}} \times \frac{\text{Полные активы}}{\text{Капитал}} \times \frac{\text{Чистая прибыль после налогов}}{\text{Продажи}}$$



Роберт Каплан

### Перспектива «Финансы»

Какие цели мы должны перед собой поставить, исходя из финансовых интересов и ожиданий ключевых заинтересованных сторон (акционеров, инвесторов, ...)?

Стратегическая цель	Индикатор	Целевое значение	Мероприятия

Какие цели относительно структуры рынка и требований целевых потребителей мы должны перед собой поставить, чтобы достичь целей в перспективах «Финансы»?

### Перспектива «Клиенты»

Стратегическая цель	Индикатор	Целевое значение	Мероприятия

Видение и стратегия

Какие цели относительно наших внутренних бизнес-процессов мы должны перед собой поставить, чтобы достичь целей в перспективах «Финансы» и «Клиенты»?

### Перспектива «Процессы»

Стратегическая цель	Индикатор	Целевое значение	Мероприятия

### Перспектива «Потенциал»

Какие цели относительно нашего потенциала мы должны перед собой поставить, чтобы обеспечить целевые параметры процессов и соответствовать актуальным (перспективным) требованиям?

Стратегическая цель	Индикатор	Целевое значение	Мероприятия

# Карта сбалансированных показателей: формат Майзеля

МИССИЯ И  
СТРАТЕГИЯ

