



# Павел Милосердов

Управляющий партнер  
«Скорая Бизнес-Помощь»



**«Стратегия – это ...»**

**14.09.2019**

# Что такое стратегия?

- Изначально – наука о войне.
- С точки зрения бизнеса, маркетинга, экономики – более десятка разных определений.
- Наша версия проста:
  - Стратегия – это то, что меняет целевое состояние компании/организации. Она меняет систему.  
(тактика, кстати, сохраняет систему и статус кво)
- Поэтому стратегия – это ПРОЕКТЫ. Операционная деятельность (тактика) – это процессы.

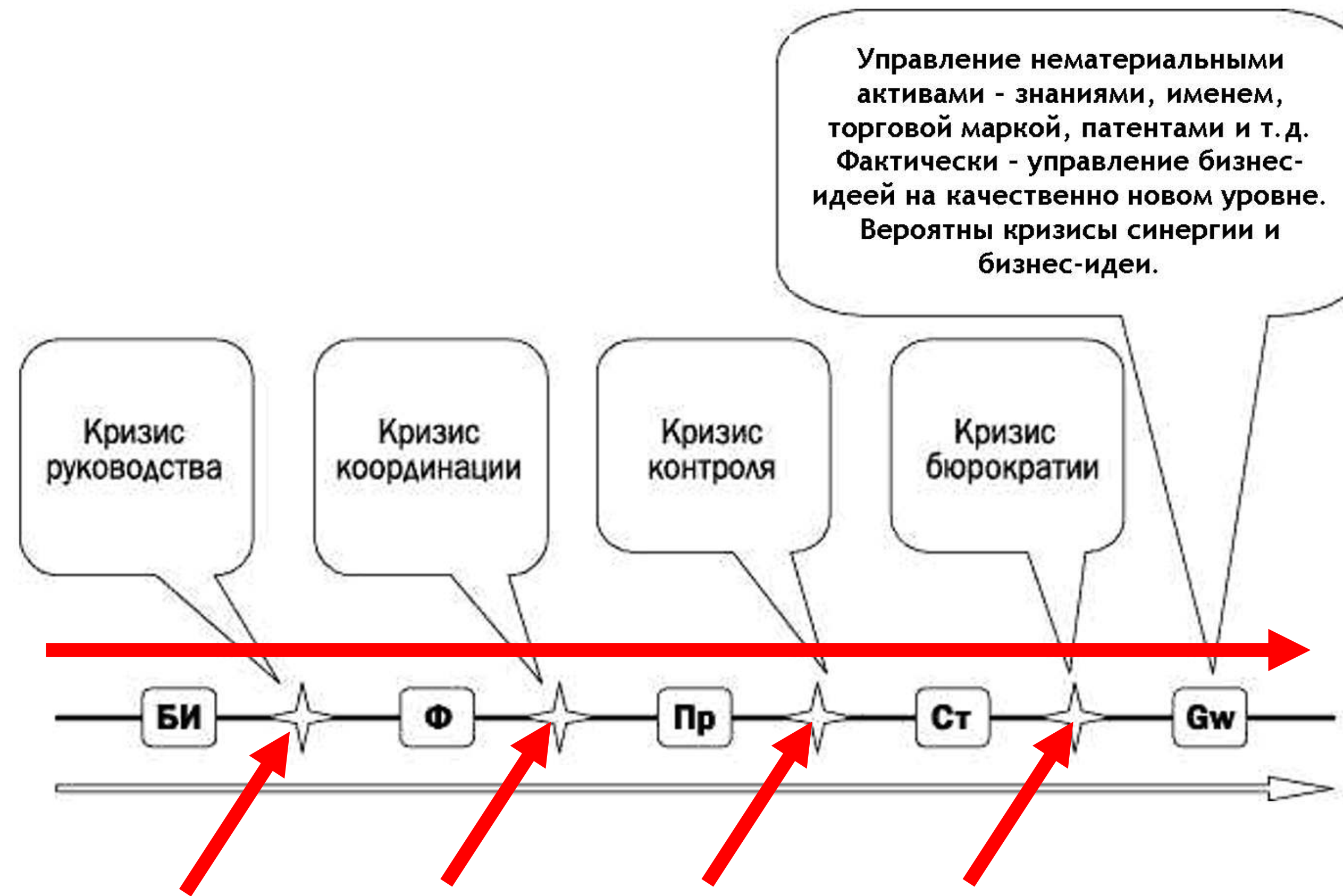


# Когда на самом деле нужна стратегия?

## Теория фазовых трансформаций бизнеса

БКГ. 2002 г.

- **БИ** - управление бизнес-идеей.
- **Ф** - управление функциями.
- **Пр** - управление процессами.
- **Ст** - управление сетями.
- **Gw** - управление нематериальными активами (goodwill).



# Виды стратегий и этапы жизненного цикла компании

	Бизнес-идея	Функциональное управление	Процессное управление	Управление холдинговыми структурами	Управление нематериальными активами
Субъектная	😊	😞	😞	😊 😞	😊 😊
Владение активом	😊	😞	😊 😞	😊	😊 😊
Рыночная	😊	😊 😞	😊	😊 😊	😞
Производственно-технологическая	😊 😞	😊	😊 😊	😊 😊	😞
Операционная	😞	😊	😊	😊 😊	😞
Организационная	😞	😊	😊	😊 😊	😞
Командно-коллективная	😊	😊 😞	😊	😊 😊	😞

# Общая схема построения стратегии



## Методы:

- Групповая работа: стратегическая сессия, организационная сессия, фокус-группа, групповые обсуждения, деловая игра, работа в малой группе.
- Индивидуальное взаимодействие: экспертное интервью, глубинное структурированное интервью, контекстные интервью, интервью по компетенциям, психологическое тестирование.
- Кабинетная работа: исследование, обработка и компоновка данных, аналитические материалы.
- Наблюдение: фотография процесса (наблюдение и фиксация бизнес-процесса), этнография.

# Ситуация «как есть»



# Целевое состояние



# Процесс достижения целевого состояния

## Дорожная карта

- Проектирование из будущего в прошлое и из настоящего в ближайшее будущее.
- Скользящее планирование.
- Сценарный план:
  - Минимальный.
  - Реальный.
  - Максимальный.

## Инструменты групповой динамики

- Сценарная модерация групповой работы в совмещении с элементами фасилитации и медиации.
- 9 тактов/6 шагов/ «Чистый лист»

## Инструменты организации деятельности по внедрению изменений

- Методы: Waterfall, PRINCE2, Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma.
- Инструменты: Trello, диаграмма Ганта, критический путь.