

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ



Константинов Геннадий Николаевич, ВШЭ, профессор

СТРУКТУРА КУРСА

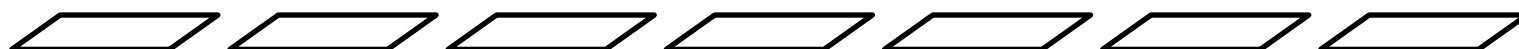
Основы стратегического мышления



Роль образования в экономике, базирующейся на знаниях



Основы стратегического менеджмента



Стратегический анализ

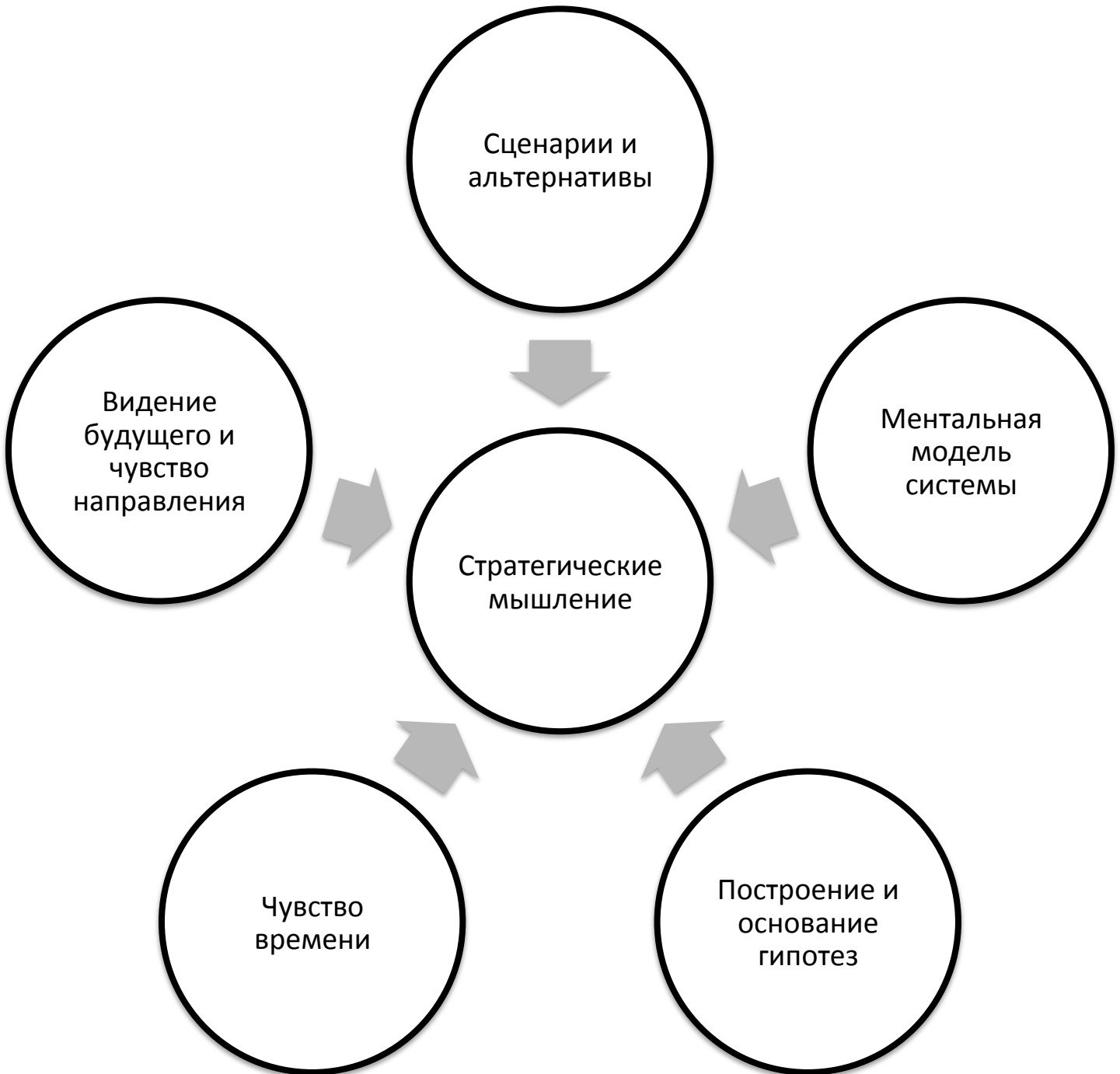


Внедрение стратегии и программы развития школы



«Стратегическое мышление – это синтез стратегического видения, интуиции и креативности».

Г. Минцберг



«Три пути ведут к знанию:
путь размышления – это путь самый благородный
подражания это путь самый лёгкий
и путь опыта – это путь самый горький

Конфуций

SEEN FIRST**THINKING FIRST****DOING FIRST**

Идея

Стратегия

Предпринимательская
энергия

Искусство

Наука

Ремесло

Визуальный

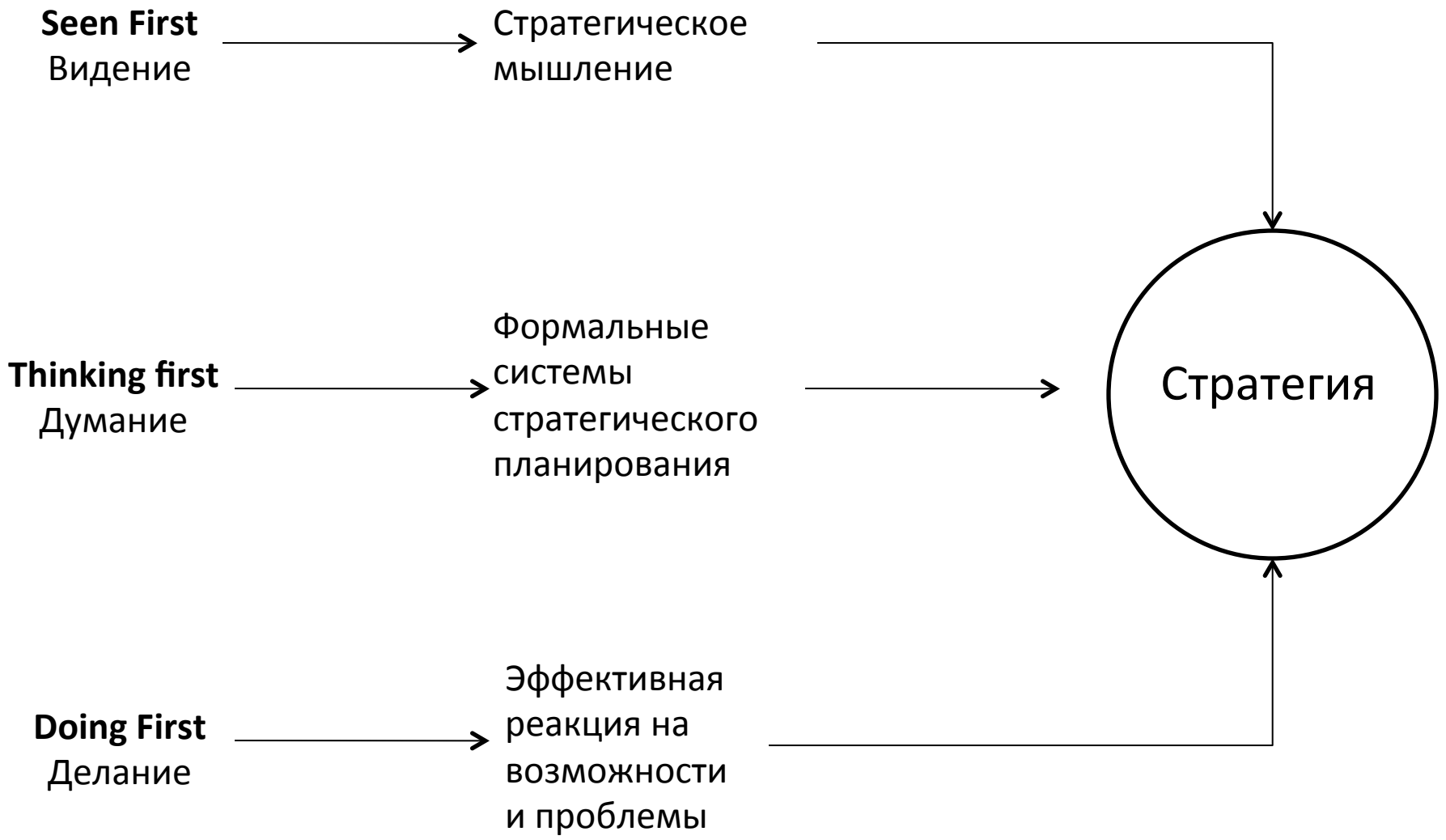
Вербальный

Интуитивный

Видение

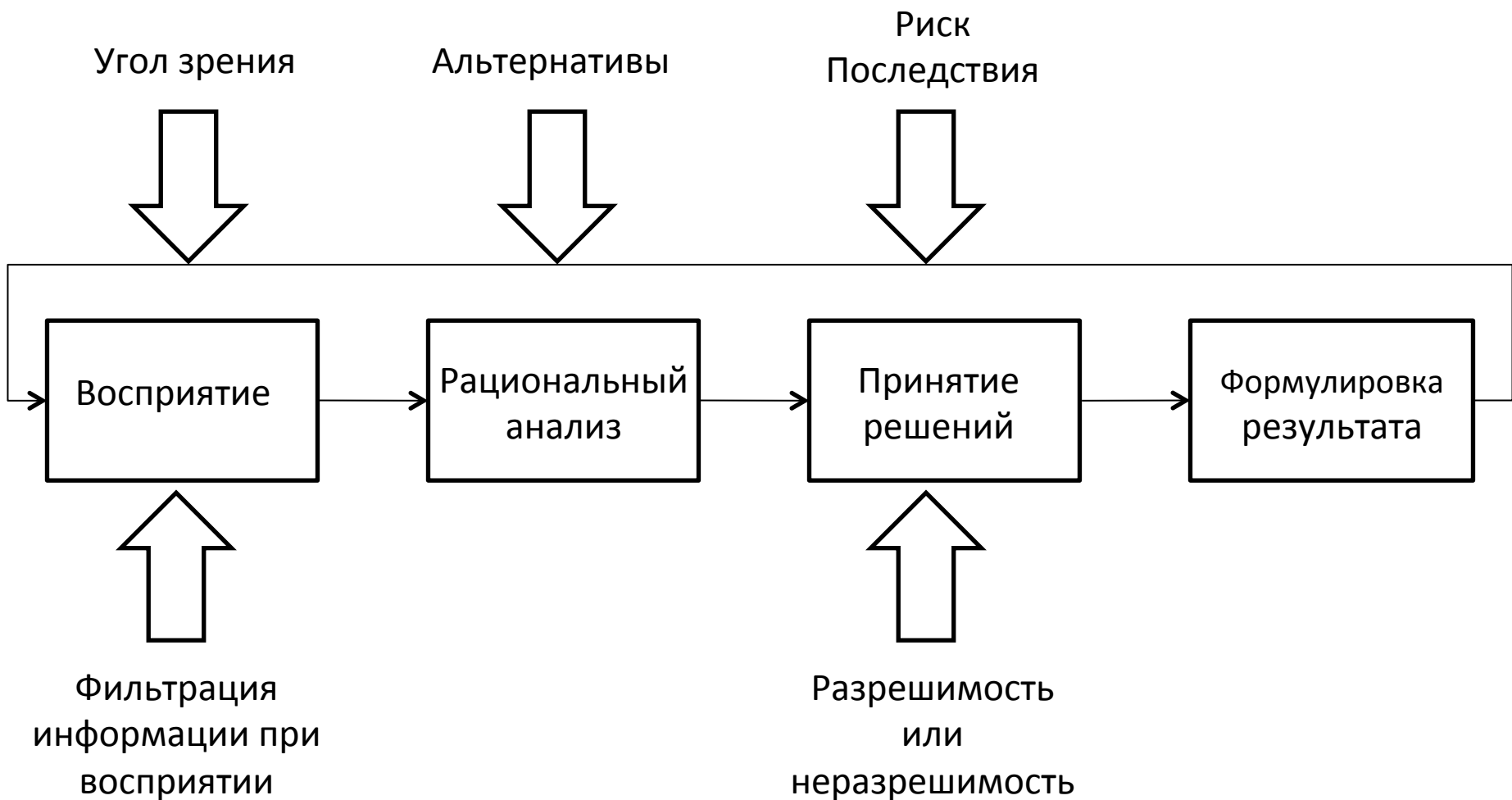
Анализ

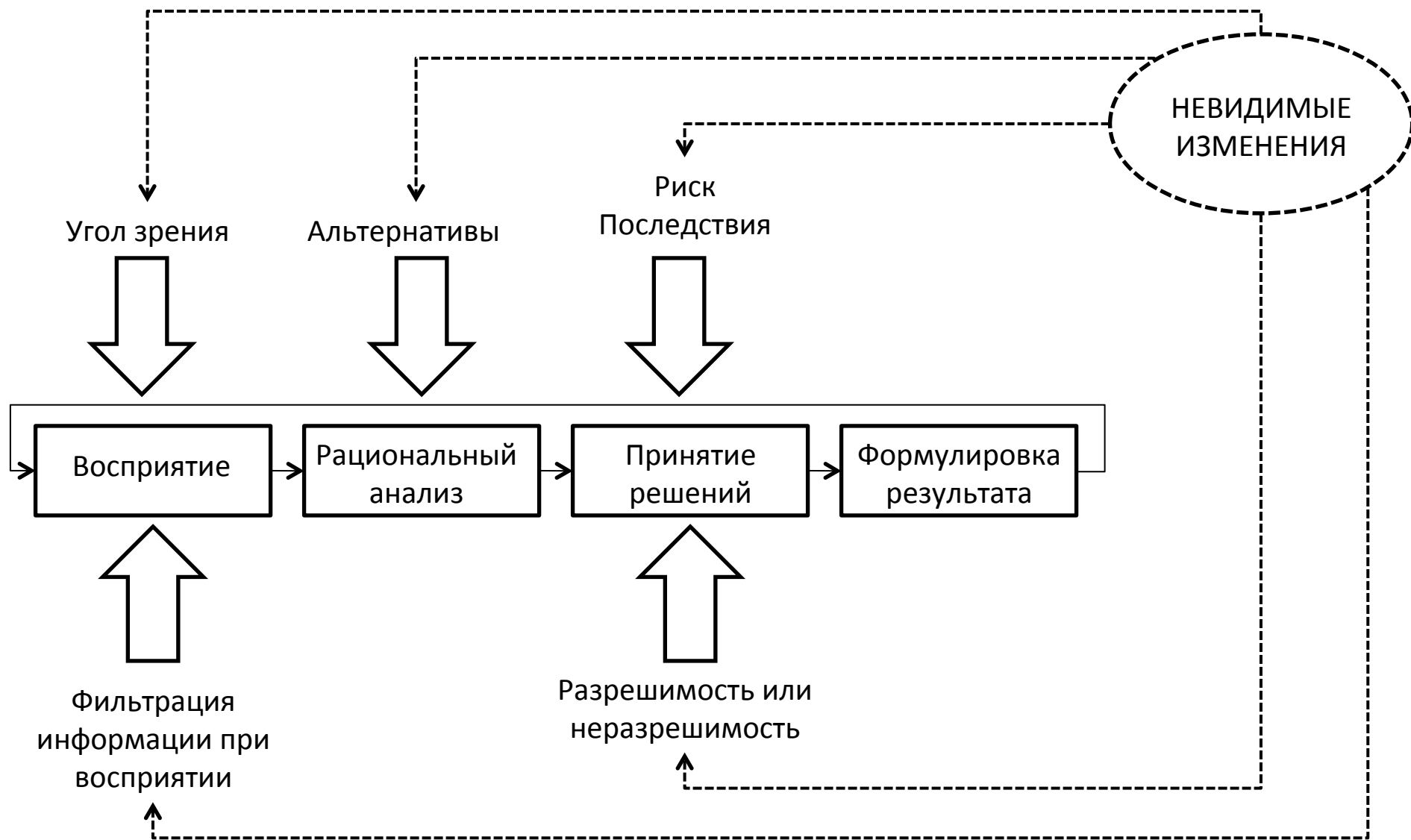
Импровизация



«...Трагедия жизни в том, что ты можешь понять ее только в ретроспективе, а жить должен в перспективе».

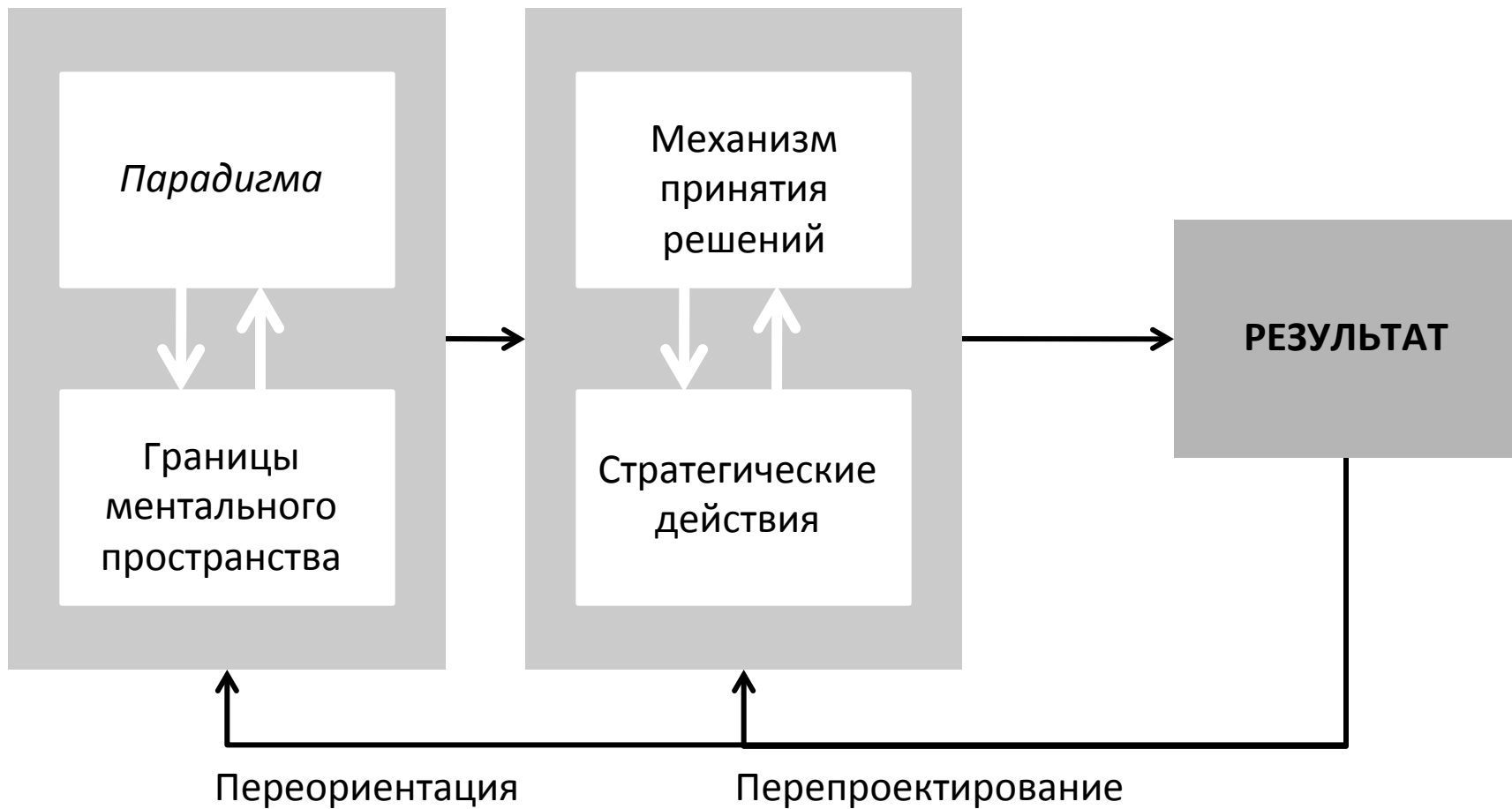
С. Кьеркегор, датский философ

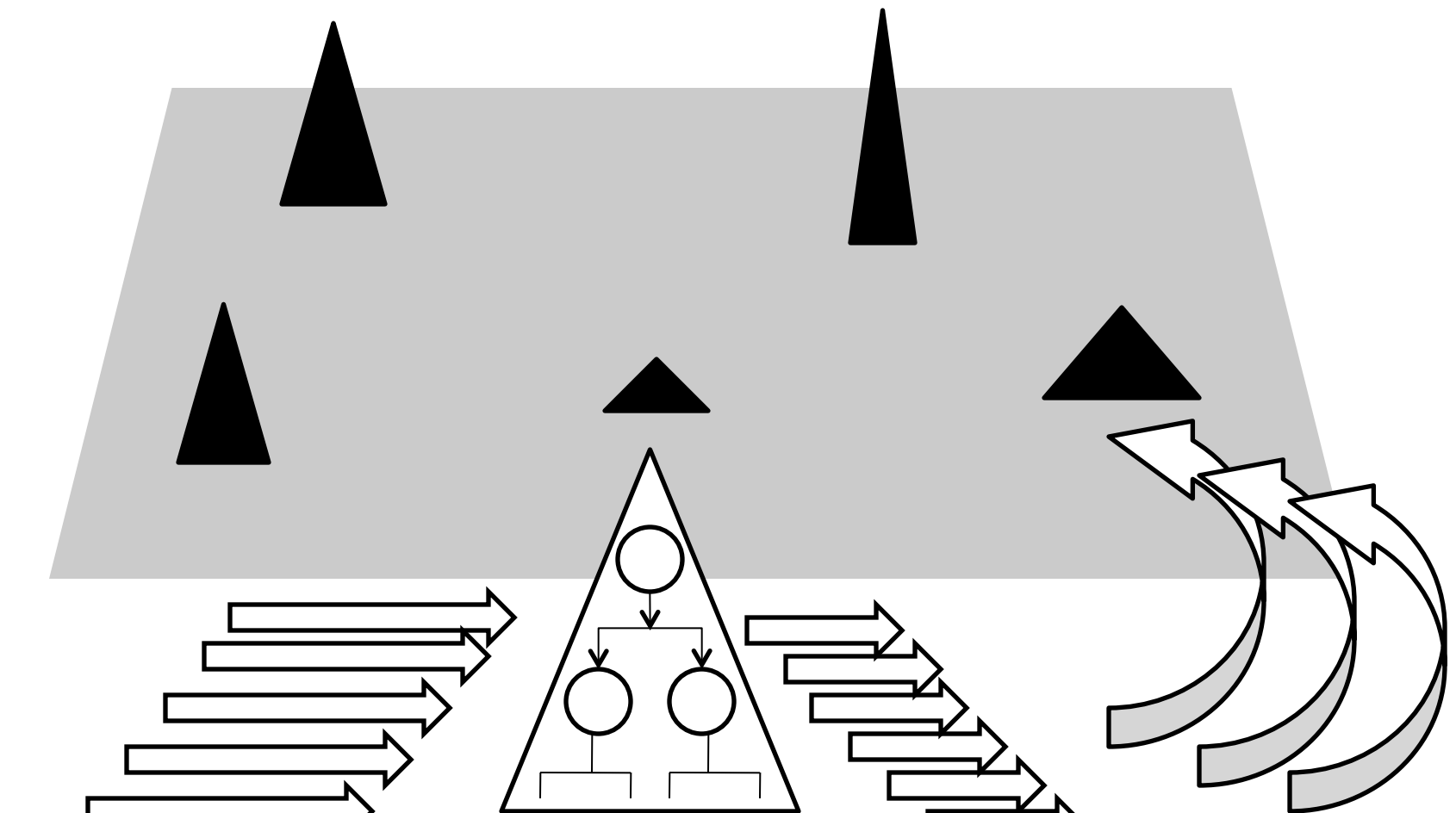




НЕВИДИМОЕ

ВИДИМОЕ





Опыт и восприятие
прошлых стратегий

Видение
будущего
и неопределённость

Взгляд поверх
существующей
парадигмы
конкуренции

ПРОБЛЕМА – это осознаваемое несоответствие между тем, что человек или организация имеет, и тем, что хочет иметь.

Проблемы бывают четырёх типов:

- ✓ те, которые требуют для своего решение большего объёма информации или лучших методов ее обработки;
- ✓ те, для решение которых требуется перегруппировка уже существующих данных – интуитивная перестановка;
- ✓ те, для решение которых требуется изменение парадигмы и рассмотрение ситуации в новых рамках;
- ✓ те, что сводятся к отсутствию проблемы. Всех устраивает существующие положение дел, что мешает добиться гораздо большего.

В чём причина «плохих» решений?

- ✓ Рассмотрение «ложной» проблемы
- ✓ Слабое участие
- ✓ Внимание на «бросающиеся в глаза» факты и аспекты проблемы
- ✓ Излишняя реакция на недостаток времени и стресс
- ✓ Дисбаланс между интуицией и анализом
- ✓ Использование догматических подходов, стереотипов, «плохих» метафор
- ✓ Потеря ценностной ориентации
- ✓ Субъективные суждения
- ✓ Игнорирование этики
- ✓ Изучение прошлых ошибок

Типы альтернатив

Постепенное совершенствование

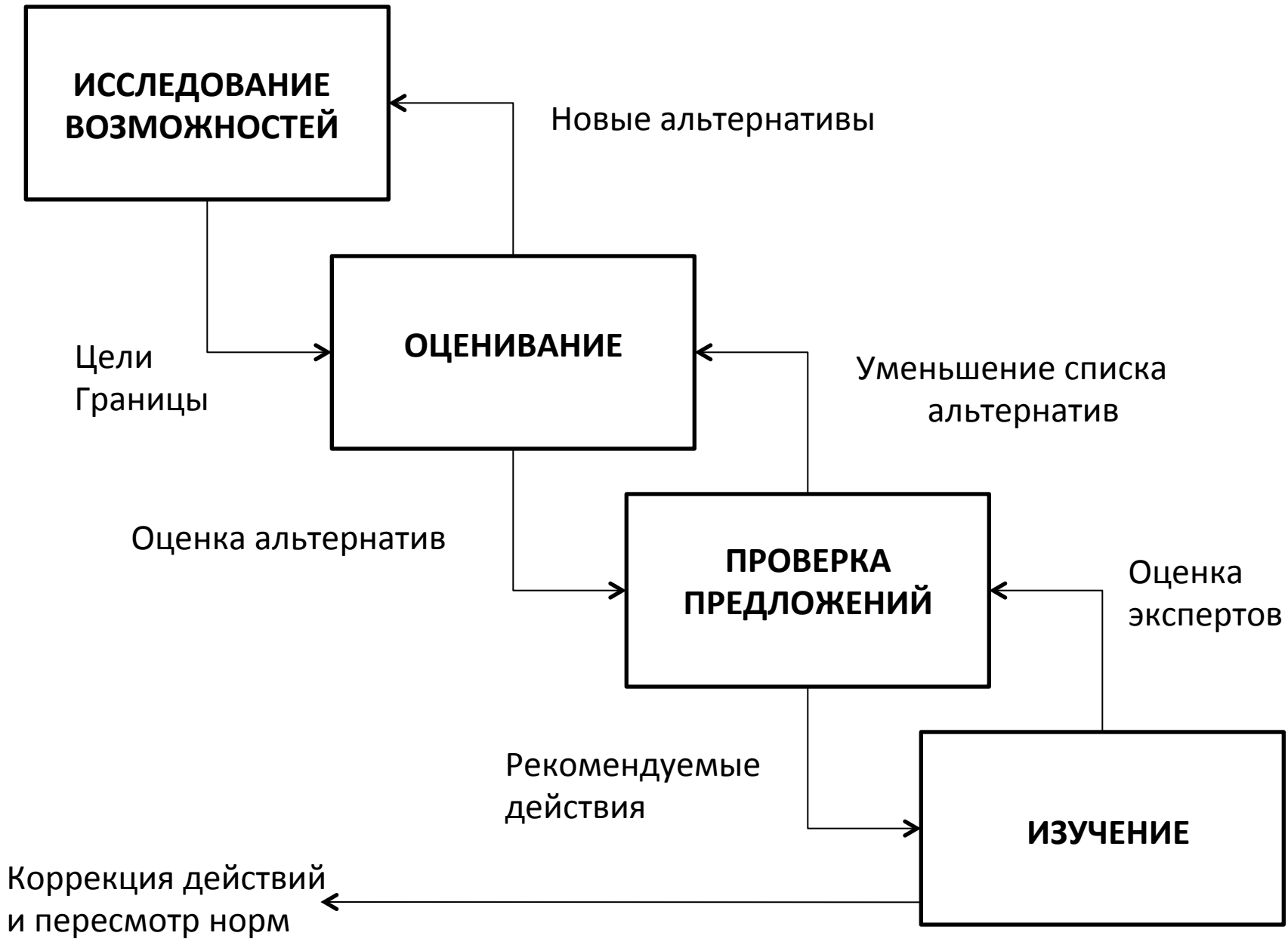
Продолжение и корректировка существующих стратегий.

Обновление

Исходной точкой является текущая стратегия, но имеется намерение измениться, существенно изменить направленность действий.

Инновации

Радикальные изменения стратегии компании, новые подходы, новые основы.



Характеристика альтернатив

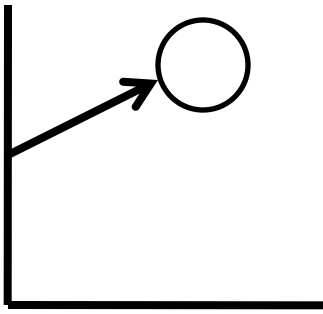
- ✓ Разнообразие альтернатив
- ✓ Различие между альтернативами относительно текущей ситуации
- ✓ Издержки и трудности реализации
- ✓ Связь альтернатив с решением текущих задач
- ✓ Зоны риска и неопределённость

Типичные ошибки при генерировании альтернатив

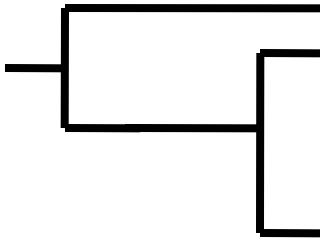
- ✓ Не разрабатываются альтернативы существенного обновления и инновационные альтернативы.
- ✓ Альтернативы обновления и постепенного совершенствования – простые разновидности прежнего подхода, иногда выраженные другим языком.
- ✓ Генерирование альтернатив слишком быстро заканчивается на каком-то одном варианте
- ✓ Генерирование альтернатив поручается только одной группе, например стратегического планирования.

Что делать с неопределенностью?

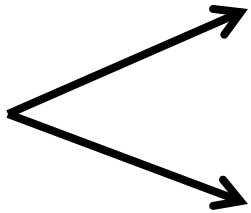
- ✓ Игнорировать.
- ✓ Предсказать будущее и оценить ошибку.
- ✓ Разработать сценарий развития



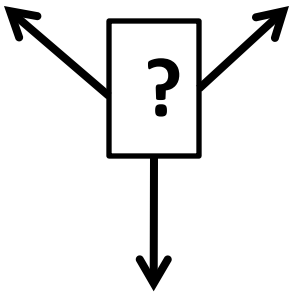
Достаточно точный прогноз будущего с оценкой ошибки



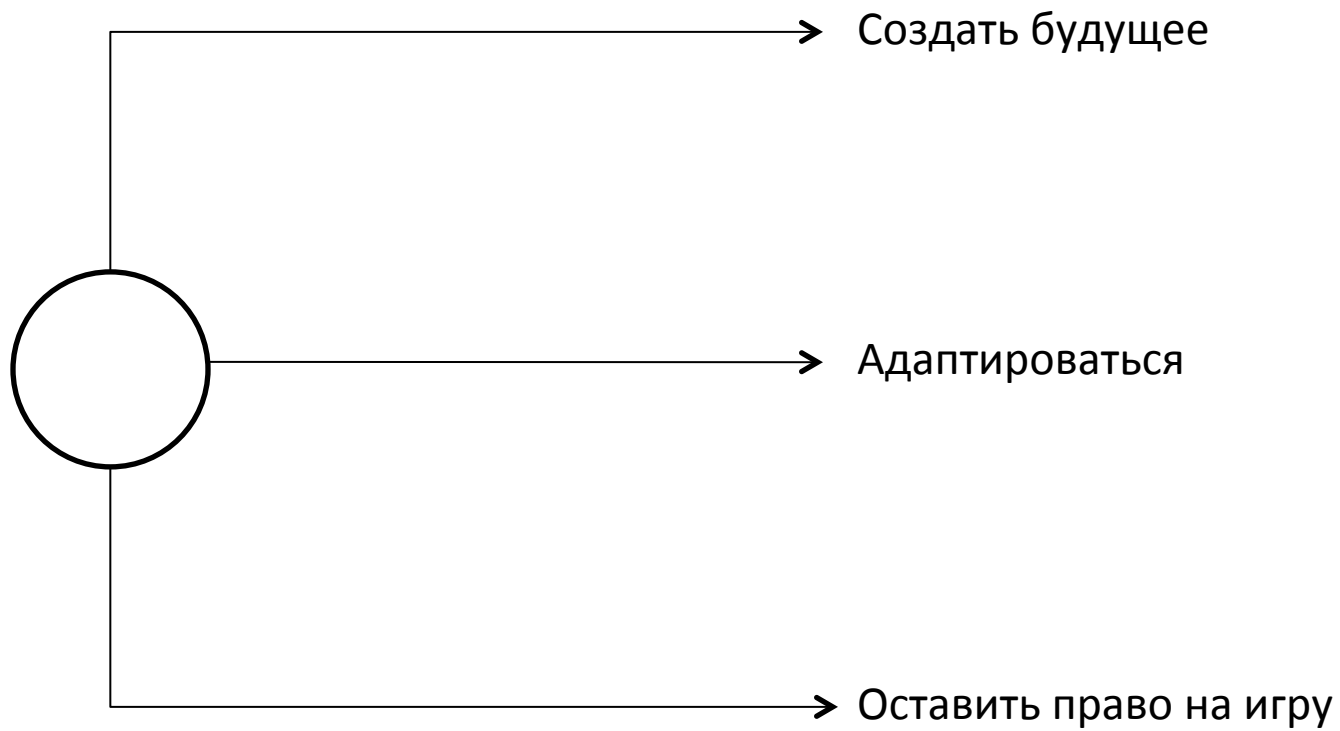
Несколько дискретных сценариев

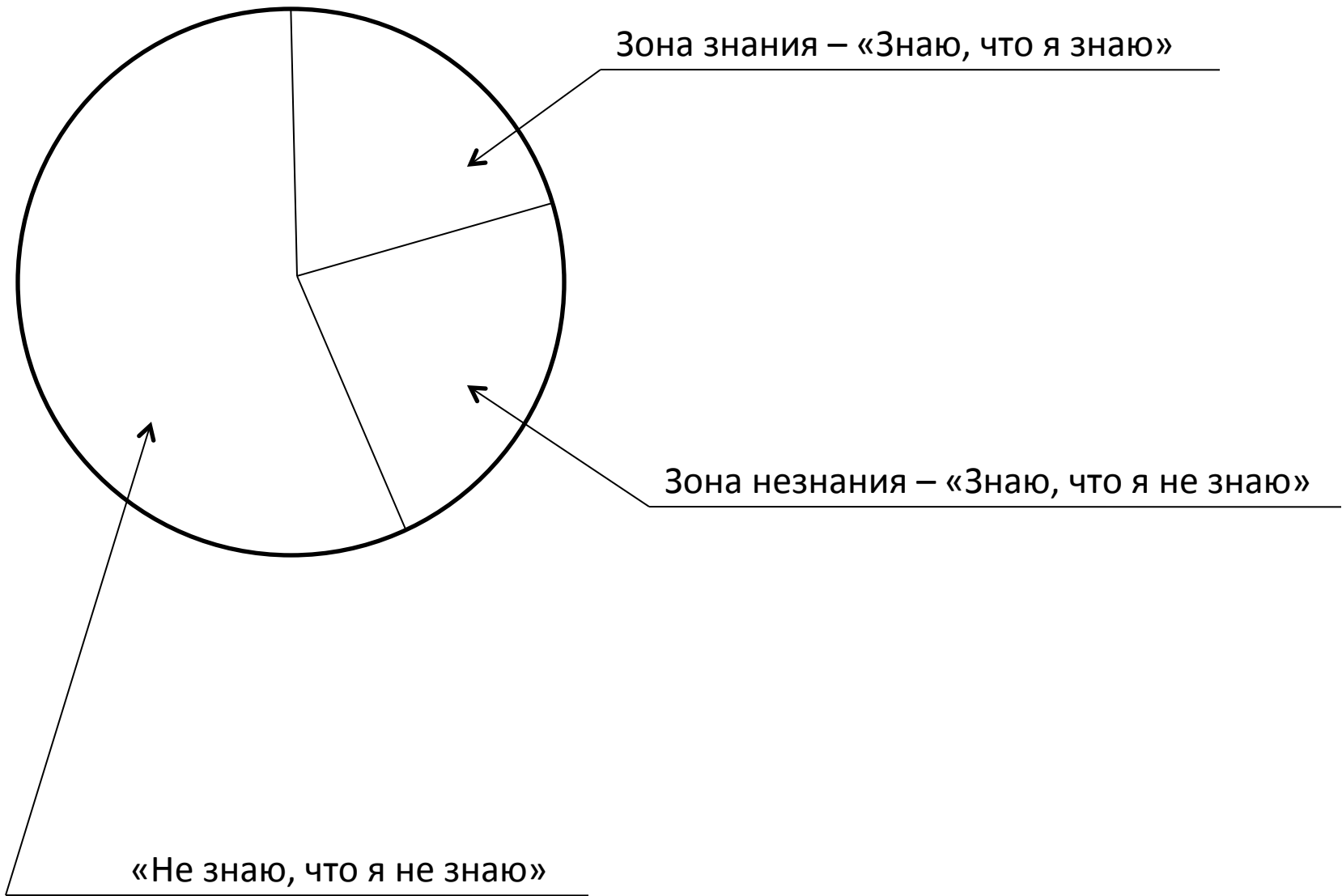


Диапазон возможных событий



Нет основ для анализа будущего





Сценарий – это история...

...о будущей ситуации в экономике и обществе,
конкурентной среде и расстановке сил в отрасли.

Сценарное планирование – это метод построения альтернативных вариантов будущего развития внешней среды предприятия, позволяющий руководителям осуществлять анализ и принимать стратегические решения в условиях неопределённости.

Сценарное планирование – это:

- ✓ инструмент для изучения одновременного воздействия различных факторов риска;
- ✓ описание ситуации при существенном изменении параметров внешней среды;
- ✓ субъективные выводы, сделанные на основе объективного анализа;
- ✓ альтернативные варианты развития, которые вероятны и реалистичны;
- ✓ Основа для планирования.

Семь шагов построение сценариев

A large, bold, black number '7' is positioned on the left side of the slide, serving as a visual indicator for the seven steps listed to its right.

Идентификация проблемы

Идентификация ведущих факторов по важности и неопределенности

Ранжирование ведущих факторов по важности и неопределенности

Выбор логики сценариев

Анализ ведущих факторов с позиций каждого сценария

Анализ последствий

Выбор ведущих индикаторов и признаков

1. Идентификация проблемы

На какие вопросы нужно ответить в ходе сценарного планирования?

1. Каким будет размер рынка?
2. Кто займёт ключевые позиции в отрасли?
3. Какие технологические тренды следует ожидать в будущем?

Какой временной интервал?

2004 – 2010 гг. с дискретным описанием в 2004,2005,2010гг

Какую ключевую проблему надо решить с помощью сценариев?

2. Идентификация ведущих факторов, определяющих среду решений

Что захочет знать ЛПР, когда будет делать ключевые суждения на основе сценариев?

Что будет восприниматься как успех?

Что будет восприниматься как поражение?

К каким соглашениям необходимо прийти для принятия успешного решения?

Какие внешние факторы влияют на деятельность предприятия?

СПИСОК ФАКТОРОВ

- ✓ Разделить факторы на две категории – определённые и не определённые.
- ✓ Сформулировать основные тенденции и оценить направление изменений определённых факторов.
- ✓ Оценить порядок возможностей значений неопределённых факторов. Выделить группы риска.
- ✓ Определить наиболее важные факторы с точки зрения развития бизнеса и рассматриваемой проблемы.
- ✓ Оценить взаимозависимость факторов и исключить зависимые факторы из рассмотрения.

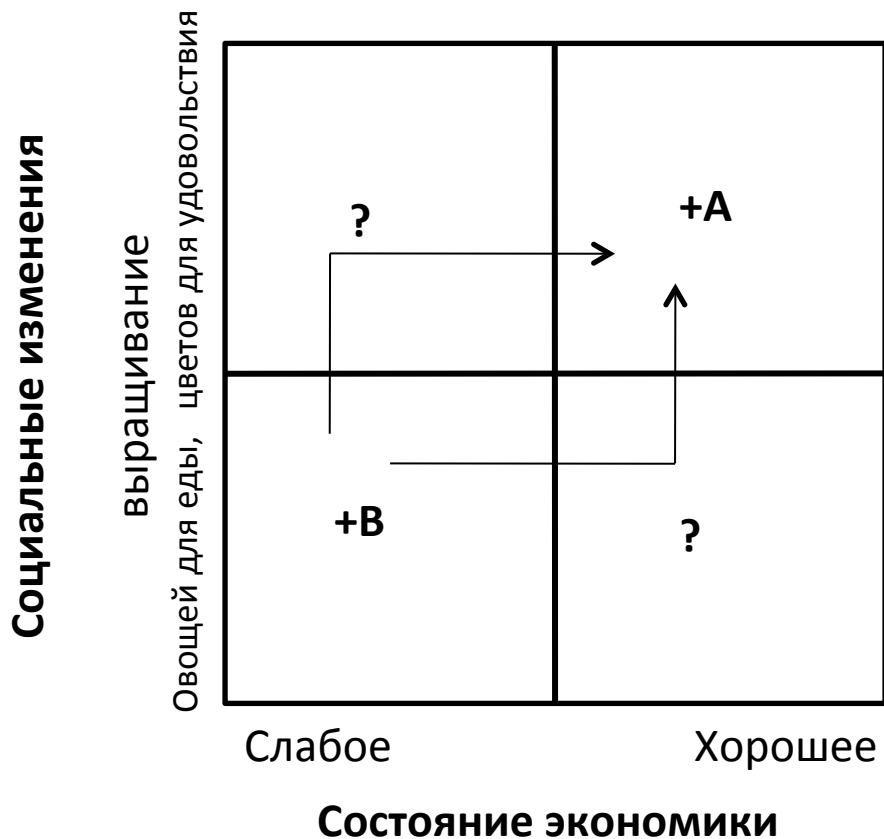
3. Ранжирование ведущих факторов по важности и неопределённости

Какие ключевые факторы необходимо использовать для построения сценариев?

4. Выбор логики сценариев

- ✓ Сопоставление ключевых факторов и рисков. Формирование 2 – 4 альтернативных сценариев.
- ✓ Проверка реалистичности и внутренней непротиворечивости сценариев.
- ✓ Описание сценариев и присвоение названия каждому из них.
- ✓ Один из путей состоит в том, что можно построить матрицу ведущих факторов, дающую четыре сценария.

Пример. Рыночные перспективы для импортного садового инструмента.



А. Благоприятное будущее

Рост благосостояния в сочетании с ориентацией на отдых и ландшафтное проектирование создают хорошие перспективы для качественного и более дорогого садового инструмента.

В. Трудное, но перспективное будущее

Потребность в качественном инструменте сохраняется, но продвижение его будет более сложным. Нужно объяснить потребителю экономическую эффективность. «Скупой платит дважды»

5. Анализ ведущих факторов с позиций каждого сценария

В рамках каждого сценария оценить поведение ведущих факторов и, если необходимо, сделать корректировки.

6. Анализ последствий

Нужно посмотреть на исходную проблему в рамках каждого сценария.

Как выглядит решение в рамках каждого сценария?

Является ли оно приемлемым?

Что происходит, если оно приемлемо только в части сценариев?

6. Анализ последствий

- ✓ Оценить текущие стратегии и решения в разрезе предлагаемых сценариев для выявления чувствительных параметров. Возможные чувствительные параметры – ключевые элементы стратегии: продукты, ресурсы и др., сроки внедрения различных этапов, постановка целей и приоритетов и т.д.
- ✓ Определить необходимость корректировки чувствительных параметров в рамках каждого сценария.
- ✓ Выделить зону инвариантности решений. Оценить возможности адаптации при переходе с одного сценария на другой.
- ✓ В рамках каждого сценария очертить круг возможных проблем.

7. Выбор ведущих индикаторов и признаков

Определить круг параметров, которые необходимо контролировать более тщательно.

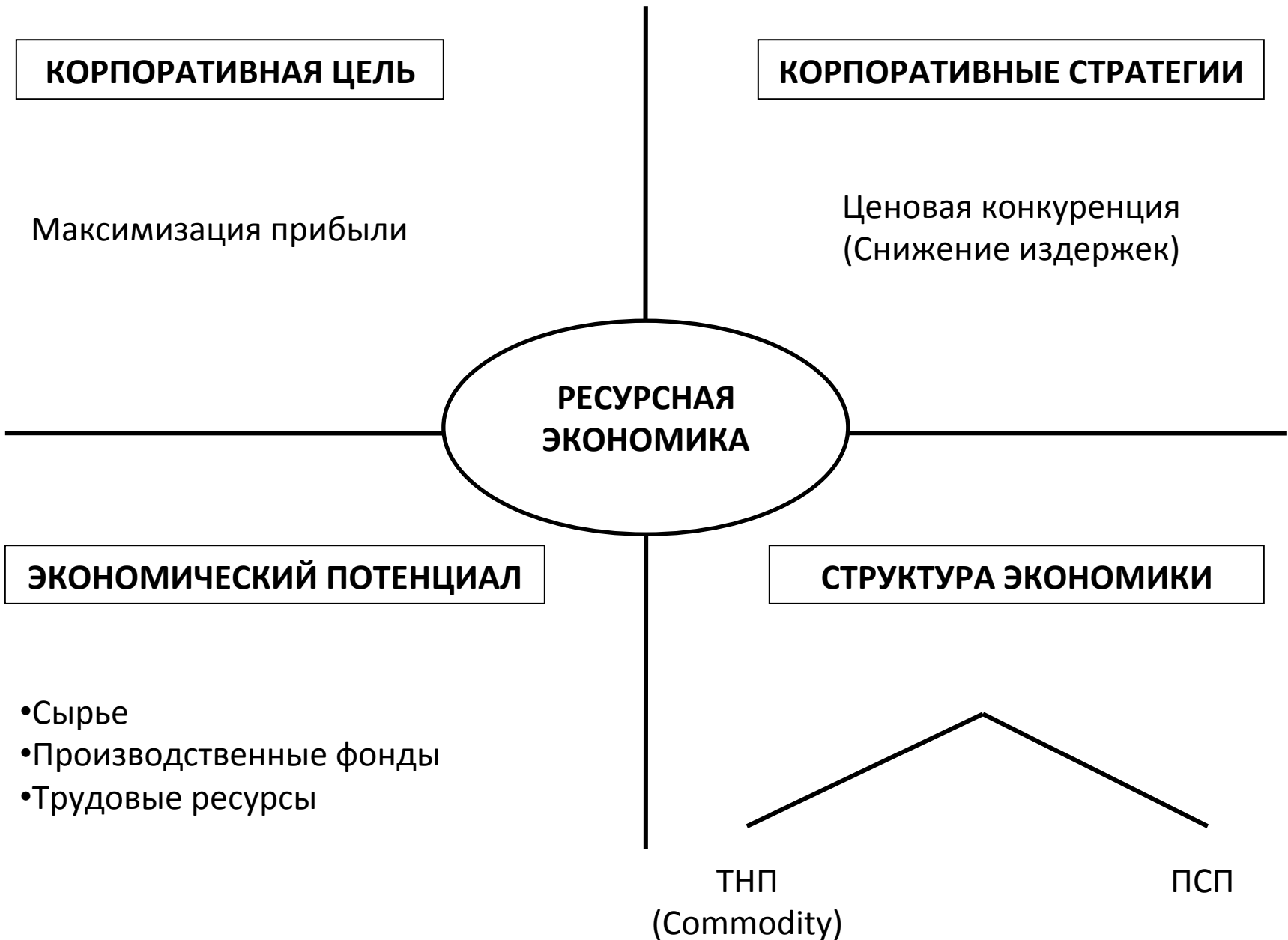
Типичные ошибки при сценарном планировании

ОШИБКА	РИСК	КАК ИЗБЕЖАТЬ?
Слишком много сценариев	Многочисленные сценарии приводят к путанице и менее эффективны как инструмент для принятия решений	Строить не более 2 -4 сценариев
Слишком много деталей	Из-за чрезмерной сложности сценарии не получают должного внимания руководства	Излагать просто, сосредоточиться на сути
На основе одной переменной построены оптимистичный сценарий	Узкий охват сценариев не позволяет руководству подготовиться к другим вариантам развития событий	Использовать все ключевые факторы для построения сценария
Нет сопричастности руководства	Сценарий, разработанные без участия руководителей высшего звена, чаще всего не получают их одобрения	Включить несколько руководителей в сценарную группу Регулярно представлять на них суждение промежуточные результаты и выяснить их точку зрения

«Благодаря легкости и скорости перемещения информации, в обществе, основанном на знаниях, не только бизнес, но и школы, университеты, госпитали и государственные агентства должны быть конкурентоспособны в глобальном смысле, несмотря на то что большинство организаций будут оставаться локальными и осуществлять деятельность на своих рынках».

П. Друкер

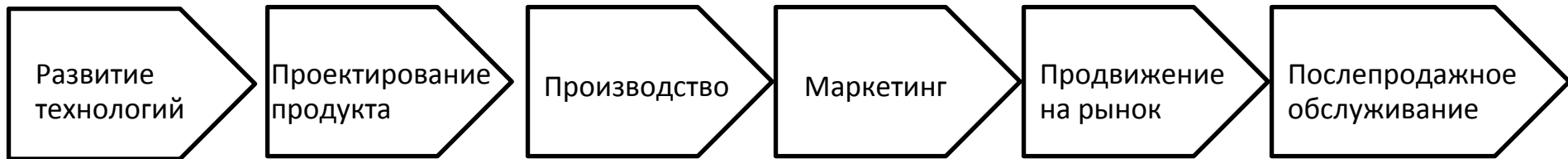
Тип экономической системы	КОЧЕВОЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ	АГРАРНАЯ ЭКОНОМИКА	РЕСУРСНАЯ ЭКОНОМИКА	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА	ИНОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА
Источники благосостояния и развития	Движение	Орошаемая плодородная земля	Природные ресурсы	Производственные и финансовые активы. Инвестиционный климат.	Знания и социальный капитал
Доминирующая форма организации	Малая группа	Иерархия	Бюрократия	Бюрократия. Проектные группы	Сети
Управленческий фокус	Выживание группы	Власть и стратегия расширения	Планирование	Видение и стратегия	Стратегическое мышление
Структура реального сектора	Не структурирован	Натуральное хозяйство	Товары массового спроса. Производство средств производства	Товары массового спроса. Производство средств производства. Технологии. Услуги	Товары массового спроса. Производство средств производства. Технологии. Услуги. Знания
Роль знаний	Устная форма передачи опыта	Устная и письменная форма передачи опыта	Формализация знаний как системы развивающихся теорий	Материализация знаний в технологиях	Капитализация знаний



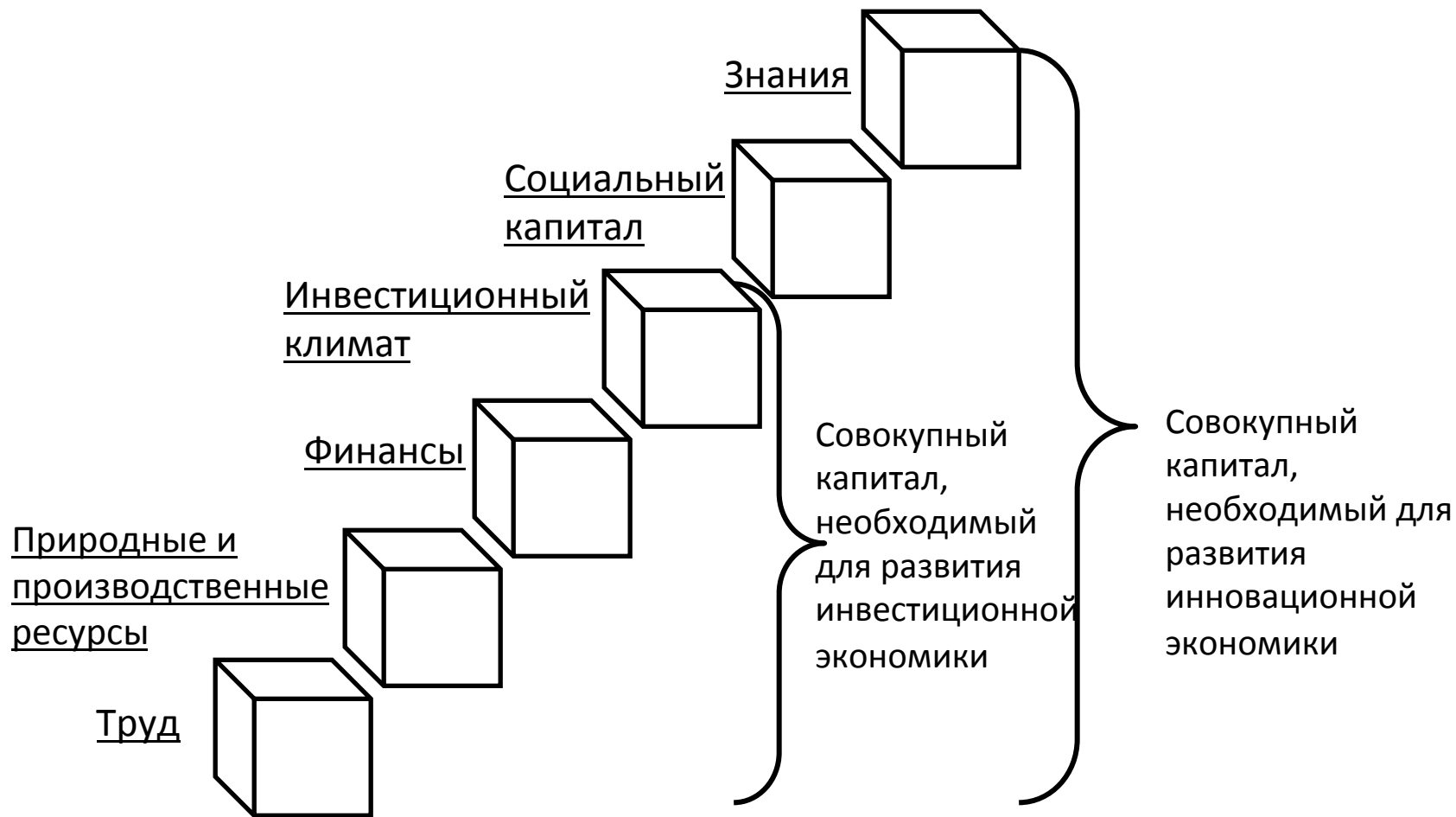




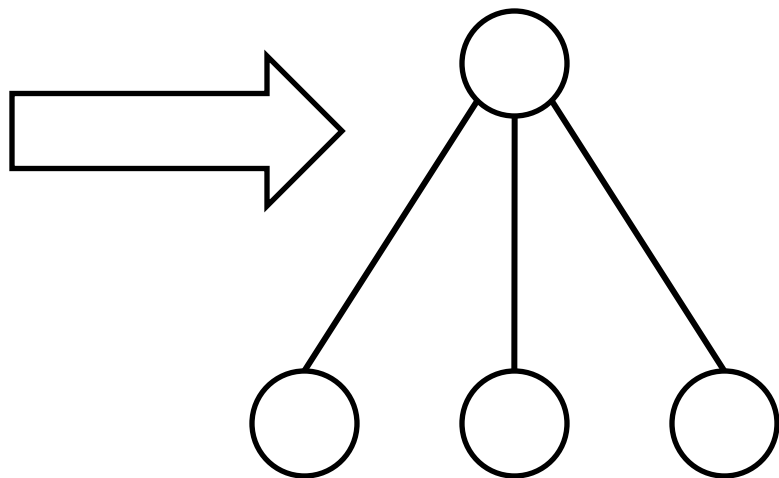
Цепочка создания потребительской ценности



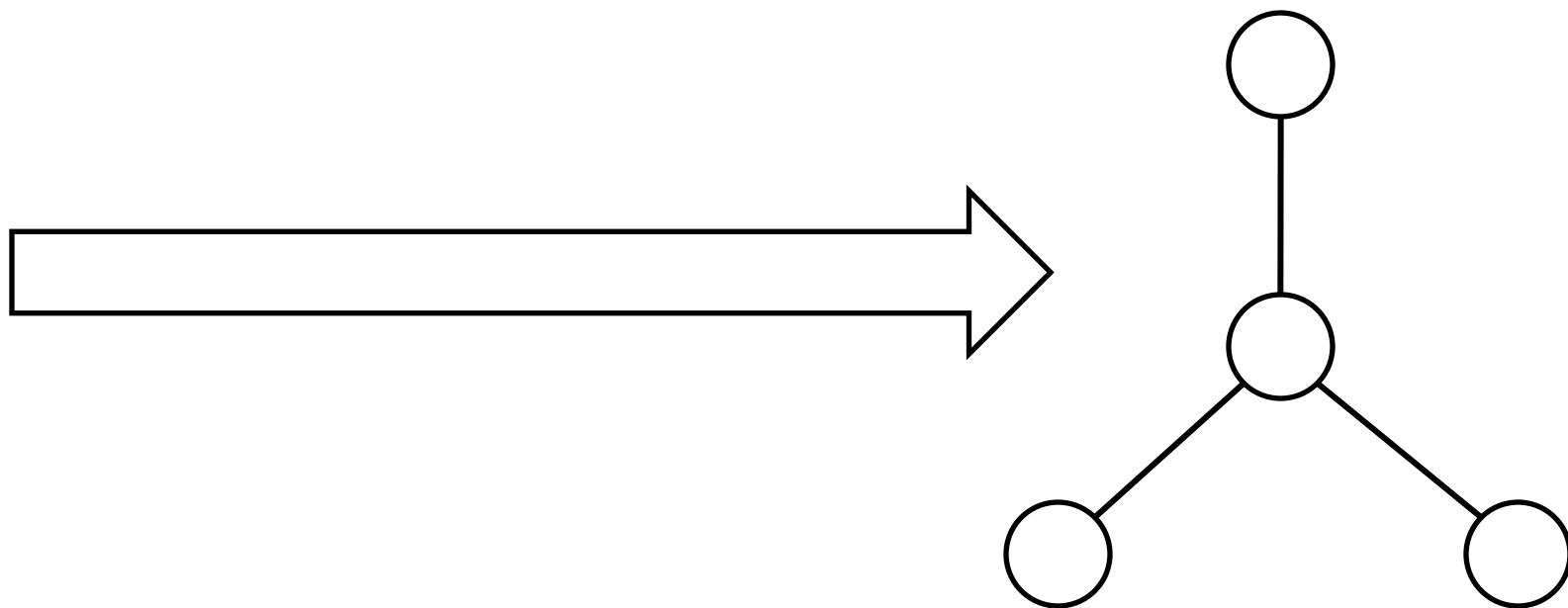
Шесть форм капитала, необходимых для развития



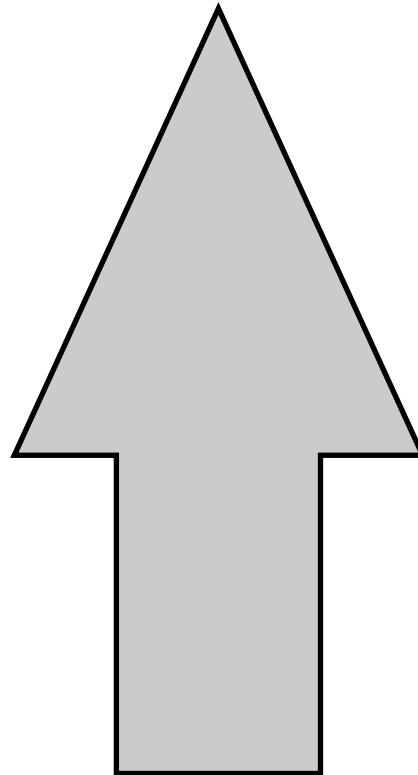
Иерархия



Сеть



ЗНАНИЯ



- ✓ Хаос
- ✓ Микро
- ✓ Неформальное
- ✓ Тело
- ✓ Эмоции
- ✓ Действия

- ✓ Порядок
- ✓ Макро
- ✓ Формальное
- ✓ Ум
- ✓ Логика
- ✓ суждения

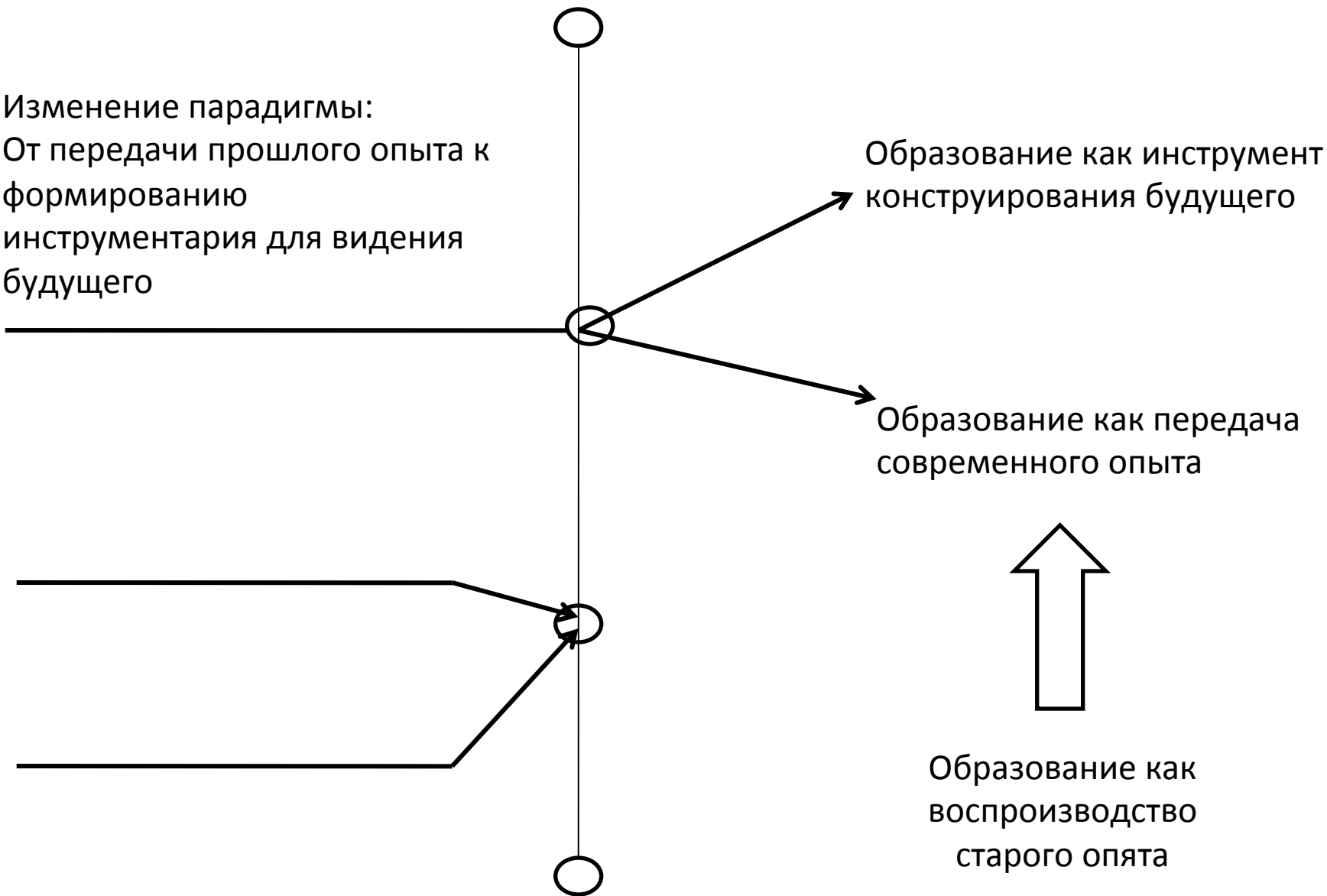
Образование

Изменение парадигмы:
От передачи прошлого опыта к
формированию
инструментария для видения
будущего

Образование как инструмент
конструирования будущего

Образование как передача
современного опыта

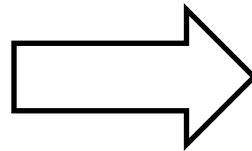
Образование как
воспроизводство
старого опыта



СТАРАЯ ПАРАДИГМА

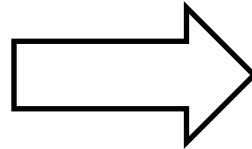
НОВАЯ ПАРАДИГМА

Преподавание



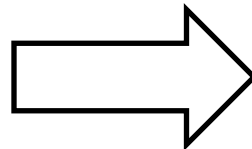
Изучение

Монолог



Интерактивные
взаимодействия

Профессора решают
чему изучать



Студент выбирает, что учить



Неформализованное
знание

Формализованное
знание

Неформализованное
знание

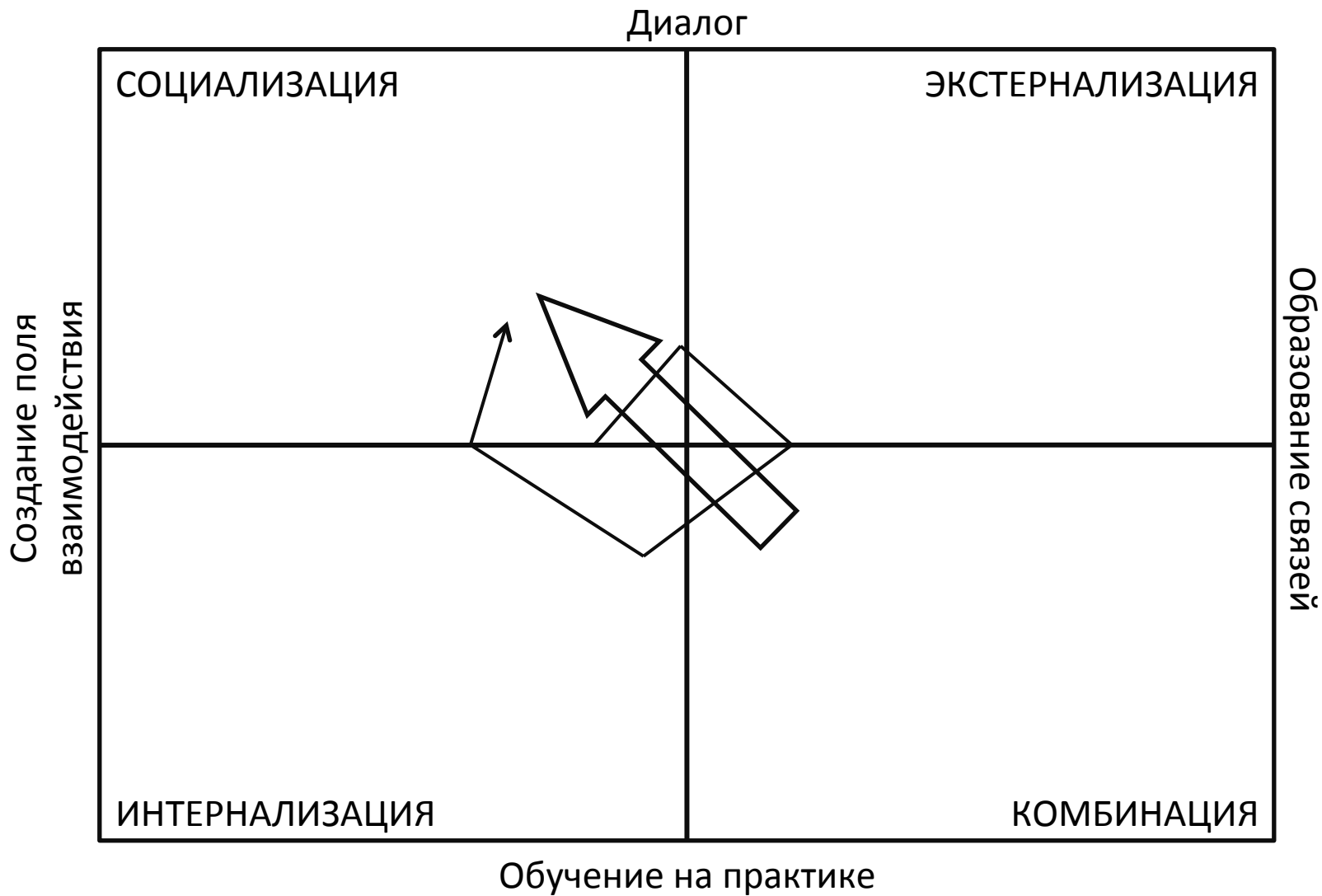
Формализованное
знание

СОЦИАЛИЗАЦИЯ

ЭКСТЕРНАЛИЗАЦИЯ

ИНТЕРНАЛИЗАЦИЯ

КОМБИНАЦИЯ



Тип взаимодействия

Индивидуальное

Коллективное

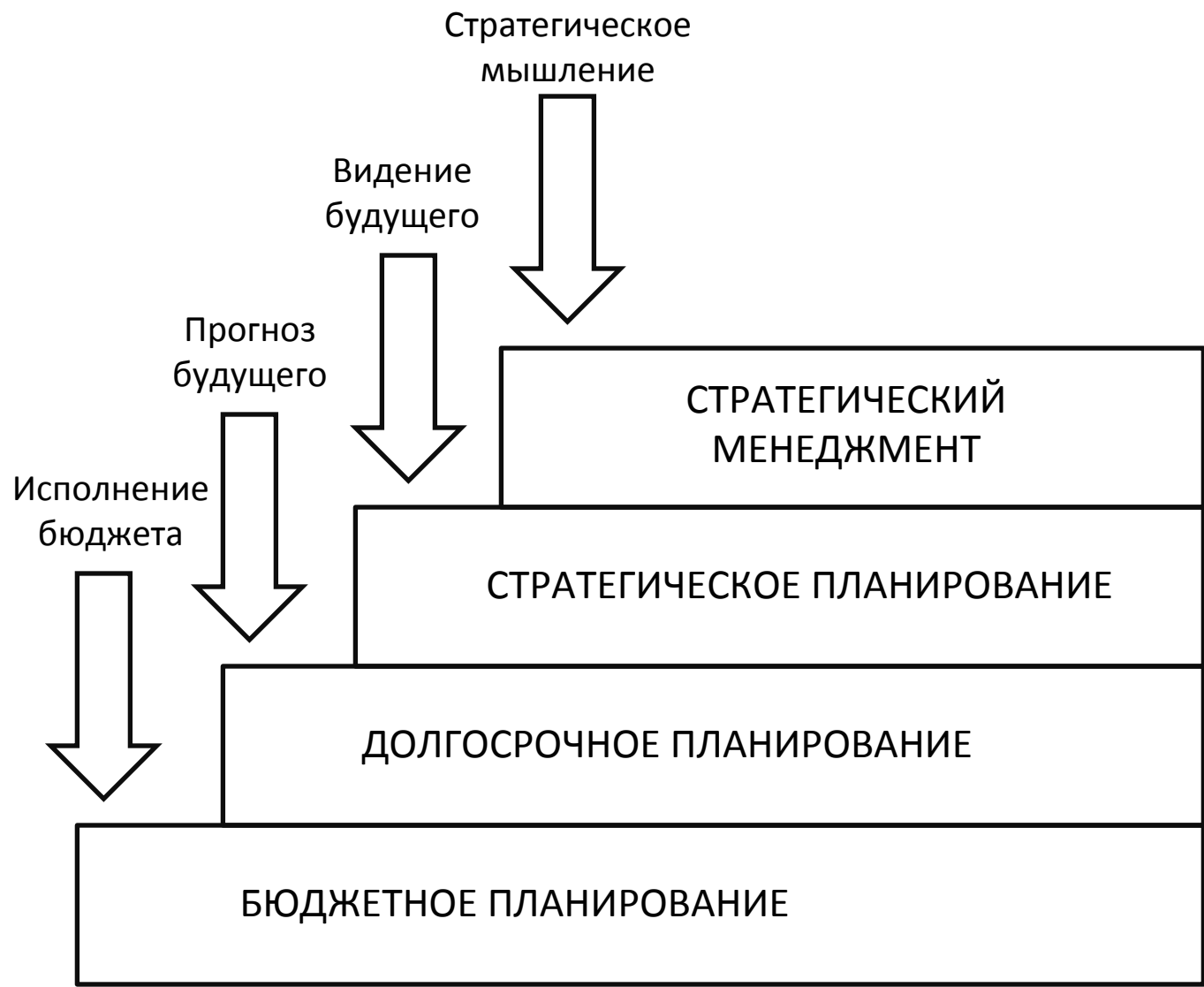
Пространство взаимодействия
Очное
Виртуальное

Порождение конкретного
пространства

Обсуждение
контекстуального
пространства

Использование
контекстуального
пространства

Систематизация
контекстуального
пространства



Стратегия – это модель поведения в потоке будущих событий, позволяющая организации наилучшим способом использовать имеющиеся ресурсы, чтобы исполнить свою миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

Миссия — это формулировка долгосрочного видения смысла существования организации, выражение ее предназначения, сути и принципов деятельности.

ЦЕЛИ ФОРМУЛИРОВАНИЯ МИССИИ:

- ✓ обеспечить единое понимание предназначения организации;
- ✓ обеспечить базис для мобилизации организационных ресурсов;
- ✓ выработать стандарты размещения организационных ресурсов;
- ✓ установить доминирующий тон организационного климата;
- ✓ привлечь к сотрудничеству тех, кто разделяет и приветствует направление развития организации;
- ✓ способствовать трансформации целей в конкретные организационные структуры, распределение задач и ответственности внутри организации;
- ✓ трансформировать общее направление в конкретные цели, измеряемые в терминах затрат, времени и других параметров, которые можно использовать для оценки и контроля организационных процессов.

Основные компоненты миссии

✓ Ориентация «продукт-рынок-технология»

Какой базовый продукт или услугу предлагает компания? На какие рынки он ориентирован? Кто основные потребители?

Какие основные технологии используются для его производства?

✓ Цели компании

На что ориентирована компания (производительность, лидерство)? Как относится компания к риску? Как распределяет ресурсы?

✓ Философия компании

Какие основные ценности развивает компания?

Каков кодекс поведения компании?

Каковы подходы к лидерству и принятию решений?

Какое поведение персонала приветствуется в компании?

Как компания взаимодействует с клиентами и внешней средой?

Как компания понимает свою социальную ответственность?

✓ Имидж компании

Как компания хотела бы выглядеть в глазах клиентов, поставщиков, инвесторов и социума в целом?

Основные стратегические вопросы

✓ Где мы находимся сейчас?

Оценка прошлых стратегий, факторов эффективности. Анализ конкуренции и рынков. Определение критических факторов успеха. Определение стратегических ресурсов и способностей.

✓ Где мы хотим быть?

Миссия, видение, цели. Стратегические альтернативы и их ранжирование. Выбор предпочтительных направлений. Определение стратегических преимуществ.

✓ Что нам мешает?

Когнитивный диссонанс. Неэффективные команды и решения. Соппротивление изменениям. Систематические изменения. Неудовлетворительное лидерство и отсутствие фокуса.

✓ Что мы должны сделать?

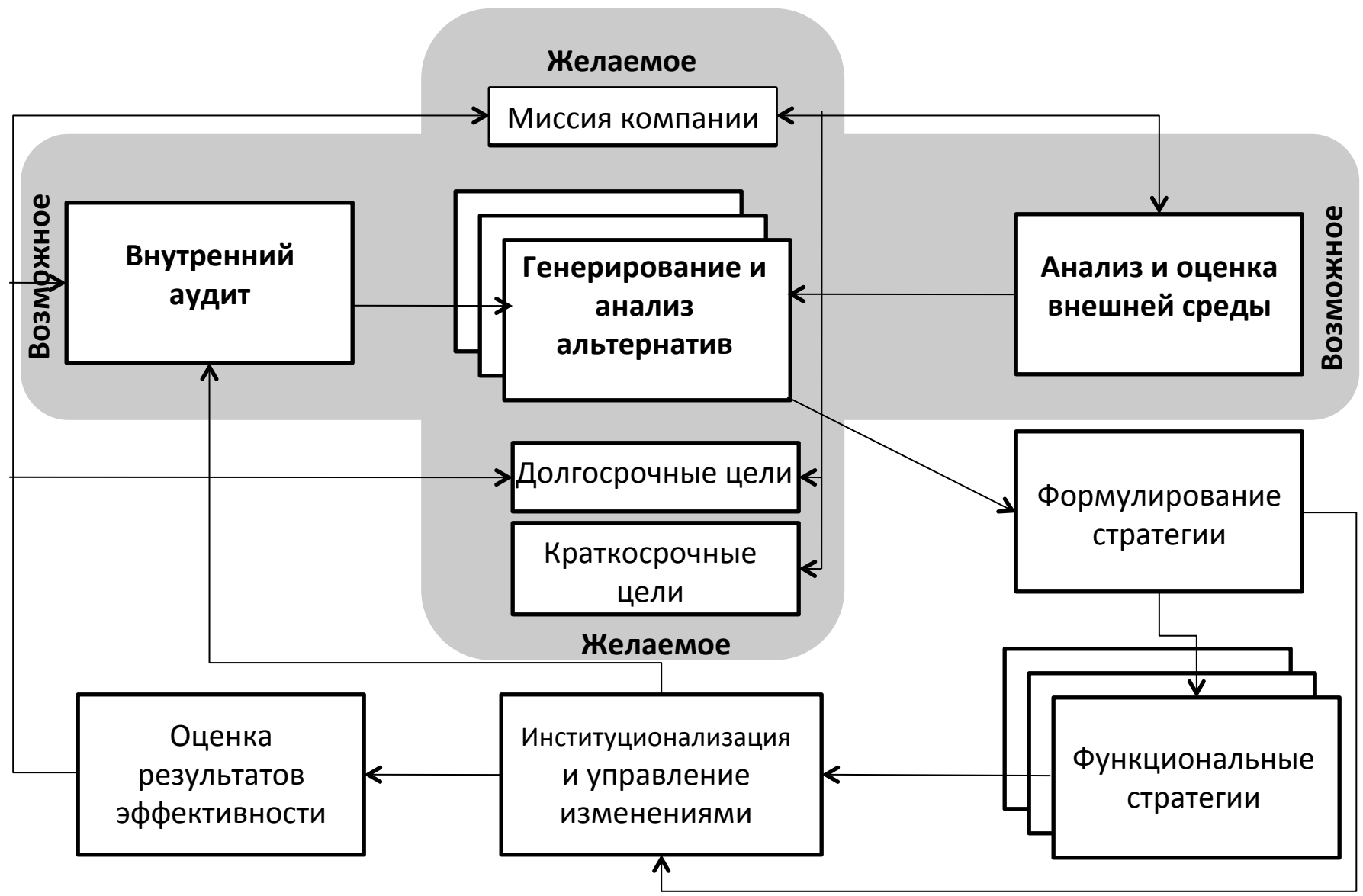
Проектное внедрение стратегии. Программа работы в стратегическом направлении. Систематическое планирование. Связь стратегических успехов с вознаграждением. Трансформация стратегии в структуру.

Пять задач стратегического управления

1. Формирование стратегического видения и миссии организации
2. Определение целей
3. Разработка стратегии достижения целей
4. Внедрение и реализация стратегии.
5. Оценка работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд

Модель стратегического менеджмента



Потребительская
ценность
продукта

Высокая

Низкая

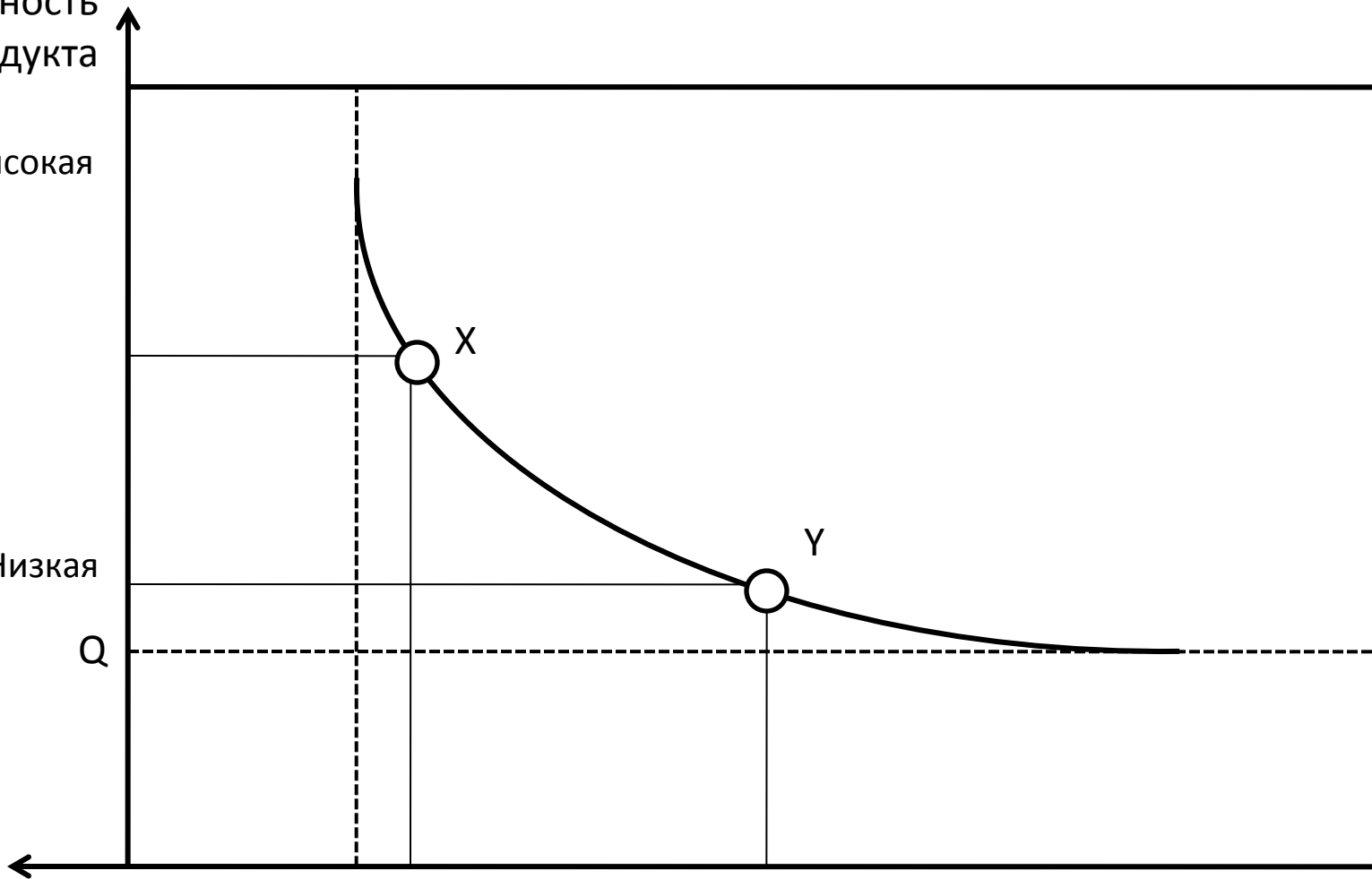
Q

P

Высокая

Низкая

Потребительская цена



Потребительская
ценность
продукта

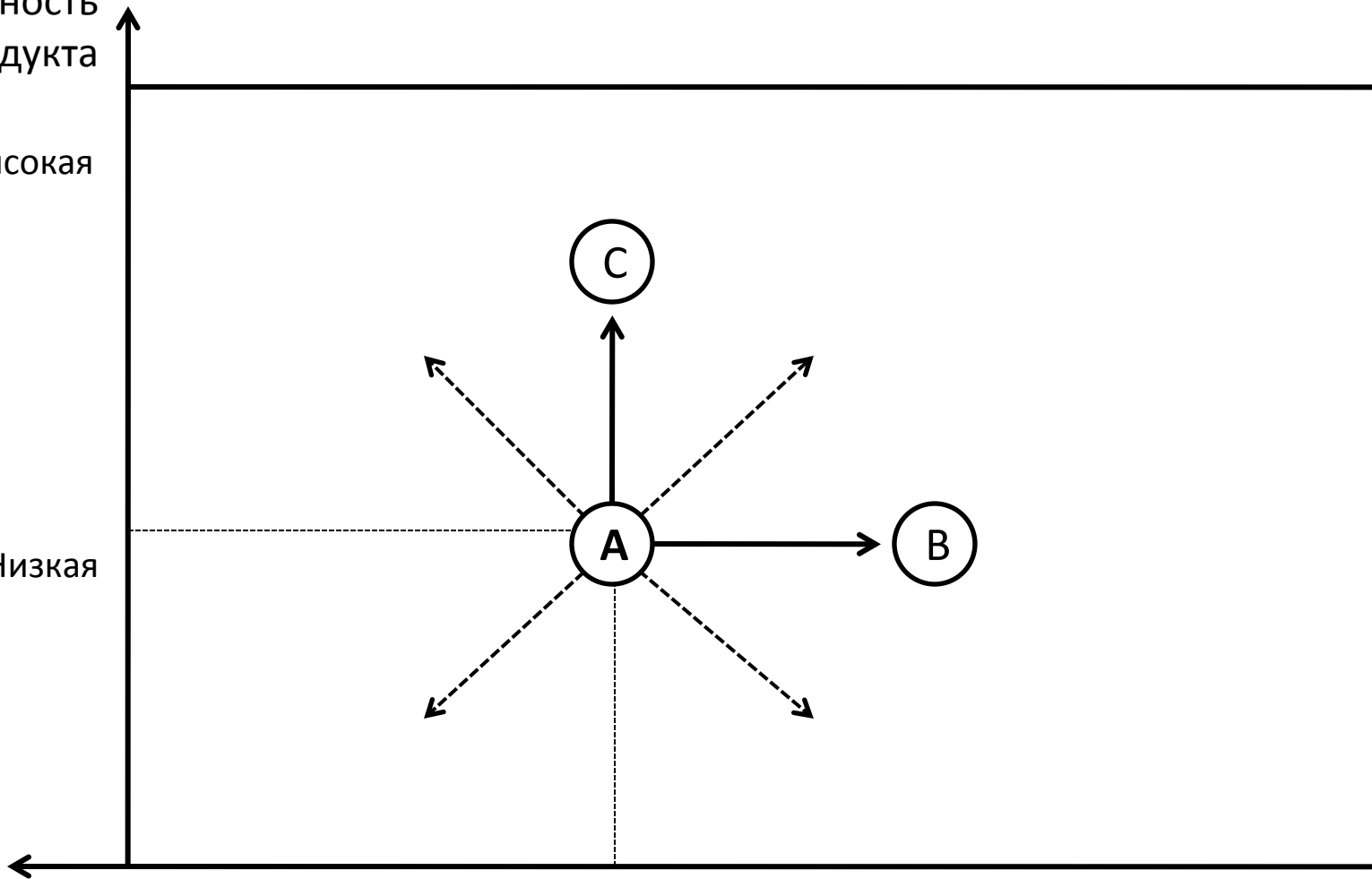
Высокая

Низкая

Высокая

Низкая

Потребительская цена



Потребительская
ценность
продукта

Высокая

Граница ценности

VX

X₁

X

Z

Низкая

Y₁

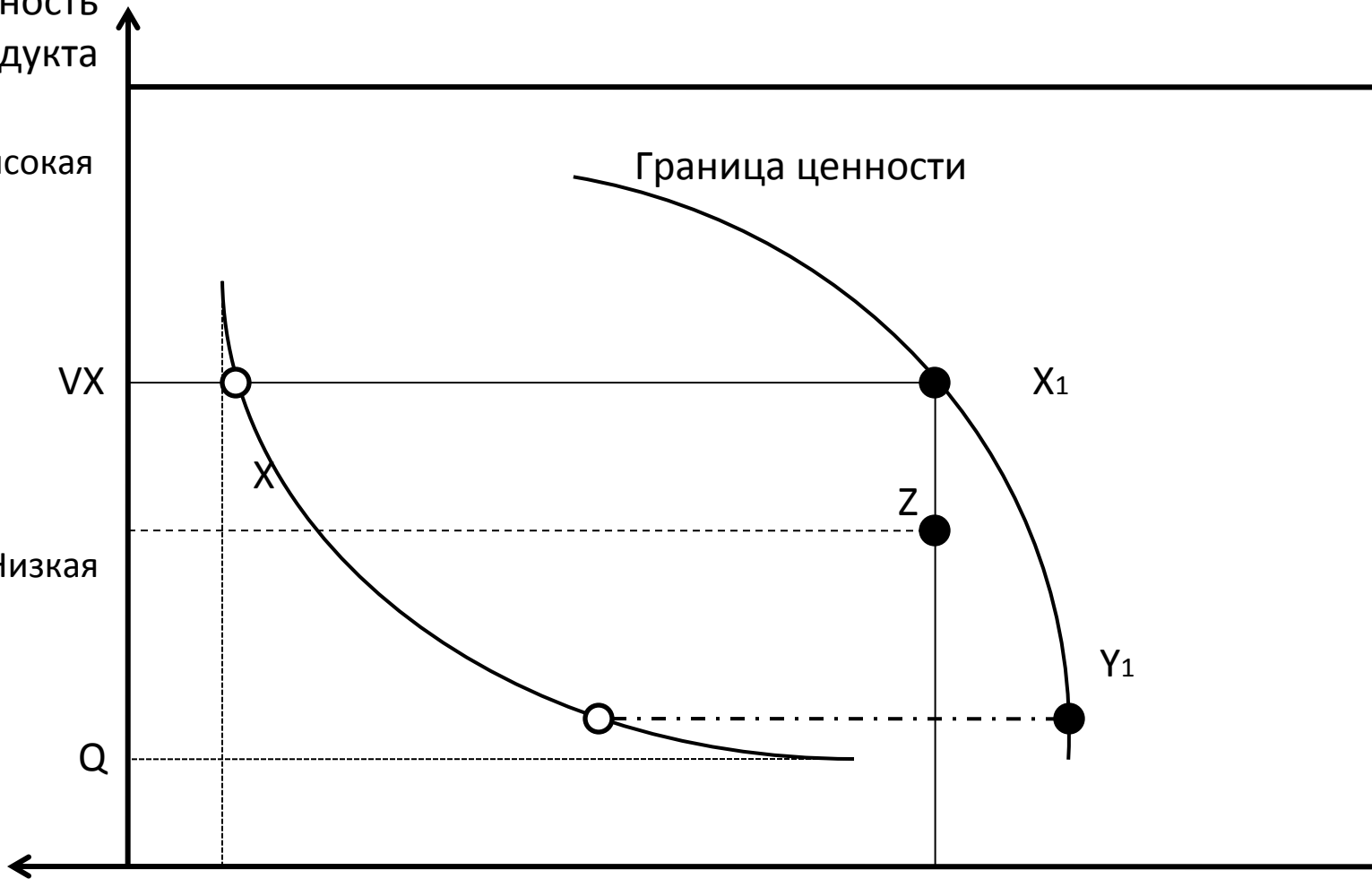
Q

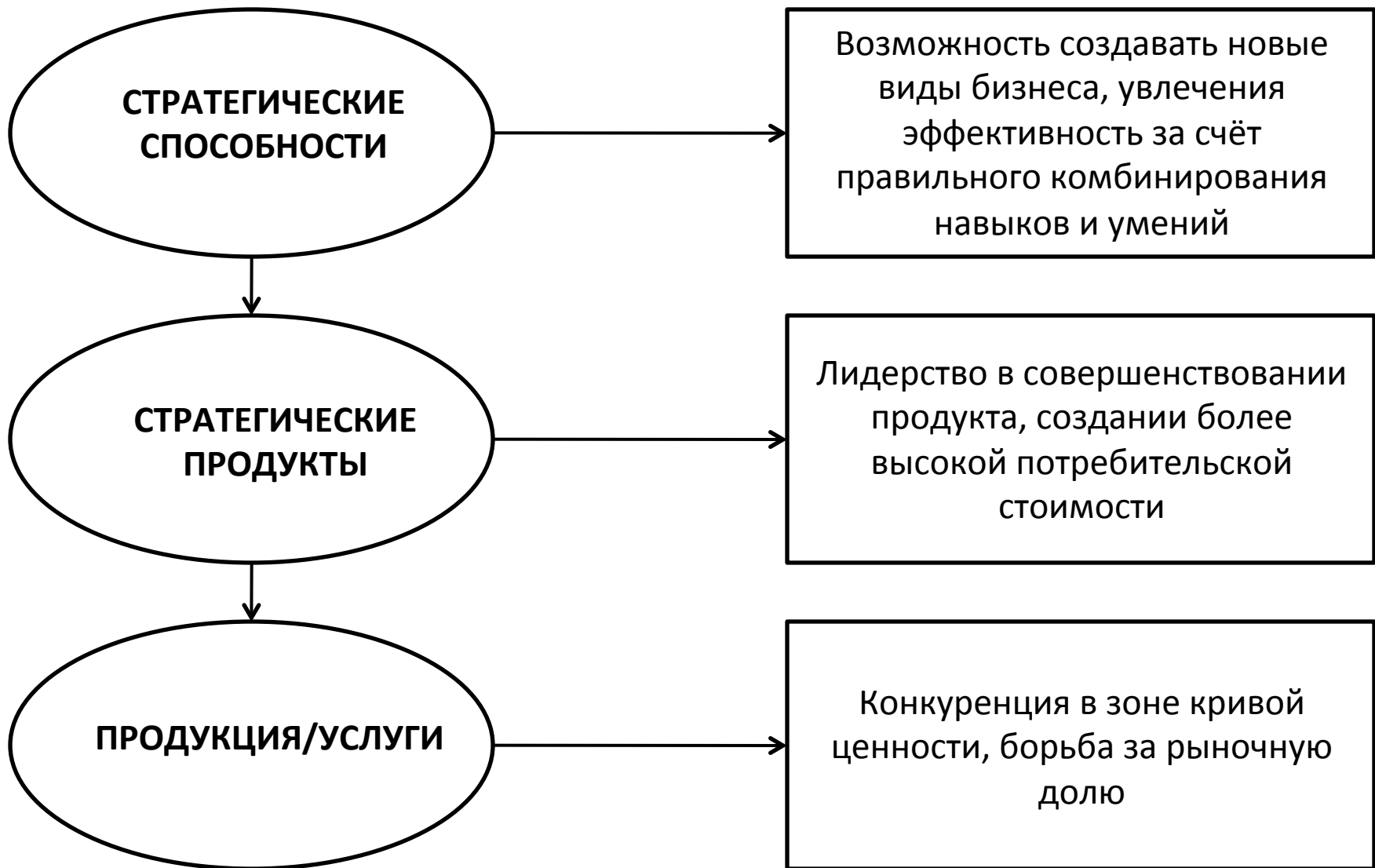
P

Высокая

Низкая

Потребительская цена/Издержки





ЛИДЕР

Видение будущего и определение возможностей
Мотивация других
Лицо, представляющее организацию
Придание смысла организации

МЕНЕДЖЕР

Планирование
Организация
Подбор персонала
Обеспечение ресурсами
Мониторинг и контроль
Переговоры и коммуникация

АДМИНИСТРАТОР

Выполнение рутинных операций
Обеспечение работоспособности системы
сбора, хранения и анализа информации

АКЦЕНТ НА КОНТРОЛЕ И ИСПОЛНЕНИИ ТЕКУЩИХ ОПРЕЦИЙ

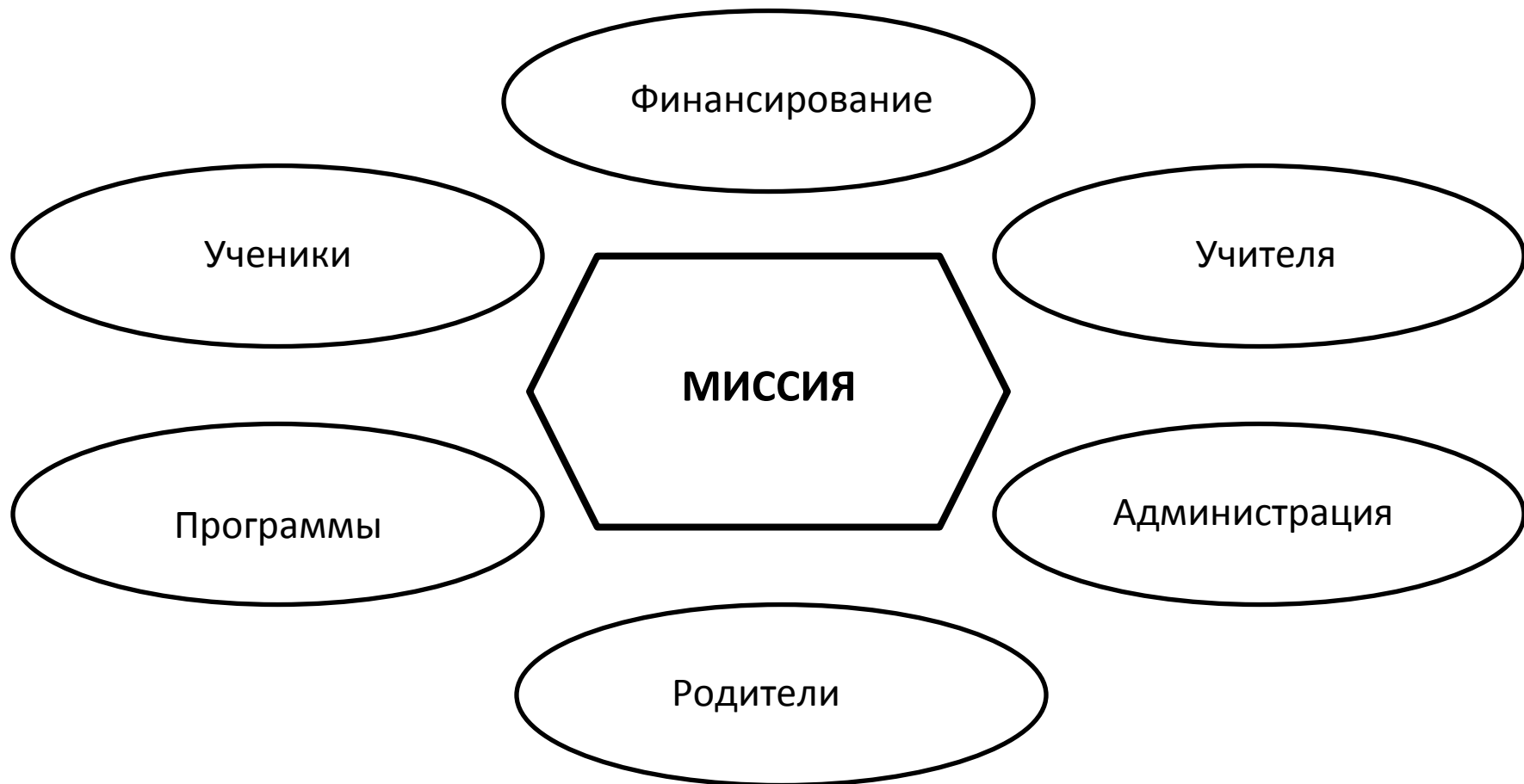
		Слабый	Сильный
АКЦЕНТ НА РАЗВИТИИ	Сильный	Директор – лидер <i>Административная поддержка стратегии</i>	Директор – универсал <i>Носитель стратегии</i>
	Слабый	Директор – создатель коллектива <i>Коллективная стратегия</i>	Директор – генерал <i>Штабная стратегия</i>

Стратегический анализ





К формулированию миссии школы



Ключевые вопросы концепции карты сбалансированных показателей

- ✓ Как школа должна выглядеть в глазах учеников, родителей и общества в целом?
- ✓ Как школа должна выглядеть в глазах органов управления образованием?
- ✓ На каких внутренних процессах нужно сосредоточиться школе, чтобы удовлетворить учеников, родителей и соответствовать требованиям органов управления?
- ✓ Как школа должна поддерживать способность к своему профессиональному росту обучению?

Взаимосвязи показателей в стратегической карте: формат Майзеля

Общий формат карты сбалансированных показателей

