

МГУ имени М.В.Ломоносова
Экономический факультет
Магистратура – Менеджмент - ПУПр
Стратегический менеджмент
организацией
(3 кредита = 52 часа = 7 Ауд + 6 КнЧ)

Лектор и составитель:
Маршев Вадим Иванович

д.э.н., проф. кафедры управления организацией,
Дир. Центра Спортивного менеджмента ЭФ МГУ (ауд.
389, vmarshev@mail.ru)

Лектор: проф. Чернов Сергей Епифанович

КнЧ:
проф. Чернов Сергей Епифанович
м.н.с. Дволучнский Иван
асп. Степанов Антон

Слушатели	Студенты I курса магистратуры (2018-2019 уч.г.)
Количество часов	28 часов - Лекционных (Ауд.) 24 часа – Семинарских (КнЧ)
Дни и время занятий	1 триместр, Осень 2018 г. Аудиторные – по расписанию КнЧ – по расписанию групп
Место занятий	Ауд. – ауд.539/541 КнЧ – по расписанию групп

Стратегический аспект в управлении организациями

1. Введение в дисциплину
2. КТП и Рабочая программа
3. Формат занятий: лекции, упражнения, кейсы, КнЧ (консультации, проверка ДЗ и др.)
4. Формирование команд финальных проектов.
5. Организация Менеджмент Организацией
Стратегический Менеджмент Организацией

Литература - 1

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. Экономика, 1989
2. Arnold Judson. Making Strategy Happen. 1996
3. О.С. Виханский. Стратегическое управление. М. Гардарика, 1998
4. Г. Минцберг и др. Школы стратегий. СПб, ПИТЕР, 2000
5. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту. ПИТЕР, 2002
6. Д. Кэмпбелл и др. Стратегический менеджмент. М., Проспект 2003
7. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. М., Вильямс, 2003
8. М. Ковени и др. Стратегический разрыв. М., Альпина-Бизнес-Букс, 2004
9. Г. Хэмел, К. Прахалад и др. Стратегическая гибкость. СПб, ПИТЕР, 2005

Литература - 2

10. Парта Боуз. Стратегическое искусство Александра Македонского. М., Олимп-Бизнес, 2005
11. Ф.Аналоуи, А.Карами. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М., ЮНИТИ, 2005
12. К.Криппендорф. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. ПИТЕР, 2005
13. Стратегию - в действие! Руководство для менеджеров среднего звена. М., Вершина, 2006
14. Р.Грант. Современный стратегический анализ. ПИТЕР, 2008
15. Пол Лемберг. Мысли нестандартно! Нетрадиционные подходы к решению бизнес-задач. - М.: Вершина 2008
16. Мин Цзэн и Питер Вильямсон. Дракон у дверей. М, Вершина, 2009.
17. Кеничи Омае. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/; Пер. с англ. – М.: Альпина Букс, 2007. – 215 с.

Литература - 3

18. Стратегии, которые работают. Подход VCG. М., Манн., 2007
19. Жоржи Васконселлос-и-Са. Забытая фирма. Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего. СПб, БББукс, 2005
20. Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М., Олимп-Бизнес, 2009
21. Нассим Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М., Колибри, 2007
22. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: Изд. Колибри, Азбука-Аттикус, 2014
23. Э.Фламгольц, И.Рэнделл. Управление стратегическими изменениями. М., ЭКСМО, 2012
24. Маршев В.И. К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения. В сб. трудов XV конф. по ИУМиБ, 2013, сс.100-112
25. Маршев В.И., Архипов И.С. Сценарный менеджмент, как новая парадигма управления. В сб. трудов XVIII конф. по ИУМиБ, 2017, сс.140-151

Литература - 4

Е-сайты:

<http://www.mckinsey.com/russianquarterly>

<http://www.12manage.com>

<http://www.elitarium.ru>

<http://www.rjm.ru>

<http://www.management.com.ua>

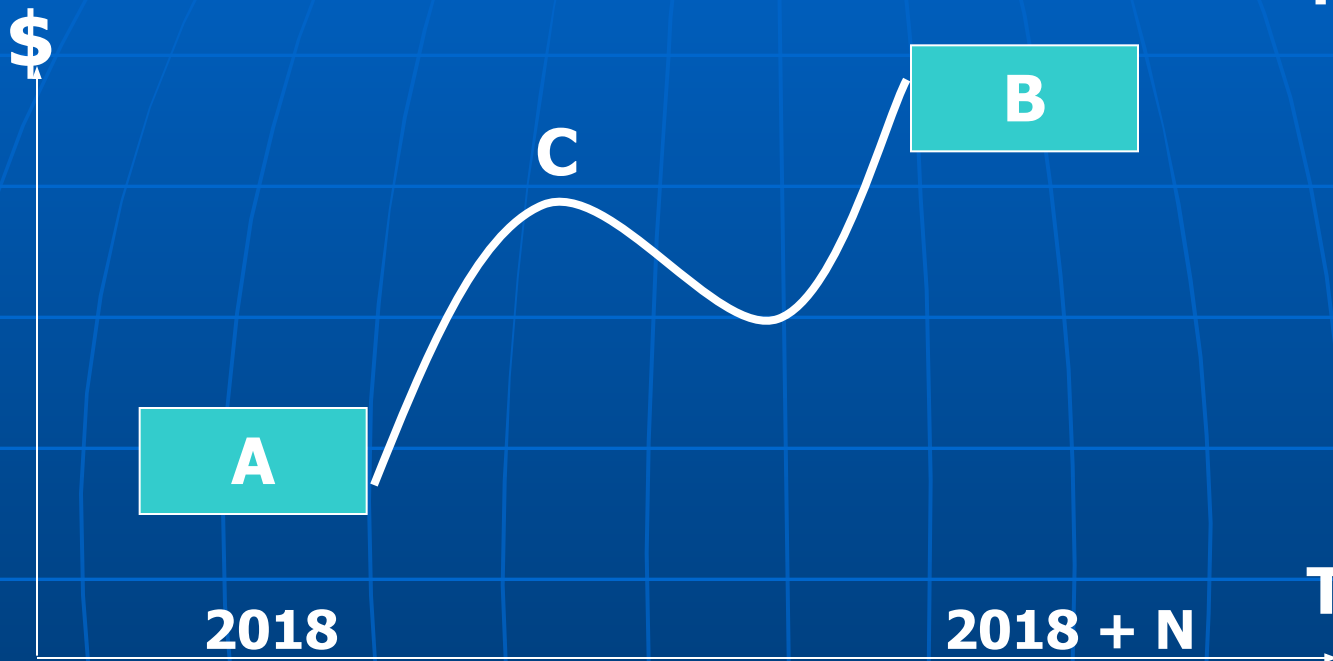
<http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment> (Труды конференций ИУМ-2016/2017 «Сценарный менеджмент»)

www.aom.org. Журналы Академии Менеджмента

Литература по теме «Бизнес-модели»

1. А.Сливоцки, Д.Моррисон. Зона прибыли. М: Эксмо, 2006, 448с.
2. Г.Чесбро. Открытые бизнес-модели М., Поколение, 2007
3. А.Остервальдер, И.Пинье. Построение бизнес-моделей. М., Альпина Паблишер, 2013

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



1. **A** = Каково существующее положение организации (или в организации)? **As It Is?**
2. **B** = Каким мы хотим его видеть (или «должны» быть) через N лет? **As It To Be?**
3. **C** = Как перейти в состояние B из...? **What We Have To Do To Reach p.B from...?**

Аристотель

- «Так как...знаем мы...каждую вещь только тогда, когда понимаем «почему [она]»
- (а это значит понять первую причину), то ясно,
- что нам надлежит сделать это и относительно ...всякого изменения, чтобы, зная их начала,
- мы могли попытаться свести к ним каждую

Основная Идея

**Если «Менеджмент – это изменение
организации»!**

**То «Стратегический менеджмент – это
долгосрочное,
продолжительное,
системное,
целенаправленное
изменение
организации»!!!**

Лекция 1

1. Организация (повтор).

2. Управление (менеджмент) организацией

:

Организация - вопросы

1. Почему люди социализируются в Организации?
2. В чем смысл слова «организация» и определение термина «Организация»?
3. Как формируются Функционалы О.
4. Что значит «Бизнес-среда О.»?
5. Что такое ЖЦОрганизации?

Ответы -1/2

«Каждый человек привлекает то одного, то другого для удовлетворения той или иной потребности. Испытывая нужду во многом, многие люди собираются воедино, чтобы обитать сообща и оказывать друг другу помощь: такое совместное поселение и получает у нас название государства»

(Платон, IV в. до н.э.)

Ответы -2/2

1. Две объективные причины, которые вынуждают человека социализироваться, создавать семьи, объединяться в группы, создавать союзы с себе подобными:
 - 1.1. Во-первых, **природные потребности**, которые необходимо удовлетворять для воспроизводства, и в этом биологическое начало человека.
 - 1.2. Во-вторых, **«врожденное неравенство способностей»** людей, побуждающее каждого человека искать соответствующего партнера с целью обеспечения своей **жизнедеятельности**.

Организации людей – 1

- Возникновение организаций обусловлено тем, что любой человек в одиночку не может выполнить большинство действий, необходимых для продолжения его жизни (сиречь – «удовлетворения природных и приобретенных потребностей»), и потому он вынужден искать себе подобных, создавать организацию или вступать в существующую организацию (= «социализироваться»).
- Прав Аристотель, утверждая, что «человек по природе своей животное социальное», а потому организации **были, есть и впредь будут** создаваться.

Организации людей – 2

- Мы создаём эти человеческие формирования для того, чтобы они могли создавать для нас то, в чем у нас есть **потребность** (напр., потребительские товары), или то, что решает наши **проблемы** (напр., средства передвижения).
- Мы учимся и/или трудимся в организациях, чтобы зарабатывать средства для приобретения этих товаров и услуг.
- Иными словами, мы давно уже являемся «**пленниками**» множества организаций, и потому неизбежно задаёмся вопросами их выживания и благополучного продолжительного существования.

Организация - смыслы

1. **Социальный институт (*Organization*)** – объект, с известным статусом. Примеры – фирма, орган власти, добровольный союз и т.д.
2. **Процесс (*Organizing*)**, связанный с сознательным воздействием на объект и, значит с присутствием субъекта-организатора и контингента организуемых.

Производное:

Свойство, атрибут объекта (*Organized X.*)

Примеры – организованная (неорганизованная) система

Определение (М.В.И.)

- **Организация** – это совокупность
- не менее 2-х «лиц»,
 - имеющих два атрибута:
- «Общую» Цель (ОЦ)
 - и
- **Формализованные Структурированные Отношения (ФСО)**

NB. «Лицо» в теоретико-игровом смысле

ОРГАНИЗАЦИЯ - как объект - II

Люди = **Элементы** Организации
(Elements)

Общая цель и ФСОотношения =
Атрибуты Организации (Attributes)

$$O = E \oplus A$$

\oplus = алгебраическая сумма

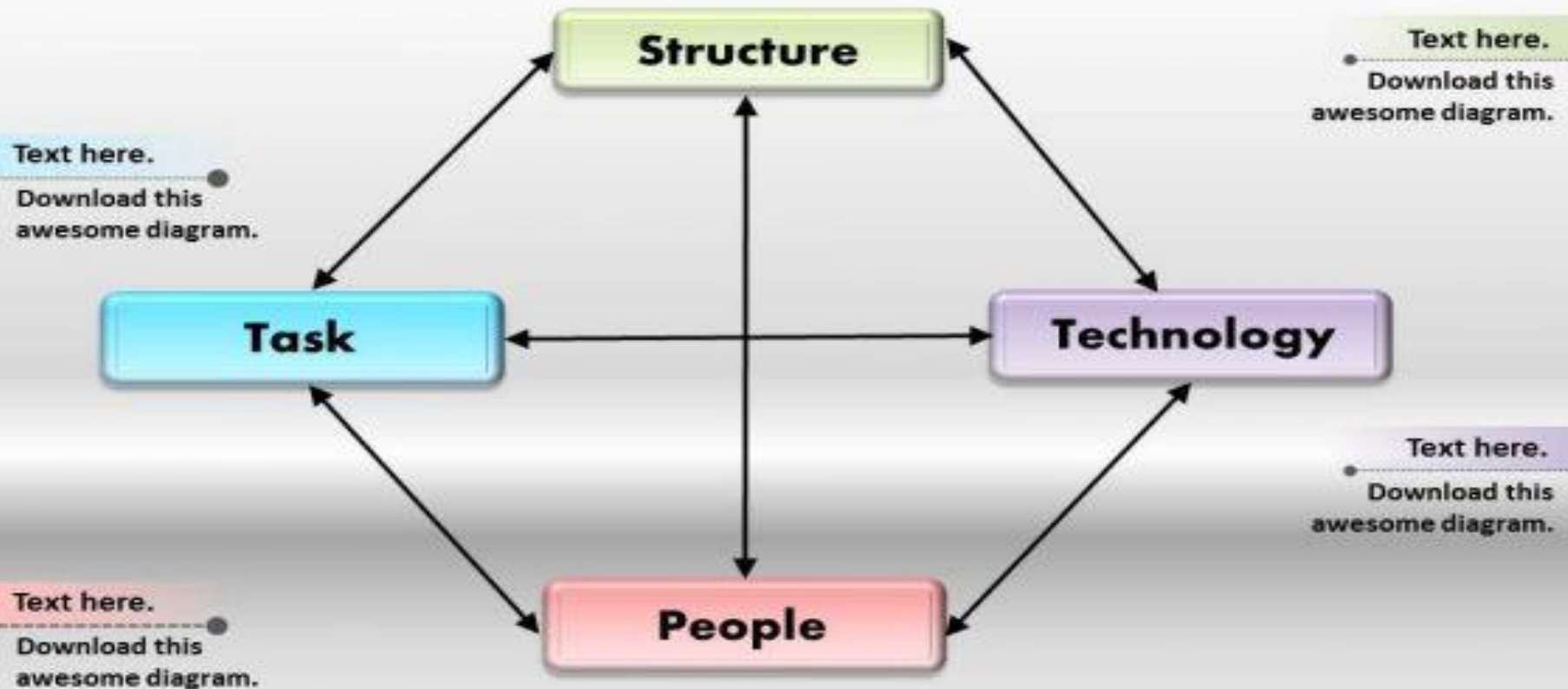
1. Структура = Элементы+Связи между ними
2. Система = Структура в динамике

Модель организации – Алмаз Ливитта



Модель организации – Алмаз Ливитта

Leavitt's Diamond



Модель организации – 7S (McKinsey)



Окружение бизнеса

Новая модель организации (М.В.И.)

1. Индивидуумы (Персонал)
2. Цели
3. Роли (Организационная Структура)

Виды организаций - 1

По организационно-правовой форме:

- *Коммерческие организации*
- *Некоммерческие организации*
(общественные, религиозные, профсоюзные, добровольные, госучреждения)

Виды организаций - 2

- **По отраслевому признаку** современная постиндустриальная национальная экономики подразделяется на три сектора:

1. первичный (сельское и лесное хозяйство, охота и рыболовство),
2. вторичный (обрабатывающие, горнодобывающие отрасли, производство электроэнергии, воды и добыча газа),
3. третичный сектор - сфера услуг (медицина, образование, спорт и др.).

Виды организаций - 3

- **По региональному признаку:**

- Местные,
- Региональные,
- Национальные,
- Глобальные,

- **По масштабу деятельности:**

- Микро,
- Малые,
- Средние,
- Крупные

Критерии «масштабов» фирм в РФ

Численность/Выручка от реализации товаров-услуг (без НДС) за предшествующий календарный год/// (49% - доля сторонних организаций в уставном капитале компании)

.Микро: до 15 чел./до 120 млн. руб.

.Малые: до 100 чел./ 800 млн. руб.

.Средние: до 250 чел./2 млрд. руб.

.Крупные: свыше 250 чел./более 2 млрд. руб.

(См. № 156-ФЗ от 29.06.15 и

Постановление Прав-ва РФ от 13.07.2015 № 702)

Организация, как объект, в динамике

Цель - воспроизводство

- 1. Поиск и приобретение ресурсов**
- 2. Преобразование ресурсов в товар/услугу – в «продукт»**
- 3. Распределение произведенных «продуктов»**
- 4. Обмен продуктами**
- 5. (=1.) Потребление приобретенных продуктов**

Итог:

**• Воспроизводство Организации (уменьшенное, простое, расширенное)
пп.2,3,4 и 5 = модель К.Маркса**

Из «Организация, как объект»

Почему «продукт» в пп.2-3 в кавычках, а в п.4-5 без кавычек? Это условное выделение.

Ответы:

1. Если процесс типа B2B, то «продукт» поступает к покупателю, «перекупщику» (customer), а не к конечному потребителю (consumer). Он остаётся «товаром/услугой». Хотя, с другой стороны, для перекупщика он имеет потребительские свойства, т.к. перекупщик может на нём заработать, напр., на доставке к конечному потребителю (consumer)

2. Если же процесс типа B2C, т.е. «продукт» поступает к конечному потребителю, то «продукт», обладающий «потребительскими свойствами», удовлетворяет потребности потребителя, что даёт **право** снимать кавычки.

Т.е. только потребитель (второй субъект) является «судьёй» этого процесса, дающий право замены смысла «результат производственной деят-ти» .

Возникновение ключевых функционалов

1. *ГенДиректор* («Менеджмент»)
2. *Бухгалтер* («Учет»)
3. *Персонал* («HR»)
4. *Социализация и Роли* («Корпоративная культура»)
5. *Технологическая идея и/или Б-Идея и Изучение рынка* («R&D» + «Маркетинг» +)
6. *Поиск и приобретение* ресурсов (или «Финансы» + «Маркетинг» + «Закупки» + «Логистика» + «Безопасность» + ...)
7. *Преобразование* ресурсов в товар/услугу → в «продукт» («Производство»)
8. *Распределение произведенных «продуктов»* («Дистрибуция»)
9. *Обмен продуктами* («Маркетинг» + «Продажи» + «Финансы» + ...)
10. *Потребление* приобретенных продуктов (Закупки + Производство + R&D...?)

Внутренняя среда организации - 1

Элемент – индивидуумы

**Роли индивидуумов = Функционалы или
Функционирующие Области:**

1.1. Акционеры (Shareholders)-?

1.2. Purchase

1.3. Production

1.4. Sales/

1.5. Post Sale Service

1.6.

HR

1.7. Management

1.8. Marketing

1.9. Finance

1.10. Accounting

1.11. Security

1.12. Corporate Culture

1.13. R&D (НИОКР)

Внутренняя среда организации - 2

1.14-1.18. ClientsR/PR/GR/FR/IR

1.19. «Competitive» Intelligence

1.20. Social Responsibility

1.21. Ecology

1.22. Knowledge

1.23. Corporate Governance

1.24. Law

1.25. IT-active

1.26. Risks

1.27. Insurance

1.28. Compliance

1.29. Infrastructure

1.30. Logistics

и др. Роли (по потребности в них)!!!

РИСКИ определяют необходимость в ролях

Внутренняя среда организации

1. Shareholders (?)	12. R&D	24. Ecology
2. HR	13. Corporate Culture	25. Knowledge
3. Marketing	14. Law	26. Infrastructure
4. Management	15. Social Responsibility	27. Risks
5. Accounting	16. IT-active	28. Insurance
6. Finance	17. Public Relation	29. Compliance
7. Security	18. Government Rel.	30. Corporate Governance
8. Purchase	19. Finance Relation	31. Logistics
9. Production	20. Investor Relation	32. Communications
10. Sales	21. Client Relation	33. Technologies
11. Post Sale Services	22. «Competitive» Intelligence	34. Decision Making Control
	23. Development	35. Diversity of HR (Apple -18.11.2017)

и др. Роли (по потребности в них)!!!

Внутренняя среда организации-4

Взаимодействие ФО □ Технологии □

Внутриорганизационные процессы:

1. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений (Decision Making & Problem Solving)
2. Коммуникации в организации (Communications)
3. Конфликты в организации (Conflicts)
4. Лидерство в организации (Leaderships)
5. Бизнес-процессы в организации (=числу «продуктов») (Business Processes)
6. Логистика (Logistics)
7. Изменения (Changes)

Процессы создания ценности/стоимости

*Бизнес-процесс
или
Основная
деятельность
по созданию
продукта*

Закуп
ки

Производ-
ство

Продажи

После-
продажное
обслужива-
ние

*Вспомогательная
деятельность:
функционирующие
области,
обеспечивающие
основную
деятельность*

- **Ключевые функционалы:**
 - HR/Management/Accounting/Marketing
 - Finance/Corporate Culture
 - R&D (НИОКР)/Knowledge/Logistics
 - Security/Competitive Intelligence
 - Social Responsibility/Ecology
 - IT/ Law/Infrastructure
 - Corporate Governance
 - PR/ GR/ IR/ FR/ Client-R, etc.

Внешняя среда организации

1. Макросреда – состав, природа
2. Микросреда – состав, природа

Macro-Environment

1. MacroEconomics
2. State Policy
3. History-Socio-Culture
4. Demography
5. Ecology
6. Science and Technology
7. Institutional system (regulators, incl. Banks)
8. Legal System (incl. Taxation)
9. Insurance System (on Federal Level)
10. Labor Market (on Global Level)
11. Communications
12. Other stakeholders

Micro-Environment

1. Competitors
2. Consumers/Customers
3. Suppliers
4. Potential competitors
5. Products-substitutes (M. Porter' 5 Rings Model)
Plus (for M.Porter' Model) 2 blocks by V.Marshev (№6-7):
6. Potential Consumers/Customers
7. Potential Suppliers
8. Regional Law (incl. Regional Taxes)
9. Insurance System (on Regional Level)
10. Labor market (on Regional Level)
11. Trade Union
12. Shareholders (?)
13. Other Stakeholders

Среда жизнедеятельности О

1. Internal Environment

+

2. External Environment

=

Business Environment

Бизнес-среда Организации =
Внутренняя среда Организации +
Внешняя среда Организации

Elements of Business Environment

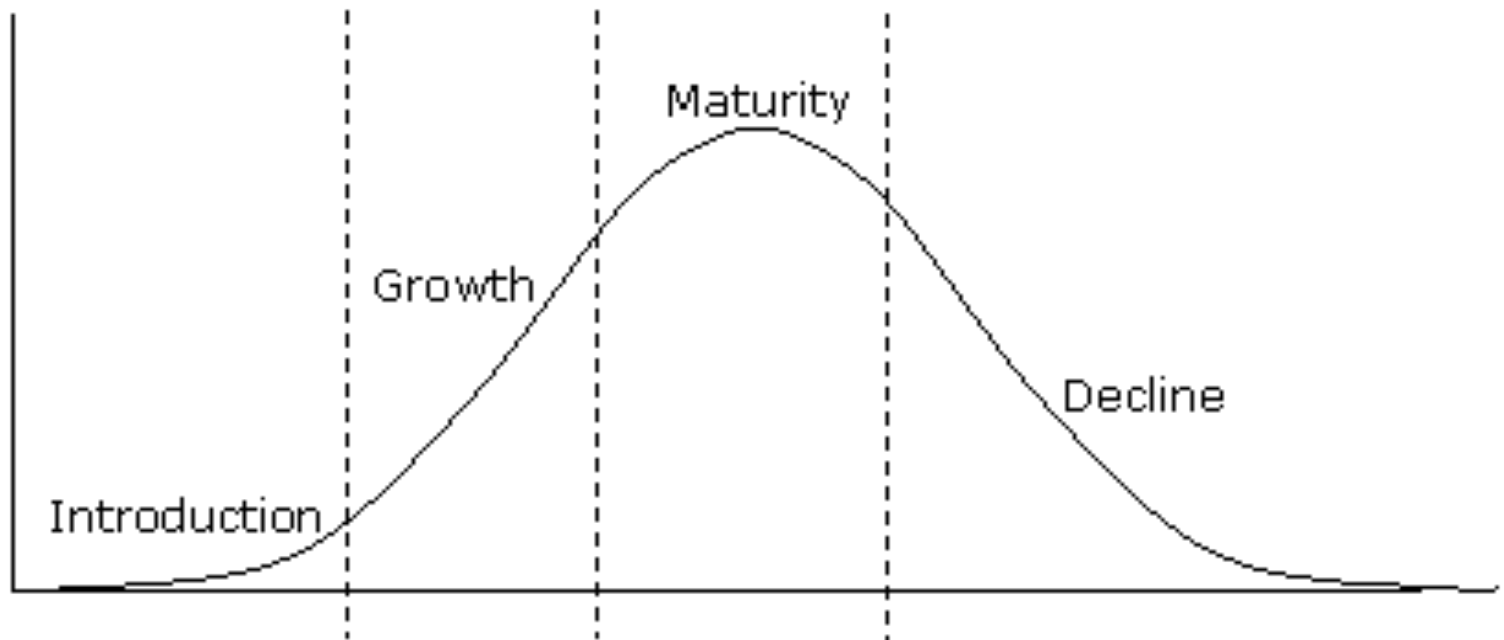


**Как живут и развиваются
Организации?
или
Жизненный цикл организации**

Жизненные циклы

1. **Продукта / Отрасли**
2. **Организации**
3. **Инновационной компании**

Product (Industry) Life Cycle stages



Жизненные циклы организации

Концепция ЖЦО известна с древних времен. Творцом термина «**цикличность**» различных форм управления государством считается древнегреческий философ Полибий (II в. до н.э.). Он сформулировал характеристики каждой формы в контексте циклической смены их состояний:

- от **зарождения** к
- **расцвету** и от него к
- **упадку**.

Раскрыл смысл преемственности сменяющих друг друга форм управления и возврата к началу **на другом уровне качества**

(a la Adizes Model?).

Модели ЖЦОрганизаций

Модели ЖЦ организации

1. Модель Полибия (II в. до н.э.)
2. Модель Доусона (1967)
3. Модель Липпита-Шмидта
4. Модель Скотта
5. **Модель Грейнера**
6. Модель Торбета
7. Модель Катца-Канна
8. Модель Кимберли-Майлса
9. **Модель Адизеса**
10. Модель Миллера-Фризена
11. Модель Фламхольца
12. Модель Лестера-Парнелла-Каррагера
13. Модель Р.Дафта
14. Модель Хенкса-Уотсона-Янсена-Чандлера
15. **Модель ЖЦИК Энгеля-Шарона**

5. Модель Грейнера

- Организация проходит **6** последовательных стадий:

1. Творчество

(=>> Кризис лидерства)

2. Формализация

(=>> Кризис автономии)

3. Делегирование (=>> Кризис контроля)

4. Координация (=>> Кризис формализации)

5. Сотрудничество (=>> Кризис роста)

6. М&А

7. ???

09.09.2018

проф. МАРШЕВ В. И. (МГУ)

(=>> Кризис Чего?)

48

Модель Грейнера

- Каждая из стадий следует за «революцией», или переходной фазой, являющейся результатом основной проблемы или кризиса организации.
- Только преодолевая этот кризис или решая проблему, свойственную каждой стадии развития, организация успешно движется к более зрелой стадии.

МОДЕЛЬ ГРЕЙНЕРА. Стадии ЖЦО



9. Модель Адизеса (adizes.com)

- ЖЦО делится на две стадии: **рост** и **старение**.
- **Рост** начинается с Зарождения и завершается Расцветом, Затем наступает **Старение**, идущее от Стабилизации к Смерти организации.
- Развитие организаций происходит через **10 этапов**, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности (атрибутов ЖЦО):
 - **Р** — ориентация на результат, производство, действие
 - **А** — администрация, «правильно», следование процессу и процедурам
 - **Е** — предпринимательство, идеи, долгосрочная перспектива
 - **И** — интеграция, взаимодействие, долгосрочная командная игра

ЖЦ Компании по И. Адизесу

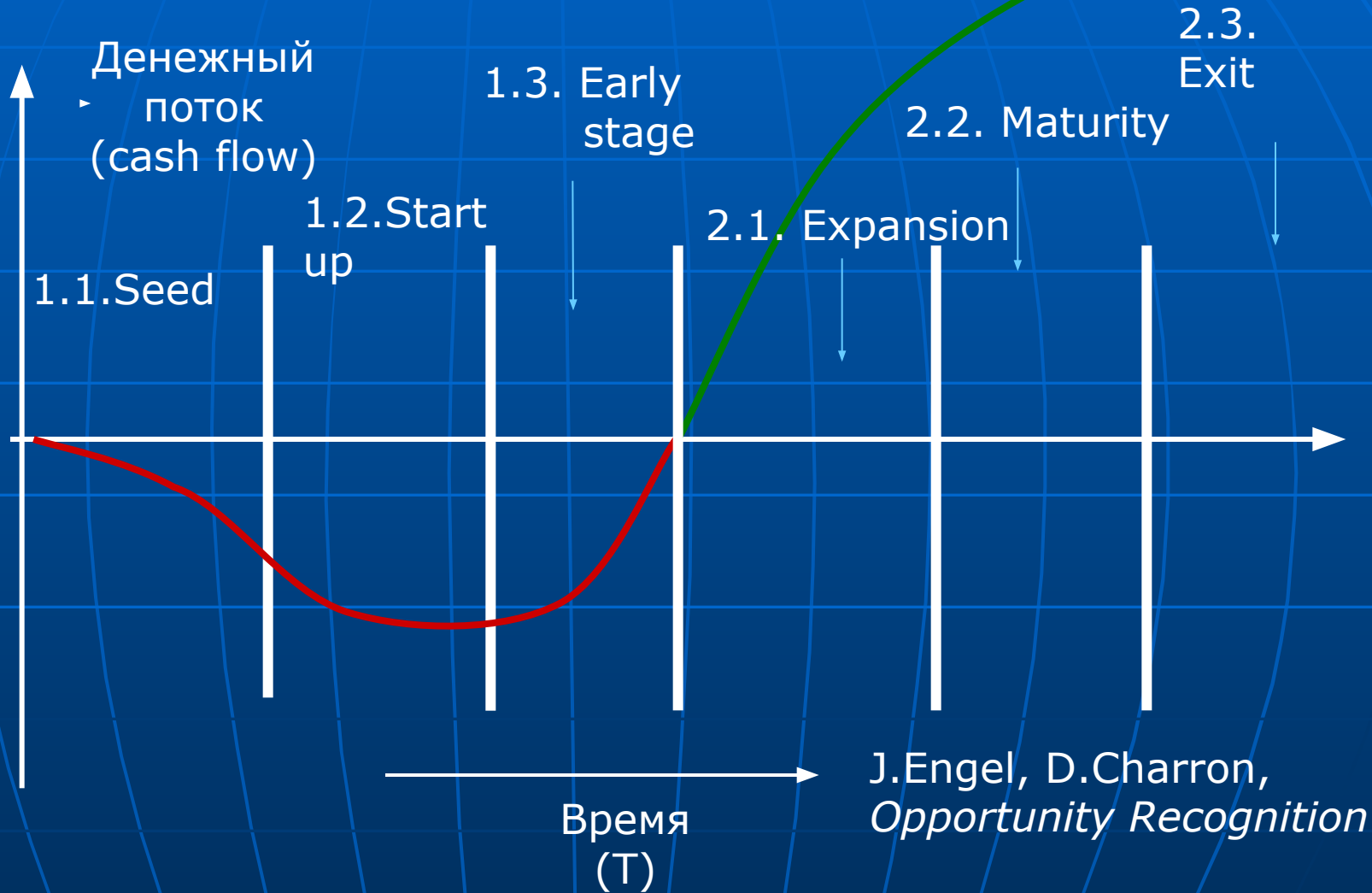
Жизненный цикл



15. ЖЦ Инновационной Компании



Этапы развития ИК



Домашнее Задание - 1

1. Выбрать из списка Литературы одну работу
2. Написать рецензию на эту работу (хвалебно/критическую)
3. Выслать рецензию преподавателю за сутки до КнЧ

(индивидуально, письм.)

ДЗ-2/1

1. Сформировать группы из 4-5 человек.
2. Выбрать Объект – фирму, для которой в финальном групповом проекте будет разработан «Меморандум стратегий»
3. По материалам деятельности Объекта группового проекта **написать 3-4-х летнюю историю** (кейс) Объекта, отразив ключевые моменты Объекта (4-5 страниц):
 - 3.1. Год создания
 - 3.2. Учредители
 - 3.3. Показатели финансово-хозяйственной деятельности
 - 3.4. Смена команды менеджеров (если такое было)
 - 3.5. Положение с персоналом (напр., текучесть кадров)
 - 3.6. Другое.

(см. след. слайд)

ДЗ-2/2

Цель этой истории: Интрига!
Продемонстрировать спады и подъемы в жизнедеятельности Объекта, что и побудило вас разработать «Комплекс стратегий развития Объекта N»

Примеры таких текстов см. в работе
А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд.
Стратегический менеджмент. М., Вильямс,
2003 (электронная версия)

(в группах, письм., ppt)