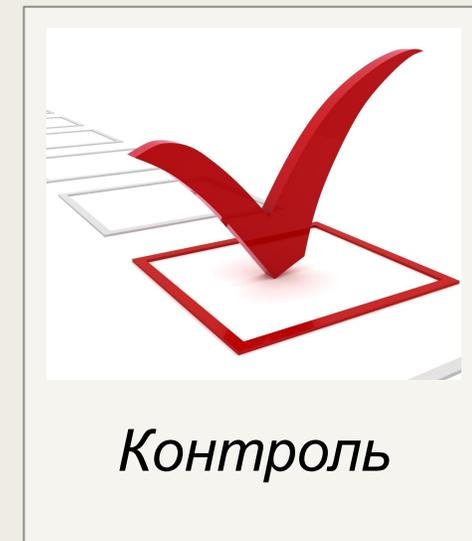
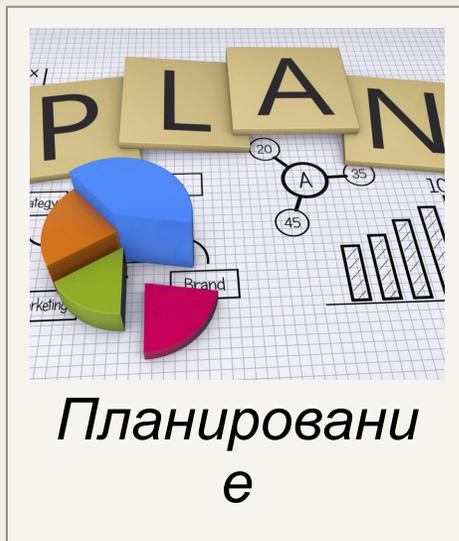


A large, thick black L-shaped frame surrounds the text. The top horizontal bar is on the left, the left vertical bar is on the left, and the bottom horizontal bar is on the right, with a vertical bar on the right side.

СТРАТЕГИЧЕСКИ Й МЕНЕДЖМЕНТ

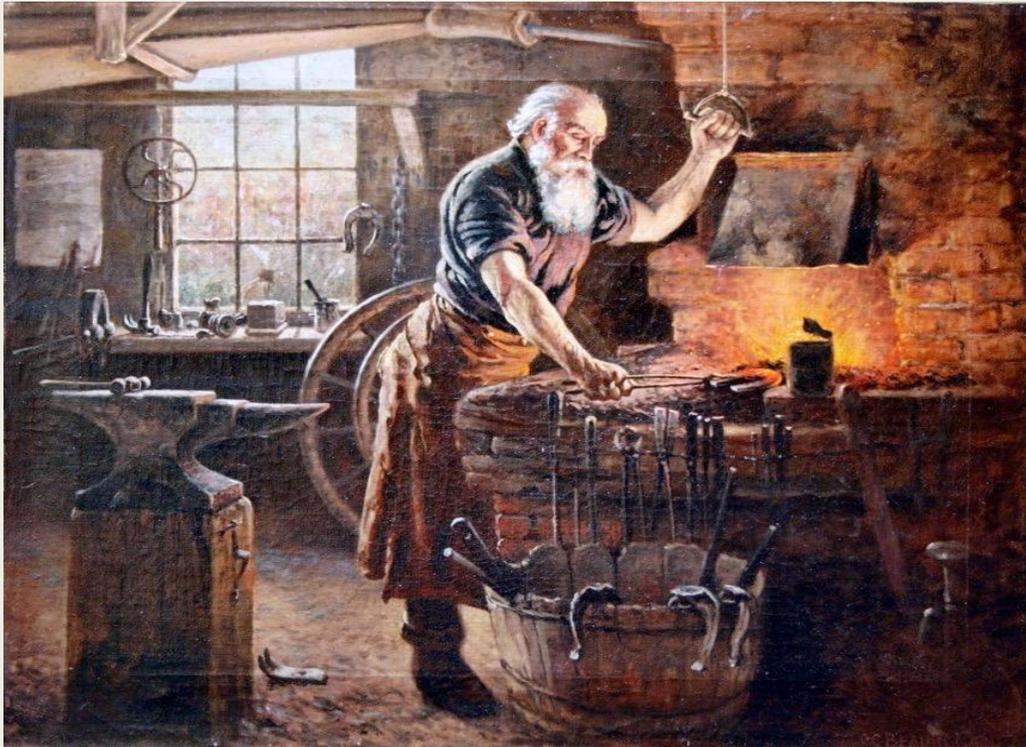
Коротко о главном

Функции менеджмента?



Зачем нужно что-то
еще?

В чем разница?



Особенности современной среды бизнеса

- Глобализация
- Скорость изменения технологий
- Информатизация
- Постоянно усиливающаяся конкуренция
- Власть покупателей

Особенности современной среды бизнеса

- Усиление роли знаний и сетевых организаций
- Изменение размеров и гибкости организаций
- Демографические тенденции
- Диверсификация персонала
- Сокращение жизненного цикла продукта ³/₄ Развитие интеграции и кооперации (альянсы, СП и т.п.)

Турбулентность внешней среды по И. Ансоффу

Характеристика внешней среды	СТАДИИ				
	Стабильность	Реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Привычность событий	привычные	В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, но имеющие аналогии с прошлым		Неожиданные и совершенно новые
Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции		Предсказуемые новые проблемы и возможности	Частично предсказуемые по слабым сигналам или непредсказуемые изменения
Темп изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы	
Шкала нестабильности	1	2	3	4	5

Предпосылки стратегического менеджмента

- Отсутствие возможности затяжной адаптации к стратегически важным изменениям;
- Новый баланс между стратегической и оперативной работой;
- Необходимое разнообразие моделей стратегического поведения;
- «Преемственность» стратегического управления;
- Наличие разрыва между нормативной частью теории и реалиями практики управления; дефицит руководителей- предпринимателей и руководителей-лидеров;
- Несовместимость модели гибкого производства и менеджмента индустриальной эпохи;

Эволюция систем планирования



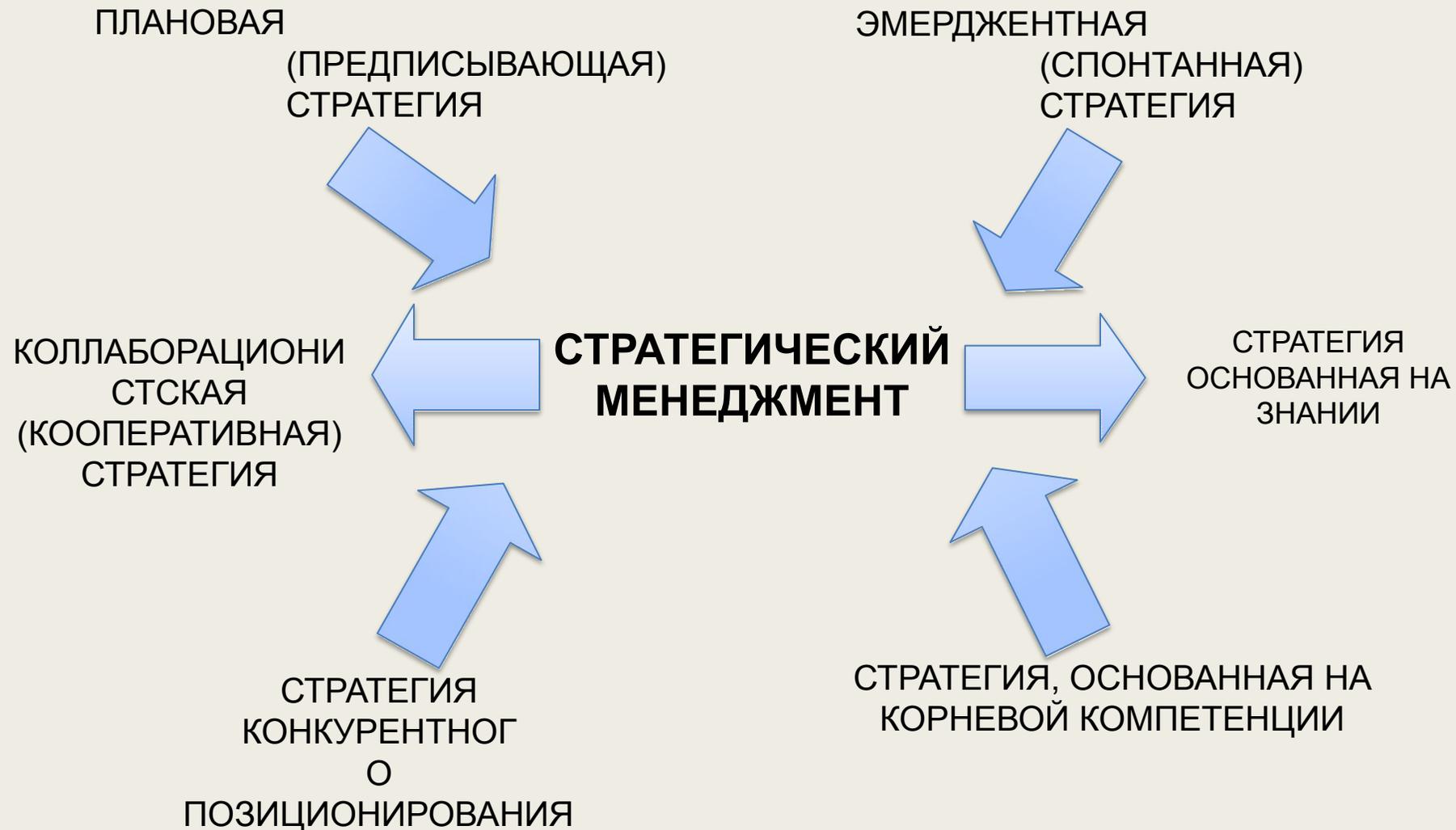
Сравнительная характеристика систем

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Страт. планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются-экстраполяция	Новые явления/ тенденции предсказ.	Частичная предсказуем. По слабым сигналам
Тип изменений	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Процесс	Циклический			Реальное время
Акцент в управлении	Стабильность/ реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Основа управления	Контроль отклонений	Предвидение роста	Изменение страт. возм.	Учет развития внешней среды
Период	С 1900 г.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1980-х гг.

Подходы к стратегическому менеджменту

Подход	Теория	Преимущества	Недостатки
Плановая (предписывающая) стратегия	<p>СМ в значительной степени формализованный процесс</p> <p>Определяются бизнес-цели, для их достижения формулируются и внедряются стратегии</p>	<p>Четкие цели обеспечивают направления для компании цели достигаются через задачи, выполнение которых можно контролировать и измерять подход логический и рациональный</p>	<p>Очень частое несовпадение между запланированным и достигнутым</p> <p>Жесткое планирование в условиях турбулентного бизнес-окружения может быть упущение возможностей</p>
Эмерджентная (спонтанная) стратегия	<p>Стратегия появляется и развивается спонтанно</p>	<p>Эмерджентная стратегия увеличивает подвижность в турбулентном окружении</p>	<p>Опасность «стратегического дрейфа», т.к. цели нечетко сформулированы, сложно определить результат</p>

Развитие стратегического менеджмента



Сравнительные характеристики моделей управления компаниями

Характеристика	Модель XX в.	Модель XXI в.
<u>Тип организации</u>	<u>Пирамидальная</u>	<u>Сетевая</u>
Центр внимания	Внутренняя среда	Внешняя среда
<u>Стиль принятия решений</u>	<u>Структурированный</u>	<u>Гибкий</u>
Источник силы	Стабильность	Изменения
<u>Структурный принцип</u>	<u>Самодостаточность</u>	<u>Взаимозависимость</u>
Ключевые ресурсы	Физические активы	Информация (знания)
<u>Организация операций</u>	<u>Вертикальная интеграция</u>	<u>Виртуальная интеграция</u>
Продуктовая политика	Массовое производство	Массовая кастомизация
Основные рынки	Национальные	Глобальные

Сравнительные характеристики моделей управления

Характеристика компаниями	Модель XX в.	Модель XXI в.
<u>Финансовые показатели</u> Планирование запасов <u>Разработка стратегии</u> Стиль лидерства <u>Тип работников</u> Ожидания от работы <u>Мотивация</u> Улучшение показателей <u>Управление качеством</u>	<u>Квартальные</u> Несколько месяцев <u>Сверху вниз</u> Догматический <u>Наемные работники</u> Экономическая безопасность <u>Соперничество</u> Приростное <u>Достижение заданного</u>	<u>В режиме реального времени</u> Несколько часов <u>Снизу вверх</u> Вдохновляющий <u>Наемные работники и свободные агенты</u> Персональный рост <u>Созидание</u> Революционное <u>Бескомпромиссное достижение возможного</u>

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия –это

понимание места и роли компании в будущем потоке событий,
позволяющее сформировать интегрированный набор действий,
направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ

Три пути формулирования стратегии в компании:

←
Стратегическое мышление –
креативность,
предпринимательское
«озарение» в
понимании компании,
отрасли и их окружения

↓
Формальное
стратегическое
планирование –
систематический
и понятный
процесс
формирования
стратегии

→
Ситуационные
стратегические решения –
эффективная реакция на
неожиданные
возможности и
проблемы

Что такое стратегия?

- Идеальная атака представляет собой сочетание хитрости, скорости и стратегии.

– *Джуд Уотсон*

- Генералы-победители обычно строят военные планы, которые будут работать не зависимо от того, что делает враг. Это суть хорошей стратегии.

– *Джек Траут. «Маркетинг снизу вверх»*

Пять «П» стратегий (Минцберг)

- Стратегия есть **план (plan)**, или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование)
- Стратегия - это **принцип (pattern of behavior)** поведения или следование некоей модели (с учетом поведения в прошлом)
- Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной **позиции (position in respect to others)**
- Стратегия - это **перспектива (perspective)**, т.е. основной способ действия организации («теория бизнеса» данной организации)
- Стратегия - это ловкий **прием (ploy)**, особый маневр предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента

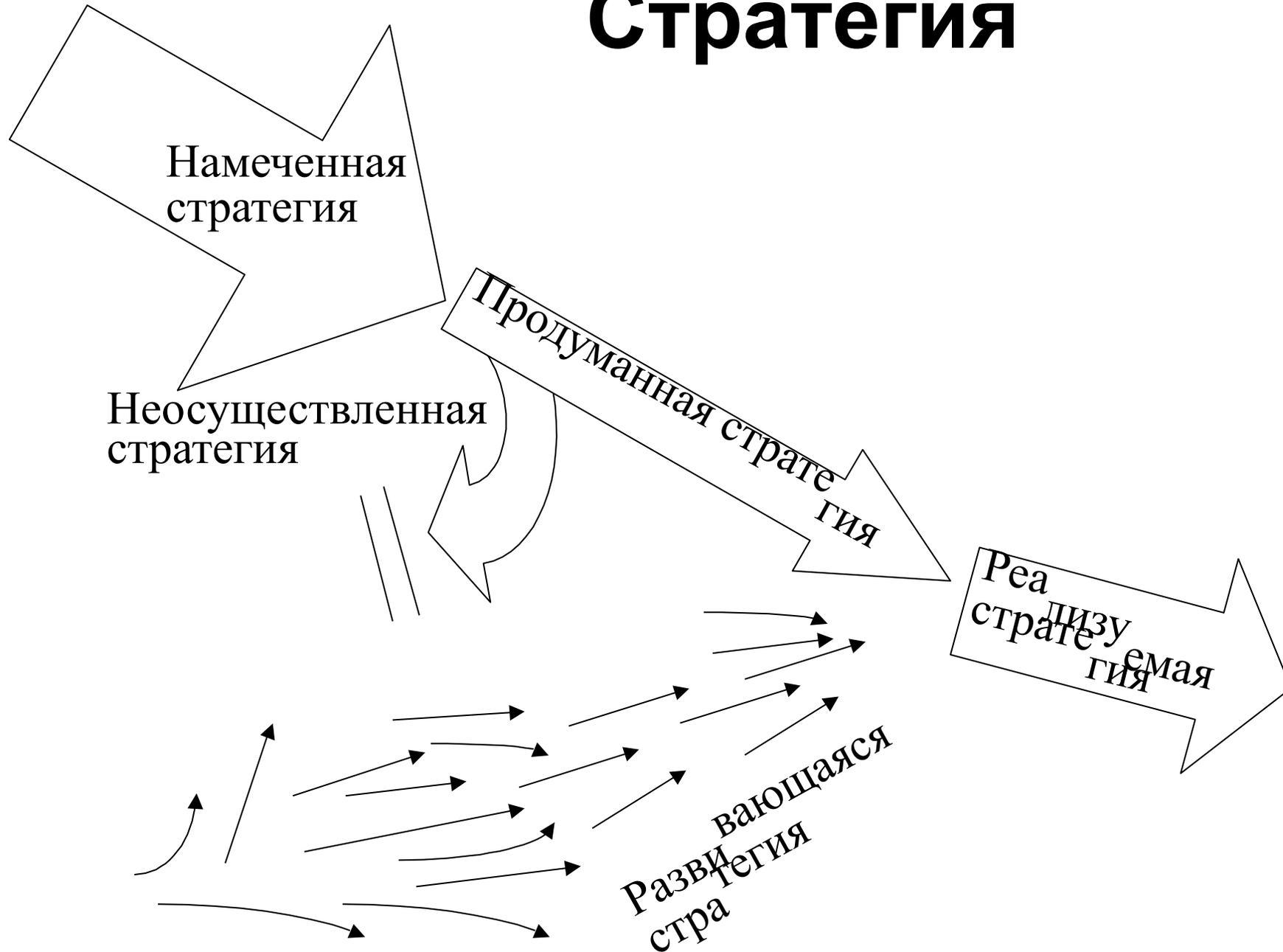
«Стратегия – это правило формирования решений, определяющих деятельность компании в пространстве продукт – рынок, направление роста, конкурентное преимущество и синергию между ними»

И.Ансофф

«Стратегия – это средство с помощью которого руководители могут создавать и контролировать будущее»

Книга «Стратегия прорыва»
(С.Финкельштейн, Ч.Харви, Т.Лотон)

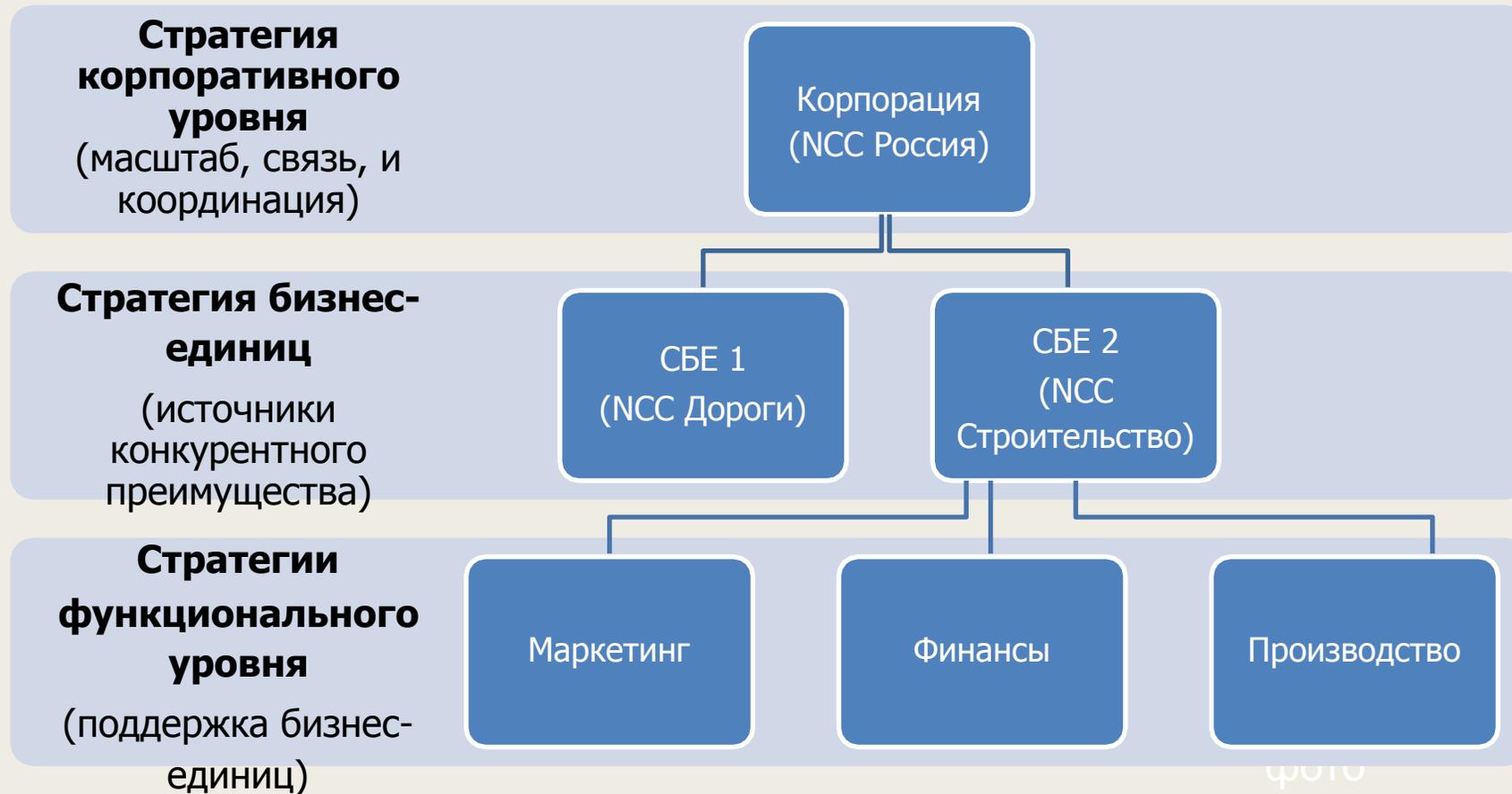
Стратегия



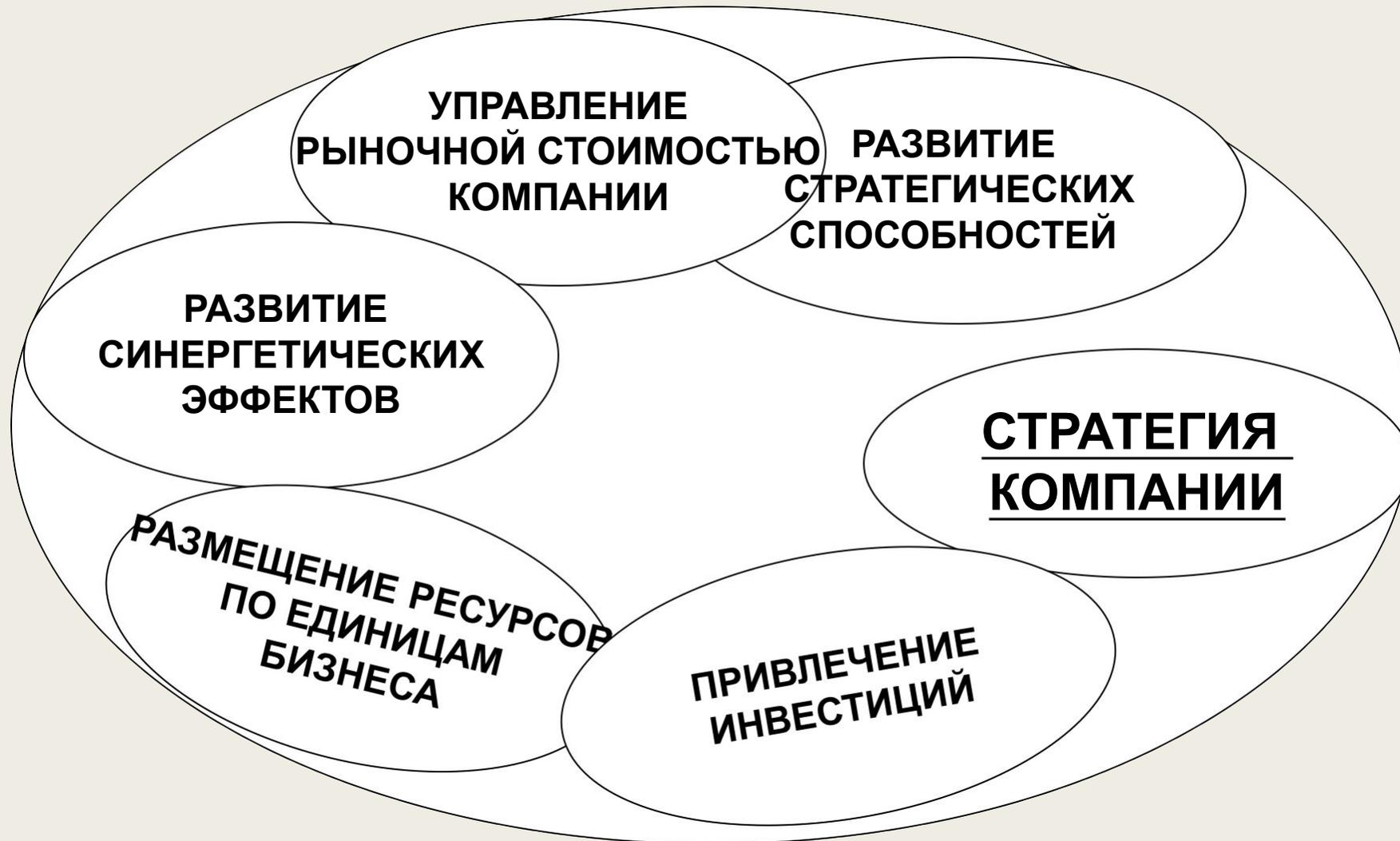
Особенности стратегии



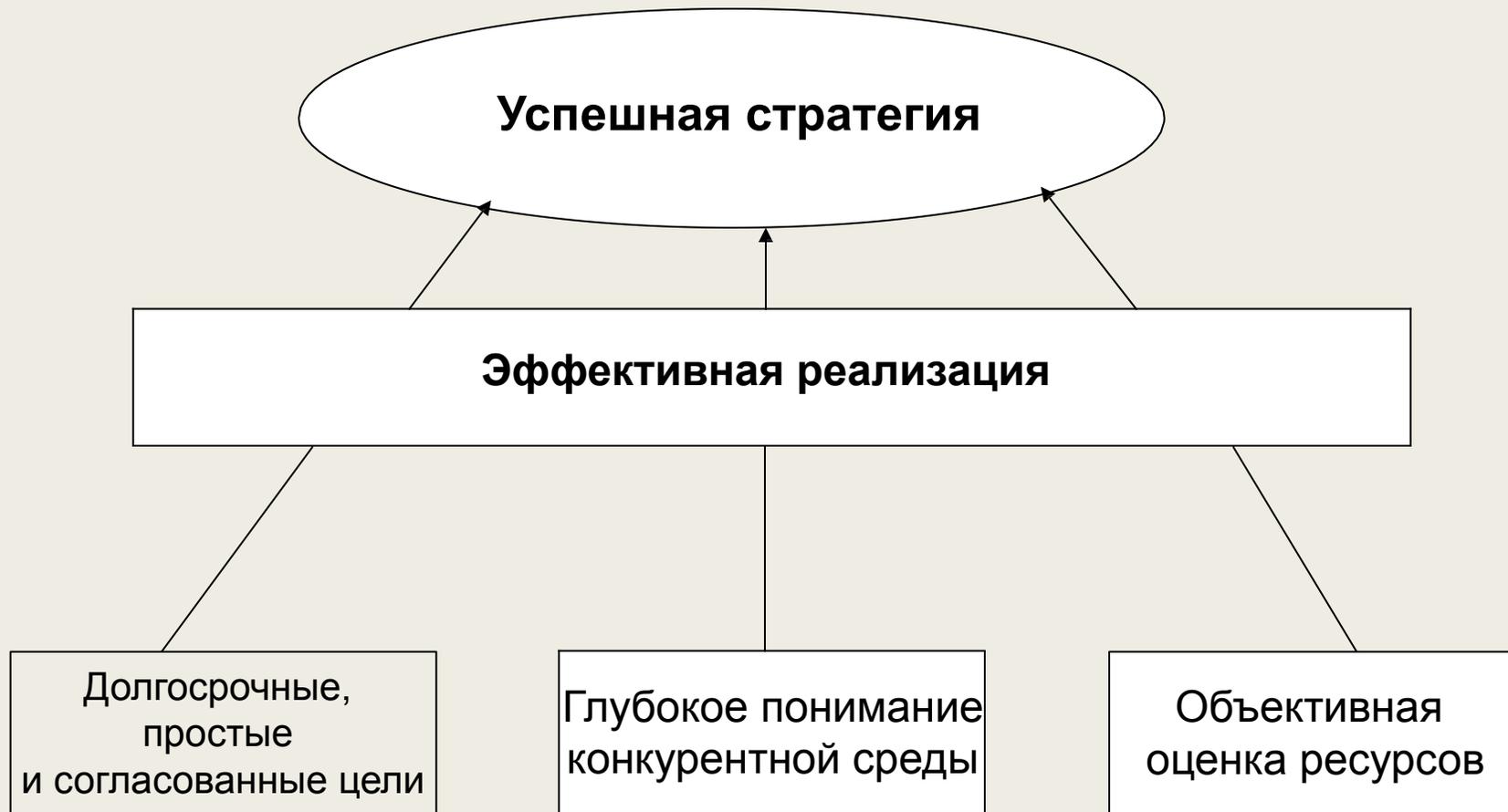
Уровни стратегии в организации



Стратегические задачи

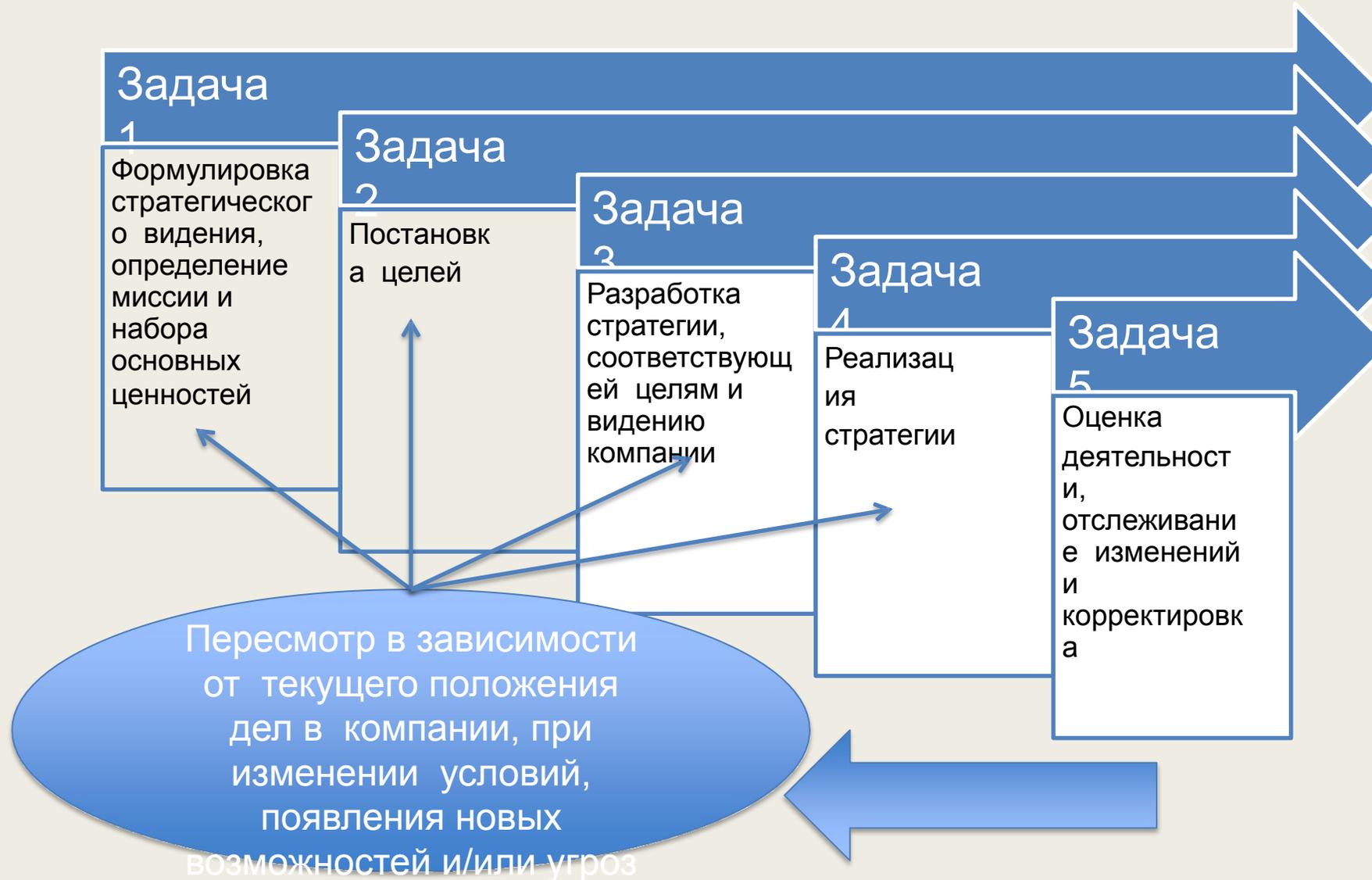


Общие факторы успешных стратегий

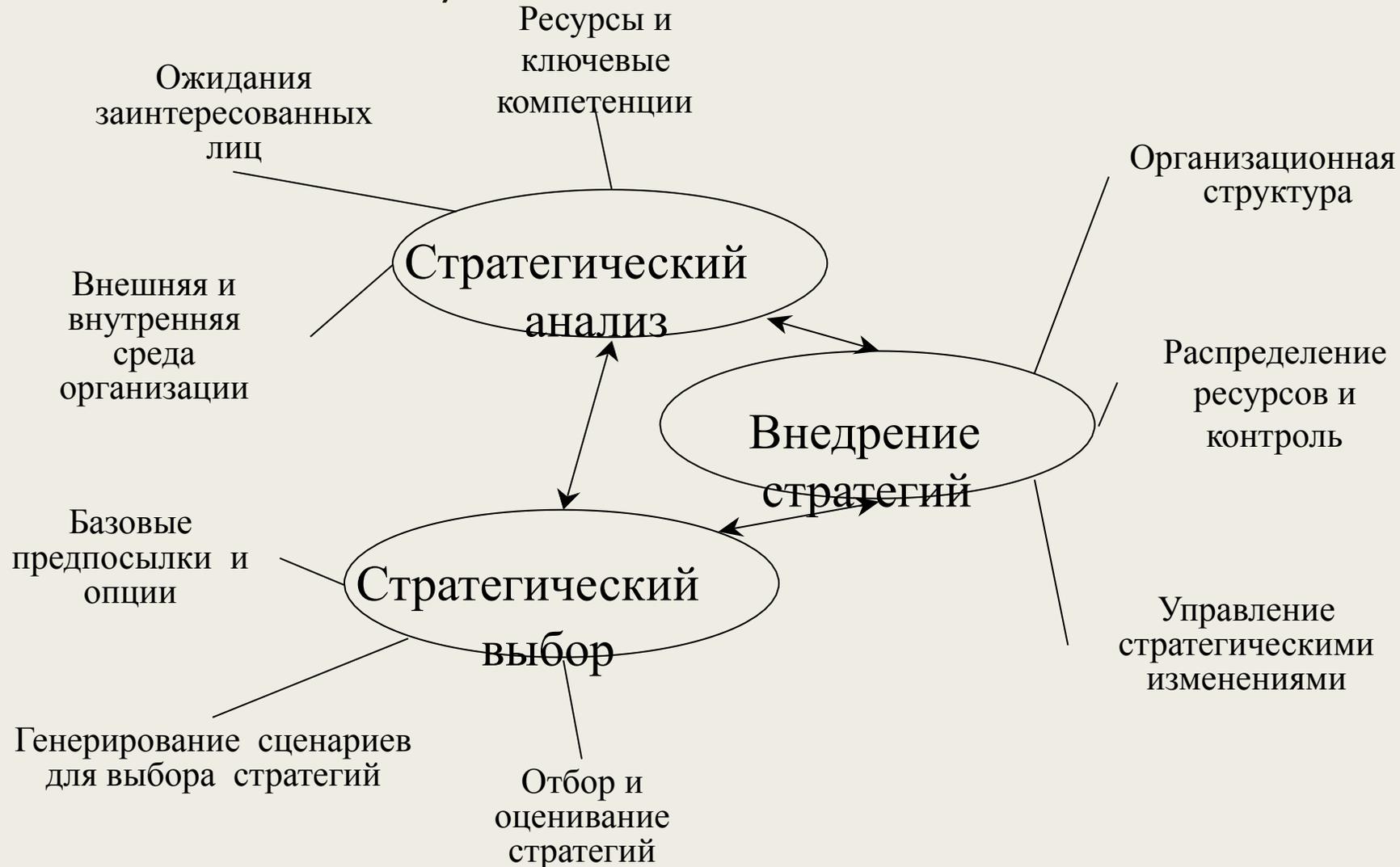


По Р.Гранту

Стратегический процесс по Томпсону и Стрикленду



Основные этапы стратегического менеджмента (Johnson и Scholes)



- Спасибо за внимание!

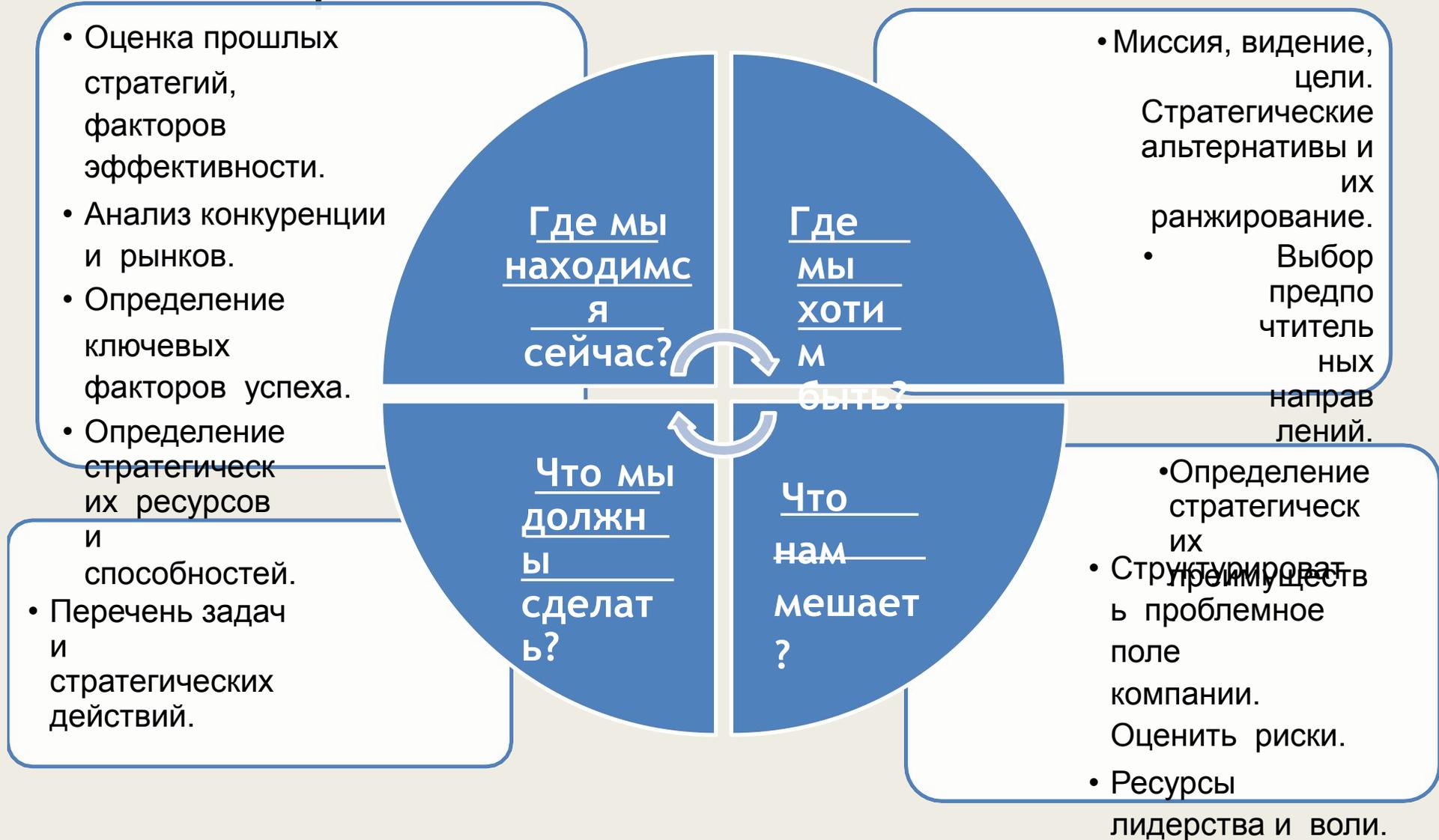
Модуль 2. Стейкхолдеры, миссия и видение организации, целеполагание



ACHIEVEMENT

YOU CAN DO ANYTHING YOU SET YOUR MIND TO WHEN YOU HAVE VISION,
DETERMINATION, AND AN ENDLESS SUPPLY OF EXPENDABLE LABOR.

Основные стратегические вопросы



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

«Настоящая деловая стратегия не может быть построена на фрагментарном знании или анализе. Если такая стратегия и приводит к хорошим результатам, то только благодаря удаче или вдохновению. Настоящий стратег не полагается ни на то, ни на другое. У него есть более надежный рецепт успеха: сочетание аналитического метода и гибкости ума, которое я называю стратегическим мышлением»

Кениче Омае

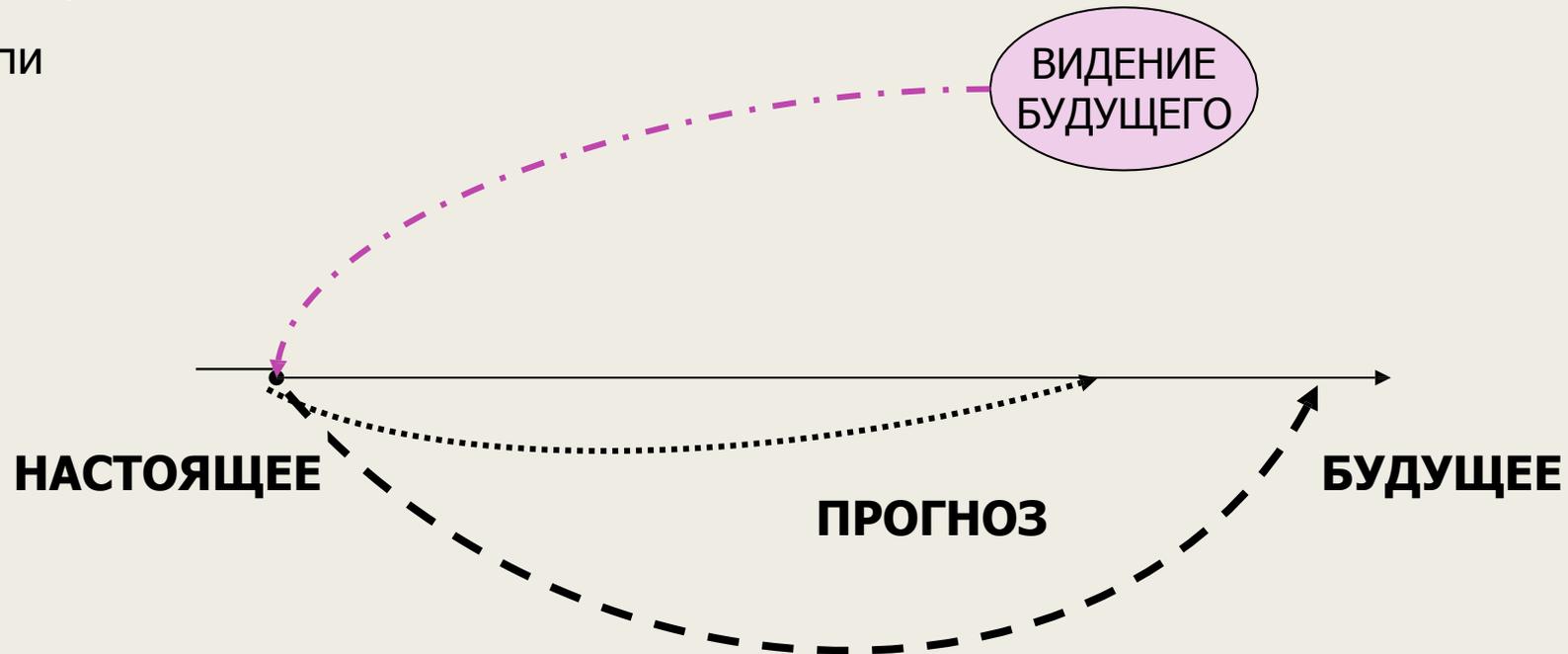
«Стратегическое мышление – это синтез стратегического видения, интуиции и

Стратегическое мышление

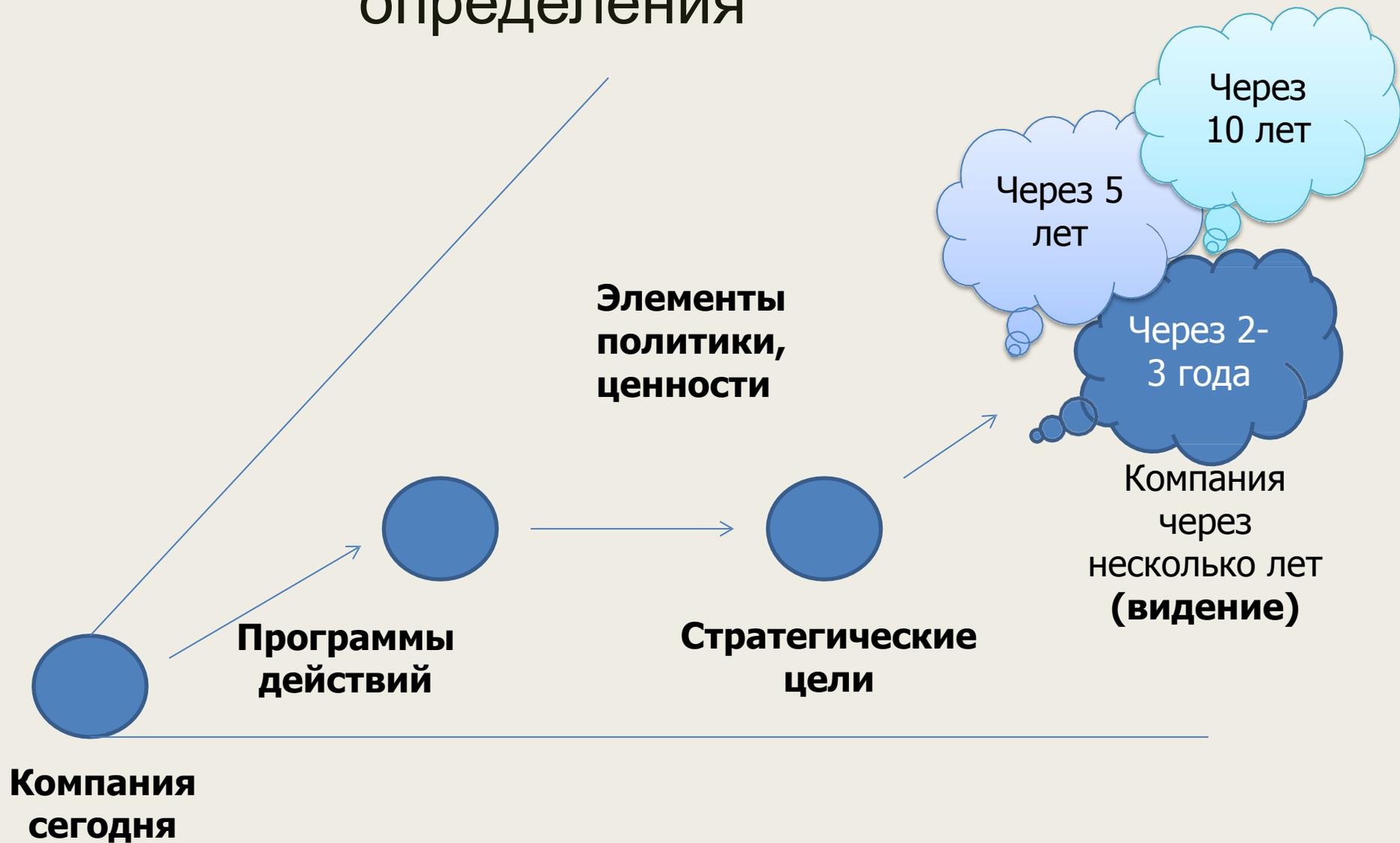
Стратегический переход требует:

- Видения
- Веры (уверенности в достижении целей)
- Воли

С позиции видения необходимо оценить стратегические разрывы



Базовые определения



Стратегическое видение

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации.

Видение обладает несколькими особенностями, обусловленными его субъективностью.

Особенности видения:

- *может быть ошибочным*
- *может быть иллюзорным*
- *в него необходимо верить*
- *оно – синтез рационального и эмоционального*

Формулировка стратегического видения: что делать и Не делать

Должно быть Не должно быть

- Наглядность
- Взгляд в будущее и целеустремленность
- Фокус
- Пространство для маневров
- Осуществимость
- Легкость для восприятия и запоминания
- Неопределенности и размытости
- Фокуса на текущем моменте
- Использования объемных фраз
- Слишком сухого или формального языка
- Слишком обобщенной стратегической концепции
- Много прилагательных в превосходной степени

Миссия организации

МИССИЯ – это основная общая цель организации, т.е. четко выраженная причина и смысл ее существования.

СТРУКТУРА МИССИИ

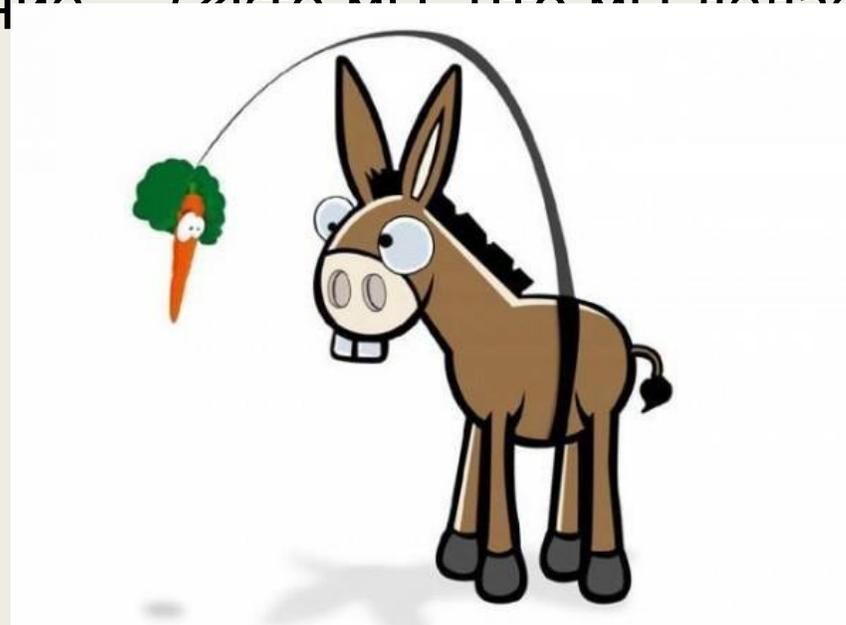
Формулировка миссии организации должна содержать:

- Определение задач организации по выпуску продукции или оказанию услуг, в отношении рынков и технологий.
- Определение отношения организации к внешней среде.
- Описание корпоративной культуры, которое показывает какие люди и как работают в организации.
- Определение того, что отличает данную организацию от других, работающих на данном рынке.

Миссия vs видение компании

Видение – отображает устремление компании на будущее («куда мы направляемся»)

Миссия – описывает предназначение организации, ее цель и текущее состояние («кто мы, что мы делаем и почему мы здесь»)



Миссия организации

Видение – отображает стремление компании на будущее («куда мы направляемся»)

Миссия – описывает предназначение организации, ее цель и текущее состояние («кто мы, что мы делаем и почему мы здесь»)



Заинтересованные в деятельности

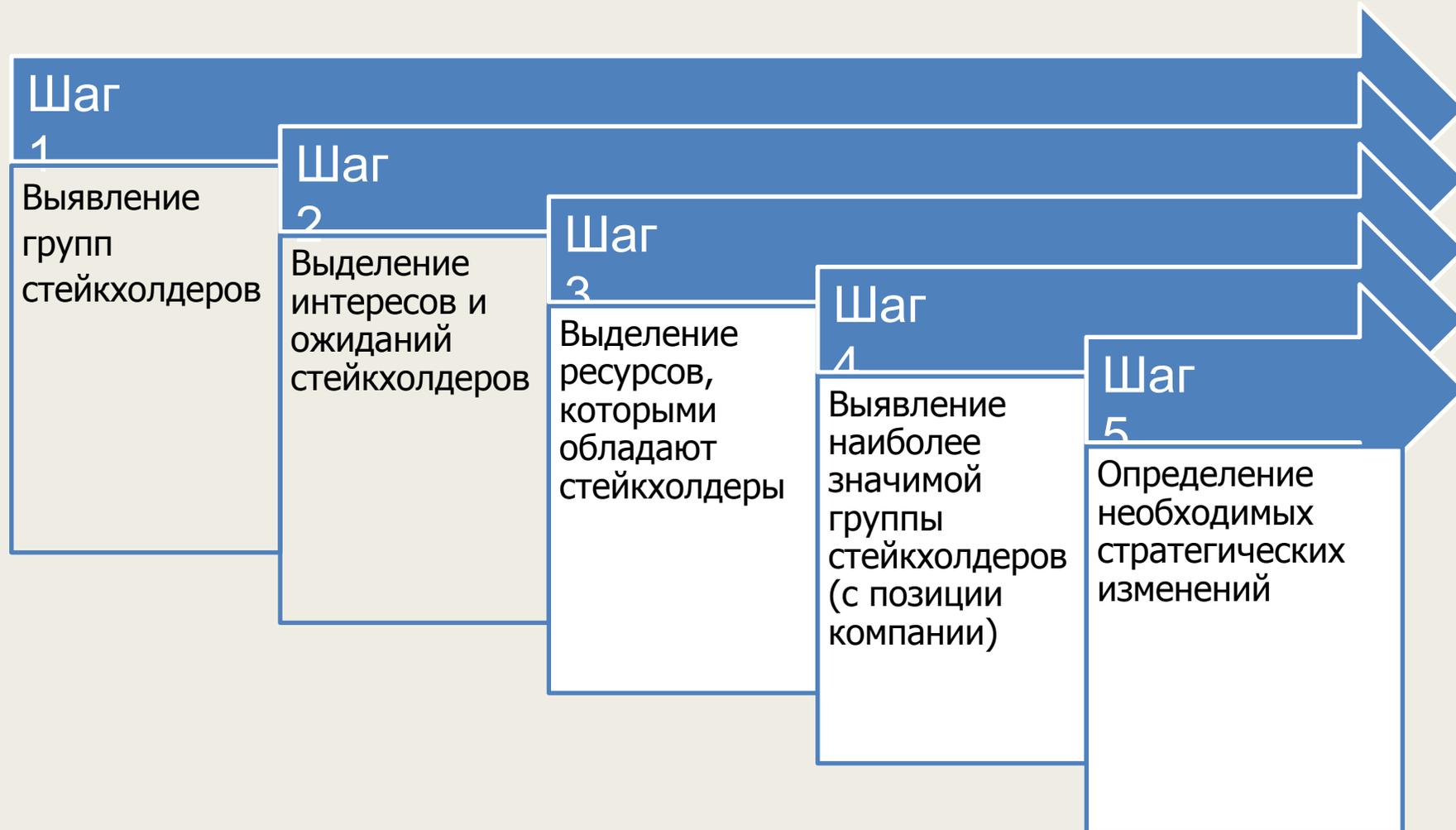
группы



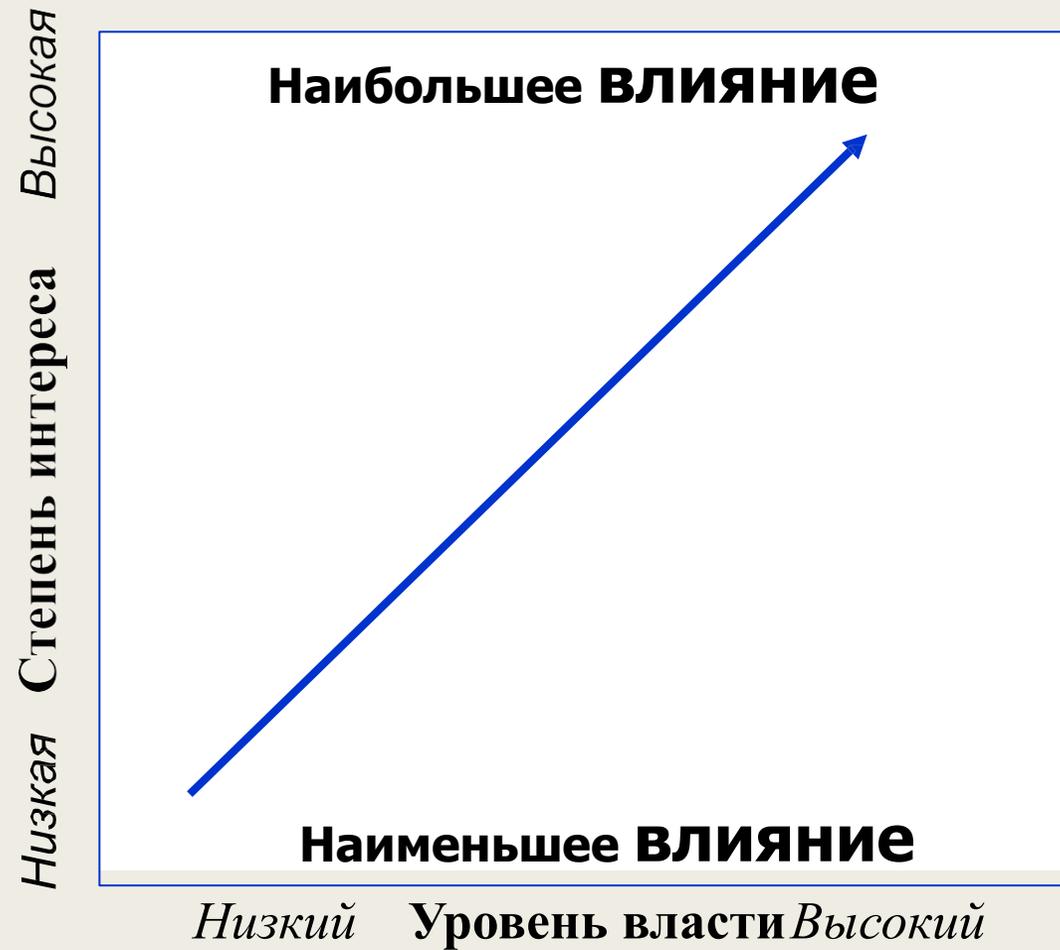
Кластеры интересов



Анализ влияния стейкхолдеров

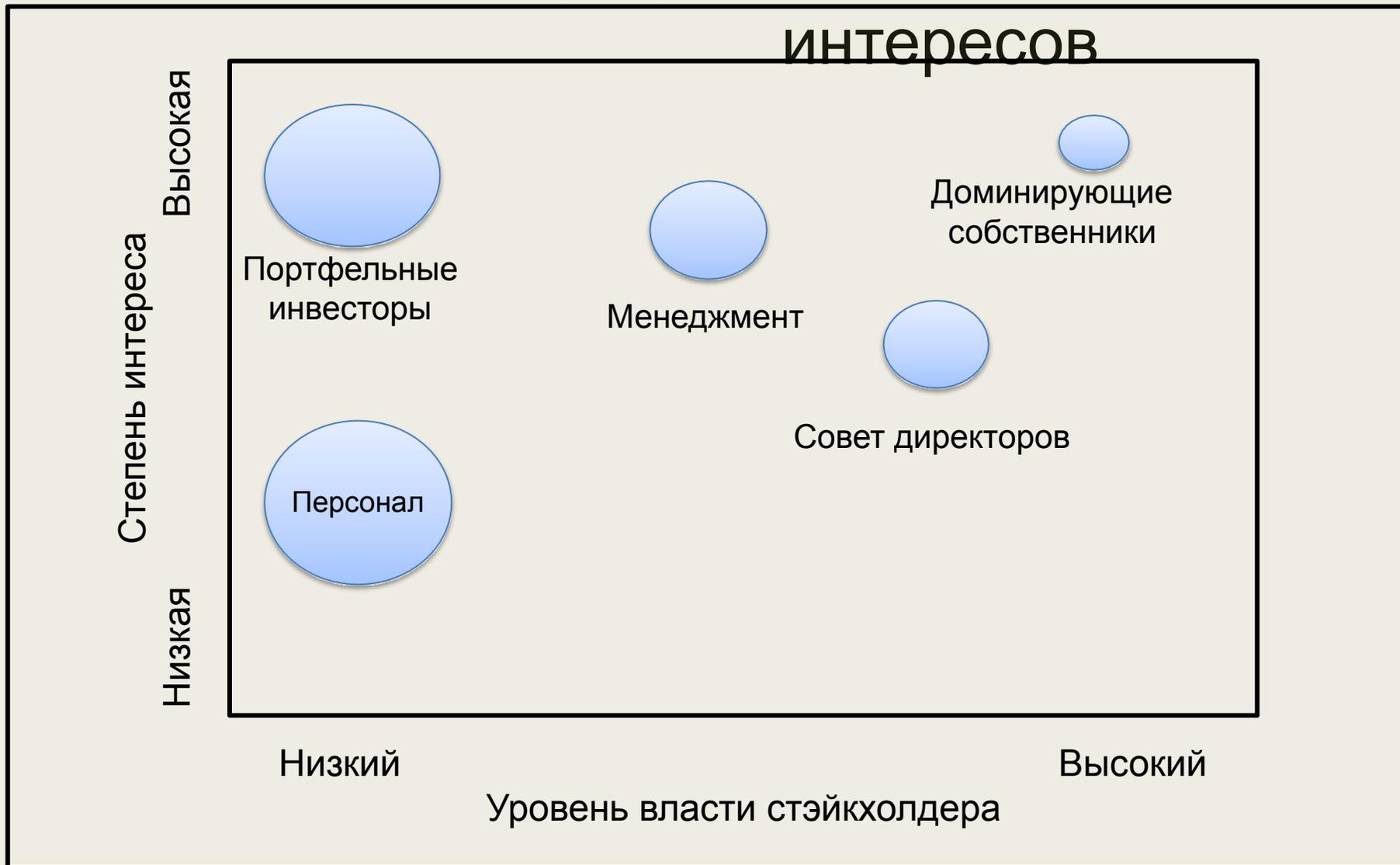


Модель Менделоу



Влияние заинтересованного лица = Власть x Интерес

Структурирование пространства



Стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Степень интереса	Высокая	Информируйте и поддерживайте коммуникации, понимайте их информационные потребности и интересы	Сосредоточьте свои усилия на взаимодействии
	Низкая	Откликайтесь на просьбы	Удовлетворяйте их интересы и понимайте их инструменты воздействия на организацию
		Низкий	Высокий
		Уровень власти стейкхолдера	

Примеры формулировок миссии (1)

Компания	Миссия
Google	Организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав её доступной и удобной для использования
Газпром	Надёжное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.
Роснефть	Инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу, Компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Наша деятельность способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.

Примеры формулировок миссии (2)

Компания	Миссия
X5 Retail Group	<p>Создать самую крупную и эффективную в России мультиформатную продуктовую розничную компанию, абсолютного лидера розничной торговли России, способного на равных конкурировать с ведущими международными сетями.</p> <p>Обеспечить миллионам покупателей возможность приобретать максимально широкий спектр товаров по доступным ценам в комфортабельных условиях. Служить основным консолидатором российского рынка ритейла, способствуя развитию в России современных форматов розничной торговли.</p>
Аэрофлот	<p>Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии.</p> <p>Мы даем нашим клиентам возможность выбора благодаря обширной маршрутной сети и различным авиаперевозчикам Группы: от лоукостера до авиакомпании премиального уровня.</p>

Миссия организации

Ценности

Ценности – это убеждения, характерные черты и нормы поведения, которые разделяет персонал компании и должен придерживаться в процессе осуществления деятельности компании и реализации ее стратегического видения и миссии



Миссия и ценности

Миссия банка:

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений — стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.

Наши ценности:

Наши ценности – основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.

Ориентиры, которые помогают нам принимать верные решения в любых ситуациях:

Я – лидер

Я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг
Я честен с собой, коллегами и клиентами
Я совершенствую себя, наш банк и наше окружение, делая лучшее на что способен

Мы – команда

Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат
Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам
Мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу

Все – для клиента

Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов
Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением
Мы превосходим ожидания клиентов

Цели организации

Если **миссия** задает общие ориентиры, направления функционирования предприятия, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация фиксируется в виде **целей**.

Цели должны быть конкретными (S), измеримыми (M), достижимыми (A), совместимыми (R), ограниченными по времени (T) – **SMART-принцип**

Основные направления, по

- *Прибыльность*
- *Положение на рынке*
- *Производительность*
- *Финансовые ресурсы*
- *Разработка, производство и обновление продукта*
- *Человеческие ресурсы*
- *Работа с покупателями*
- *Оказание помощи обществу и др.*

Источники стратегических изменений

- Смена руководства организации;
- Угроза смены владельца или поглощения предприятия;
- Вмешательство внешних организаций (налоговой инспекции или управления по делам о несостоятельности и банкротству);
- Отсутствие ожидаемых результатов (среда бурная и изменчивая, спрос близок к насыщению ...)