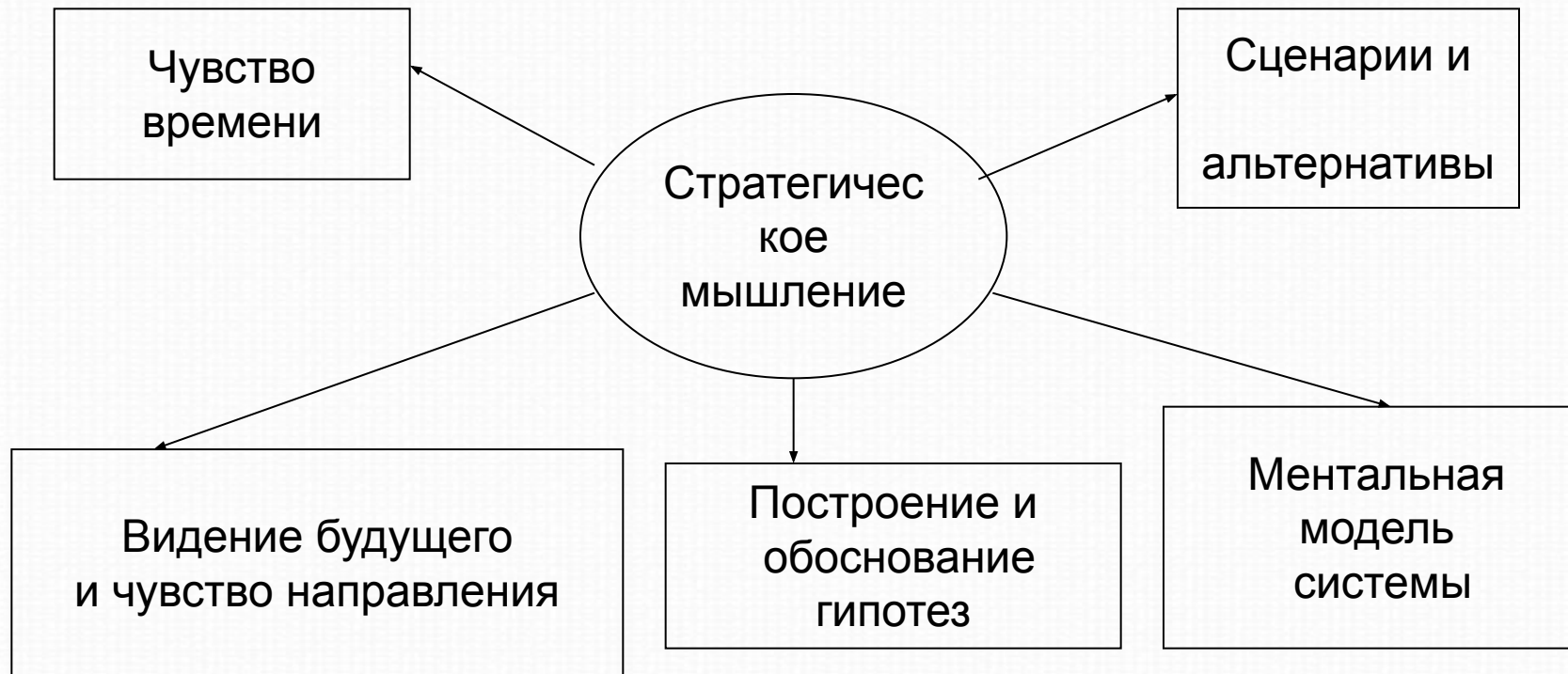


СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проф. Максим Киселев

21.03.2018

2.1. Стратегическое мышление

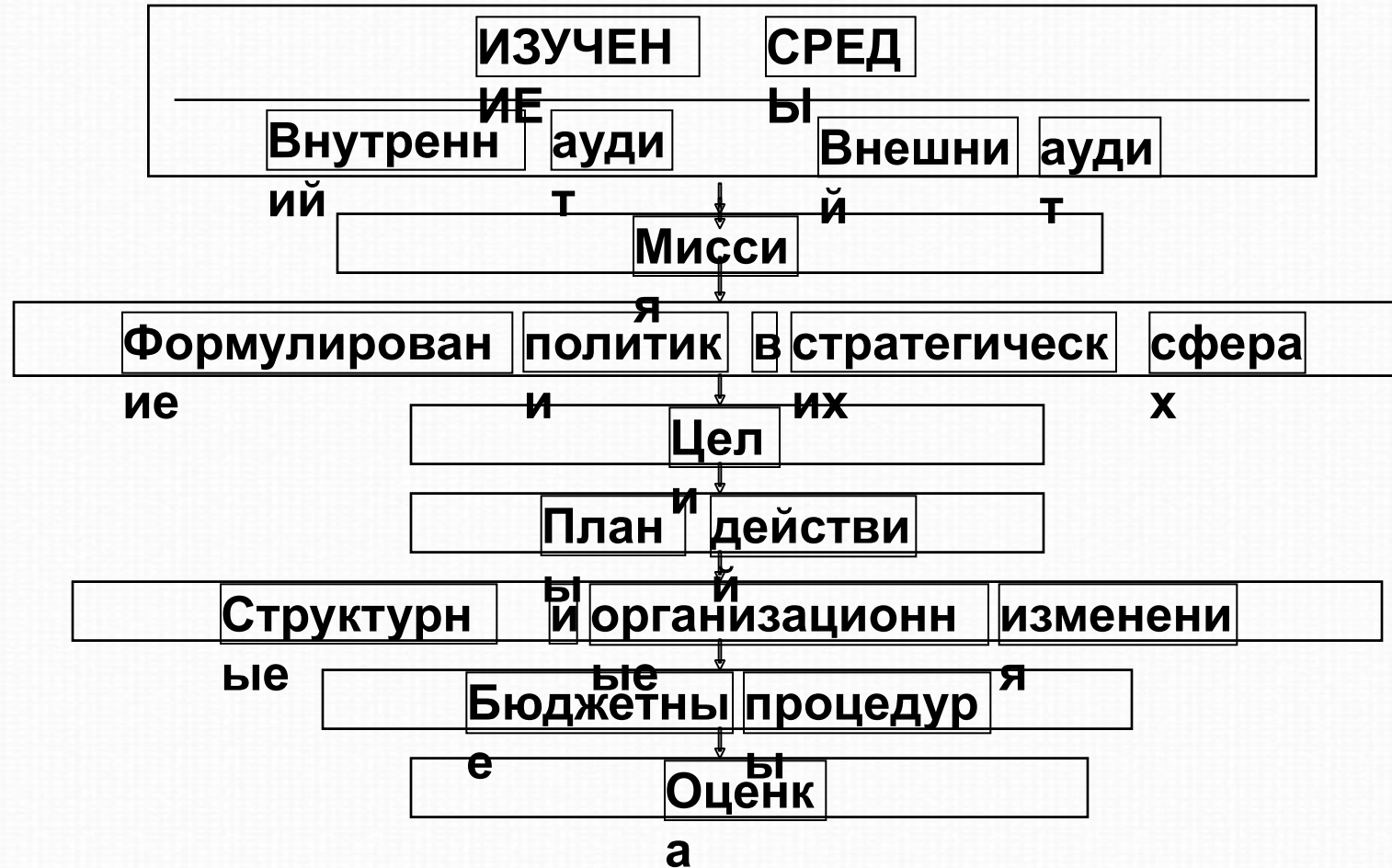


Пять определений стратегии

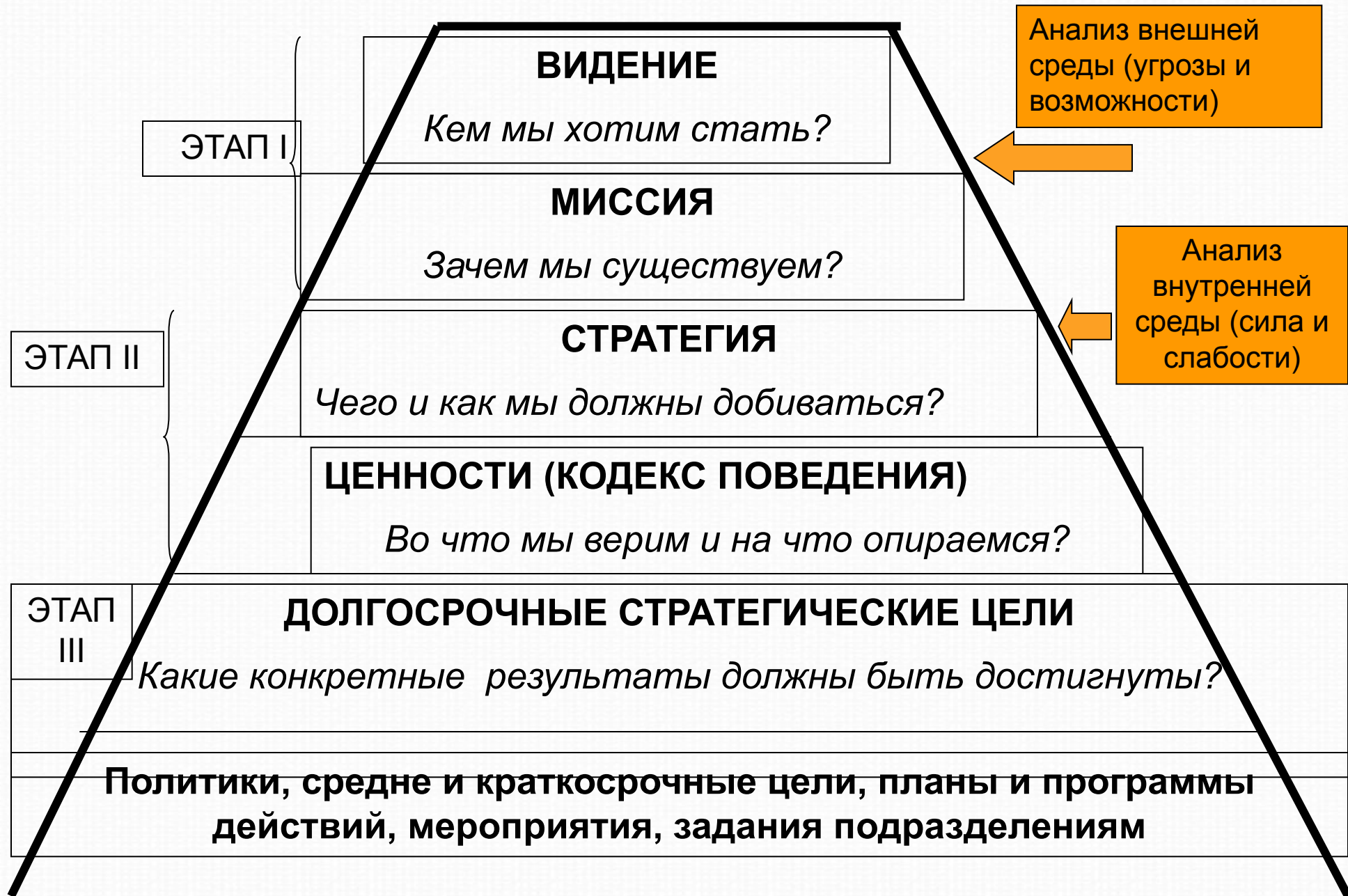
(Минцберг, 1987).

- *план деятельности*
- *принцип поведения или следование некоторой модели поведения*
- *уникальная позиция на соответствующем рынке производимых организацией товаров или услуг*
- *ловкий прием с целью обмануть конкурента*
- *перспектива или основной способ деятельности организации*

БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



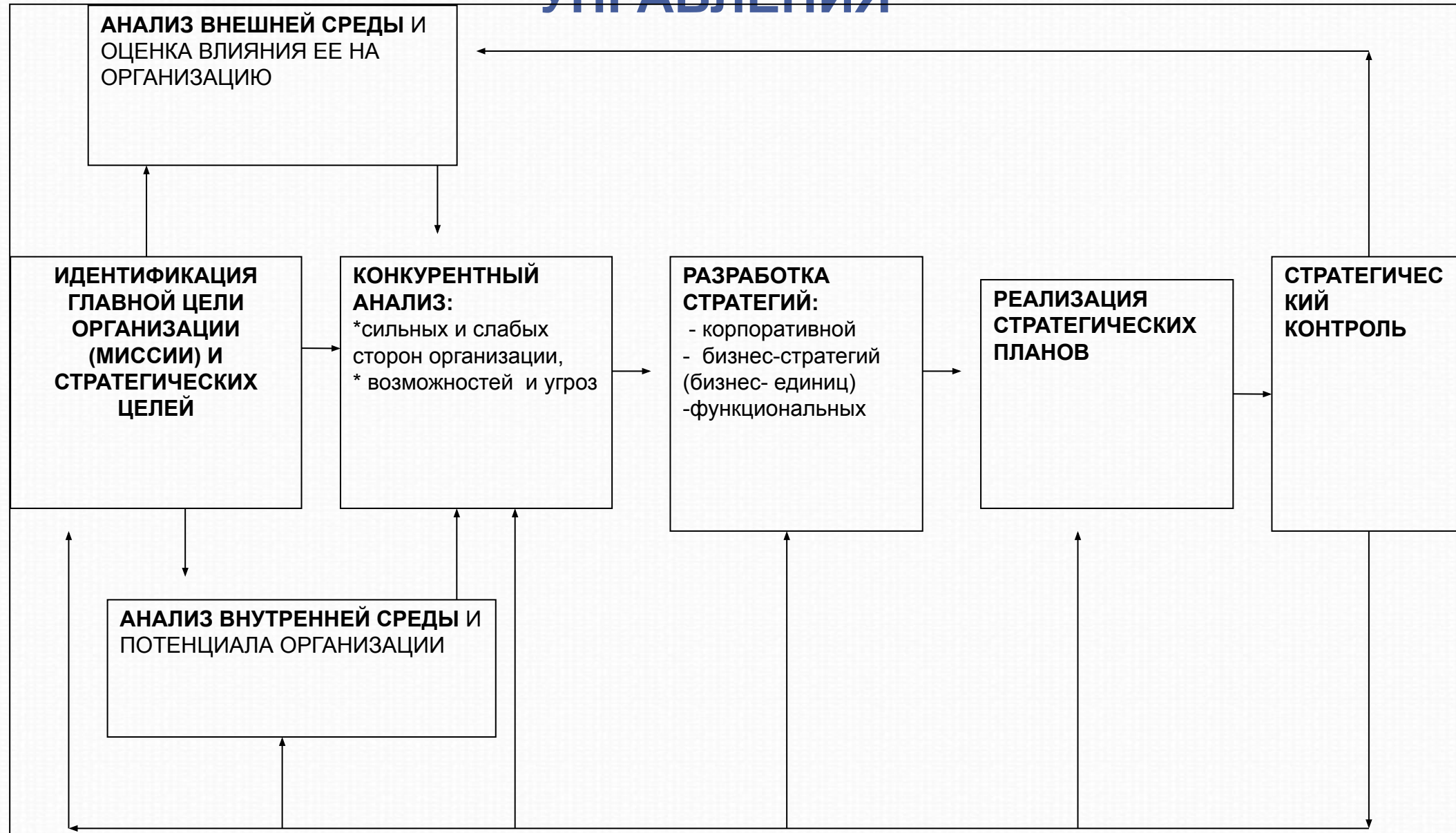
ИДЕОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



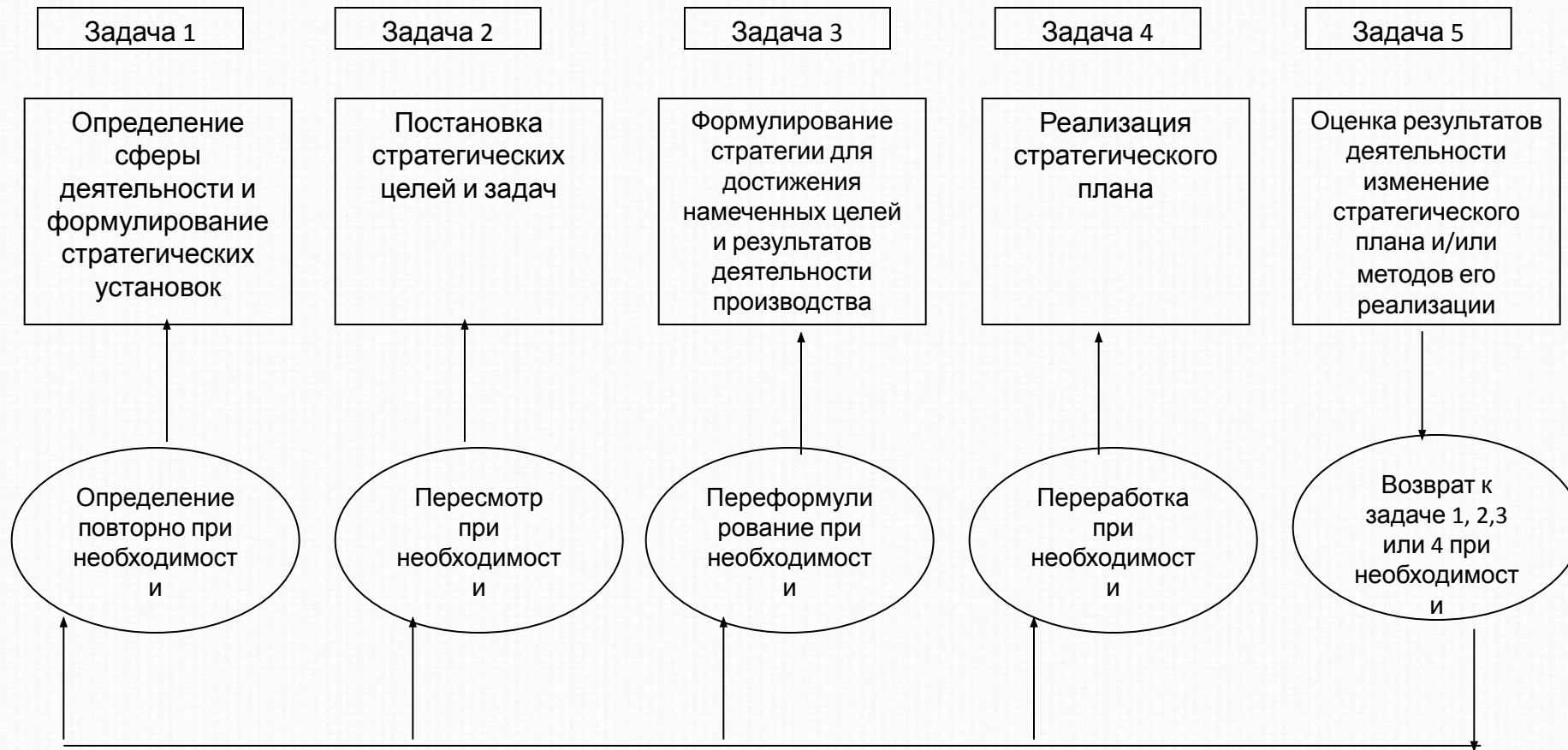
Ключевые термины

- **Стратегическое видение** – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.
- **Предназначение (миссия) организации** – ответ на вопрос: «В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?», который предлагается клиентам фирмы. Формулирование миссии подчеркивает основное содержание и направление деятельности организации.
- **Финансовые цели** – намеченные руководством цели, которые организация должна достигнуть в финансовой сфере.
- **Стратегические цели** – намеченные руководством цели для усиления позиции организации и ее конкурентоспособности.
- **Долгосрочные цели** – результаты, которые должны быть достигнуты либо в течение следующих трех-пяти лет, либо постоянно достигаться из года в год.
- **Краткосрочные цели** – ближайшие цели организации; краткосрочные цели направлены на улучшение работы организации и отражают, насколько быстро руководство старается достичь долгосрочных целей.
- **Стратегия** – совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства.
- **Стратегический план** – документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.
- **Формулировка стратегии** – функция управления, заключающаяся в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создания стратегии. Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.
- **Осуществление стратегии** – весь объем управленческой деятельности, связанный с претворением выбранной стратегии в жизнь, контролем за ее выполнением и достижением намеченных задач.

СТРУКТУРА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



Пять задач стратегического менеджмента



Основа практической системы целей

- **Экономические цели**
- **Стратегические цели**
- **Социальные и некоммерческие цели**

Экономические цели:

- Более быстрый рост доходов
- Более быстрый рост денежных поступлений
- Более высокие дивиденды
- Более широкие пределы получения прибыли
- Увеличение прибыли на вложенный капитал
- Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам
- Увеличение потока денежных средств
- Повышение цены акций
- Признание прочного финансового положения фирмы
- Более диверсифицированная база для получения прибыли
- Стабильный доход в периоды экономических спадов

Стратегические цели:

- Увеличение доли рынка
- Более высокое и надежное положение в отрасли
- Повышение качества продукции
- Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
- Расширение и улучшение номенклатуры продукции
- Повышение репутации компании среди клиентов
- Улучшение обслуживания клиентов
- Признание компании лидером в области технологий и/или инноваций
- Повышение конкурентоспособности на международных рынках
- Увеличение возможностей роста
- Полное удовлетворение запросов клиентов

Роль руководства в процессе реализации стратегии

1

Анализ состояния целей, среды и разработанных стратегий

2

Принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов и приведение их в соответствие со стратегией

3

Принятие решения по поводу организационной структуры и ее соответствии стратегическим целям

4

Проведение необходимых изменений в компании

5

Пересмотр стратегического плана и его коррекция, если этого требуют обстоятельства

Видение и миссия организации.

1. Стратегическое видение
2. Сущность миссии организации
3. Методические основы формирования целей предприятия.

Видение (vision)

Картина того, что может быть достигнуто организацией в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Это описание желаемого состояния вуза, которое должно быть:

- Конкретным/ четким
- Реалистичным/ достижимым
- Измеримым

МИССИЯ

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
- Идея организации, маркетинговое послание во внешнюю среду.

Модель стратегического управления



Интерпретации миссии

- **Миссия** – стратегическая (качественная) цель организации.
- **Миссия** – результат позиционирования компании среди других участников рынка.
- **Миссия** – это система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития.
- **Миссия** – это концентрированное выражение бизнеса компании в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным переменам в жизни социума.
- **Миссия** – предназначение и основной смысл существования организации.
- **Миссия-предназначение** – конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.
- **Миссия-ориентация** – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.
- **Миссия-политика** – концентрация главных целей и видение будущего состояния фирмы

- Миссия - четкое, побуждающее к действию, вдохновляющее видение университета, его стратегической позиции в конкурентном пространстве, направлений и путей его развития.

Структура МИССИИ:

Характеристики организации, которые должны быть отражены в миссии

- Целевые ориентиры
- Сфера деятельности
- Философия
- Возможности и способы осуществления деятельности

Субъекты, чьи интересы должна отражать миссия

- Учредитель организации
- Сотрудники организации
- Студенты, слушатели, клиенты вуза
- Деловые партнеры
- Местное сообщество
- Общество в целом
- Власть

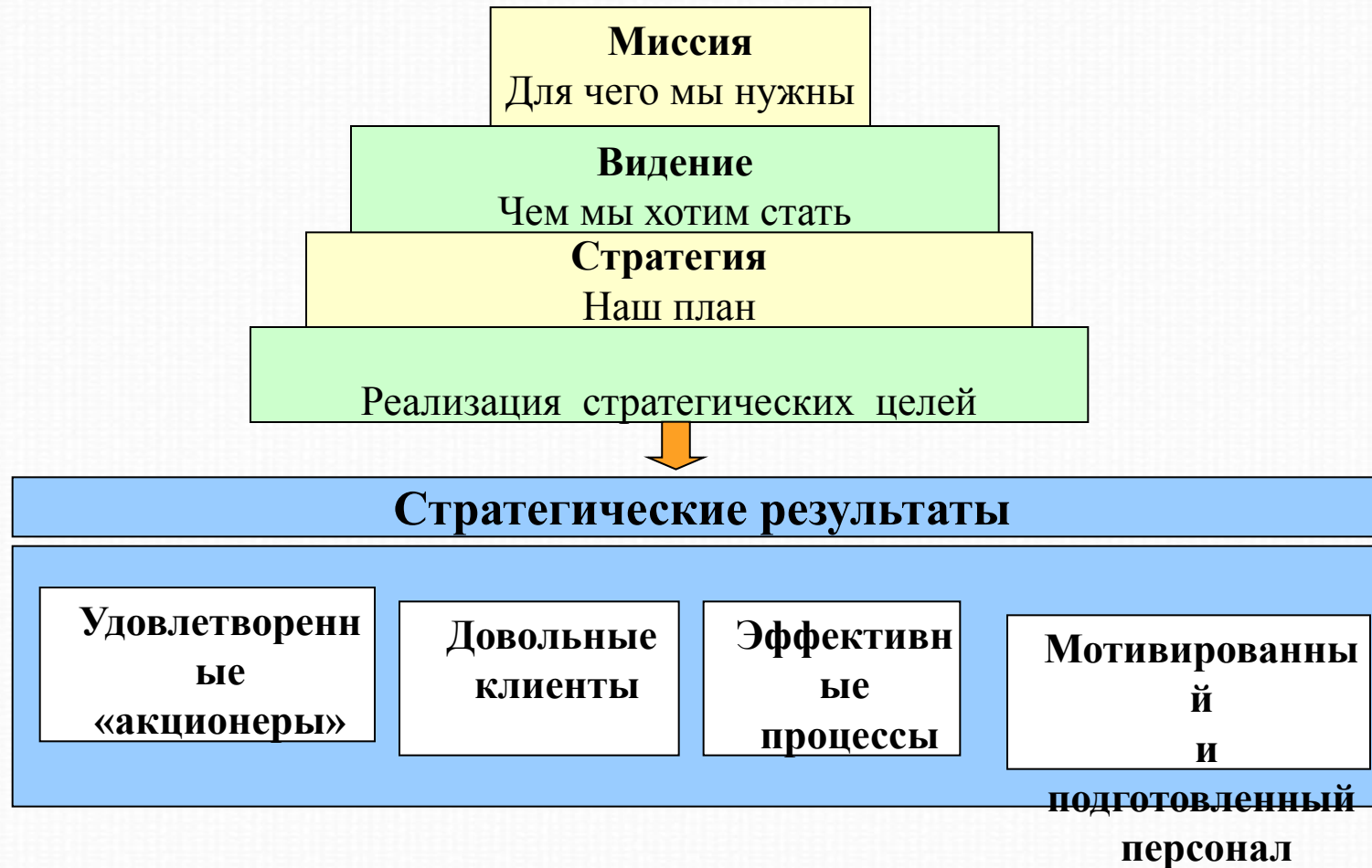
Требования, предъявляемые к миссии

- Узнаваемость университета
- «Пафосность» стиля
- Системность видения университета
- Лаконичность сюжетов
- Конкретность устремлений
- Прозрачность и однозначность формулировок

В чем ценность миссии?

- определяет взгляд высшего руководства на долговременное развитие и характер деятельности организации (видение);
- помогает направлять стратегические действия вузовских управляющих более низкого звена в нужное русло (децентрализация);
- раскрывает цель и назначение организации, что может стать основой для энтузиазма в деятельности служащих и стимулировать их работу;
- позволяет избежать потери управляющими ориентиров или четкого руководства ;
- подготавливает организацию к вступлению в будущее.

Перевод миссии в желаемые результаты



Основные подходы к формированию МИССИИ:

- Стратегический – инструмент идентификации целевой сферы деятельности и стратегических преимуществ вуза
- Философско-этический – культурные ценности, объединяющие людей и позволяющие вузу функционировать как общности и части общества, определяет философию и этические ориентиры деятельности
- Смешанный – включает оба подхода

Требования к структуре содержания МИССИИ смешанного типа:

- Определить, кто является потребителем результатов деятельности и в чем заключаются их требования;
- Определить, какие услуги, товары, результаты может предложить потребителям;
- Сформулировать, почему потребители будут приобретать услуги/товары именно в этой организации;
- Определить гео-экономико-политическую сферу влияния организации;
- Отразить культуру организации, понимание значения организации для общества

Требования к форме содержания МИССИИ:

- Удобство для восприятия, понятность формулировок;
- Краткость;
- Запоминающаяся форма

Особенности этапа формирования миссии

- Опирается на детальный стратегический анализ
- Достаточно значительное первоначальное сопротивление
- Отсутствие регламентации формата миссии

Опасности этапа определения миссии

1. Давление общих фраз и лозунгов
2. Соблазн компиляции
3. Отсутствие активной и руководящей роли ректора
4. Потеря темпа (и интереса) при затягивании работы

Условия успешности этапа

- Не распыляться при выборе сюжетов миссии.
- Активное творчество группы стратегического планирования + возможность привлечения дополнительных специалистов
- Прямое управление группы стратегического планирования ректором.
- Активная PR- компания.
- Широкая связь разработчиков стратегии с вузовским сообществом.

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ МИССИИ

1. Готовность организации
2. Причины и мотивы
3. Методология исследования
4. Широкая социальная база
5. Аналитическая поддержка
6. Широкая общественная оценка
7. Цикличность

Примеры МИССИЙ Российских университетов:

Миссия Томского политехнического университета заключается в том, чтобы нести в мир знания и опыт, позволяющие личности, обществу и Российскому государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококлассных специалистов и эффективной реализации нововведений в сфере науки и высшего образования.

Миссия Государственного университета управления:

Создание необходимых условий для гарантированного получения каждым выпускником перспективной профессии в целях обретения уверенности в постоянно изменяющемся мире и достижения успеха в жизни на основе успешной реализации основных компетенций экономики знаний.

Миссия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена

Университет служит сохранению и развитию отечественной культуры, науки и образования, обеспечивает высокий уровень освоения гуманитарного и естественнонаучного знания, создает условия становления культурной образованной и деятельной личности.

Главная миссия Европейского университета в Санкт-Петербурге - содействие обновлению российской науки и образования на основе сочетания лучших отечественных традиций и мирового опыта.

Методические основы формирования целей предприятия

- **Цели** – это конкретное состояние отдельных характеристик фирмы, достижение, которых является для нее желательным и на достижении которых направлена ее деятельность.

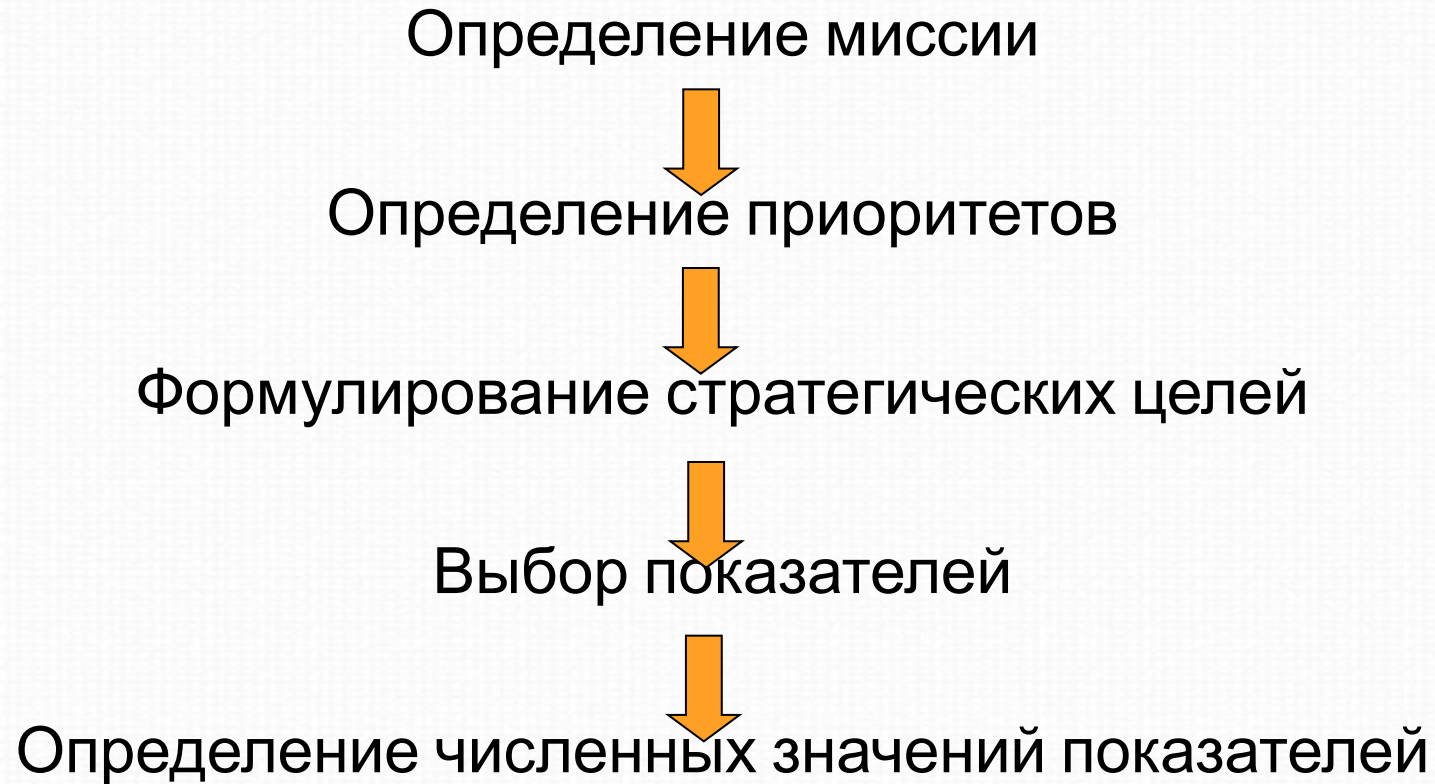
Цель - это

«то, к чему стремятся, то, что нужно осуществить...»
(словарь С.И. Ожегова)

Стратегические цели -

намеченные руководством цели для усиления позиции организации и ее конкурентоспособности

Алгоритм определения стратегических целей и показателей



Что дает постановка целей организации?

- Возможность повлиять на будущее
- «Измерить» и развить успех организации
- Направить ресурсы организации на использование благоприятных возможностей

Что дает постановка целей сотрудникам организации?

- Позволяет сделать свою работу более осмысленной
- Направляет на достижение конкретных результатов
- Позволяет определить рациональные критерии для оценки своей работы
- Позволяет оценить важность той или иной предстоящей работы

Типичные ошибки в формулировании стратегических целей

- Описывается ситуация, от которой хочется уйти
- Нет конкретности в способах достижения цели
- Нет реалистичности в поставленной цели

Требования к целям:

Цели должны быть SMART -

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
- **M**easurable (измеримые)
- **A**chievable (реалистичные, достижимые)
- **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
- **T**ime bound (определенные во времени)

Дополнительные требования к целям:

- Актуальность
- Наличие вызова (мотивации)
- Цель не равна инструменту

Правильно сформулированная цель должна отвечать таким качествам:

- Напряженность - цель должна побуждать работать с напряжением для ее достижения
- Конкретность - должны быть установлены критерии, по которым цель считается достигнутой (цифровое выражение или четкая разбивка на задачи).
- Реальность - цель должна находиться в пределах возможного, она должна быть реально достижима.
- Контролируемость — цель должна давать возможность проверять ход приближения к ней.
- Согласованность - цель должна соответствовать ценностям и миссии и не должна вступать в конфликт с другими целями.
- Наличие сроков реализации.
- Письменная форма (это в несколько раз повышает вероятность достижения целей). Записывая цель, вы превращаете ее во что-то конкретное и осязаемое

Методики проектирования стратегических целей

- Дерево целей
- Декомпозиция цели по ключевым факторам
- Декомпозиция цели в показатели-действия
- Комплексная декомпозиция целей: приоритеты – цели – задачи - действия

Декомпозиция миссии

Миссия

