



к.э.н., доцент кафедры:

«Государственное управление и социология региона»,
Пензенский государственный университет

© **Осташков Александр Валерьевич**

Тема :

Стратегическое управление Основы

2016 год

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. **Понятие стратегии, её функции и содержательное отличие от иных планов**
2. **Когда и кому нужна стратегия, когда заниматься и почему не работает?**
3. **Принципы стратегического управления**
4. **Планирование и управление**
5. **Долгосрочное и стратегическое**
6. **ФЗ-172 О стратегическом планировании в РФ**

Виды планирования в государственном и муниципальном управлении

Виды планирования в государственном и муниципальном управлении:

- Социально-экономическое (в т.ч. Стратегическое – видение развития территории);
- Территориальное (пространственное развитие – расселение, размещение производительных сил);
- Бюджетное (финансовое) — финансовое обеспечение;
- Инфраструктурное — транспортные сети, инфраструктура энергетическая, образовательная.

Требования по ним устанавливаются

- ФЗ-172 «О стратегическом планировании в РФ»
- Бюджетным кодексом,
- Градостроительным кодексом,
- ФЗ-210 «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса,
- и др.

Понятие и Функции стратегии

Основная масса текущих проблем есть следствие нерешенности стратегических вопросов и отсутствия самой стратегии !!!

СТРАТЕГИЯ – это долгосрочный выбор сферы деятельности, направления и ориентиров желаемого будущего развития : образ будущего желаемого состояния организации, средств и формы этого развития (системы внешних и внутренних взаимоотношений), это выбор формируемый на основе имеющихся и потенциальных ресурсов, во взаимосвязи с внешней средой и, прежде всего, с потребителями продукции (услуг) организации

СТРАТЕГИЯ – продуманная, осознанная и принятая (официально и неофициально) совокупность норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений (т.е. *решений - значительно влияющих на будущее состояние организации*), т. е. – это эталон при принятии управленческих решений и индикатор контроля!

СТРАТЕГИЯ (функции стратегии) это инструмент:

- преодоления ограничений в жизни организации, на пути её роста,** за счёт выявления ограничений и концентрации ресурсов, использования возможностей и преодоления угроз
- целеуказания, а также оценки правильности прошлых и будущих действий;**
- конструирования и трансляции смыслов в деятельности организации** (для концентрации кадрового ресурса и ориентации его совместных действий).

СТРАТЕГИЯ ДОЛЖНА ДАВАТЬ МЕЧТУ !!! В этом её отличие от других планов

СТРАТЕГИЯ НУЖНА **тому,** кто нуждается **в долгосрочном развитии в условиях конкуренции и ограниченности ресурсов,** когда действия по обеспечению этого развития носят длительный, системный, многоэтапный характер

Правильная стратегия – направлена на повышение конкурентоспособности

Кому вообще нужна стратегия региона?

Цель – повышение управляемости страны

Выгодополучатель –
федеральный центр

обязательный документ
(система документов),
требуемый Ф3-172

Отличие во
взглядах –
Различие в
результатах

Цель – основа для региональных программ и планов

Выгодополучатель –
Министерство экономики региона

документ (система документов),
желательный для развития
региональной экономики

СТРАТЕГИЯ
региона

необходимый документ (система документов)
для устойчивого долгосрочного
развития региона

Выгодополучатель –
региональное сообщество (бизнес+наука+образование+культура+...),
в т.ч. **региональные органы власти**

Цель – сплочение регионального сообщества для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого роста территории

Если стратегия не является консенсусом элит, то она обречена на невыполнение. Она должна быть воспринята, одобрена, подготовлена на базе консенсуса, в котором Правительство является важным, ключевым, но не единственным игроком», - Андрей Шаронов (КЭФ-2016).

Необходимость стратегии и стратегического управления как инструмента обеспечения долгосрочного развития в условиях глобальной конкуренции

- *Без системы целей* невозможно обеспечить адекватную оценку своей деятельности, выбрать необходимые ресурсы, обеспечить их концентрацию
- **«Организация без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами.** Владельцы таких организаций просто наблюдают, как их собственность превращается в руины, не предпринимая ни каких действий» (*Идрисов*)
- *Стратегия* должна стать «**нитью времени**», связывающей прошлое и будущее, и обозначающей путь к развитию
- *Следуя выбранной стратегии*, организация получает единое направление развития и, следовательно, *возможность для концентрации ресурсов* на этом направлении, с целью развития своих ключевых компетенций и наращивания конкурентных преимуществ, снижая риски развития

Взаимосвязь стратегии, инвестиций и инноваций в системе обеспечения устойчивого развития территории



Необходимость стратегии и стратегического управления как инструмента обеспечения долгосрочного развития в условиях глобальной конкуренции

Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий:

- 1) правильного установления конечной цели;
- 2) отыскания соответствующих средств.

Аристотель

Победоносная армия сначала осознает условия победы, а затем ищет битвы.

Сунь Цзы в трактате "Искусство войны"

Ветер бывает попутным только для того, кто знает куда плыть

Сенека

Если первый камень будет положен криво, то стена до верха будет кривая («Самый длинный путь начинается с первого шага» – древняя восточная пословица.)

Таджикская пословица

Прежде чем, что-либо сказать – подумай;
Прежде, чем что-либо сделать – спланируй.

Старая поговорка на новый лад

Современные взгляды на стратегирование в условиях рынка

«Там где прекращается рост, начинается умирание» (Питер Дракер)

Успех определяется способностью быть другим.

А также способностью быть постоянно готовым к изменениям.

В условиях глобальной конкуренции необходимо постоянное совершенствование как революционного, так и эволюционного характера. Как сказал глава Northern Telecom Дэвид Вайс, «в будущем будет два вида компаний – быстрые и мертвые». В этой связи можно сказать, что в современном мире «быстрые едят больших», то есть побеждает не тот, у кого большие активы, а тот, кто умеет достаточно быстро обновлять старые и создавать новые. (Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале)

**Главный фактор победы в конкурентной борьбе –
отказ от конкуренции !!!**

Главное в бизнесе – отличия, отличия и еще раз отличия.

Чем больше вещей вы охватываете и чем больше вы теряете фокус, тем сложнее вам дифференцировать свой продукт.

Дифференцируйся или умри! (Джек Траут)

Принципы стратегического управления

Важнейшие принципы:

1. Концентрация ресурсов на главных направлениях развития
2. Превращение любых факторов и изменений среды в возможности роста
3. Подчинение интересам будущего действий в настоящем
4. Регулярность
стратегическое управление базируется на официально принятой стратегии и *стандартизации управления*, включающей «*стандарты*» деятельности (*требования к условиям и результатам деятельности*) и соответствующем *регламенте* (*требования к процессу деятельности, его нормативы и порядок*) и реализуется на регулярной (постоянной) основе, а не от случая к случаю

Принципы стратегического управления

1. Наличие представления о том, что организация желает достичь в будущем;
2. Понимание того, что источники проблем и возможностей находятся не только в самой организации;
3. Организация должна обладать возможностью своевременного распознавания проблем и механизмов их решения;
4. Управленческая реакция на опасности и угрозы должна следовать до их реального осуществления;
5. Центр тяжести управления должен сместиться в сторону действий на максимизацию долгосрочного результата;
6. Потенциал организации должен быть подстроен под стратегические задачи;
7. Текущее управление есть продолжение и конкретизация стратегического управления и должно осуществляться в рамках действующей стратегии.
8. Обоснованный и сознательный выбор целей развития организации.
9. Постоянный поиск новых форм и видов совершенствования деятельности (в рамках стратегии) для повышения устойчивости организации.
10. Обеспечение адекватности между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и её элементами.
11. Индивидуализация стратегий. Каждая организация уникальна и имеет свои особенности, поэтому разработка стратегии должна проводиться с учётом этих особенностей.
12. Осознание коллективным стратегическим субъектом (коллективом организации или местным сообществом – ответственности за свое будущее и концентрация усилий на основе имеющихся ресурсов для реализации указанной ответственности
13. Наличие у собственника, руководства и коллектива организации амбициозного стратегического видения.
14. Представление об инновациях как об основном инструменте повышения конкурентоспособности организации и обеспечения её долгосрочного развития
15. Приоритетная поддержка руководством целевых (стратегических) инноваций, связанных с реализацией стратегии организации

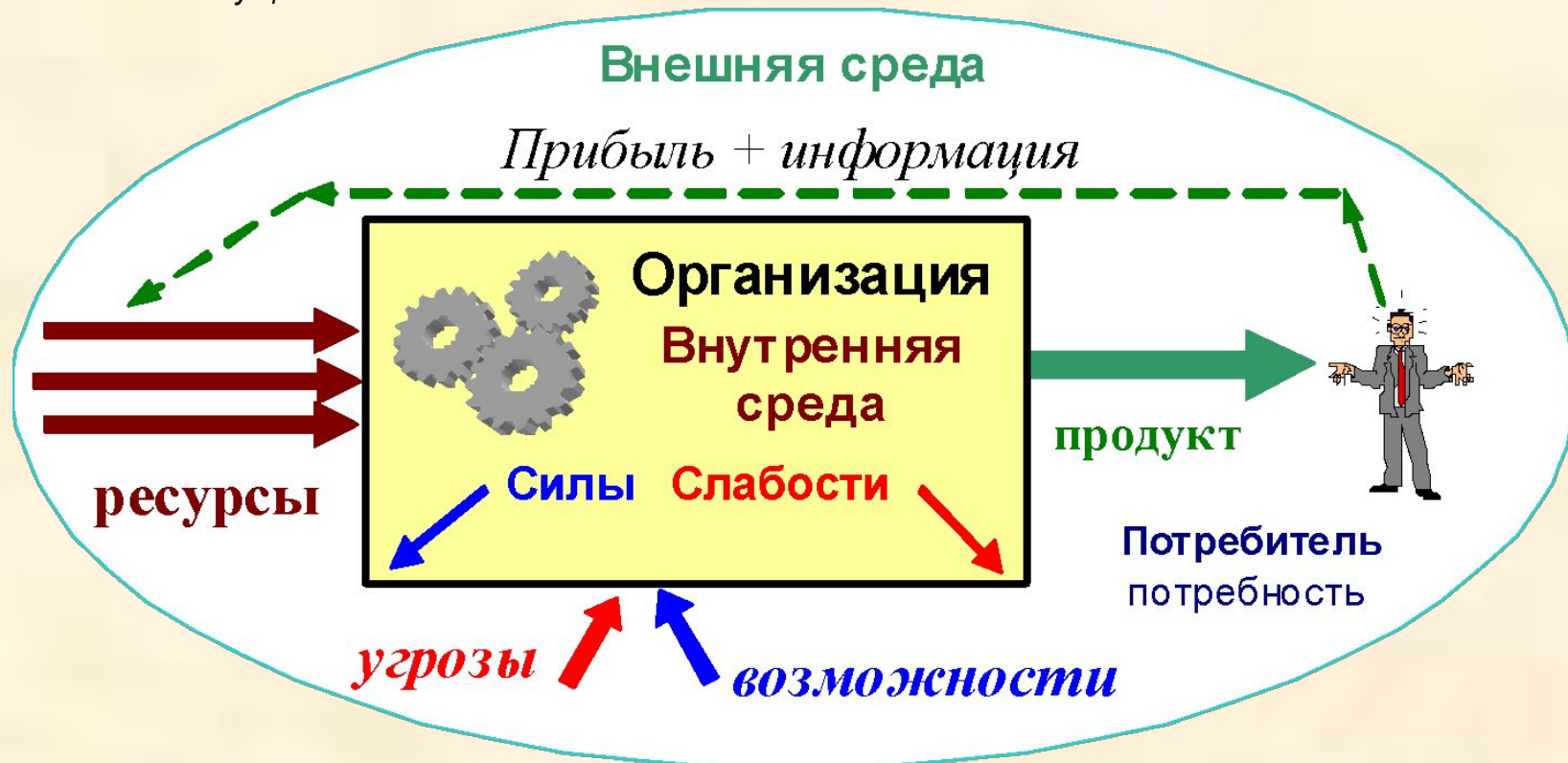
Установление баланса между внешней и внутренней средой территории

С точки зрения **системного подхода** организация и её *система стратегического управления* – открытая система, находящаяся в постоянном системном взаимодействии с внутренней и внешней средой организации, обеспечивая между ними динамический баланс.

Главные *предпосылки успеха организации* отыскиваются не *внутри*, а *вне* её. То есть, **успех связывается с тем, насколько успешно организация приспосабливается к своему внешнему окружению**

С точки зрения процессного подхода к управлению в организации должно обеспечиваться соответствие «входа» (поступающих ресурсов) и «выхода» (её продукции).

Только реализовав свою продукцию потребителю, находящемуся во внешней среде, (то есть, удовлетворяя его потребности) организация может за счет получения прибыли удовлетворять свои потребности в ресурсах и обеспечивать свое существование.



Стратегия и Тактика

«...**Тактика** – учение об использовании вооруженных сил в бою, а

Стратегия – учение об использовании боев в целях войны...

Первая (тактика) занимается оформлением отдельного боя,

вторая – использованием последнего в целях войны...

вопросы являются тактическими или стратегическими в зависимости от того, касаются ли они оформления боя или его значения...».

То есть *тактика, это искусство ведения боя, реализация стратегии.*

(классик военной науки фельдмаршала Карл фон Клаузевиц)

Тактика подчинена стратегии.

Следовательно,

стратегические просчеты нельзя

компенсировать оперативными успехами!

В отсутствии стратегии Ваш текущий успех в любой момент может перейти в стадию неуспеха, и Вы даже не успеете понять, почему это произошло.

Образно говоря, можно в каждый момент времени делать правильные шаги, но если вы идете по дороге, ведущей в тупик, от этих шагов будет мало проку!

Стратегическое мышление и стратегичность деятельности

- **Стратегическое мышление** – мышление категориями будущего во взаимосвязи с настоящим, направленное на поиск путей лучшего удовлетворения потребностей потребителей, путей повышения устойчивой конкурентоспособности и репутации организации.
Стратегическое мышление должно быть присуще любому высшему руководителю и проявляться в подчинении процессов принятия управленческих решений (и самих решений) интересам достижения долгосрочных целей, долгосрочной конкурентоспособности организации и подчинении своих интересов интересам организации.
- **Стратегический подход к управлению** состоит в превращении любых изменений в позитивные возможности, конкурентные преимущества и их использовании, а план при этом не догма, а система организации труда, которая адекватно адаптивна к изменениям внешней среды.
- **Стратегичность деятельности** – это подчиненность всей деятельности организации единой стратегии, на основе анализа внешней и внутренней среды, с обеспечением динамического баланса между ними и соответствующей концентрацией ресурсов на главных (стратегических) направлениях. Именно данное свойство создаёт основу для обеспечения прозрачности деятельности организации, прежде всего для самих её руководителей.
О наличии *стратегичности деятельности*, как о свойстве организации, можно говорить только в том случае, если подобраны и обучены способные люди, создана и внедрена нормативная база, запущены и устойчиво функционируют все необходимые для этого процессы, т.е. стратегическое планирование, организация и мотивация, осуществляется управленческий контроль за отклонениями от заданного свойства и регулирование.
Стратегичность деятельности предусматривает **целенаправленность распределения ресурсов**, т.е. подчиненность финансовой политики принятой стратегии деятельности. Какой бы хорошей ни была стратегия, если ресурсы объекта тратятся на что-то другое, эффективность ее реализации снижается вплоть до того, что стратегия не будет реализована вовсе. Решается эта задача в рамках систем контроллинга и бюджетирования.
- **Эффективность реализации стратегии и целенаправленность распределения ресурсов** существенным образом зависят от того, насколько оптимально построена система управления объектом, а также насколько точно и в срок выполняются приказы и распоряжения. Именно поэтому контроль за свойствами системы управления является достаточным условием для управления её **надежностью**.
- **Надежность системы управления** – это соответствие организационной структуры принятой стратегии деятельности и расстановка руководителей в соответствии с их управленческими способностями.
- **Построение организационной структуры** – это проектирование своеобразного организма, функции которого необходимы и достаточны для реализации заданной стратегии.
- Обеспечение стратегичности позволяет добиться в деятельности организации эффекта **синергии** [1], то есть значительного увеличения отдачи от деятельности подразделений организации (превышения суммарного эффекта над простой арифметической суммой усилий) из-за их слаженной и целенаправленной деятельности, исключения дублирования и неэффективного выполнения функций, обретения целевой направленности смысла деятельности.

[1] **Синергизм** – когда эффект, получаемый от объединения чего-либо, больше, чем суммы эффектов получаемых от отдельных частей, т.е. когда « $2 + 2 = 5$ »

Продолжительность и подробность стратегического плана

Стратегический план организации должен составляться не менее чем на год, а далее *его длительность и детализированность* зависят от опыта и ресурсов организации, устойчивости и прогнозируемости среды



В отсутствии стратегии Ваш текущий успех в любой момент перейдет в стадию неуспеха, и вы даже не успеете понять, почему это произошло.

Образно говоря, **можно в каждый момент времени делать правильные шаги, но если вы идете по дороге, ведущей в тупик, от этих шагов будет мало проку**

Стратегическая концепция

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ (концепция стратегического развития или Доктрина развития) – общие взгляды на перспективы, пути и механизмы развития организации.

Это основа стратегического плана, включающая:

- **предназначение организации** – представление о потребителях продукции организации, а также удовлетворяемых ею потребностях и способе их удовлетворения;
- **стратегическое видение** – представление об общем желаемом образе будущего состояния организации, включая **позиционирование** – место организации в ряду ей подобных, основанное на определённых устойчивых ключевых компетенциях и получаемых на их основе конкурентных преимуществах, обеспечивающих **дифференциацию** –привлекательное для потребителя отличие организации от ей подобных.
- **ССП (BSC)** – система качественных и количественных ориентиров развития на основе сбалансированной системы показателей, описывающих видение
- **кредо** – представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал организации в достижении видения

Стратегия должна давать мечту!

И это особенно важно отразить в Концепции

Стратегическая концепция

Стратегическая концепция организации

Блоки	Миссия-предназначение	Видение	Кредо
Решаемые вопросы	Для кого и что мы делаем?	Какими мы хотим быть?	На основе чего мы этого добьемся?
Содержание	представление о потребителях продукции и услуг организации, а также удовлетворяемых ею потребностях	представление об образе будущего состояния организации система качественных и количественных ориентиров на основе сбалансированной системы показателей (BSC)	представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал организации инструменты и методы достижения стратегических целей

Необходимость стратегии и стратегического управления как инструмента обеспечения долгосрочного развития в условиях глобальной конкуренции

- *В отсутствии системы стратегического планирования руководитель может принимать лишь краткосрочные, порой сиюминутные или запоздалые решения, реализуя «стратегию латания дыр», а не стратегию устойчивого долгосрочного развития.*
- **Стратегическое планирование** призвано расширить горизонты предвидения, усилить дальность зрения, обеспечить целенаправленность использования ресурсов организации и тем самым создать возможность своевременной ответной или упреждающей реакции организации на те изменения, которые происходят или произойдут в её среде.
- **Стратегическое планирование** обеспечивает организации необходимую предсказуемость, стабильность и динамизм развития, снижая его риски.

Время для написания стратегии

Когда надо начинать заниматься стратегией?

Какое время самое удобное для её написания?

• В период кризиса?

или

• в период подъема?

Время для написания стратегии

ЯПОНСКАЯ ПРИТЧА

Жила была обезьяна и ...

очень хотела построить дом

Но зимой было так слякотно и холодно,

*что строить **не было ни какой возможности...***

А летом было так тепло и уютно,

*что строить **не было никакого желания.***

Так и померла обезьяна без дома!!!

Так, когда же надо начинать заниматься стратегией?

Время для написания стратегии

Так, когда же надо начинать заниматься стратегией?

**Тогда, когда её нет или она
несовершенна!!!**

Почему не работают многие сформированные стратегии?

*Потому, что они
не нужны
или плохи?*

Стратегическое управление устойчивым развитием территории

Почему «не работают» стратегии?

1. Качество самой стратегии, которое определяют:

- **Информация** (недостаточная или не та);
- **Люди** (недостаточная квалификация, нет сбалансированной команды «внутренних» и «внешних» людей).

2. Внедрённость:

- **в сознание управленческой команды и коллектива (населения);**
- **в контур управления организацией («планирование-организация-мотивация-контроль»)**

*многие сформированные
стратегии не работают
потому, что они
не включены в контур
стратегического управления!*

*Стратегическое планирование
≠
стратегическое управление!*

Проект – как инструмент реализации стратегии

Известный закон Лермана гласит:

"Любую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег",

а следствие Лермана уточняет:

"Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег".

Именно для преодоления сформулированной в следствии Лермана проблемы и была разработана методика управления деятельностью на основе проекта.

Проект – как инструмент реализации стратегии

- **Проект** – это *планируемая и реализуемая иерархическая система мероприятий*, направленная на достижение целевого **результата** в рамках заданных **ограничений** (в т.ч. ресурсных: время, деньги, люди, оборудование и пр.) *управляемая* на основе постоянного мониторинга показателей процесса, учета рисков и предположений
- Понятие «проект» может употребляться в двух смыслах:
 1. **Комплекс каких-либо действий**, обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов);
 2. **Система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов**, необходимых для осуществления каких-либо действий или описывающих такие действия.
- **Проектное управление** – управление изменением состояния определенной системы на основе реализации проекта или ряда проектов.
- **Проектное финансирование** – финансирование реализации проекта под залог каких-либо его активов или результатов.

Проект – как инструмент реализации стратегии

Проект как специфическая форма организации деятельности, обладает **четырьмя характерными признаками**.

- 1) **ориентация на достижения главной поставленной цели**, через правильное формулирование и достижение иерархической системы промежуточных целей и задач.
- 2) **ограниченная протяженность во времени**, ввиду того, что проект выполняется в течение заранее установленного срока, причем, залогом успешной реализации проекта является оптимальное распределение усилий и ресурсов во времени, на основе составления графиков выполнения работ.
- 3) **скоординированное выполнение взаимосвязанных действий**, так как проект включает выполнение многих операций, которые должны быть определенным образом увязаны между собой во времени и пространстве, и любое нарушение синхронизации может поставить проект под угрозу.
- 4) **уникальность**. Каждый проект обладает неповторимыми особенностями и признаками, и не существует абсолютно идентичных проектов.

Требования к стратегическим целям в отличии от целей проекта :

Модель SMART → SMART+A

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

Миссия

Исходной точкой стратегического управления (и в частности планирования) любой организацией по убеждению большинства специалистов является её **миссия**. Поэтому проектирование миссии является одним из важнейших элементов стратегического управления

В разных источниках миссией называют:

- "маяк", путеводную звезду, направление, в котором идет компания;
- сверхцель бизнеса;
- философию и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных
- идеологический стержень развивающейся компании

✓ **Миссия-предназначение (миссия в узком смысле)** — обозначение вида деятельности, круга потребителей и удовлетворяемых организацией их потребностей, это первое *представление о причине возникновения и смысле существования предприятия.*

✓ **Миссия-политика (видение)** — *представление об образе будущего состояния организации, о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, то есть «видение» будущего состояния фирмы.*

✓ **Миссия-ориентация (кредо)** — *представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам.*

Говоря о миссии, обычно имеют ввиду **миссию-предназначение, в рамках которой дается ответ на вопросы:** 1) кто наш потребитель; 2) какую его потребность мы удовлетворяем; 3) за счет какого продукта удовлетворяется потребность.

Именно на основе такой структуры миссии следует в дальнейшем формировать **стратегическую концепцию организации**, которая должна конкретизировать и развивать миссию, повторяя её тройственную структуру.

Социальный аспекты мобилизации и концентрации усилий в стратегическом управлении

Социальная роль стратегии организации состоит в том, что выражая смысл существования организации, она как бы *устанавливает связь, ориентируя в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает её извне.* **Стратегия** позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Именно стратегия задает основное направление долгосрочного развития организации.

Определяя то, для чего создана и существует организация, стратегия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать на своих рабочих местах, но и для чего они в конечном итоге осуществляют свои действия, посредством чего они достигают своих целей, связавших их с этой организацией

Путник проходя мимо работающих строителей спрашивает рабочих: «Скажи, что ты делаешь». Первый строитель отвечает: «Замешиваю глину», второй – «подношу камень», а третий окинув взором всю стройплощадку говорит – «я строю храм».

Библейская притча

Стратегия наделяет смыслом (!) деятельность организации

Выработанные на основе стратегии цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы и стержня для связи разных направлений деятельности.

Без определения стратегии как ориентира, руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть огромный разброс усилий, а не единство цели. Стратегия уточняет статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях

Стратегическое управление

Стратегическое управление – это процесс воздействия управляющего субъекта (высшего руководства) на управляемый объект (организацию) целью повышения конкурентоспособности последнего для обеспечения его долгосрочного устойчивого развития.

Содержание и взаимодействие управленческих функций в составе системы стратегического управления



Стратегическое управление

Стратегическое управление –

это управление организацией, которое:

- 1) опирается на **человеческий потенциал** как основу организации,
- 2) ориентирует деятельность на удовлетворение запросов **целевых потребителей**,
- 3) поддерживает **динамический баланс между внутренней и внешней средой**, осуществляя своевременные изменения в организации, отвечающие вызовам со стороны окружения,
- 4) обеспечивает развитие за счет активного **внедрения инноваций**, как в продукте, так и в организации деятельности,
- 5) **концентрирует ресурсы** организации на главных направлениях развития, обеспечивая создание и развитие конкурентных преимуществ на основе выбранных ключевых компетенций,
- 6) что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в **долгосрочной** перспективе.

Смена парадигмы управления

Основная управленческая проблема в современной России на протяжении последних 26 лет, это **очень короткий взгляд в будущее – 3-5 лет**. Фактически можно говорить об отсутствии стратегического видения.

Этот горизонт не только короче активной фазы человеческой жизни, но и короче реализации большинства инвестиционных проектов

Долгосрочное развитие рождается в головах у людей.

И если у них (а особенно у представителей элиты) нет долгосрочных планов, связанных со своим предприятием, территорией, Россией, то и развития не будет, не будет конкурентоспособности.

Стратегия развития - это образ будущего.

«Человек живет мечтой и планами, поэтому важно нарисовать образ будущего — для выпускников, которых мы призываем оставаться в городе, для инвесторов. Люди должны понимать, что они получат через 15-20 лет, к чему придут. Выпускникам важно, куда они вернуться, где смогут применить свои знания, самореализоваться. Инвестору важно, во что вкладывать деньги — в какую инфраструктуру, в какой спрос и так далее»

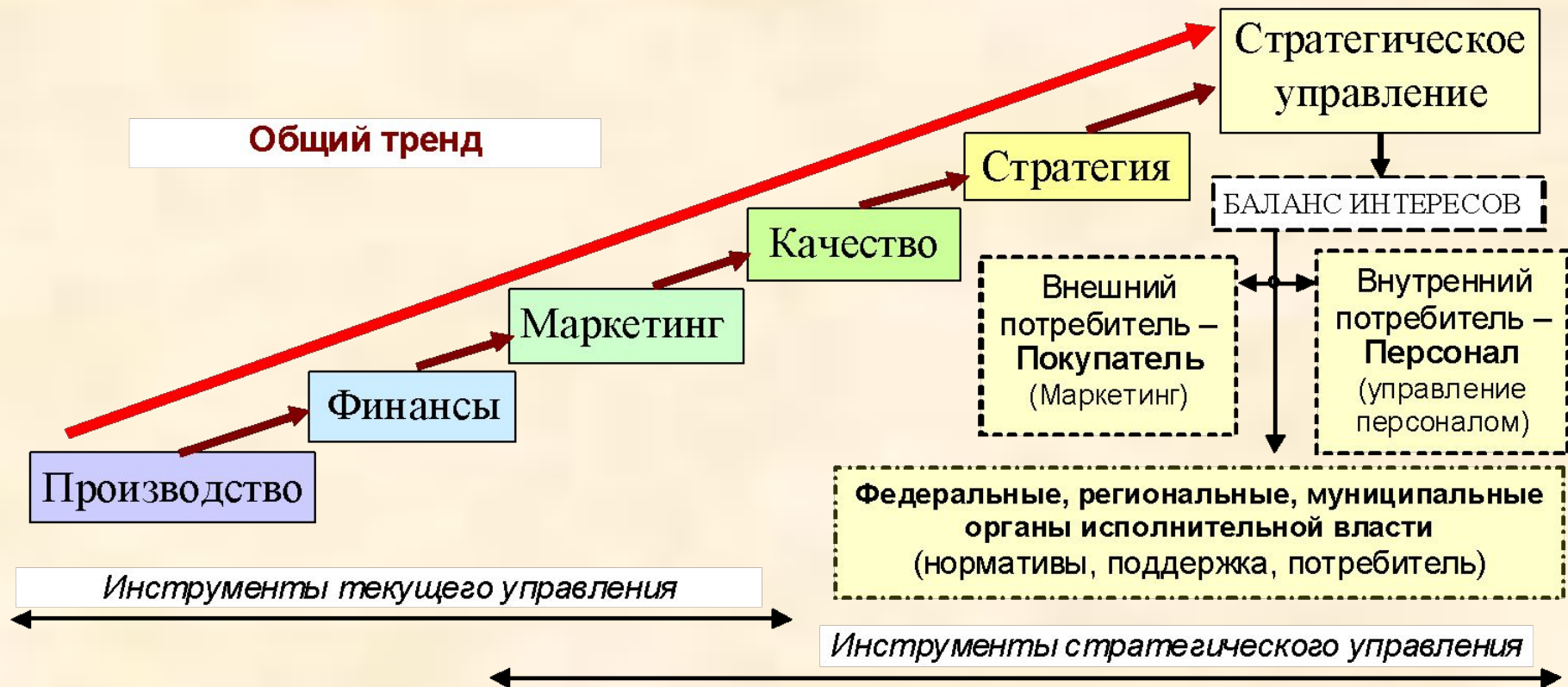
(министр экономического развития и инвестиционной политики Красноярского края В.Зубарев).

Смена парадигмы управления

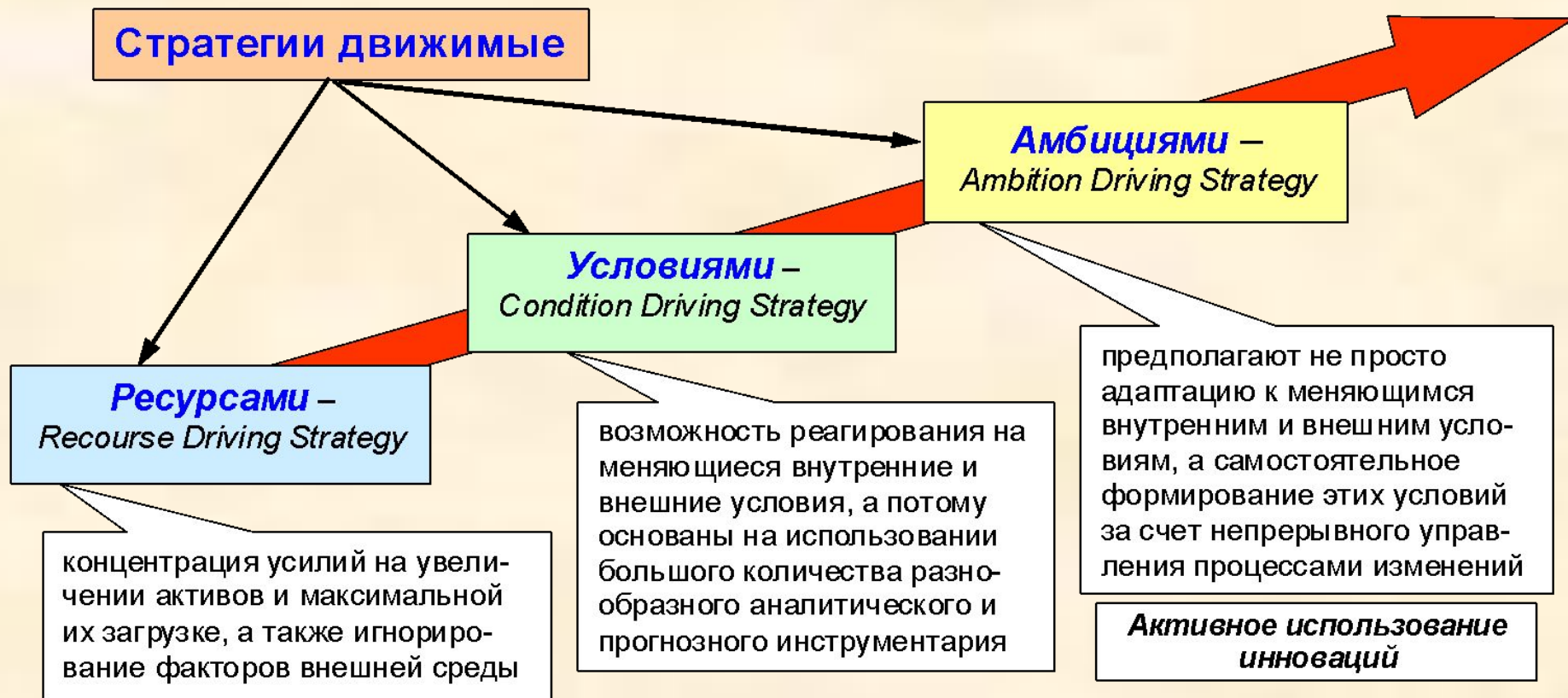
в XXI веке успешное управление будет концентрироваться на сбалансированном учете интересов двух основных заинтересованных в деятельности организации групп – внешних (потребителей) и внутренних (персонал),

поскольку наивысшей удовлетворенности одной группы невозможно достичь без соответствующей удовлетворенности и вовлеченности в процесс другой. При этом Российской особенностью становится необходимость встраивания стратегии развития бизнеса в систему федерального, регионального и муниципального стратегического управления с учетом всех возможных соответствующих инструментов поддержки.

В этой связи отметим тенденцию **изменения парадигмы управления организацией в России (1991-2010-.. гг.)**



Эволюция подходов к выработке стратегий (международная консультационная фирмы Arthur D'Little)



«Будущее нельзя предвидеть – его нужно строить»

д.э.н. Г. Кархин

“Лучший способ предсказать будущее - изобрести его”

Д. Габор

Стратегический план

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН – *подробное, структурированное, официально принятое описание области, направлений, перспектив и механизмов развития организации, с отражением её текущего и желаемого состояния, а также путей перевода из первого во второе с учетом взаимодействия внутренней и внешней среды, направленное на рост долгосрочной конкурентоспособности на основе концентрации ресурсов организации на выбранном направлении развития и реализации соответствующих инноваций, с описанием иерархической системы целей, конкретных программ, мероприятий, ресурсов, необходимых для достижения целей, ответственных, сроков и критериев достижения*

Стратегический план – *это формализованная стратегия.*

Главное отличие стратегического плана от стратегической концепции наряду с **большим объёмом** – **наличие описания мероприятий по переводу организации в желаемое состояние**

Отличие долгосрочного и стратегического планирования

Зачастую стратегическое планирование идентифицируется с долгосрочным.

Между тем, их объединяет лишь то, что и в том и в другом случае горизонт планирования достаточно велик, но методологические подходы к самому процессу планирования различны.

Долгосрочное планирование – это планирование от достигнутого, путём продления (экстраполяции) на будущее сложившихся тенденций (тренда, т.е. средней величины за период) с минимальным учётом влияния изменений внешней среды и наших желаний. Это взгляд из прошлого и настоящего в будущее с построением вероятного образа будущего состояния организации (с минимальной коррекцией). Это своего рода «выталкивающее» планирование, когда мы отталкиваемся от своего имеющегося потенциала (оборудования, специализации, продукта, потребителей и пр.) и сложившихся тенденций.

В стратегическом планировании главным становится учёт среды: её потребностей, изменчивости и влияния на организацию. Это взгляд из будущего в настоящее («**машина времени**»). То есть от сформированного желаемого образа будущего состояния организации строятся мероприятия по её переводу в это состояние из текущего состояния с учетом имеющихся и перспективных возможностей и ресурсов. Это «вытягивающее» планирование, когда мы подтягиваем свой потенциал под перспективные потребности рынка и наши желания, учитываем изменения внешней среды («**эффект Мюнхгаузена**»).

Степень стратегичности плана организации зависит от уровня изменений в Организации и её конкурентоспособности, предусмотренных планом

Стратегическое решение

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ (или решение стратегического характера) – *в широком смысле это решение по действию / бездействию , принимаемое руководством организации, последствия которого распространяются на всю организацию в целом и сказываются длительное время, влияя на её конкурентную позицию, лояльность клиентов, долю на рынке, темпы роста, и, следовательно капитализацию.*

Стратегическое решение (или решение стратегического характера) – *в узком смысле это решение по поводу выбора продукта и рынка на котором реализуется продукт организации (И. Ансофф)*

Стратегическое решение – это решение, приводящее к устойчивому (длительному) изменению конкурентоспособности организации

Стратегические решения принимаются с тем, чтобы обеспечить возможность успешной реакции на текущие и будущие вызовы среды, а также отрыв от конкурентов в конкурентной гонке. Они влияют на устойчивость и скорость развития организации.

Стратегическое решение

Ошибочные стратегические решения в отличие от ошибочных тактических (оперативных) - могут иметь для организации катастрофические последствия

Высокий риск принятия стратегических решений вызывается следующими группами факторов:

1. Информация

- **Стратегическое управление** – это управление движением организации во внешней среде (**оперативное управление** – это управление потоками ресурсов во внутренней среде). Субъектов внешней среды, влияющих на нашу организацию много, следовательно требуются значительные массивы информации, описывающие поведение данных субъектов. Кроме того субъекты и факторы внешней среде неуправляемы нашей организацией, а значит информация о внешней среде не структурирована и слабо прогнозируема. Следовательно, стратегическое управление связано с большими объёмами не вполне точной информации - отсюда сложность в её сборе и обработке ;

2. Время

- негативные последствия ошибочного стратегического решения сложно нейтрализовать поскольку длителен временной лаг между принятием решения и его результатом («поезд ушел»);

3. Системность

- стратегическое решение системное и комплексное, затрагивающее всю организацию для преодоления инерционности системы требуются большие затраты

4. Кадры

- требуются квалифицированные кадры (связанные с подготовкой и принятием стратегических решений) и при этом осознающие свою ответственность за судьбу организации

Система стратегического управления в ОИВ на основе взаимосвязи стратегий федерального, регионального и муниципального уровней, а также бизнес-сферы

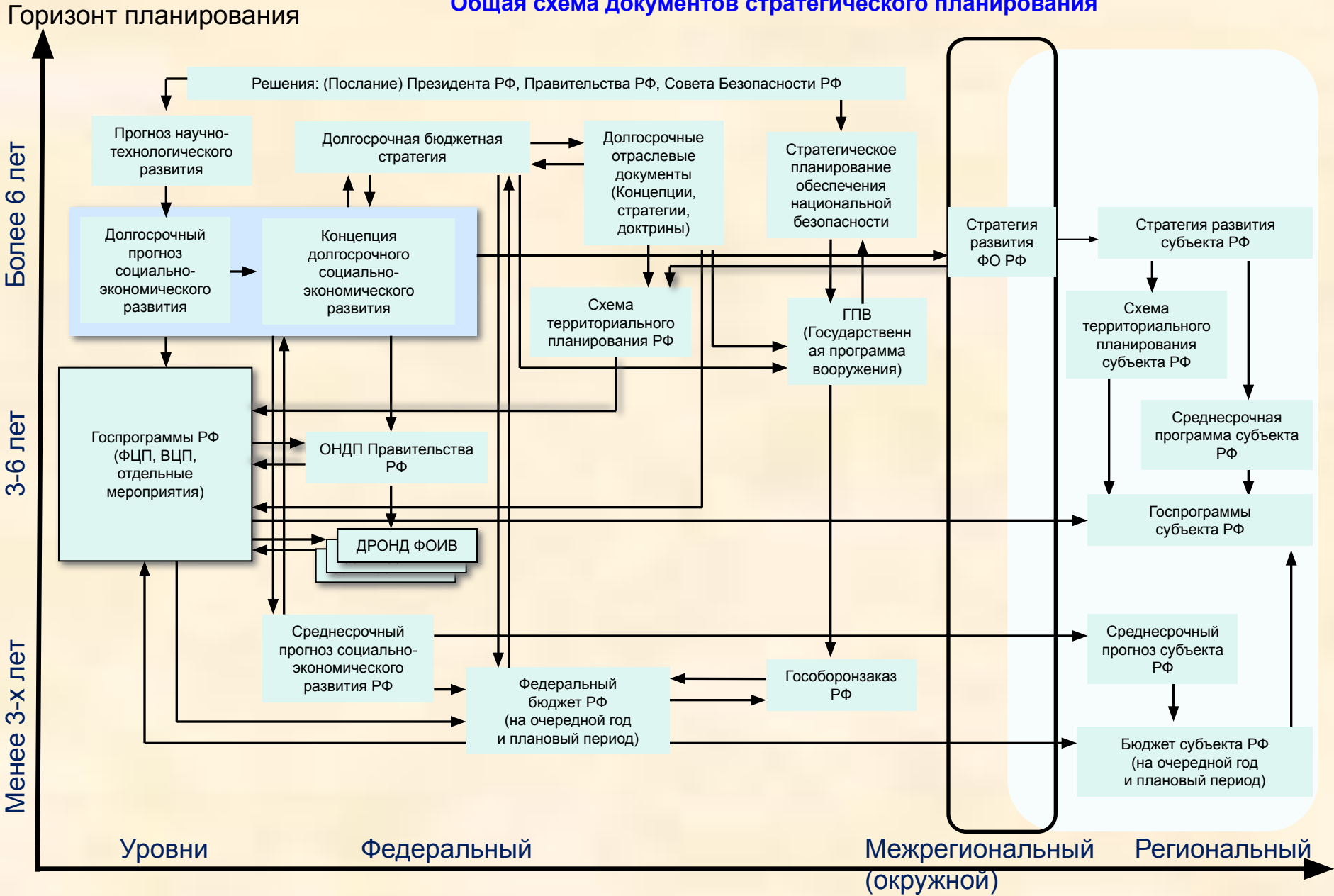


Документы стратегического планирования по 172-ФЗ

	<i>Целеполагание</i>	<i>Прогнозирование</i>	<i>Планирование и программирование</i>
Федеральный уровень	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ежегодное послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ ➤ стратегия социально-экономического развития РФ ➤ стратегия национальной безопасности РФ, а также основы государственной политики, доктрины и другие документы в сфере обеспечения национальной безопасности РФ ➤ отраслевые документы стратегического планирования РФ ➤ стратегия пространственного развития РФ ➤ стратегии социально-экономического развития макрорегионов 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ прогноз научно-технологического развития РФ ➤ стратегический прогноз РФ ➤ прогноз социально-экономического развития РФ на долгосрочный период ➤ бюджетный прогноз РФ на долгосрочный период ➤ прогноз социально-экономического развития РФ на среднесрочный период 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ основные направления деятельности Правительства РФ ➤ государственные программы РФ ➤ государственная программа вооружения ➤ схемы территориального планирования РФ ➤ планы деятельности федеральных органов исполнительной власти
Региональный уровень	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегия социально-экономического развития субъекта РФ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ прогноз социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочный период ➤ бюджетный прогноз субъекта РФ на долгосрочный период ➤ прогноз социально-экономического развития субъекта РФ на среднесрочный период 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта РФ ➤ государственные программы субъекта РФ ➤ схема территориального планирования субъекта РФ
Муниципальный уровень	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегия социально-экономического развития муниципального образования 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ прогноз социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный или долгосрочный период ➤ бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования ➤ муниципальная программа

ФЗ-172 «О стратегическом планировании в РФ»

Общая схема документов стратегического планирования



Инструменты стратегического анализа и разработки стратегии территории

- **Контент анализ** (качественный и количественный)
 - **Факторный анализ**
 - **Анализ иерархий**, включая **ABC-анализ** и **20/80**,
 - **Сравнительный**, в т.ч. исторический
 - **Структурный** (единичный и множественный, статический и динамический)
 - **GAP – анализ разрыва**,
 - **Матричный** (И. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, Shell, ADL),
 - **SWOT-анализ**, в т.ч. **STEP-анализ**
-
- **Стратегическая сессия**
 - **Командаобразование**
 - **Форсайт**
 - **Коммуникации и продвижение**

Спасибо за внимание.

**Отзывы, комментарии и
предложения можно
направлять
по адресу
oavrus@mail.ru
т.с. +7-905-365-47-39**
