

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Из привычных критериев вырвавшись,  
Обыденные мерки отбросивши,  
Ставлю на завтрашний выигрыш  
С учетом завтрашнего проигрыша.**

Б.Слуцкий

**Уйдя из точки «А», там поезд на равнине  
Стремится в точку «Б».  
Которой нет в помине.**

И.Бродский



# Стратегический менеджмент

греч . strategos, от stratos - войско и ago - веду

**Что бы Наполеон ни делал, перед его глазами всегда стояла общая картина происходящего, он интуитивно предугадывал все движения противника задолго до того, как вражеская нога вступала на поле, он смотрел на войну как на игру.**

**Он был всемогущим игроком, который всегда "знал" точно, какую стратегию нужно применить, чтобы перехитрить врага...**

**Он нарушал правила и шокировал противников.**



# Оглавление (1)

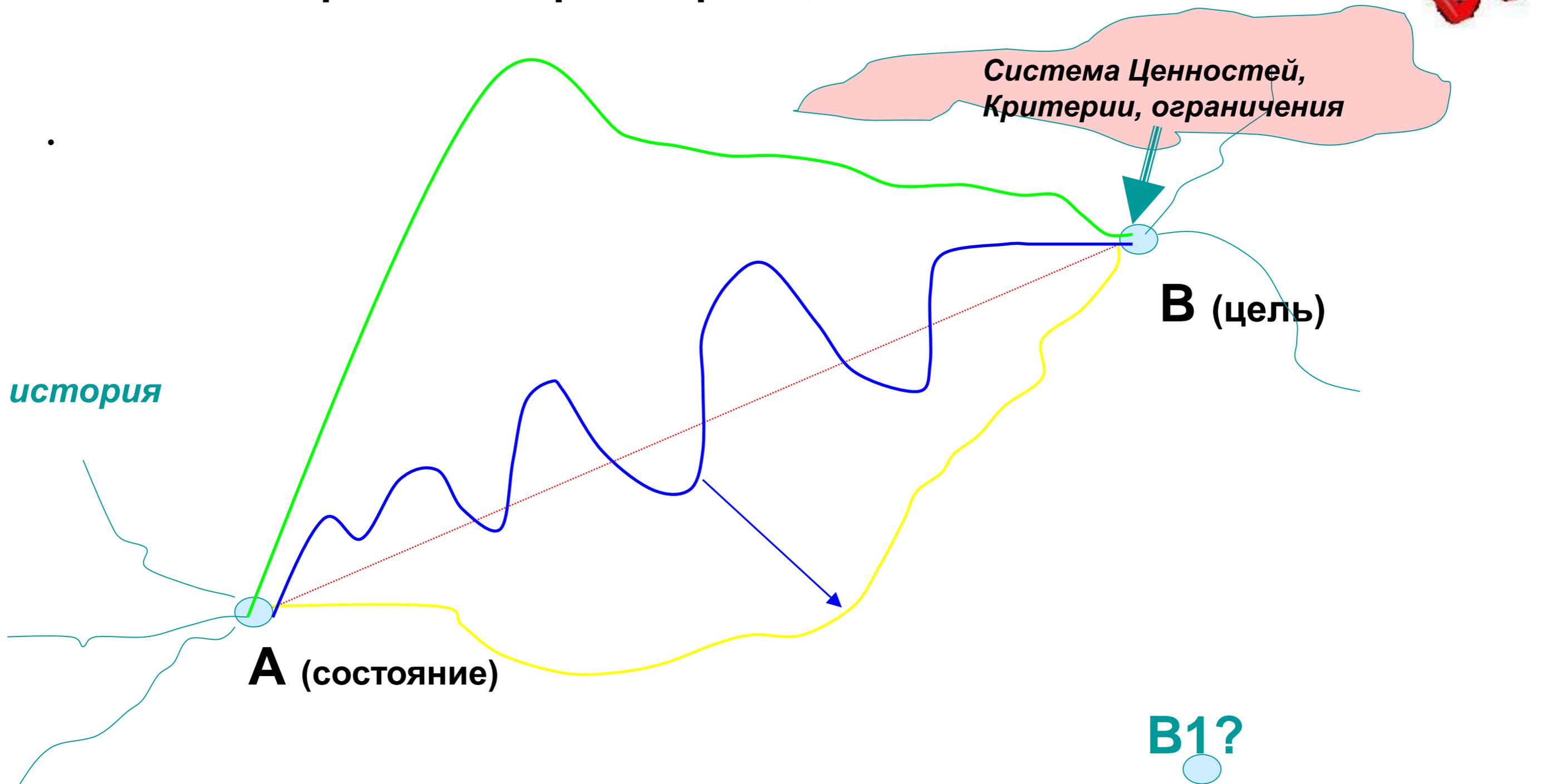
версия – сентябрь 2012г.

<b>1. Введение. История и основные понятия.</b>	<b>3</b>
<b>2. Интеграция инноваций: информация + интуиция</b>	<b>36</b>
<b>3. Стратегия – вопросы, подходы, модели</b>	<b>46</b>
<b>4. Видение, миссия, цели</b>	<b>59</b>
<b>5. Рынок и конкуренция</b>	<b>73</b>
<b>6. Принципы и инструментарий стратегического управления</b>	<b>100</b>
<b>7. Стратегическое управление: схемы и проблемы</b>	<b>144</b>
<b>8. Стратегический анализ</b>	<b>154</b>

# Оглавление (2)

<b>9. Разработка и оценка стратегии</b>	<b>159</b>
<b>10. Стратегия и проведение изменений</b>	<b>163</b>
<b>11. Стратегический контроль и аудит</b>	<b>167</b>
<b>12. Примеры стратегий</b>	<b>179</b>
<b>13. Организационная поддержка стратегий</b>	<b>192</b>
<b>14. Трансформация организаций</b>	<b>204</b>
<b>15. Идеологические и психологические аспекты. Консалтинг.</b>	<b>211</b>
<b>16. Приложения</b>	<b>219</b>

# Стратегия – траектория достижения цели



# Чем отличаются стратегии?

Чем отличаются стратегии (траектории достижения цели):

- Ресурсами
- Временем, скоростью
- Тактикой
- Соответствием системе ценностей и ограничений
- Соответствием законодательству
- Рисками
- Вероятностью достижения целей
- Возможностью оперативного перехода на другую стратегию
- Вероятностью изменения цели (точки В)
- Возвратностью или безвозвратностью
- Последствиями (предсказуемыми и случайными), побочными эффектами
- Кайфом
- ...

# Вариативность стратегии



Марко Матерацци продемонстрировал в финале чемпионата мира, если отвлечься от этики, едва ли не все возможные бизнес-стратегии:

- гол с игры (техническое, игровое мастерство)
- гол в серии пенальти (психологическая устойчивость, отработанность стандартных ситуаций)
- актерское мастерство (вымогая штрафные)
- откровенная грубость (удары двумя ногами по корпусу, грубые подкаты)
- провоцирование (выбрал ключевого соперника и ударил в самое болезненное место словами, неоднократно повторенными: знал, что алжирец очень эмоционален). Даже если бы Зидан сдержался и не ударил его, психологическое давление было очень сильным, и вряд ли при исполнении пенальти Зидан сделал бы это точно.

# Примеры побочных эффектов

- Если в мире в среднем потребление было 5 -5.5 литров алкоголя на человека, в Советском Союзе 18 литров в 1982 году, писал Андропов, а доза, которая ведет к самовырождению нации, считается 25 литров.
- 
- Если в годы перестройки вырубали 30% всех виноградников, то за все годы войны погибло только 22% виноградников в тех районах, по которым прошли немцы.
- Самогоноварение увеличилось в 3-4 раза и более полумиллиона человек были привлечены к ответственности за самогоноварение.
- В стране перестало хватить сахара, на него тоже ввели талоны, но народ стал пить лаки, политуру и все, что горит.
- Увлечение запретами, администрированием и компанейщиной привело к тому, что народ начал бурно пить суррогаты, что привело к огромному количеству смертей.

# Из А в В – каким путем пойдём?

Главное – это серьезная адекватная оценка текущего состояния.

Точка А – это компания сегодня:

- ❖ Рыночное положение
- ❖ Что реально приносит деньги, а что пока является игрушками
- ❖ Основные сегменты и клиенты – что мы им даем (для каждого сегмента должен быть набор стандартов качества с точки зрения клиента).
- ❖ Основные конкуренты, их плюсы и минусы
- ❖ Финансовое положение
- ❖ Инфраструктура
- ❖ Технологичность (внутренние бизнес-процессы)
- ❖ Персонал – материальное и моральное положение, обученность, динамика

А

В

# Маркетинг себя

**Собственник или  
Наемник?**

*Малый, средний,  
Крупный бизнес?*

**Коммерческая  
или госструктура?**



**Творец или  
Исполнитель?**

*Лидер или  
Последователь?*

**Стабильность или  
Серия проектов?**

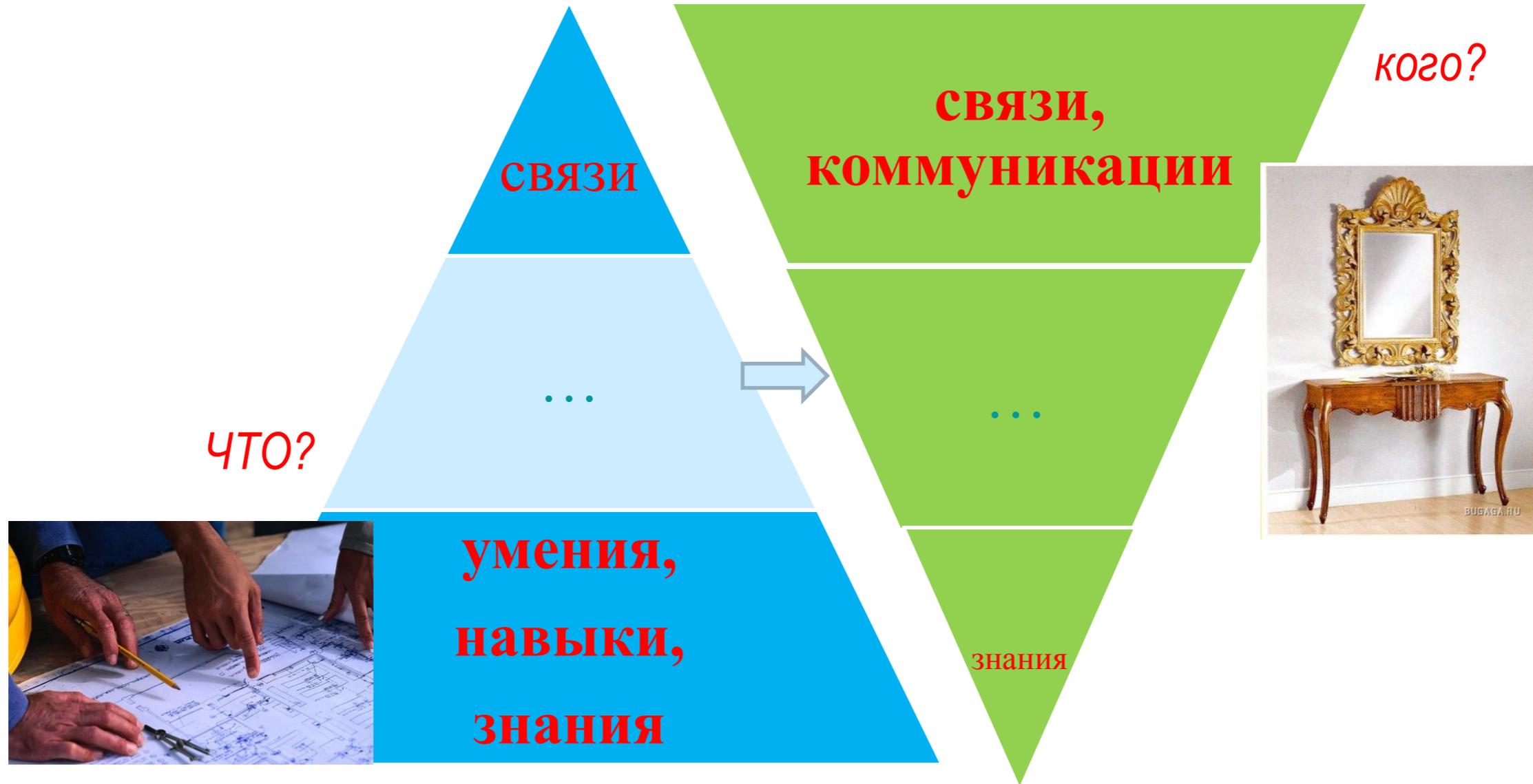
**Ниша рынка или сегмент?**

**Спринтер, стайер или марафонец?**



# Выбираем лестницу

Цели?  
Результаты?



**Специалист**  
И.Г.Альтшулер - 2015

**Руководитель**

# Коктейль НУР

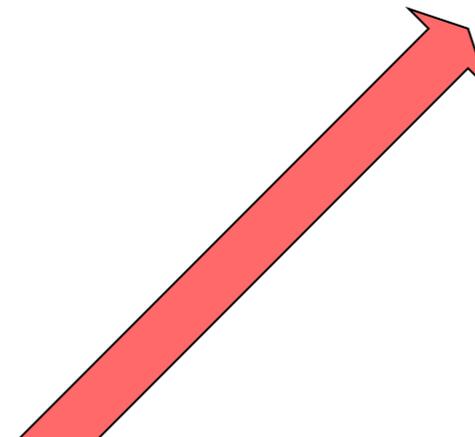


угрозы



надежды

*БУДУЩЕЕ ВАРИАТИВНО*



ПРОШЛОЕ ФАНТИЧНО

И.Г.Альтшулер - 2015

# Все начинается с ценностей



ценность продукта

ценность обслуживания

ценность персонала



ценность  
удовлетворения  
потребностей

ценность  
удовлетворения  
желаний



ценность возможностей

ценность отношений

ценность  
самоутверждения

# Взгляд из настоящего в будущее

**Стратегия – это**  
**взгляд из будущего в настоящее.**

- Это не экстраполяция текущего состояния и внутренних ограничений на следующий период.
- Стратегический подход - в превращении любых изменений в позитивные возможности и их использовании, план при этом не догма, а система организации труда, адаптируемая к изменениям внешней среды.

П.Друкер: если вы хотите, чтобы будущее настало, надо его как-то финансировать (10-12% бюджета, 10-12% времени).

# Некоторые ключевые стратегические понятия (1)

- **Субъект, Точка зрения**
- **Радиус действия (сфера применения),**
- **Гипотеза, постулат**
- **Эксперимент, пилотный проект**
- **Стратегическое голодание**
- **Стратегическая близорукость**
- **Стратегическая импотенция**
- **Информационное обжорство**
- **Целевые установки и ограничения**
- **Цели и критерии достижения, Дерево целей**

# Некоторые ключевые стратегические понятия (2)

- **Инвентаризация ресурсов и возможностей**
- **Со-конкуренция (война и мир)**
- **Форс-мажоры и нештатные ситуации, анализ рисков**
- **Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональные стратегии**
- **Стратегическое управление в реальном времени**
- **Критические факторы успеха (КФУ)**
- **Устойчивые (или уникальные) конкурентные преимущества (УКП)**

***И еще 226 слайдов...***