

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ИГРЕ И В ЖИЗНИ

Как стать стратегом в своей жизни
и научиться принимать лучшие
для себя решения



Деменко Александр Евгеньевич,
генеральный директор
Фонда поддержки
предпринимательства Югры
«Мой Бизнес»



Кто я такой?

2021 - 2025 год – Директор Департамента государственной гражданской службы, кадровой политики и профилактики коррупции Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

2025 – по н.в. – генеральный директор Фонда поддержки предпринимательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Чемпион мира и трёхкратный чемпион России по стратегии и управлению бизнесом Global Management Challenge – международного чемпионата, в котором управленческие решения моделируются в условиях реального бизнеса



Результат

- Цифровизация кадровых процессов в органах власти и подведомственных учреждениях.
- Создание единой кадровой и антикоррупционной службы, объединяющей 29 органов власти и 3000 государственных гражданских служащих.
- Разработка системы подбора и оценки кадров (приз Минтруда).
- Форум «Развитие человеческого капитала в новой экосистеме государственного управления».

Работа в Центре поддержки предпринимательства Крыма

Дано:

Центр поддержки предпринимательства со штатом 9 человек и беспорядком после обысков.

За два года сделано:

Дом предпринимателя со штатом 50 человек и семью филиалами.

2017 год — финалист конкурса «Лидеры России».



Кто моя команда?



Фото команды Югры на Национальном финале GMC 2025

- **Деменко Александр Евгеньевич,**
капитан команды
- **Ципорин Павел Игоревич,**
заместитель Губернатора, директор Департамента информационных технологий и цифрового развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
- **Малаев Алексей Петрович,**
председатель Кондинского районного суда
- **Богордаев Руслан Викторович,**
руководитель Центра цифровой оптимизации процессов автономного учреждения Югры «Региональный институт управления»

«Команда Югры»

Состав команды

- Выпускники Президентской академии
- Участники программы «Лидеры изменений Югры» и конкурса «Лидеры России»
- Специалисты из органов власти и учреждений Югры



Фото команды Югры на Мировом финале GMC 2025

Как мы шли к цели?

Десять лет к мировой вершине Global Management Challenge – престижный чемпионат по стратегии и управлению

НАШ ПУТЬ

10 лет

упорной
работы

2025 год

звание
чемпионов мира

**Каждая ступень – это опыт,
каждая победа – это результат!**



O russiense na vitória em competição de estratégia e gestão

16 ECONOMIA

Expresso, 12 de dezembro de 2023

ECONOMIA 17

COMPETIÇÃO

Global Management Challenge Doze países disputaram o título de vencedor e a equipa portuguesa, formada por quadros, ficou afastada dos primeiros seis lugares da tabela

Equipa da Rússia vence competição de estratégia e gestão

De: MARIELA PEREIRA

A Rússia foi a vencedora da final internacional da competição de estratégia e gestão Global Management Challenge (GMC) 2023. O vencedor foi a equipa russa formada por quadros, ficando a equipa portuguesa afastada dos primeiros seis lugares da tabela.

A final internacional teve em comum dezasseis equipas de dez membros cada, sendo que em cada equipa havia um representante de cada país. A competição foi realizada em formato de desafios de estratégia e gestão, com as equipas a serem avaliadas com base nos resultados obtidos em cada desafio.

As equipas participantes foram provenientes de dezasseis países: Rússia, Espanha, França, Alemanha, Itália, Portugal, China, Índia, México, Reino Unido, Polónia, Coreia do Sul e Estados Unidos.

A competição foi realizada em formato de desafios de estratégia e gestão, com as equipas a serem avaliadas com base nos resultados obtidos em cada desafio. A competição foi realizada em formato de desafios de estratégia e gestão, com as equipas a serem avaliadas com base nos resultados obtidos em cada desafio.



Em competição a final internacional da Global Management Challenge 2023 realizou-se online. Na foto grande vê-se a equipa portuguesa acompanhada pela equipa da Rússia. Fotografada no lado onde se juntaram para disputar a final. Na foto pequena, vê-se a equipa portuguesa quando participou na final internacional da competição. Em baixo, as 12 equipas em competição em diferentes momentos do evento. Na primeira, à partir da esquerda, está a representação da Finlândia para organização interna-cional. Na segunda, vê-se a equipa de Angola, que ficou a terceira posição, e a da China, que ficou na segunda, e a equipa da Polónia para a fotografia, a partir dos seus países.



Os resultados na tabela

Na sequência, também realizada online, após o anúncio dos resultados, cada uma das equipas da competição da equipa portuguesa ficou em quarto lugar, enquanto a equipa portuguesa ficou em sexto lugar.

A competição foi realizada em formato de desafios de estratégia e gestão, com as equipas a serem avaliadas com base nos resultados obtidos em cada desafio.



A competição foi realizada em formato de desafios de estratégia e gestão, com as equipas a serem avaliadas com base nos resultados obtidos em cada desafio.

A competição foi realizada em formato de desafios de estratégia e gestão, com as equipas a serem avaliadas com base nos resultados obtidos em cada desafio.

A competição foi realizada em formato de desafios de estratégia e gestão, com as equipas a serem avaliadas com base nos resultados obtidos em cada desafio.

CHINA, NIGÉRIA, ESPANHA E AUSTRÁLIA FORAM ALGUNS DOS PAÍSES QUE DISPUTARAM ESTA FINAL INTERNACIONAL, QUE SE REALIZOU ONLINE

Uma prova que prepara para os desafios da vida real



Para Sónia Filipe, da Finlândia, esta prova prepara para o mercado de trabalho.

A competição de estratégia e gestão Global Management Challenge (GMC) 2023 realizou-se online. Na foto grande vê-se a equipa portuguesa acompanhada pela equipa da Rússia. Fotografada no lado onde se juntaram para disputar a final. Na foto pequena, vê-se a equipa portuguesa quando participou na final internacional da competição. Em baixo, as 12 equipas em competição em diferentes momentos do evento. Na primeira, à partir da esquerda, está a representação da Finlândia para organização interna-cional. Na segunda, vê-se a equipa de Angola, que ficou a terceira posição, e a da China, que ficou na segunda, e a equipa da Polónia para a fotografia, a partir dos seus países.

A competição foi realizada em formato de desafios de estratégia e gestão, com as equipas a serem avaliadas com base nos resultados obtidos em cada desafio.

Iniciativa portuguesa atrai 25 mil participantes por ano

Esta iniciativa continua a atrair milhares de participantes por ano. A competição de estratégia e gestão Global Management Challenge (GMC) 2023 realizou-se online. Na foto grande vê-se a equipa portuguesa acompanhada pela equipa da Rússia. Fotografada no lado onde se juntaram para disputar a final. Na foto pequena, vê-se a equipa portuguesa quando participou na final internacional da competição. Em baixo, as 12 equipas em competição em diferentes momentos do evento. Na primeira, à partir da esquerda, está a representação da Finlândia para organização interna-cional. Na segunda, vê-se a equipa de Angola, que ficou a terceira posição, e a da China, que ficou na segunda, e a equipa da Polónia para a fotografia, a partir dos seus países.

Что такое GMS с точки зрения обучения?



«Пирамида обучения» (схема эффективности различных способов обучения) американского педагога и профессора Университета Огайо Эдгара Дейла

Ключевые преимущества

- Сокращение **сроков** обучения (интенсивность)
- Подготовка **команд**
- Ориентация на **компетенции**, а не только теорию
- **Увлечательность** процесса обучения, достигаемая через соревнование

В GMS нельзя выиграть, просто заучивая теорию из учебников. Нужно действовать и уметь извлекать уроки из ошибок

Что такое стратегия управления в игре?



Стратегия – план действий игрока или команды для достижения цели



В командной игре – общий принятый план (набор правил на разные ситуации)

Простые стратегии

- Не требуют сложных решений по ходу игры
Пример: в «Камень, ножницы, бумага» – всегда выбирать камень
- В GMS: играть по отчётам других игр

Сложные стратегии

- Решения меняются в зависимости от контекста
- Учитывают предыдущие действия команды и другие факторы
- Анализировать игры команд соперников
- Создавать союзы, принимать нестандартные решения



Например, в шахматах стратегия игрока будет изменяться в зависимости от расположения фигур на доске и ходов противника

Что такое выигрыш?

Выигрыш в игре



– это выгода, которую игрок получает в результате участия в игре. Это не всегда должны быть материальные ценности, такие как деньги или товары

**Применительно
для GMS выигрыш**



– это опыт управления,
– это полученные в процессе игры и перенесенные в реальную жизнь компетенции

Выигрыш в жизни, что это для Вас?



Важно определить, что для тебя является выигрышем и по каким критериям ты будешь понимать достигнута ли цель?

Базовые концептуальные принципы

1 Авторитетов не существует!

Не бойтесь бросать вызов, ставить высокие цели, иначе у вас всегда будет потолок возможностей

Нет границ, есть препятствия (паркур)



2 Стоять на месте – значит идти назад!

Это правило работает везде:

- ✓ в спорте
- ✓ в образовании
- ✓ в карьере
- ✓ в жизни

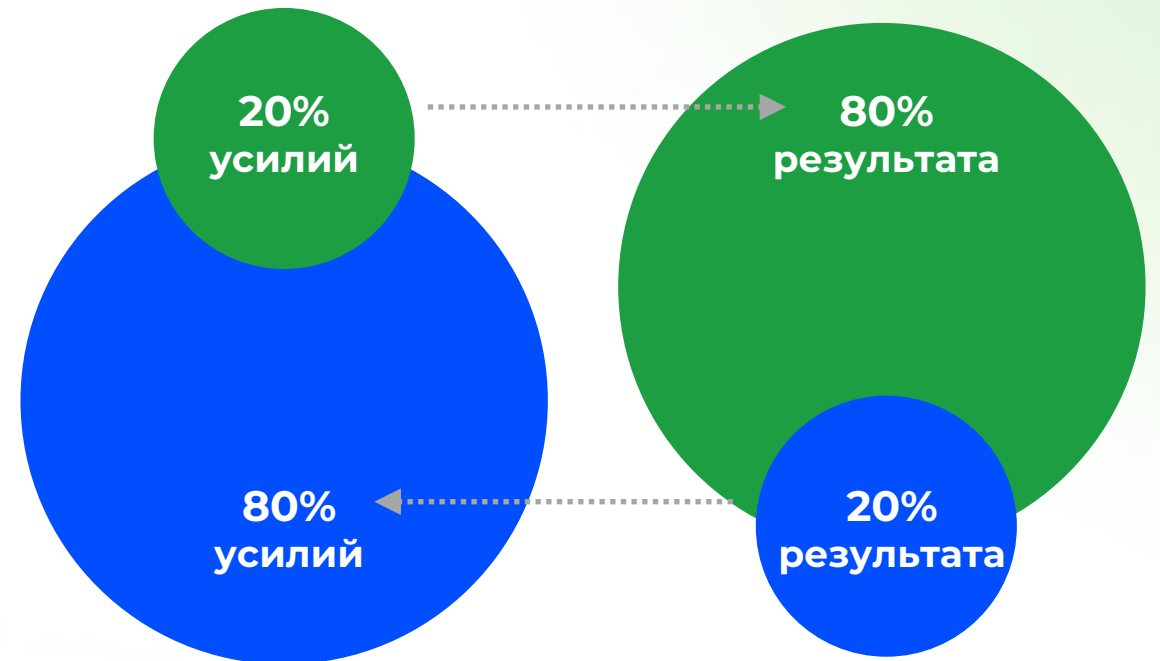
Помните: мир постоянно меняется, и только постоянное развитие помогает оставаться на волне успеха.



Принцип Парето

Правило 80/20 –

это идея о том, что в многих ситуациях небольшая часть усилий, ресурсов или причин даёт основную часть результата.



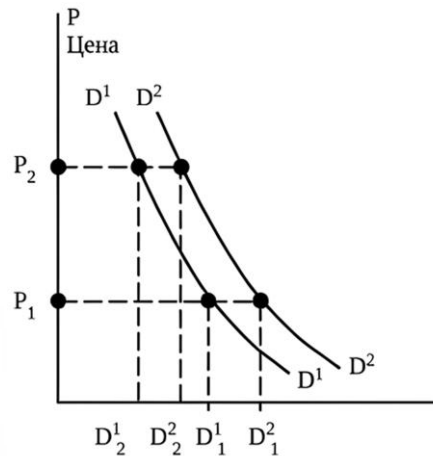
**20% усилий могут приносить 80% успеха,
а остальные 80% усилий – лишь 20% результата**

Основные экономические принципы

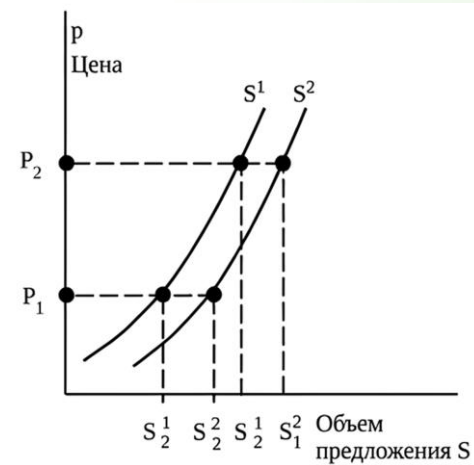


01 Закон спроса и предложения

Закон спроса



Закон предложения



Закон спроса и предложения



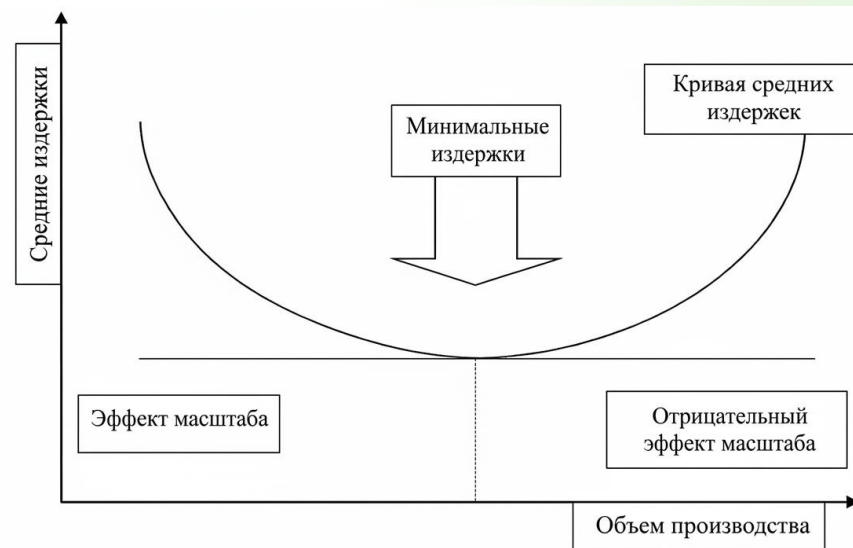
- P** – цена
- Q** – количество
- D** – спрос
- S** – предложение



02 Закон эффекта масштаба

Economies of Scale

С ростом объемов производства средние издержки на единицу продукции снижаются за счет распределения условно-постоянных расходов на больший объем

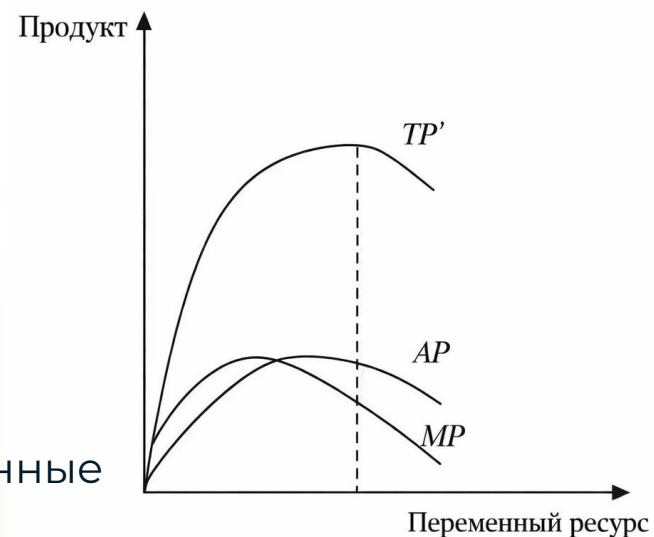


03 Закон убывающей отдачи факторов производства

Теория ограничений (ТОС)

При увеличении одного фактора производства (например, капитала или труда) и неизменности других — наступает момент, когда дополнительный выпуск на каждую добавочную единицу фактора начинает снижаться

С увеличением программы выпуска условно-постоянные расходы на единицу продукции уменьшаются



TP – Совокупный продукт – суммарный объем выпуска продукции, полученный фирмой в рамках заданной производственной функции.

AP – Средний продукт – продукт, который показывает, какое количество произведенной продукции приходится на единицу переменного фактора.

MP – предельный продукт – дополнительный продукт, произведенный при использовании дополнительной единицы ресурса.

Как это работает в ГМС?

- В симуляторе чем больше объём производства, тем ниже себестоимость единицы продукции (за счет амортизации оборудования, управленческих расходов).
Команда, которая первой наращивает объёмы, получает неконкурентное ценовое преимущество
- Стратегический вывод: есть ловушка – если перейти точку оптимального масштаба, возникают негативные последствия – склады переполняются, логистика встаёт.
Эффект масштаба оборачивается «эффектом неповоротливости»: компания становится медленной и негибкой, что снижает её эффективность.



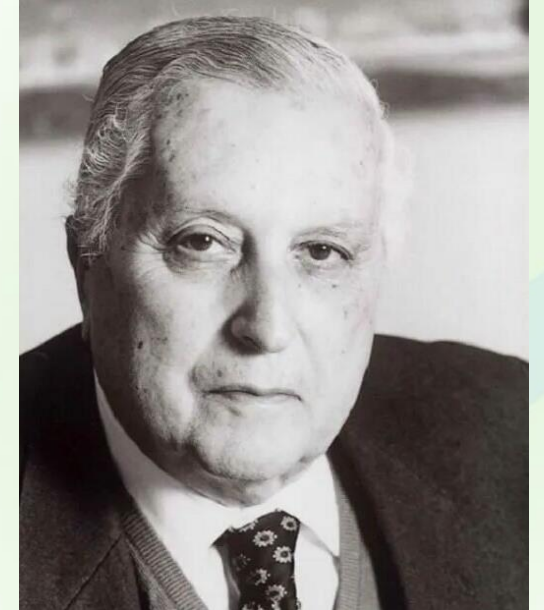
Пример из жизни: малый бизнес гибкий, но дорогой. Крупный – дешевый, но медленный. Стратег выбирает масштаб под задачу, а не максимальный любой ценой.

Основные принципы менеджмента и управления командой

01 Синергетический эффект от кооперации

Синергия (*греч.* *συνεργία* «сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество» от *др.-греч.* *σύν* «вместе» + *ἔργον* «дело, труд, работа, (воз)действие»)

- **Первый закон синергии** формулируется так: для любой организации существует такой набор элементов (людей, ресурсов, технологий и т. д.), при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в неё элементов, либо существенно меньше
- **Второй закон представляет** собой проявление синергии, которое выражается конкретными качественными и количественными показателями (например, снижением затрат, увеличением доходов).



Илья Романович Пригожин

(12 (25) января 1917, Москва — 28 мая 2003, Брюссель, Бельгия),
бельгийский физик и физикохимик
русского происхождения

02 Распределение ролей или ролевое поведение

Роль	Кто	Что делает	Ключевая компетенция
Капитан команды, стратег, финансист	Александр Деменко	Видит общую картину, задает цели, принимает финальные решения	Системное мышление, опыт управления регионом
Производственник, математическая модель	Руслан Богордаев (IT-директор)	Оптимизирует загрузку мощностей, управляет запасами и логистикой	Операционная эффективность, процессы
Анализ других стратегий и игроков	Павел Ципорин (заместитель Губернатора по ИТ)	Анализирует конкурентов, прогнозирует спрос, формирует ценовую политику	Поведенческая экономика, эконометрика
Риск-менеджер	Алексей Малаев (судья)	Оценивает правовые и репутационные риски, страхует от необдуманных решений	Юридическая осмотрительность, консерватизм

Роли ≠ должности

Роли должны быть чёткими

Роли эволюционируют

Стратег — арбитр, а не царь

Классический план победителя в GMS

Фаза игры	Действие с масштабom	Почему
Ходы 1-2	➤ Агрессивно наращивать, сильно не уйти в убыток	Захватить долю, снизить себестоимость
Ходы 3-4	➤ Удерживать оптимум, не перегружать, снижать издержки, избежать забастовок и других неприятных факторов	Конкуренты подтянулись, рынок насыщается
Финальные ходы	➤ Максимальные продажи, выплата дивидендов	Игра к концу, важна прибыль, не доля, а также дивиденды

Как стать стратегом своей жизни:

алгоритм использования принципа Парето



Как стать стратегом своей жизни:

4 простых шага



➤ **Определите свой «Выигрыш». Что для вас победа?**
Это деньги, семья, влияние, свобода? Без четкого критерия (как цена акции в GMC) вы не сможете принять ни одного правильного решения.

➤ **Играйте вдолгую, но действуйте быстро.**
Опыт госсектора учит нас быть осторожными. Это плюс. Но в игре мы поняли: если решение не принято сейчас — рынок уйдет. Научитесь быстро считать риски и действовать.

➤ **Формируйте команду по интересам, а не по должностям.**
В нашей команде 10 лет назад не было «директоров департаментов». Были ребята, которым было интересно. Заинтересованность — критерий номер один. Остальное (аналитика, управление, визуализация) — дело ролей и натаскивания.

➤ **Нет границ, есть препятствия.**
Это принцип паркура. Стена — не приговор, это задача найти траекторию обхода.



