

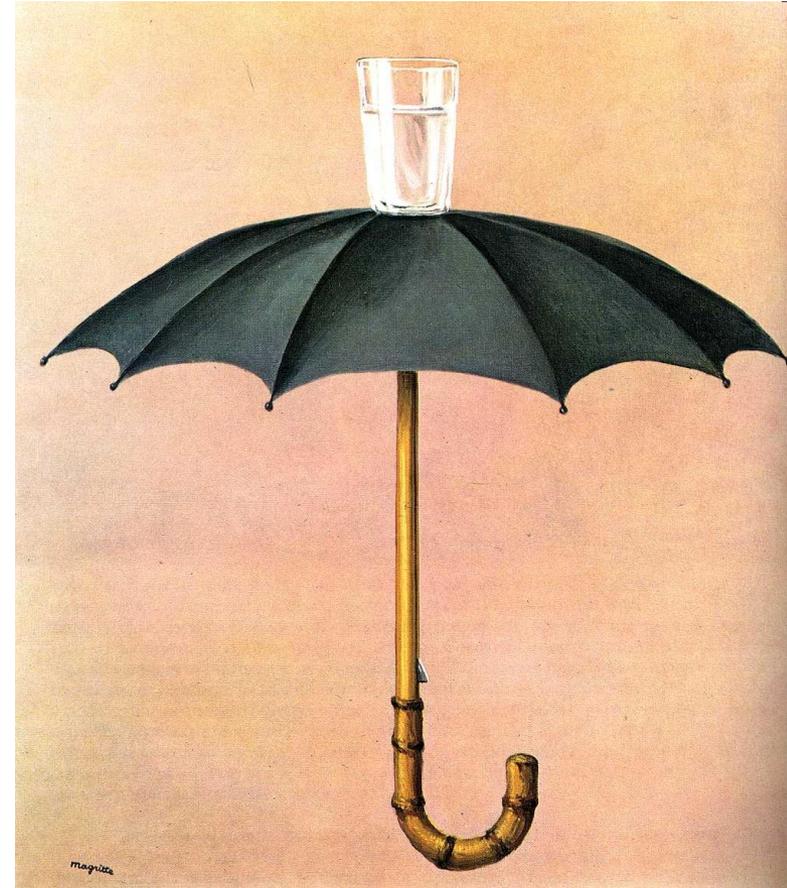
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**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 (2)

9. Разработка и оценка стратегии	228
10. Стратегия и проведение изменений	239
11. Стратегический контроль и аудит	259
12. Примеры стратегий	276
13. Организационная поддержка стратегий	304
14. Трансформация организаций	324
15. Идеологические и психологические аспекты	345
16. Продолжение следует...	366

ВВЕДЕНИЕ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ



Основные термины и вопросы, на которые они отвечают

	Отвечает на вопрос:
Видение	-
Миссия	Зачем?
Бизнес-идея	Каким образом? За счет чего?
Цель	Что? Кому? Когда? Сколько?
Стратегия	Кто? Куда?
План	Как?
Бюджет	Почем?

Концепция потребительской ценности

Уникальна потребность,
а не способ ее удовлетворения.

ХВКЦ = хорошо воспринимаемая клиентом ценность.

Ценность – это оценка потребителем способности товара или услуги удовлетворить его потребности и/или желания.



**Исторически ориентация была на:
производство, потом на продажи, затем – на рынок.**

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 состоит в превращении любых изменений в позитивные возможности и их использовании, а 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), границы деятельности**
- **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**
- **Инвентаризация возможностей**
- **Со-конкуренция (война и мир)**
- **Форс-мажоры и нештатные ситуации**
- **Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональные стратегии**
- **Стратегическое управление в реальном масштабе времени**
- **Сознательность и спонтанность стратегии**
- **Критические факторы успеха (КФУ)**
- **Устойчивые конкурентные преимущества (УКП)**

Некоторые ключевые стратегические понятия (3)

- Система координат (оси, единицы)
- Риски и компенсации. Чистые и спекулятивные риски
- Стимулирующая, защитная и компенсирующая функции риска
- Источники риска – природные, ненадежность элементов операций и систем, человеческий фактор
- Допустимый риск, критический риск, катастрофический риск
- Валютные и инвестиционные риски, риски упущенной выгоды

Понятие жизненного цикла

Жизненный цикл есть у всего и вся:

- Отрасли, сегмента, ниши рынка,
- Идеи, проекта,
- Продукта, упаковки,
- Фирмы, сотрудника,
- Партнера, клиента...

Время сжимается:

Фирма проект, Должность командировка