

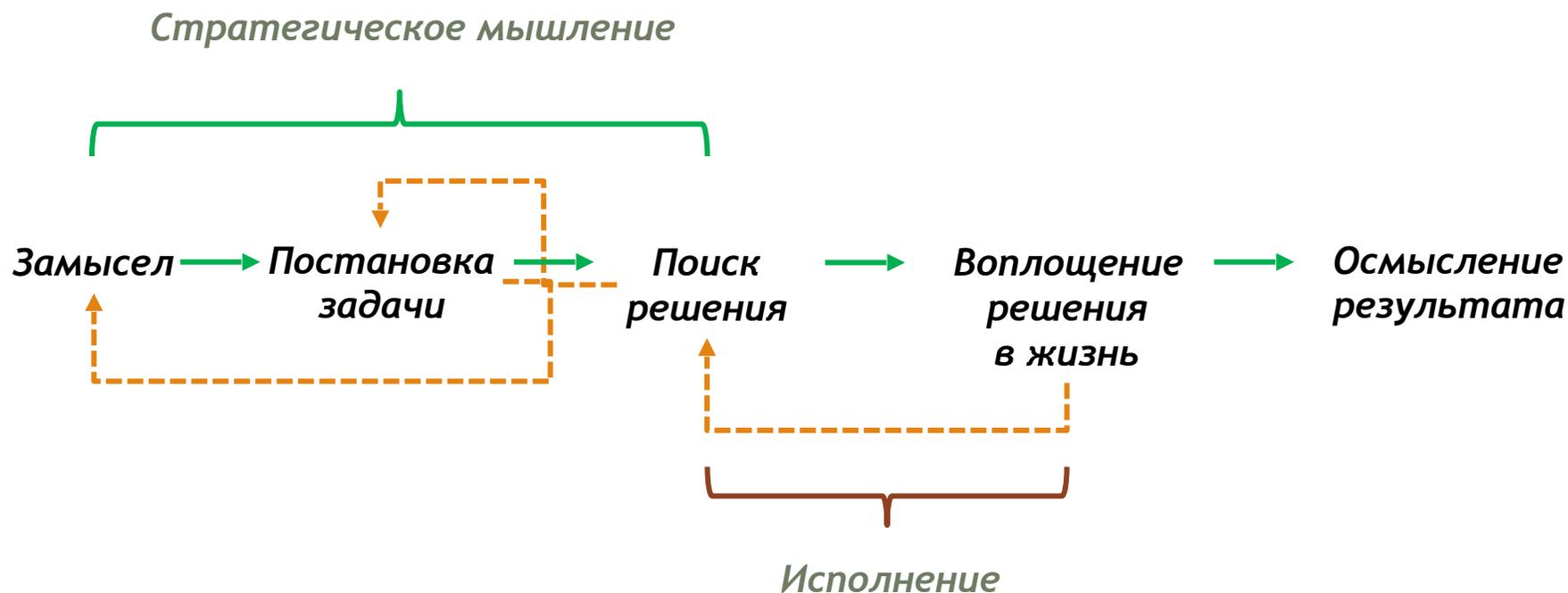
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАСТЕРСТВО

Г.Н. Константинов,

*д.ф.-м.н., ординарный профессор,
научный руководитель Центра корпоративного управления
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАСТЕРСТВО

Мастерство - исключительный навык, высокое искусство в какой-нибудь сфере деятельности



Стратегическое мышление

Генри Минцберг определял стратегическое мышление как отличительный навык менеджера, позволяющий создавать новые стратегии, которые способны переписать правила конкурентной игры, опираясь на предвидение будущего

Для Кениче Омае стратегическое мышление - это способность творчески и активно мыслить, рождать динамические идеи и цели. В этой интерпретации стратегическое мышление важнейший навык для тех, кто стремится к успеху

Хендерсон определяет стратегическое мышление — как обладание воображением, чтобы изобретать альтернативные курсы действий, и логикой, чтобы анализировать их последствия.

Стратегическое мышление

Буджихавон Д.К., Сегал-Хорн С. в своем учебнике по стратегическому менеджменту «Что такое стратегия» выделяют пять ключевых признаков стратегического мышления:

-ясное понимание того, что является стратегическим вопросом, а что нет;

-способность совмещать логическое и творческое мышление; обладание навыками осуществления процессов анализа, выбора и реализации стратегии;

-понимание специфики разных уровней стратегий (корпоративных стратегий, бизнес-стратегий и функциональных стратегий);

-понимание и учет динамичности окружения, в котором реализуются стратегии;

-понимание и учет зависимости стратегий от контекста

Стратегическое мышление

Крейг Фляйшер и Баббет Бенсуссан в книге «Стратегический и конкурентный анализ» выделяют 8 ключевых характеристик стратегического мышления:

- синтез интуиции и творческого подхода;
- союз информации и интеллекта, позволяющий понять, как следует разместить элементы для получения максимальных результатов на основе быстрого и часто непродолжительного действия;
- интегрированное восприятие организации;
- концентрация на взаимозависимостях отдельных элементов;
- рассмотрение окружающей среды как «движущейся картинки»;
- реагирование на конкуренцию, окружающую среду и посредников со сравнительным набором инициатив;
- разделение ситуации на части и перераспределение их по схемам, основываясь на их важности и влиянии на желаемые результаты;
- прагматические мечтания как сочетания «моделей» мышления левой (логика, рациональность, линейность) и правой (целостное, пространственное представление, синтезирование) головного мозга.

Стратегическое мышление

Профессор Джин Лейдтка в конце 90-х годов определила стратегическое мышление как мышление, обладающее следующими специфическими характеристиками:

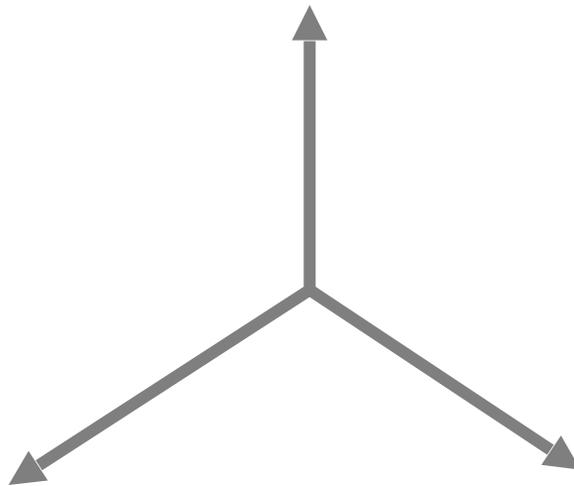
- системный подход к принятию решений;
- наличие сфокусированного намерения;
- интеллектуальная гибкость;
- мышление в динамике;
- генерирование и проверка гипотез.



Стратегическое мышление

Стратегическое мышление - это совокупность личных или организационных навыков, позволяющих эффективно управлять потоком стратегических решений

Внутриличностная интеграция

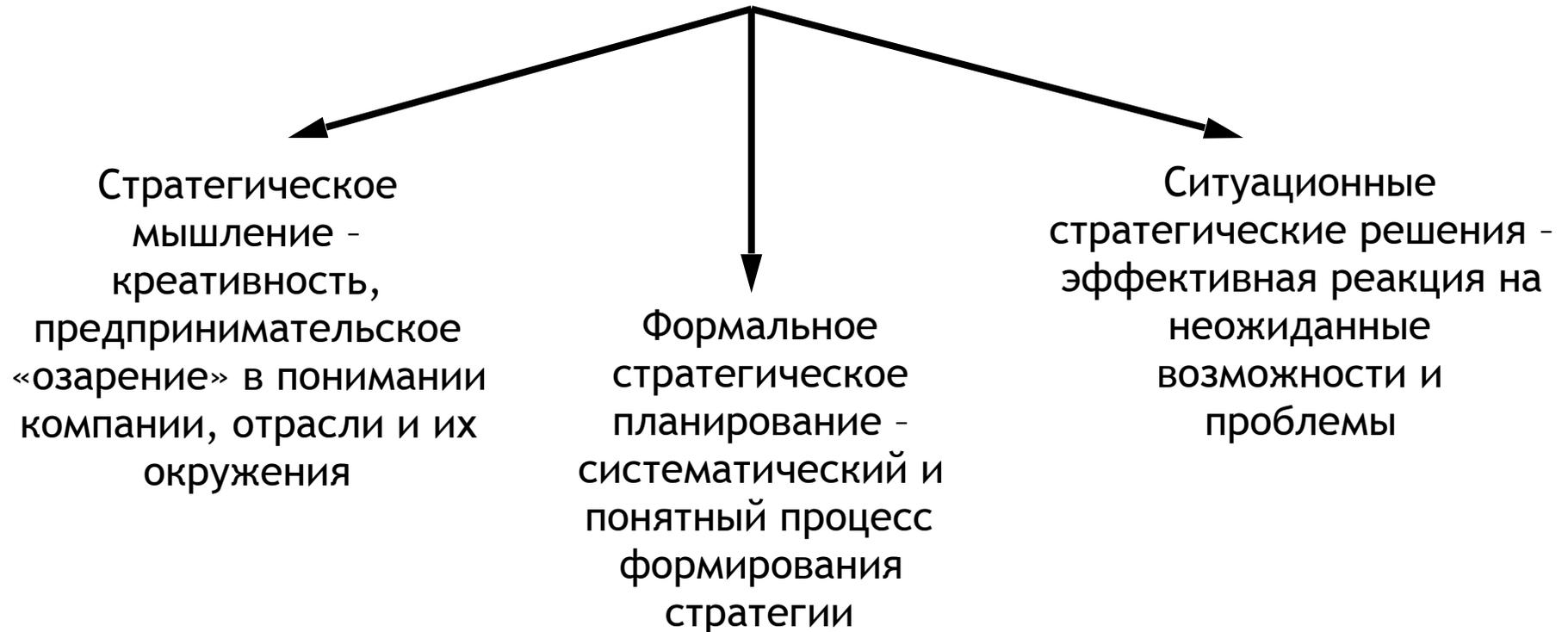


Социальная интеграция

Интеграция временной перспективы

СТРАТЕГИЯ - это

понимание места и роли компании в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ

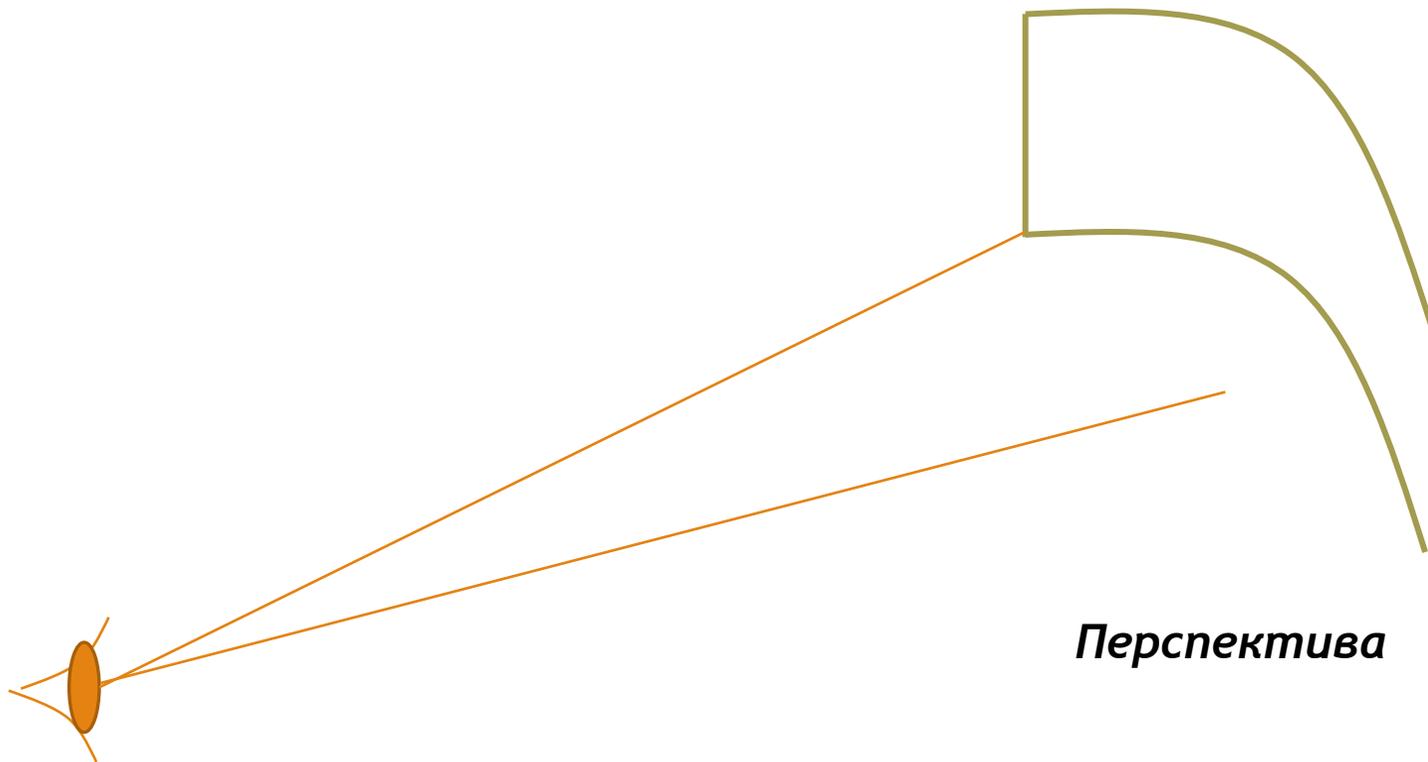


Что должно или не должно быть?

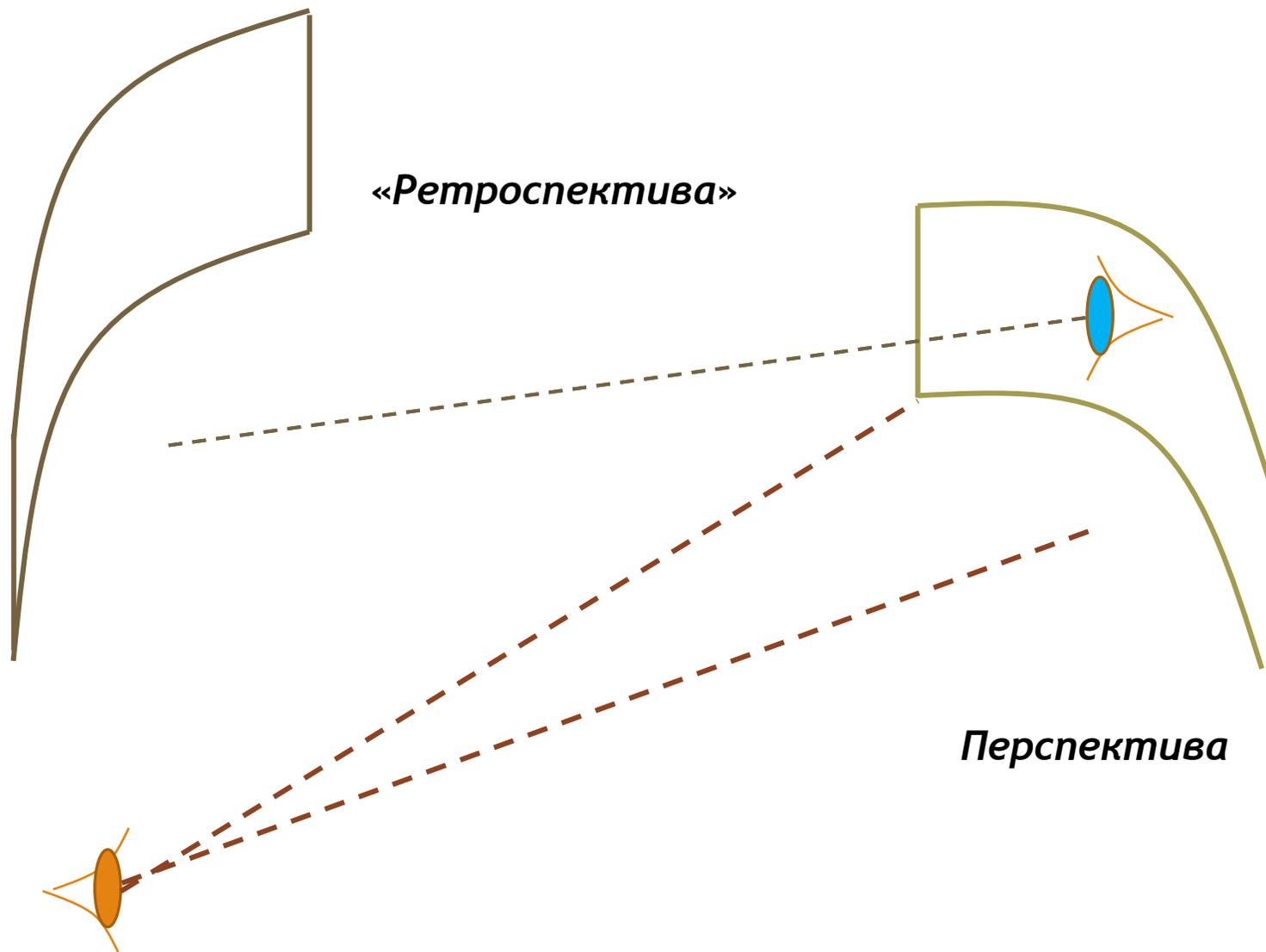


*Что может быть
или может не быть?*

*Что будет
или не будет?*

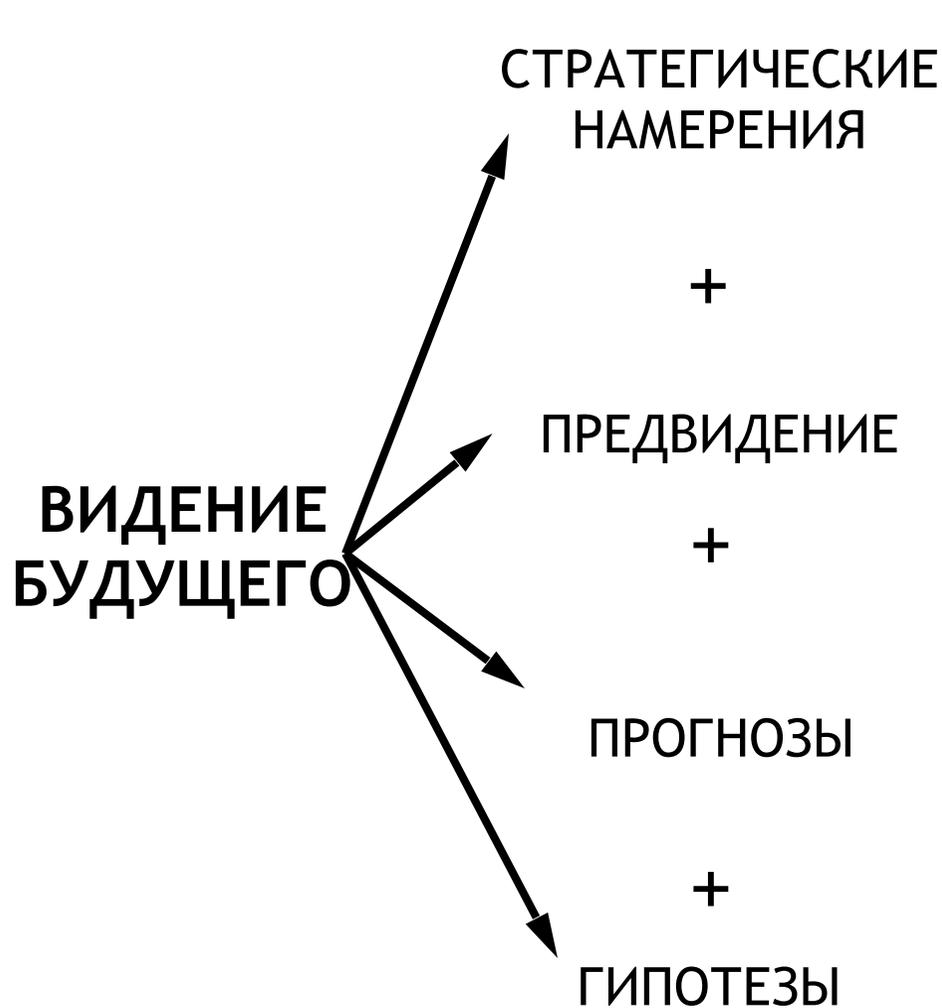


Перспектива



«Ретроспектива»

Перспектива



Намерения - это то, что вы собираетесь реализовать в будущем. Это та часть будущего, которая «в ваших руках» .

Предвидение связано с пониманием текущих намерений тех людей или компаний, которые могут изменить условия вашей жизни. Это та часть будущего, которая « в руках» других игроков.

Прогнозы дают информацию о будущем. Эта информация относится к процессам, которые не зависят от стратегических намерений, протекают вне воли людей. Это та часть будущего, которая неизбежна.

Гипотезы структурируют неопределенность, создают основу для контроля над ней.

Стратегический разрыв - это разрыв между ресурсами, знаниями или компетенциями, имеющимися в настоящий момент, и теми ресурсами, знаниями и компетенциями, которые необходимы в настоящий момент для реализации стратегических намерений в соответствии с видением будущего.

Деятельность

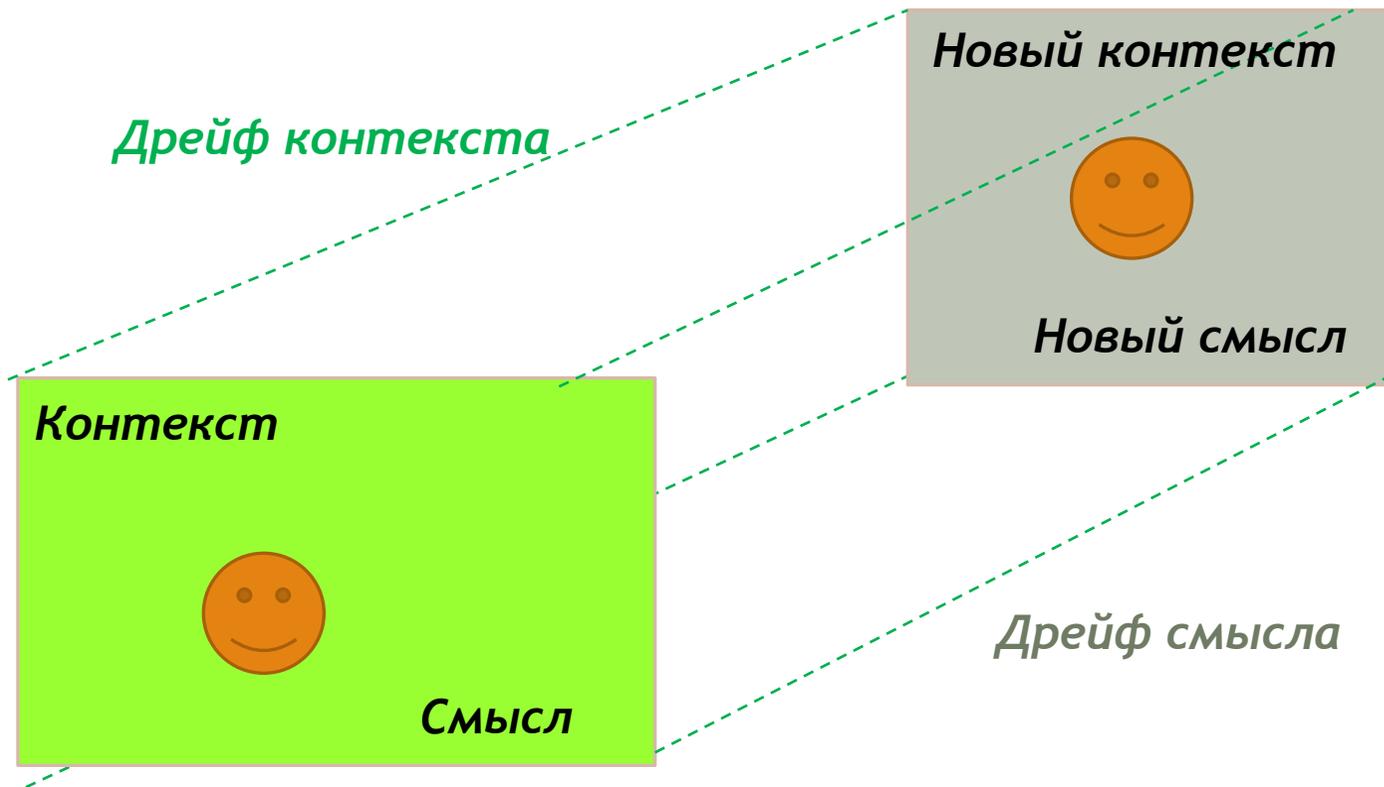
Недостаточно низкие издержки, низкая рентабельность текущей деятельности, отставание в качестве и т.д.

Адаптивность

Слабое прогнозирование процессов, которые не зависят от деятельности компании, слабая аналитика, отсутствие экспертных знаний по более широкому кругу вопросов, включая новые технологии, слабая гибкость и неэффективная реализация изменений

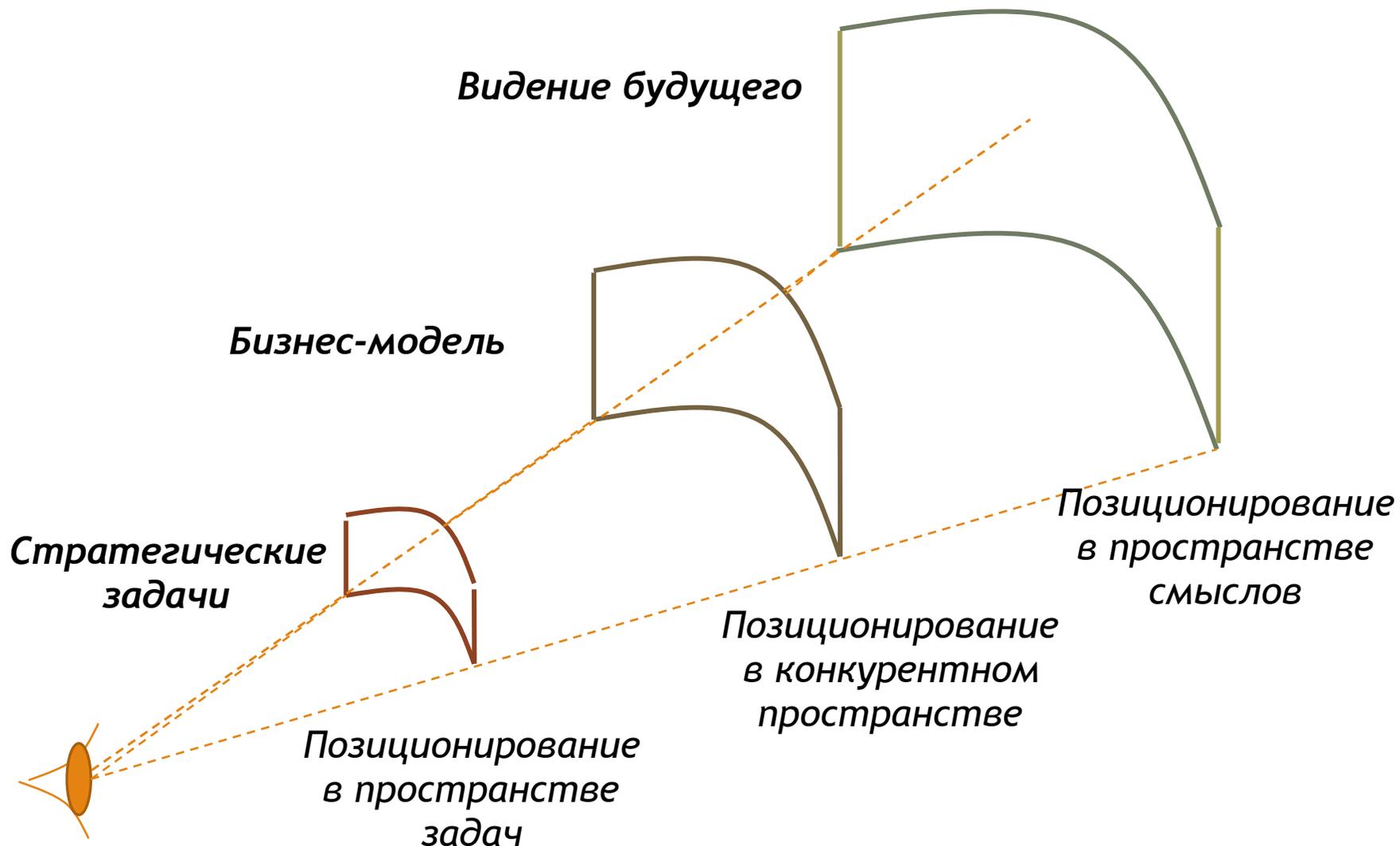
Возможности

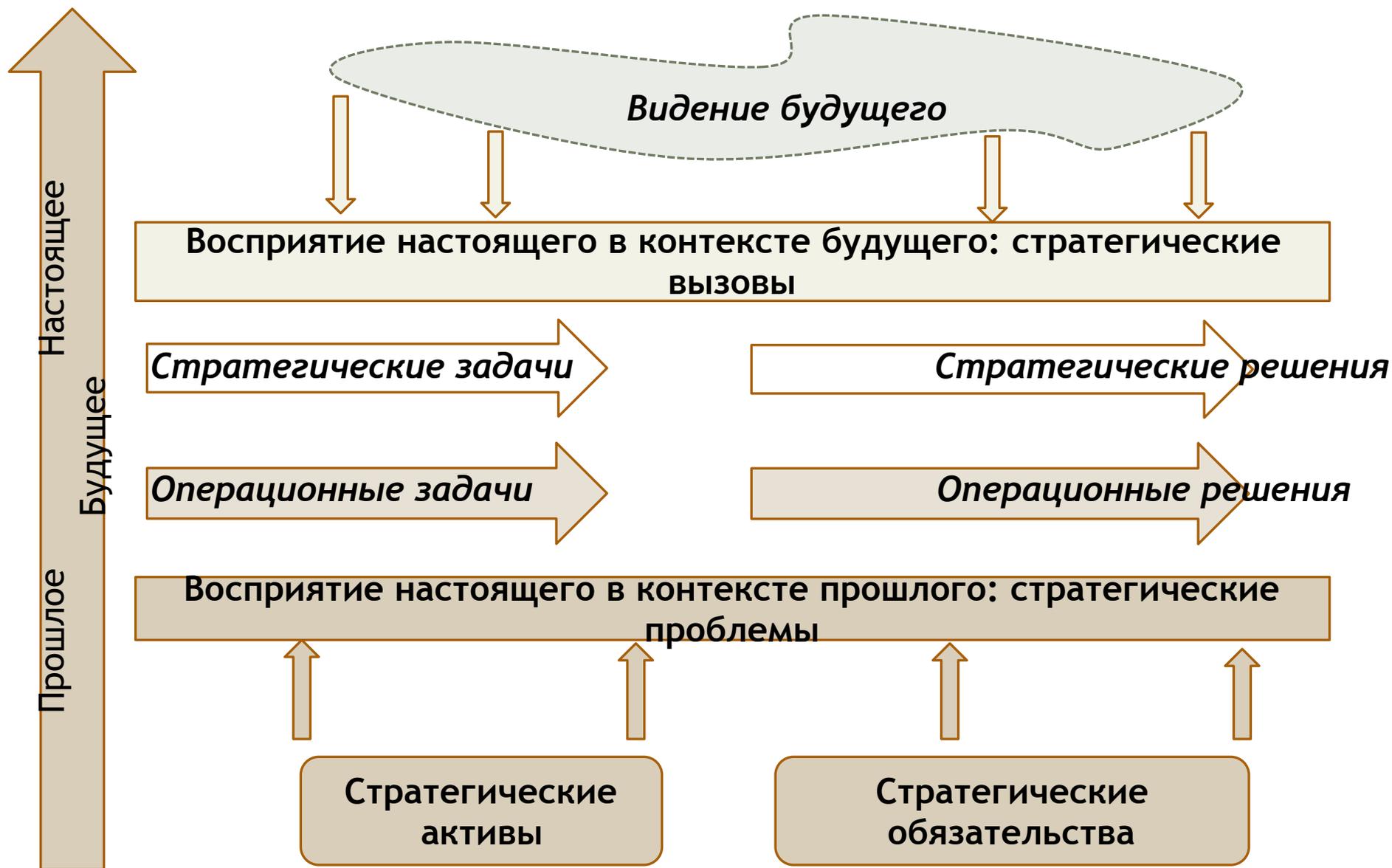
Компания может медленно создавать новые виды бизнеса, внедрять инновации, идентифицировать открывающиеся на рынках возможности



Смысл - сущность феномена в более широком контексте реальности.

Феномен - явление, данное в чувственном созерцании. В науке - наблюдаемое явление или событие. Феноменология Гуссерля: феномен означает не только данные в созерцании качества вещей, но и характеризуется единством своих содержаний.





Стратегическая матрица

Сильные и слабые стороны



Системные напряжения

Возможности и угрозы

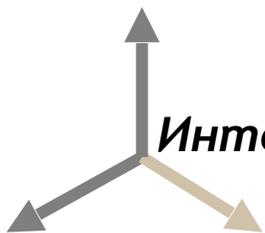


Стратегические вызовы

ВЫЗОВЫ

Напряжения

	1	2	3	4	5
	Да/Нет	Да/Нет	Да/Нет	Да/Нет	Да/Нет
1					
2					
3					
4					



Интеграция временной перспективы

Стратегическое моделирование будущего (Стратегический форсайт)

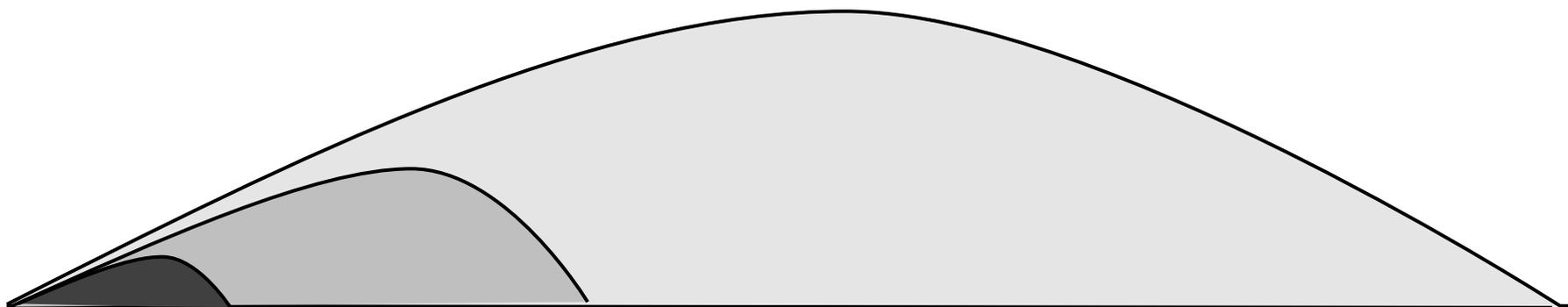
**Контекст восприятия
реальности**

**Позиция в смысловом
пространстве**

**Стратегические
вызовы**

Стратегические задачи *Бизнес-модель*

Видение будущего



Где разворачивается стратегический процесс: во внешнем мире или в сознании?

Стремление к личному успеху или стремление к внутренней гармонии?

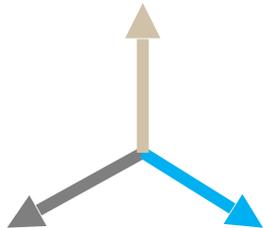
Мозг, Ум, Разум и Личность. Как они взаимосвязаны?

Личная стратегия



Внутриличностная интеграция

Личная стратегия – это результат осознания своего внутреннего мира, его рациональное соотнесение с внешним миром и стратегическими горизонтами



Можно ли создать стратегию компании,
не имея личной стратегии?

Можно ли мотивировать людей,
не понимая их личных стратегий?

Можно ли сформировать личный бренд,
не имея личной стратегии?



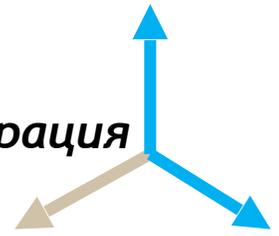
Можно ли эффективно реагировать
на изменения, не согласовывая
личную стратегию и стратегию компании?

Как координировать личные стратегии
в социальной сети?

*Стратегическое структурирование
социального пространства*

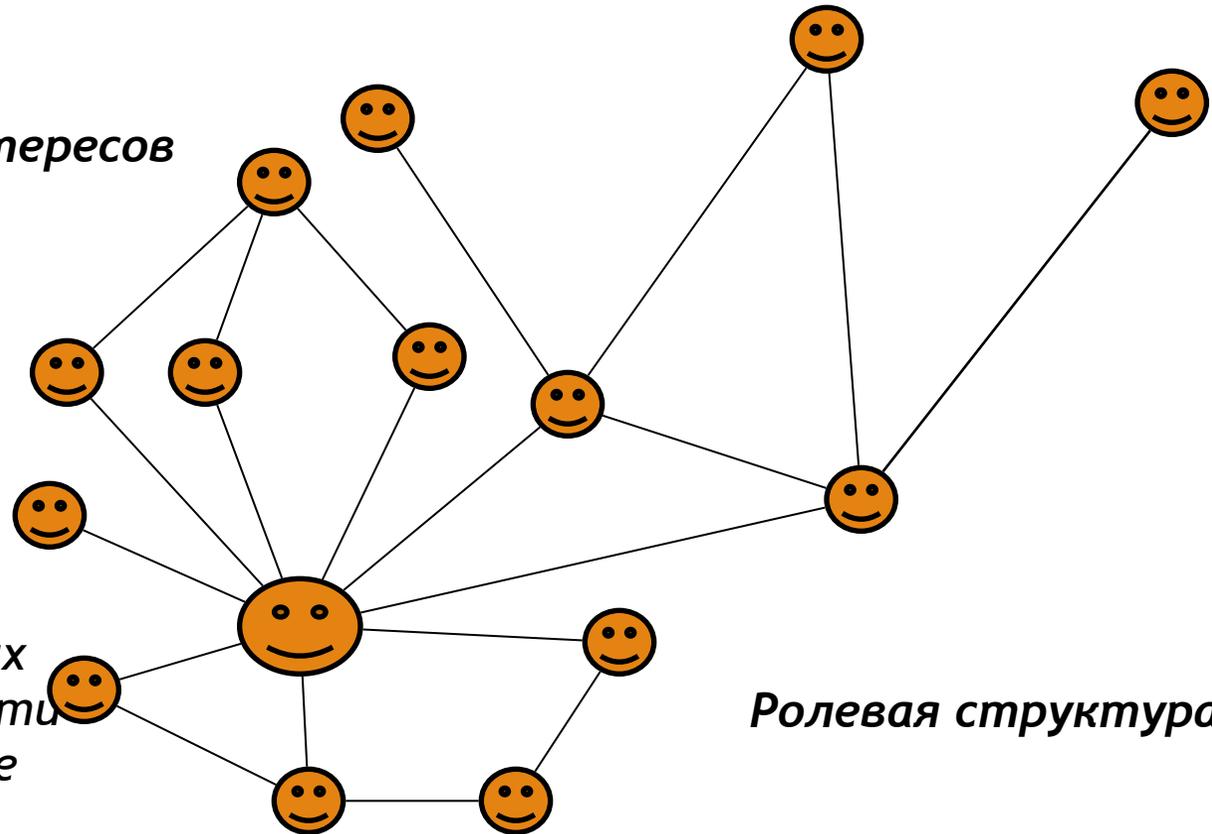


Социальная интеграция



Пространство интересов

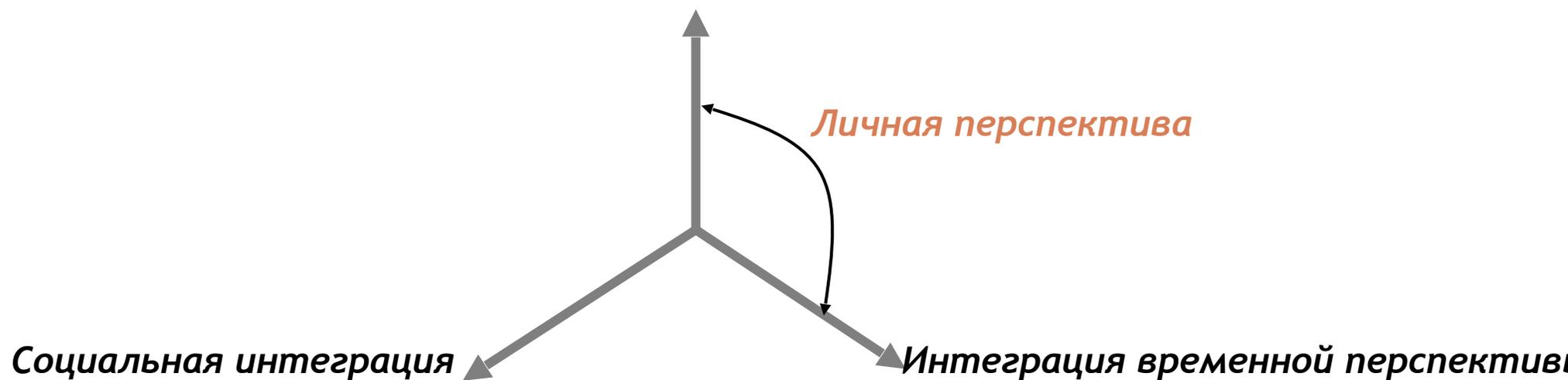
Смысловое ядро



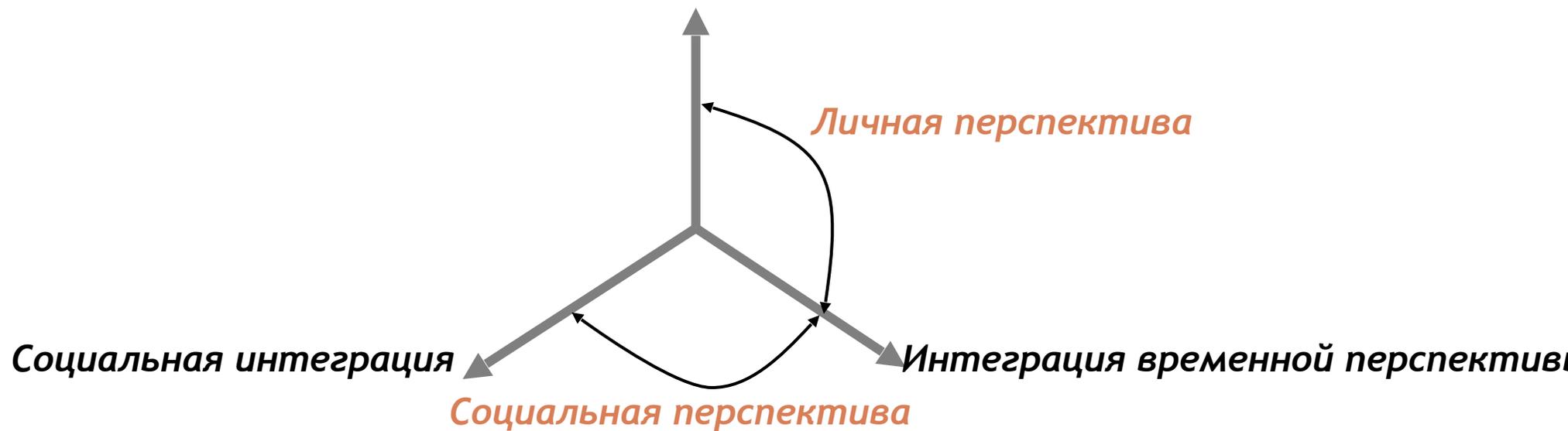
*Совокупность людей, осознающих
и разделяющих смысл деятельности
и действующих как единое целое*

Ролевая структура

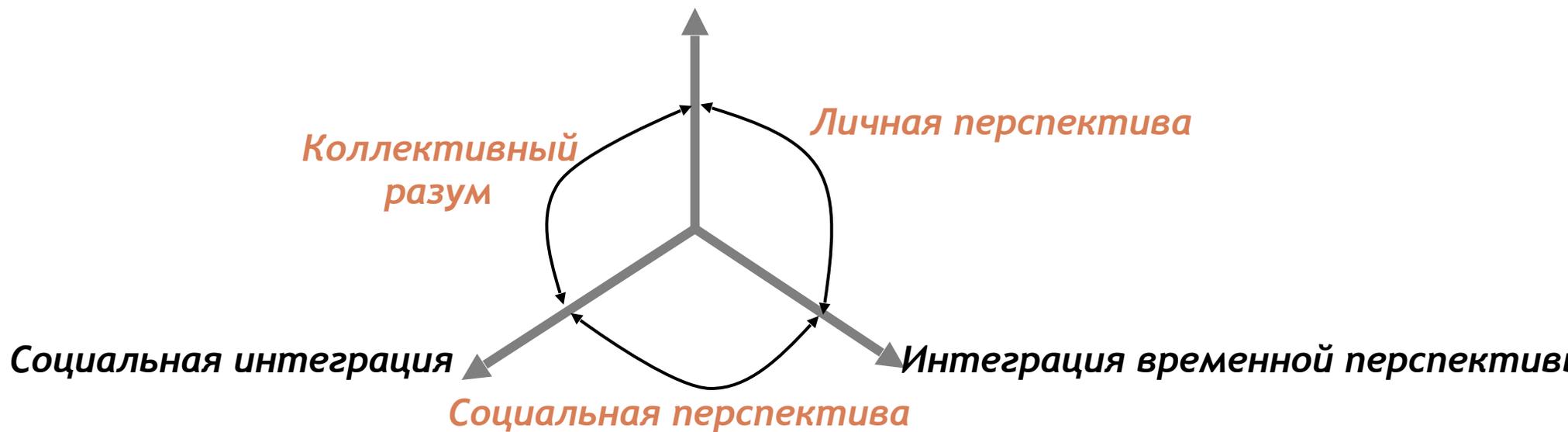
Внутриличностная интеграция



Внутриличностная интеграция



Внутриличностная интеграция



Стратегические
размышления

+

Стратегическое творчество	Стратегическая основа для «Прорыва»
Воспроизводство накопленного опыта	Получение новых стратегические знаний

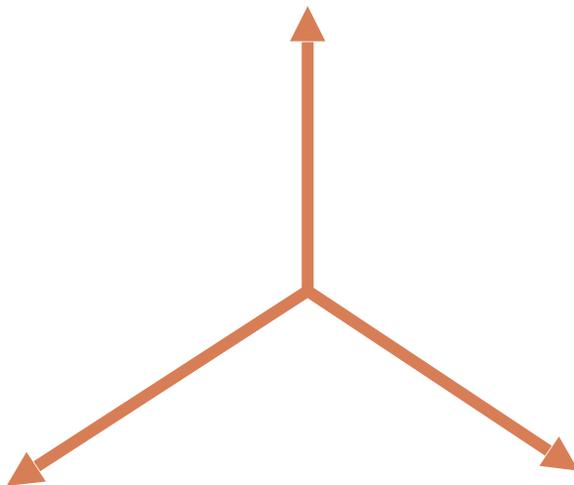
-

-

+

Стратегические
исследования

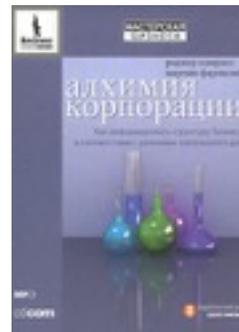
Развитие



Адаптивность

Жизнеспособность

Стратегическое мышление





WWW.TIME-STREAM.RU