



ТЕХНО
разработки и запуска
ЛОГИЯ
стратегий
развития
организаций и деятельности

Андрей Теслинов

УДК 65.012.27

ББК 65.054

Теслинов А. Г.

- Т36 Теслинов, А. Г. Технология разработки и запуска стратегий развития организаций и деятельности. Концептуальные методы. [Электронный ресурс] : Информационно-справочный буклет / А. Г. Теслинов. – М. : НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2017. – Электрон. дан., рис., табл., граф. – 660 Кб. ; 45 с. – Режим доступа: <https://www.teslinov.ru/?p=4926>

ISBN 978-5-906476-10-4

В брошюре приводятся особенности разработки стратегических решений по развитию организаций и деятельности с помощью концептуальных методов (концептуальное научно-техническое направление – Школа С.П. Никанорова).

В простой форме даются представления о развитии организаций, о стратегиях развития, об особенностях стратегических решений и мышления, которые при этом используются. Раскрывается суть концептуального подхода к разработке стратегий развития в сравнении с другими подходами. Концептуальные методы показываются как инструменты технологичного уменьшения неопределенности, сопровождающей любой стратегический процесс.

Текст построен в жанре демонстрации преимуществ технологии, основанной на методах продуктивной работы с понятиями (концептами).

Назначается руководителям проектов стратегического планирования и разработчикам стратегических решений.

ISBN 978-5-906476-10-4

УДК 65.012.27

ББК 65.054

© НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2017

Содержание

<u>О концептуальном направлении</u>	4
Что такое Школа концептуальных методов и технологий?	
<u>Развитие - это...</u>	6
Как понимать развитие организаций и деятельности?	
<u>Стратегии развития - это...</u>	7
Что такое стратегии развития?	
<u>Портфель стратегических решений</u>	8
Что должно быть в хорошем «портфеле» стратегических решений?	
<u>Особенности стратегических решений</u>	17
Каковы особенности стратегических решений развивающего типа?	
<u>Инструменты стратегических решений</u>	20
_Какими должны быть инструменты разработки стратегий?	
<u>Концептуальная технология разработки стратегий</u>	27
В чем суть концептуального подхода к разработке стратегий?	
<u>Способы запуска стратегий</u>	33
Как запускать стратегии в действие?	
<u>Преимущества подхода</u>	37
Каковы особенности концептуальной технологии разработки стратегий?	
<u>Условия выполнения работ</u>	40
Как организованы стратегические разработки?	
<u>Литература</u>	42
Каковы теоретические источники преимуществ технологии?	
<u>Контакты</u>	44
Как связаться с разработчиками стратегических решений?	

О концептуальном направлении

Что такое Школа концептуальных методов и технологий?

Школа концептуальных методов и технологий (научно-техническое направление «Концептуальный анализ и проектирование систем организационного управления»), специалистами которой ведутся стратегические разработки, существует около 50 лет.

Методы и технологии концептуального направления созданы под руководством С. П. Никанорова. Они основаны на инженерном использовании понятий (концептов) как конструктивных форм мышления для принятия решений в условиях высокой неопределенности.

Эти методы и технологии представляют собой продуктивный синтез логики, когнитологии, исчисления высказываний, родоструктурной математики, системологии и ряда других сфер знания.

Работа с понятиями доведена в Школе до искусства оперирования идеями, смыслами, концептами при удержании их в целостности на протяжении всего процесса разработки решений. Это позволяет преодолевать сложность высокого порядка, то есть - с большой долей неопределенности исходных представлений о разрешаемых проблемах.

Концептуальные методы являются единственной областью науки и практики, способной решать стратегические проблемы за счет задействования полных возможностей систем и понятий, организованных с помощью развитого аппарата работы с целостностями.

Сверхзадача Школы

Овладение сложной реальностью в осознаваемых целях.

Объекты овладения

Любые предметные области (общества, отрасли, государства, организации люди, теории и другое) в разнообразных режимах существования: как процессы, потоки, функционирование, воспроизводство, самоорганизация, рост и любые другие.

Способ овладения

С помощью систем организационного управления (СОУ) - человеко-машинных воплощений продуктивных, тщательно отобранных и сконструированных идей.

Справка

Основоположник направления – Спартак Петрович Никаноров – разработчик методов концептуального мышления (мышления в понятиях), концептуального анализа, синтеза и проектирования крупных систем управления, логико-математического аппарата преодоления неопределенности.

С.П. Никаноров – выдающийся учёный в области фундаментальных вопросов организационного управления.

В 1989 г. комиссией независимых экспертов библиотеки Конгресса США С. П. Никаноров включен в число десяти выдающихся ученых мира, внесших наибольший вклад в мировую науку XX века.

Сакральные усилия Школы

Овладение РАЗВИТИЕМ через конструирование (анализ, проектирование, создание) систем, способных управлять развитием.

Подход к овладению развитием

Обоснование «единицы» требований к заданию границ системы, относительно которой принимаются развивающие решения. В качестве такой «единицы» взята «целостность»;

Выбор универсальных инструментов для оперирования целостностями. Это концепты;

Выбор математического аппарата, адекватного задачам исследования развития. Для этого взята родоструктурная математика, существенно усиленная адептами Школы.

Сложности разработки стратегий развития, которые преодолеваются концептуальными методами

- Сложность выведения стратегий из проблем развития, а не из ситуативной потери успешности деятельности.

Развивающие процессы отличаются от всех других.

В разработках Школы развитие не подменяется улучшением, совершенствованием, повышением, модернизацией и другими процессами, опосредованно связанными с развитием.

- Сложность технологичного порождения вариантов пути развития организаций

Для рождения идей не используется правило «вдохновленной толпы». Поскольку полученные таким способом решения имеют силу мнений, но не знаний.

- Сложность удержания целого в ходе разработки стратегических решений

Большое количество разнородных факторов, влияющих на выбор стратегических решений, инструментально сопоставляется друг другу в ясные отношения. При этом удерживается полное поле обстоятельств стратегических решений.

- Сложность корректного выведения следствий из массивов качественных данных о пути развития организаций (концепции, мнения, факты, гипотезы и пр.).

«Концептуальная расчистка» предметной области проводится аппаратными средствами - метод «здравого смысла» не всегда надежен.

- Сложность организации деятельности разнородных специалистов, необходимых для принятия решений.

Способ организации деятельности отличается от метода. К нужным результатам приводит только второе.

Концептуальные методы и технологии – это искусство изысканной работы с понятиями для преодоления сложности.

Развитие это...

Как понимать развитие организаций и деятельности?

Развитие - режим существования организаций, отличный от функционирования.

Развитие заключается в своевременной смене облика организаций, при котором возможно их дальнейшее существование в усложняющихся условиях деятельности.

«Смена облика» организации означает смену ее инварианта – той ее структуры, которая при функционировании (не развитии) остается неизменной.

При смене облика организации она уже не может измеряться прежними показателями – развитие принуждает к смене показателей деятельности.

Отличия режимов существования организаций

Функционирование	Развитие
<ul style="list-style-type: none"> • Сохранение сложившейся деятельности • Стандартизация деятельности • Тираж традиций • Изменение значений показателей • Отрицательная обратная связь перемен • Экономия энергии 	<ul style="list-style-type: none"> • Разрушение сложившейся деятельности • Уникальность деятельности • Передел традиций • Смена состава показателей • Положительная обратная связь перемен • Растрата энергии

Развитие организаций может происходить по разным направлениям. Выбор этих направлений и стратегии развития сложен – он должен инструментально и на ясных основаниях выводиться из нескольких альтернатив.

Стратегии развития должны снимать объективные противоречия, ослабляющие живучесть организаций.

Принудительное развитие организаций вызывает необходимость изменения ее культуры и ее позиции во внешней среде - они должны конструироваться как часть стратегии.

Стратегия развития не «приживается» сама по себе – «приживание» организуется специальной деятельностью управленцев.

Повышение доходов организации – есть следствие правильно выбранной стратегии развития.

Развитие организаций – средство их долгого существования как живых, то есть меняющих самих себя целостностей.

Стратегии развития это...

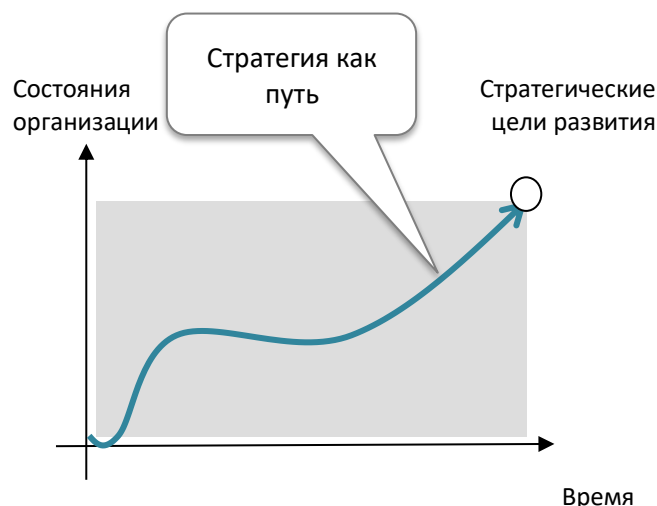
Что такое стратегии развития?

Стратегия - это путь (способ) достижения целей (стратегия от гр. stratos — войско, ago — веду).

Стратегия развития организаций - способ их движения к развивающим целям.

Главный вопрос, на который должна отвечать стратегия - КАК ДВИГАТЬСЯ К ЦЕЛИ?

Ответ на этот вопрос может быть дан в разной форме, но так или иначе объясняющей стратегической команде замысел способа достижения стратегических целей.



Слабые формы представлений о стратегиях

- это долгосрочный план;
- это образ действий организации, проявляющийся в том, как она создает уникальный набор ресурсов и способностей распоряжаться им, чтобы реагировать на вызовы своего окружения и управлять отношениями с заинтересованными сторонами;
- это образ действий, направленный на получение преимуществ, напряжение между статической и динамической эффективностью; процесс создания, напряжения и развития ресурсов;
- это совокупность решений относительно событий и тенденций внутри и вне организации, которые могут оказать существенное влияние на способность организации определять свои цели и достигать их;
- это объединение всех элементов в единое целое, охват всех основных аспектов деятельности;
- это результат анализа сильных и слабых сторон любой деятельности, а также определение возможностей и препятствий для изменения ситуации;
- это умение концентрировать основные усилия в нужное время и в нужном месте, используя минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- это высшее проявление управленческой деятельности;
- это "теория бизнеса" организации.

Стратегии развития организаций - решения относительно способа смены их облика в направлении увеличения живучести.

«Портфель» стратегических решений

Что должно быть в хорошем «портфеле» стратегических решений?

Состав и содержание «портфеля» стратегических решений должны разрешать затруднения стратегической команды в управлении развитием организации.

Хороший «портфель» стратегических решений

1. Решение о направлении развития организации (концепция развития)
2. Решение об облике успеха деятельности (формула успеха)
3. Решение о целях организации (стратегическая цель)
4. Решение о стратегии достижения цели (стратегия)
5. Решение о стратегиях управления ресурсами организации
6. Решение о лидерской позиции организации (публичная концепция развития)
7. Решение о стратегии управления организационными изменениями

Проблемные ситуации стратегического процесса

Стратегия не конструктивна

... там одни заголовки, из которых не ясны действия

Стратегия не уникальна

... все занимаются дифференциацией и снижением затрат

Стратегия ничем не отличается от цели

... там одни цифры

Стратегия не несет новизны

... мы этим занимались всегда

Стратегия не преобразует компанию

... мы всегда этим же и занимались - что ж изменилось?

Стратегия не приживается

... займемся этим потом!

Стратегия никак не связана с развитием

... она всегда одинакова: «Дальнейшее повышение...!»

Разработка решений о стратегиях развития организаций должна собрать для нее полный «портфель».

Решение 1. О направлении развития организации

Это ответ на вопрос:

«ЧТО ДЛЯ НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ СТАНЕТ РАЗВИТИЕМ?»

Это решение задает русло деятельности, в котором руководители находят смысл развития организации. Все последующие решения о стратегии, целях и прочем обусловлены этим первым решением.

Решение о направлении развития является первым конструктивным ограничением всех (!) свобод, которые должны уметь видеть руководители в исходной точке перемен.

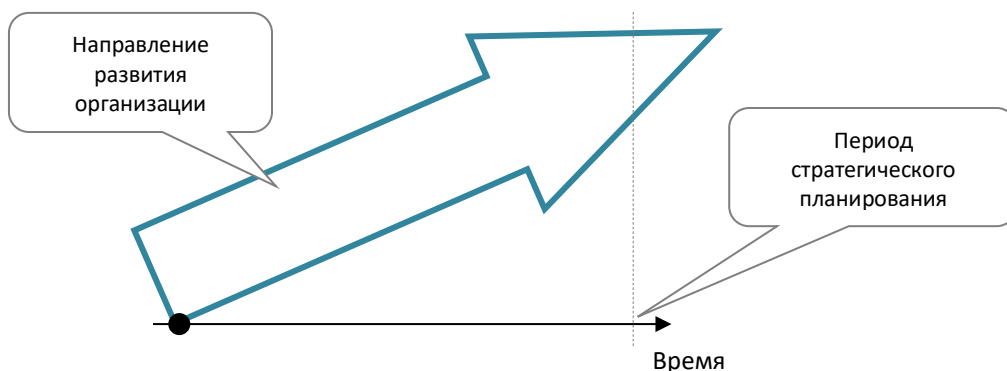
Как это делается?

Решения о развитии организации должны быть построены как способы снятия противоречий, сдерживающих изменение ее качества для увеличения ее живучести в усложняющихся условиях.

В них должен быть разрешен конфликт между «хочу» и «необходимо».

1. Генерация направлений возможного развития организации
2. Формирование альтернативных вариантов ее развития
3. Оценка направлений развития
4. Отбор направления развития
5. Концептуальная «расчистка» направления развития
6. Построение Концепции развития организации.

Результат разработки этого решения - Концепция развития организации, задающая магистральное направление ее победному существованию на длительную перспективу.



Решения о направлениях развития организации снимают неопределенность относительно использования всех ее свобод.

Решение 2. Об облике успеха развития организации

Это решение есть ответ на вопросы:

**«ЧТО НАМ БУДЕТ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ТО, ЧТО МЫ УСПЕШНЫ,
РАЗВИВАЯСЬ В ВЫБРАННОМ НАПРАВЛЕНИИ?»**

Или иначе: «Что будет считаться успехом деятельности организации, развивающейся именно так?»

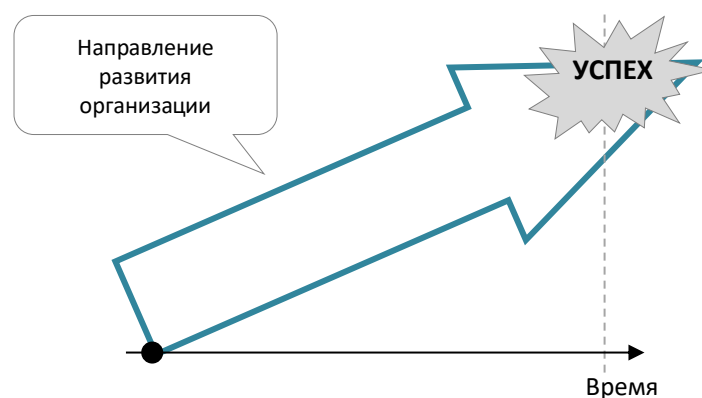
Успех развития организации - это образ жизни и деятельности ее активного большинства.

В практике стратегического планирования эту мечту иногда называют «видение успеха». Она носит субъективный характер, если под «субъектом» понимать коллективный выбор руководителей и сотрудников организации.

Облик успеха развития влияет на конкретные цели развития организации, поскольку подлинные причины целеполагания коренятся не в достигнутых показателях деятельности, а в желанных - в мечте сотрудников организации.

Как это делается?

Это решение происходит через вовлечение в управленческий процесс, по-возможности, большого числа сотрудников, поскольку должно отражать коллективное представление об облике желанного будущего.



Отчетливость облика успеха придает личностные основания всем последующим стратегическим решениям.

Решение 3. О стратегических целях организации

Это решение дает ответ на вопрос:

«КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МОГУТ ОБЕСПЕЧИТЬ ЕЙ ТАК ПОНИМАЕМЫЙ УСПЕХ?»

Это показатели, по которым можно оценивать движение организации к успеху.

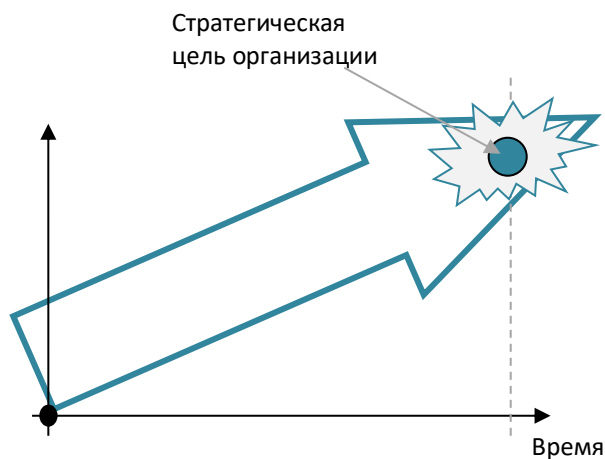
Это такой “размах” проблем развития организации, при котором достигается успех.

Стратегическая цель организации формулируется как совокупность интегральных показателей деятельности организации на планируемый период, при которой достигается успех развития.

Правильно сконструированная стратегическая цель снимает неопределенность относительно конкретных ориентиров деятельности на создаваемый период.

Как это делается?

1. Цели выводятся из понятия «Успех»
2. Цели обосновываются
3. Происходит выбор и оценка целей из альтернатив
4. Стратегические цели конкретизируются до понимания



Стратегическая цель ставит проблему развития организации на языке понятной деятельности, разворачивая мышление сотрудников к поиску способов ее разрешения.

Решение 4. О стратегии развития

Это решение есть ответ на вопрос

«КАКИМ ПУТЕМ МЫ ПОЙДЕМ К ЦЕЛЯМ?»

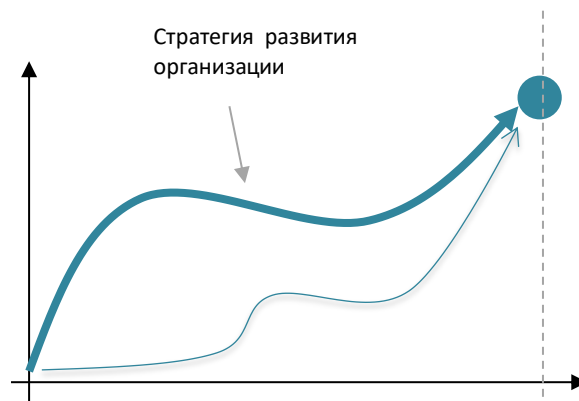
В конструктивной форме стратегия - это путь движения к целям.

Стратегия развития определяет конкретный способ достижения цели как обоснованный способ мобилизации ресурсов для ответа на вызовы окружения при движении к понятному команде успеху в русле выбранного направления развития.

Стратегия развития сводит направления развития организации к конкретным действиям, уточняя замысел пути.

Как это делается?

1. Разрабатывается «материя» стратегии - совокупность тех типов решений, из которых будет выстроен конкретный путь достижения цели
2. Порождаются альтернативные варианты стратегий
3. Стратегия развития выбирается из альтернатив по ясным основаниям
4. Концептуальное прояснение стратегий до уровня, необходимого для ее понимания исполнителями



Ясная стратегия проясняет людям замысел пути, мобилизуя необходимые для него ресурсы и вдохновляя к действиям.

Решение 5. О стратегиях управления ресурсами компании

Это ответ на вопрос

«КАК ПРИ ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ МЫ СОБИРАЕМСЯ УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ РЕСУРСАМИ?»

Стратегия управления ресурсами организации часто выстраивается как стратегия ее подразделений. Такое представление верно, но лишь для тех организаций, в которых каждое подразделение отвечает за определенный ресурс. Есть другие способы ресурсного обеспечения стратегии.

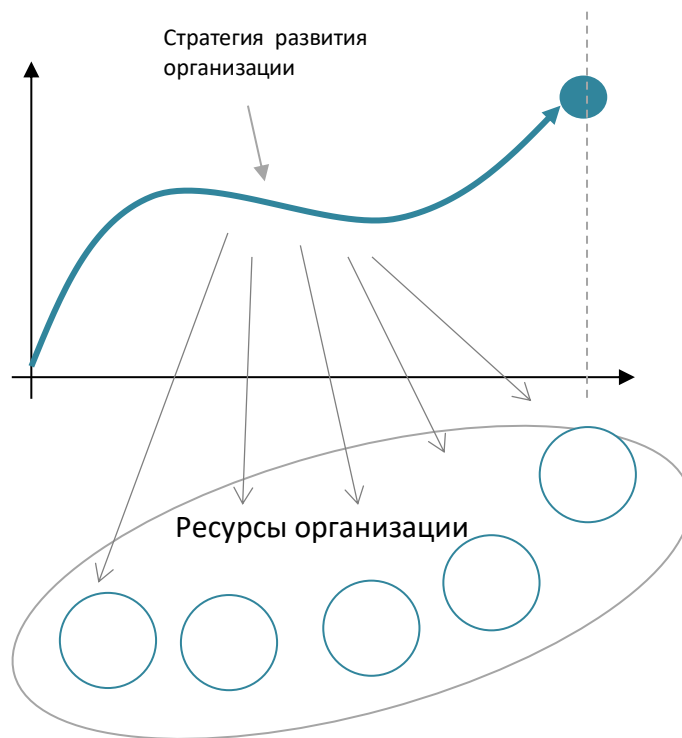
У подразделений организации появляются конкретные задачи деятельности, ресурсы на их достижение и подходы к задействованию ресурсов.

Стратегия оттачивается в деталях.

Как это делается?

Стратегия исследуется в подразделениях и наполняется новыми предложениями по способам ее реализации и оценками реальных возможностей по осуществлению. Здесь происходит усвоение стратегического замысла и снижение сопротивления переменам.

1. Деятельность организации анализируется по ключевым аспектам
2. Проводится поаспестный анализ «вклада» деятельности в стратегический успех
3. Организуется взаимоусиление аспектов деятельности в «работе» на успех и стратегические цели
4. Разрабатываются стратегии подразделений



Стратегия управления ресурсами «приземляет» стратегию развития организации, облегчая воплощение замысла.

Решение 6. О лидерской позиции организации

Это решение является ответом на вопрос:

«МЫ ПОЙДЕМ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЦЕЛЯМ КАК КТО?»

Это «объяснение новой позиции организации самим себе и ее ключевым заинтересованным сторонам.

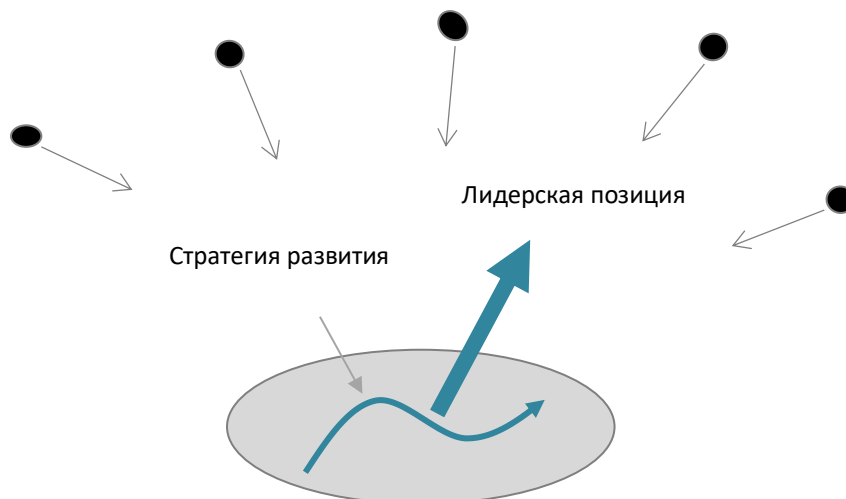
Эту позицию должно отражать согласие с внутренними стратегическими решениями и миссией организации.

Эту позицию следует конструировать как лидерскую, имея в виду лидерство как неиерархическое влияние и ведение (лидирование) в конкретном направлении деятельности.

Как это делается?

Здесь создается добавленная ценность новой публичной роли организации и ясность ее позиции у сотрудников.

1. Анализируются «ценностные» свойства организации
2. Постулируется ее предназначение
3. Конструируется лидерское позиционирование предназначения
4. Разрабатываются решения по обеспечению позиции



Прояснение лидерской позиции компании повышает ранг осознанности стратегии, освобождая творчество сотрудников для тактического поведения.

Решение 7. О стратегиях организационных перемен

Это решение есть ответ на вопрос:

«ЧТО И КАК НАМ НУЖНО ИЗМЕНИТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ЗАДУМАННОГО?».

Это «проброс» стратегического выбора руководителей в сторону исполнителей стратегических решений.

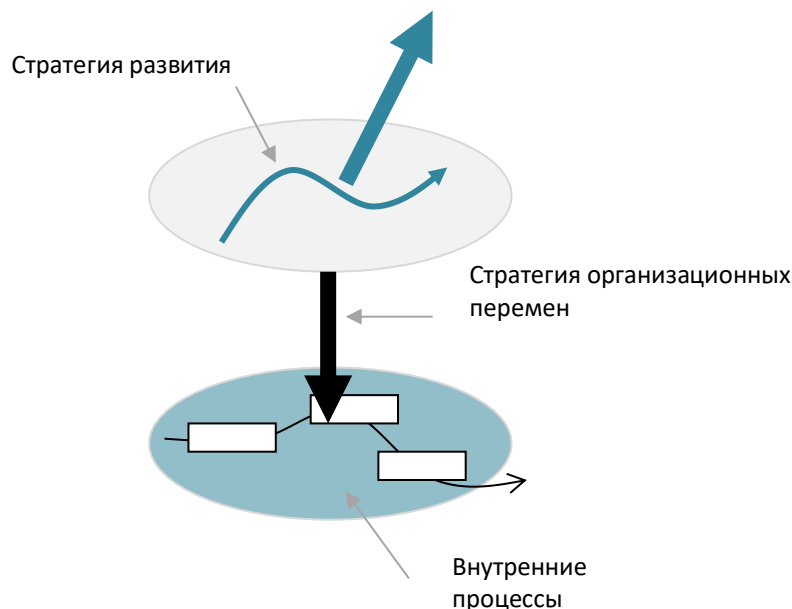
Это условие «приживания» состоявшихся стратегических решений и запуска деятельности по их осуществлению

Это выбор стратегии организационных изменений и стратегии (технологии) управления переменами.

Здесь разрабатываются решения относительно способов преодоления внутренних конфликтов в организации.

Как это делается?

1. Разрабатывается проблемное поле организационного поведения
2. Разрабатываются цели и стратегии изменений
3. Обоснованно выбирается технология (технологии) управления изменениями
4. Разрабатываются решения по управлению организационным развитием и изменениями
5. Разрабатываются программы изменений



Стратегия организационных изменений вооружает сотрудников методикой действий для воплощения стратегии, облегчая ее запуск.

«Воронка» стратегических решений по развитию организации

Полный «портфель» стратегических решений развивающейся организации задает «воронку» снятия неопределенности, в которой находится организация в начале своего стратегического выбора.

До принятия стратегического решения о целях деятельности («узкое место воронки») линии ее сходятся.

После ключевого целеполагающего решения появляются альтернативы его осуществления - это развертка «воронки».

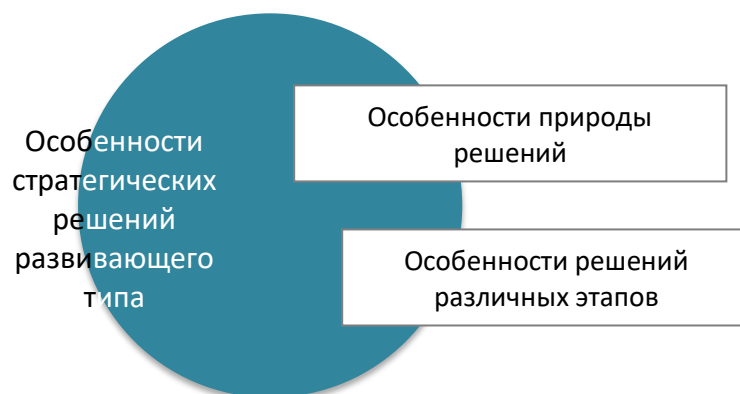


Движение по воображаемым «линиям воронки стратегических решений» позволяет сохранять целостность всего процесса обновления организации и деятельности.

Особенности стратегических решений

Каковы особенности стратегических решений развивающего типа?

У стратегических решений развивающего типа есть два класса особенностей.



Особенности природы стратегических решений

1. Стратегические решения происходят в условиях неопределенности

Неопределенность сопровождает каждый шаг процедур. Это неопределенности в состоянии и развитии внешней среды организации, в ценностной картине участников процесса принятия решений, в возможностях методов принятия решений, в динамике интересов различных заинтересованных сторон развития организации и другие.

Это обстоятельство побуждает, во-первых, к работе с большим количеством альтернативных вариантов решений и, во-вторых, к необходимости использования различных методов принятия решений ради повышения достоверности результата .

Какая теория работает с Неизвестным?

2. Стратегические решения взаимосвязаны

Решения одного уровня являются основанием для решений другого.

Это обстоятельство придает инструментарию итеративный характер. Стратегические решения принимаются последовательно, в обоснованной логике, с регулярной перепроверкой результатов и возвращением к предыдущим решениям. В отсутствие инструментальных средств удержания преемственности решения приобретают разорванный, случайный характер.

Как в стратегических практиках преодолевать опасный произвол?

3. Они опираются на результаты оценки текущей ситуации для организации (позиции, точки А) и прогнозов будущих состояний (точки Б)

Это побуждает лиц, принимающих решения, к обращению к большому количеству различных источников, зачастую противоречащих друг другу. То есть, стратегические решения опираются на большие массивы разнородных данных. Это требует инструментов системной редукции, адекватной по мощности «размерам» разнообразий. Частично эта проблема может быть снята современными программными средствами. Решительное облечение ее возможно лишь на основе разработки концепта «текущей ситуации».

Как без потерь семантически «сжимать» разнородное знание?

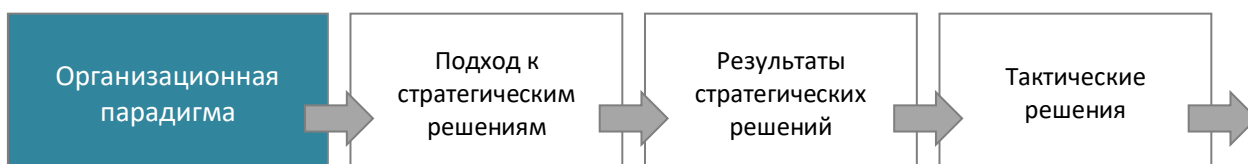
4. Это ответственные решения, поскольку влияют на судьбу организации

Это означает, что, во-первых, инструменты должны быть в высокой степени защищены от ошибочных решений различными способами. Во-вторых, это означает, что все гипотезы, предпосылки решений должны быть наглядно проявлены и сопровождать ход решений.

Как создавать и поддерживать поток ответственности?

5. Стратегические решения зависят от ментальных установок решателей

На этом уровне решений проявляется действие так называемой «парадигмы мышления», влияющей на все стратегические и последующие решения.



Этот неосознаваемый образец мышления (парадигма с греч. - образец) фатально определяет подход к разработке стратегических решений и их последствиям. Они должны быть предметом методической рефлексии и когнитивного анализа. Инструменты, не работающие с выбором когнитивного «образца», неприемлемы в стратегических процессах.

Как учитывать влияние образцов мышления разработчиков стратегий на результаты деятельности?

6. Стратегические решения не исполняются без тактических

Тактика – обязательный спутник стратегий. Объем тактических усилий зачастую превышает объем стратегических усилий.

Особенность этапов разработки стратегических решений

Этап 1. Диагностика

Здесь определяется субъект развивающих изменений. Не всегда это только собственник организации.

На этом этапе происходит «схватывание духа времени» для организации. Это возможно при наличии силы рефлексии, упаковывающей в сгустки смыслы относительно тех противоречий, которые должны быть сняты стратегическими решениями о развитии, а какие разумно оставлены.

Это делается «концептуальным сжатием» большого количества сведений о текущем состоянии окружения и самой организации. Синтез здесь сбалансирован с анализом.

Как инструментально отделять развивающие противоречия от всех других?



Этап 2. Конструирование стратегических решений

Это сужение «воронки» неопределенности перемен, по которым следует развиваться организации для продолжения существования с нарастающей живучестью.

Предельное напряжение магистральных (стратегических) направлений развития состоит в обосновании ограничений, которым должна подчиниться организация в переходах к новому качеству.

Расхожие методы «экспертного вмешательства» в развитие («мозговой штурм», «дельфи», «форсайт», «сценарирование» и другие), пригодны лишь как предварительные проигрыши (розыгрыши) возможных ситуаций. Вся работа должна совершаться с напряженной рефлексией отбора методов решения проблем развития и принятия самих решений.

Здесь разрешается этическая проблема свободного выбора организации в условиях свобод других организаций и субъектов.

Каким должен быть этот аппарат?

Этап 3. Реализация стратегических решений

Здесь строится и задействуется система организационного управления (СОУ) теми процессами, которые выбраны стратегическими решениями.

Воплощение стратегий – это управление изменениями. Для простых процессов это совершается рецептурными средствами, для сложных – разработанными заново.

При управлении развивающими изменениями СОУ должны приобретать облик саморазвивающихся систем.

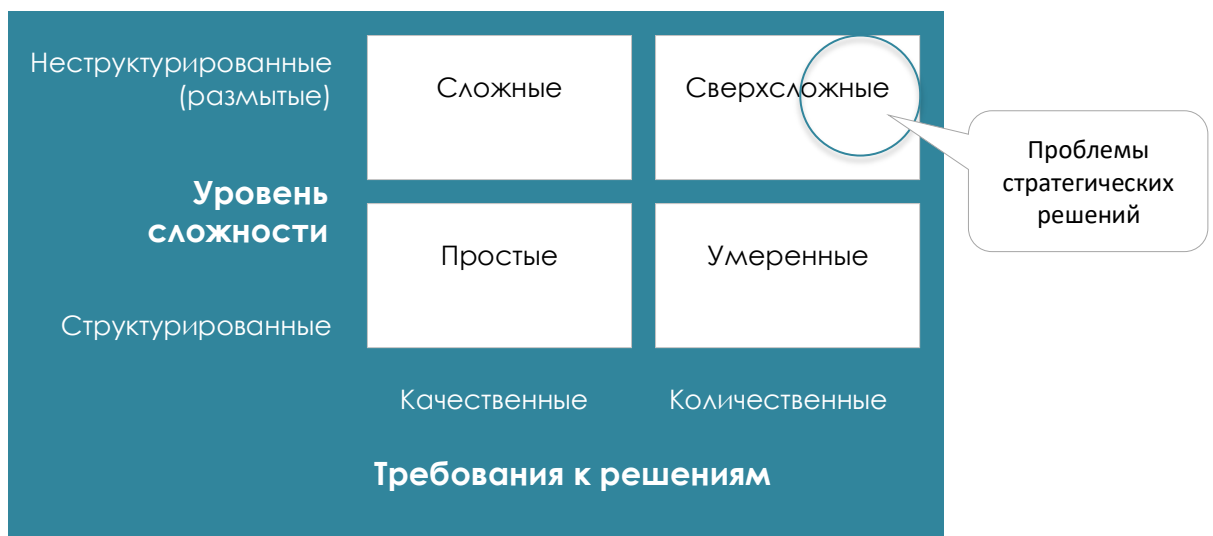
Какие системы пригодны для управления развивающимися процессами?

Особенности стратегических решений влияют на инструменты разработки решений, придавая им специфические черты.

Инструменты стратегических решений

Какими должны быть инструменты разработки стратегий?

Стратегические инструменты должны быть способны решать сверхсложные проблемы – это проблемы с большой неопределенностью условий для принятия решений и низких возможностей для анализа последствий решений.



Концептуальные технологии - наиболее адекватный инструментарий для решения таких проблем.

Концептуальные технологии

Это научно-прикладная область инструментальной практики, применяемая для формирования понятий сложных, предельно размытых предметных областей с целью овладения ими и на этой основе выработки управленческих решений.

Результатом применения концептуальных методов являются понятия (концепты) исследуемой предметной области, дающие различения всем ее значимым компонентам и порождающие разнообразие ее существенных признаков.

Этот результат позволяет принимать решения в чрезвычайно сложных, размытых ситуациях, недоступных другим, прежде всего, количественным методам.

Концептуальные модели определяют место количественным методам в последующих решениях.

Требования к стратегическому инструментарию

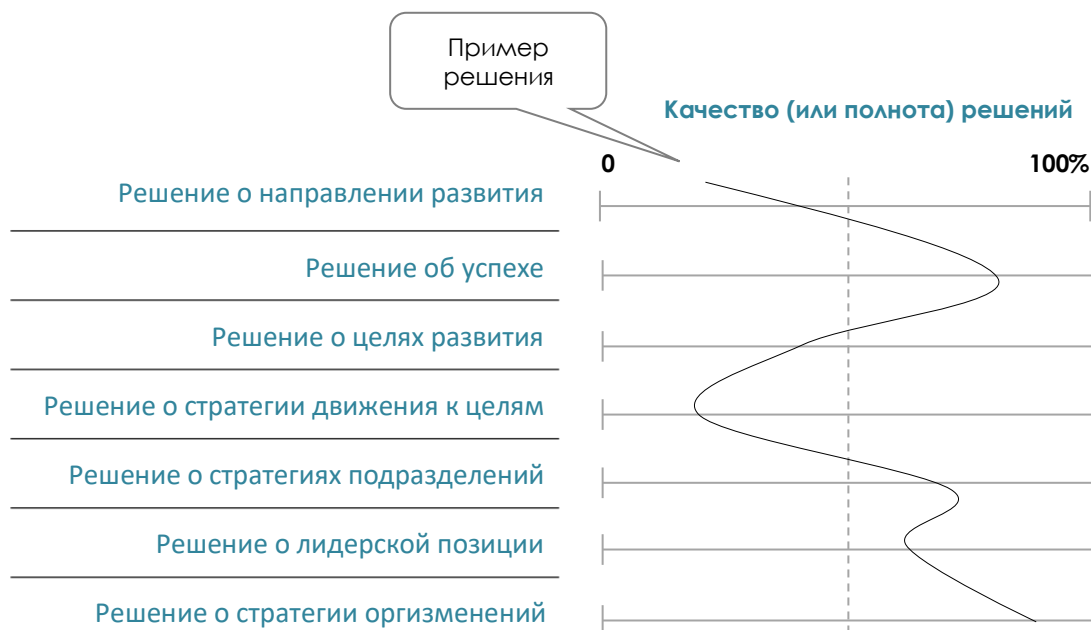
Уметь работать с качествами объектов

Стратегические решения количественного характера добываются путем качественного сопоставления различных альтернатив. Рождению качества надо инструментально помогать.

В стратегических процессах следует наглядно представлять, по-возможности, шкалы альтернативных значений важных параметров текущей или желанной ситуации, на которой стратегическая команда могла бы определять возможные значения. По совокупности качественных оценок может быть получено значение, которое имеет количественный характер.

Пример шкал для качественных оценок

Это шкалы значений состояния «портфеля» стратегических решений организации. На шкалах этого инструмента можно качественно определить текущее или желаемое положение дел, которое после обработки (усреднения или ранжирования) даст количественное значение ситуации.



Построенный таким образом профиль ситуации, во-первых, есть результат принятия решения о текущей ситуации в организации и, во-вторых, может послужить основанием для нового решения, например, об изменении качества «портфеля».

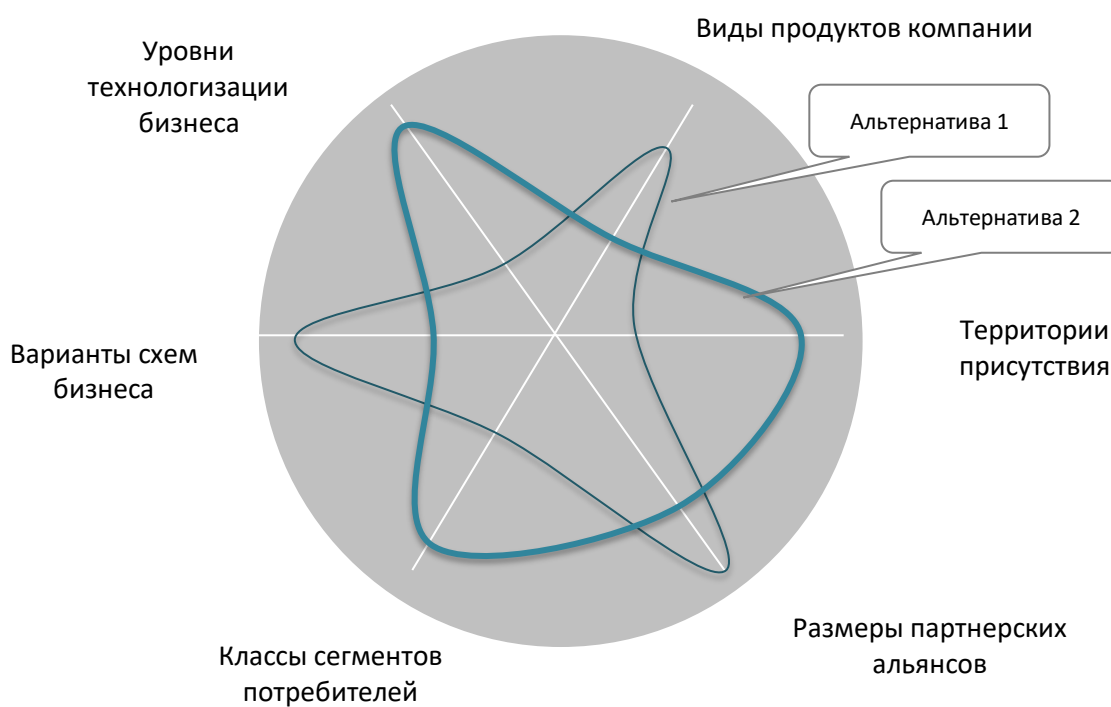
Работать с полным набором альтернатив

Сложность принятия стратегических решений побуждает к работе с альтернативами, представленными в явном виде. Это альтернативы возможных вариантов решений, альтернативы значений текущего положения дел, сценариев развития событий, значений экспертных мнений и всего того, что может использоваться в решениях.

Пример круговой диаграммы для работы с альтернативами

На этой диаграмме отражаются все разнообразие вариантов будущих решений по многим направлениям стратегического выбора одновременно.

Построенное таким образом пространство пригодно для разработки профилей существующей ситуации, желаемой, конкурентной и других. Такого рода профили сами по себе есть результаты решений и одновременно могут быть использованы для решений о выборе направлений развития организации.



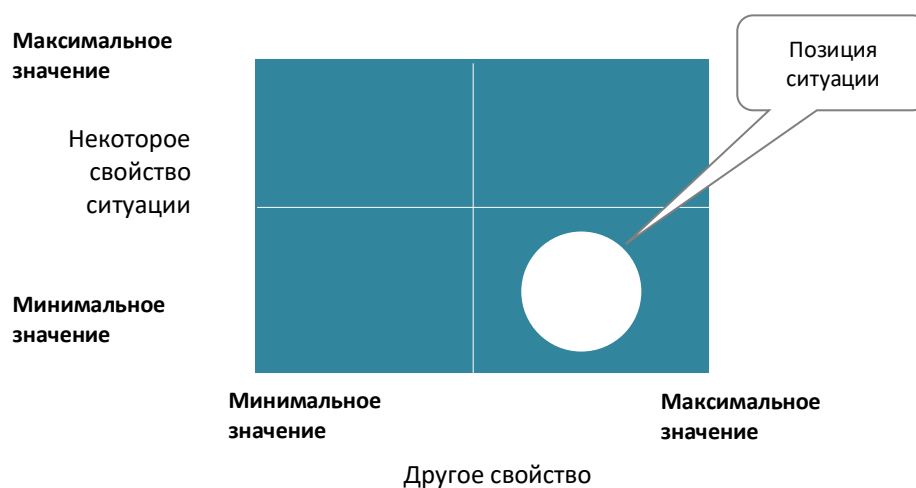
Обеспечивать предельную наглядность

Работу в условиях большого количества разнородной информации должна облегчать наглядность. Она позволяет упростить понимание ситуации и сделать ее доступной для принятия решений.

В стратегическом инструментарии наглядность может обеспечиваться разными способами.

Пример карты позиционирования

На таком поле, образованном на пересечении важных для понимания ситуации шкал, наглядно отражается положение интересующего параметра.



Это позволяет принимать решения в интуитивно понятном направлении, «сжимая» для сознания решателей огромные массивы данных и тем самым облегчая принятие решений.

Задействовать дивергентно-конвергентную логику решений

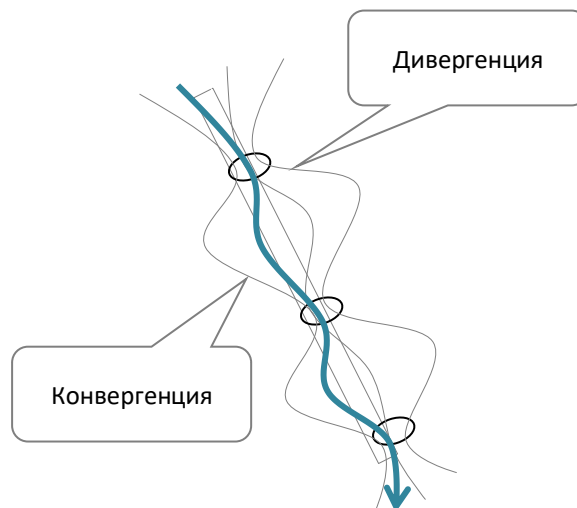
Эта особенность способов разработки решений стратегического уровня есть реакция на принципиальную сложность процесса, обусловленную и неопределенностями, и парадигмальной зависимостью решений, и взаимозависимостью одних решений от других и многими другими обстоятельствами.

Логика принятия решений и сами инструменты должны одновременно:

1. Позволять порождать различные варианты решений;
2. Выбирать из них лучшие, сужая поле для последующих выборов.

Первый шаг обеспечивается дивергенцией промежуточных решений (лат. *divergentia* — расхождение), второй — конвергенцией (лат. *converge* — сближаюсь, схожусь).

Пример логики принятия стратегических решений



Оба «плеча» логики могут выполняться разными способами: использованием нескольких мнений экспертов, заданием различных исследовательских позиций, подстановкой различных исходных данных, претендующих на объективность и другими способами. Важно, чтобы процесс принятия решений был организован в логике представленной идеи.

Задействовать альтернативные инструменты

В условиях стратегической неопределенности (стратегического дрейфа, стратегического напряжения и пр.) ни один метод не может гарантировать точности решения. Спасение управленцев в этой ситуации содержится в отказе использовать единственный метод принятия решений.

Задействование разных методов приводит к разным решениям (дивергенция), которые дальше могут задействоваться в процедуре выбора лучшего по некоторым критериям (конвергенция).

Пример

Это один из способов организации выбора решений, полученных разными методами

	Стратегия 1	Стратегия 2	Стратегия 3
Критерий А			
Критерий Б			
Критерий В			

Критерии – правила выбора решений

Фиксировать личную ответственность за решения

Поскольку стратегические решения создают грозди серьезных последствий для организации, то необходимо, чтобы процесс принятия таких решений закреплял за ними ответственность стратегических команд. Это требование имеет двоякое значение:

- С одной стороны, оно дисциплинирует поведение участников процесса, придавая ему строгость
- С другой стороны, оно позволяет впоследствии находить корни ошибок или удач, поскольку конкретные лица, «привязанные» к своим решениям ответственностью, могут сохранять знания о предположениях, на которые они опирались.

Оба обстоятельства побуждают к тому, чтобы инструменты стратегического планирования не оставались безличными. Это может делаться разными способами

Примеры способов закрепления личной ответственности за решения

- Фиксация подписей участников стратегического процесса под итоговыми решениями;
- Сопровождение итоговых документов списком участников;
- Именованное решение их исполнителями или иначе.

При всех случаях задействование инструментов должно нести на себе имя «мастеров» которые их применяли.

В разработке стратегических решений тип мышления важнее применяемых рецептов.

Концептуальная технология разработки стратегий

В чем суть концептуального подхода к разработке стратегий?

Сущность подхода к разработке стратегических решений методами концептуальной технологии это:

- Концептуальная (понятийная) расчистка оснований для каждого шага принятия решений ;
- Последовательный спуск от наиболее абстрактного решения к конкретным;
- Использование «конического» принципа поиска решений – каждое решение в условиях неопределенности задает «конус» возможных альтернатив;
- Сохранение сквозной линии преемственности решений;
- Мобилизация уместных конструктов (концептов, инвариантных большому классу интерпретаций) на различных этапах стратегического выбора;
- Задействование интеллектуального ресурса стратегической команды на этапах осмысления и выбора решений из альтернатив.

Особенности разработки стратегических решений концептуальными методами

1. Решение о направлениях развития организации должно снять первую неопределенность относительно пути ее изменения. Здесь должно состояться понимание того, что для нее означает развитие, а что – улучшение или другие подмены развития. Для этого разрабатывается концепт развития. Концепт развития организации явным образом порождает ее новые признаки, которые несводимы к прежним.
2. Направления развития отыскиваются как способы «снятия» противоречий развития. В общем виде противоречие развития – это невозможность дальнейшего наращивания качества деятельности в достигнутых формах ее организации. Способы снятия противоречий находятся творчески, но среди эффектов понятной реальности. Здесь используются концептуальные схемы функционально-методных отношений (ФМО);
3. Успех – это еще не стратегическая цель, а ее основание. Основание концептуально проектируется так, чтобы существовала возможность сопоставить его в отношении со стратегической целью развития.

4. Конкретная стратегическая цель развития выводится как одна из интерпретаций специально изготовленного концепта. Концепт строится в абстрактной форме, задающей структуру стратегической цели. Перенос одной и той же структуры цели на новые состояния, который чаще всего используется без сознания концепта «стратегическая цель развития», не позволяет возникнуть новому качеству организации.

5. Основные проблемы стратегического процесса технологично разрешаются специфическими особенностями концептуальных методов (табл).

Проблемные вопросы стратегического процесса	Возможные ответы на них с помощью концептуальных методов
Как объяснять развитие организаций?	<ul style="list-style-type: none"> • Через проектирование новых отношений организаций с окружением (создание «клеточек»), снимающих существующие противоречия • Посредством квалификации состояний организаций среди ступеней множеств, различающихся по уровням развития, и обосновании для них новых ступеней • Через выделение для них ограничений на переходы к качественно новым концептуально сконструированным обликам
Как инструментально работать с полным циклом порождения новых решений?	<ul style="list-style-type: none"> • Посредством инженерной версии метода двойного восхождения от конкретного к конкретному через абстрактное, реализованному в математических аппаратах родов структур и ступеней множеств • Задействуя программные продукты направления (Экстеор, Бурбакизатор и др.), позволяющие формально строго выводить все следствия из идей, постулированных в виде концептов
Как технологично работать с целостностями?	<ul style="list-style-type: none"> • Посредством обоснования когнитивных границ предметной области, адекватной стратегической задаче, и соблюдения чистоты концептуализации ее содержания • Построением схем синтеза аспектных предметных областей, необходимых для полного овладения задачей • Задействованием операции синтеза концептов, определяющих разные предметные области стратегической задачи • Контролем за качеством концептуализации предметных областей, то есть – за логикой изготовления самих концептов
Как удерживать линию смыслообразования от	<ul style="list-style-type: none"> • На основе технологической линии сквозного концептуального проектирования решений (ТЛКП) • Посредством использования аппарата исчисления

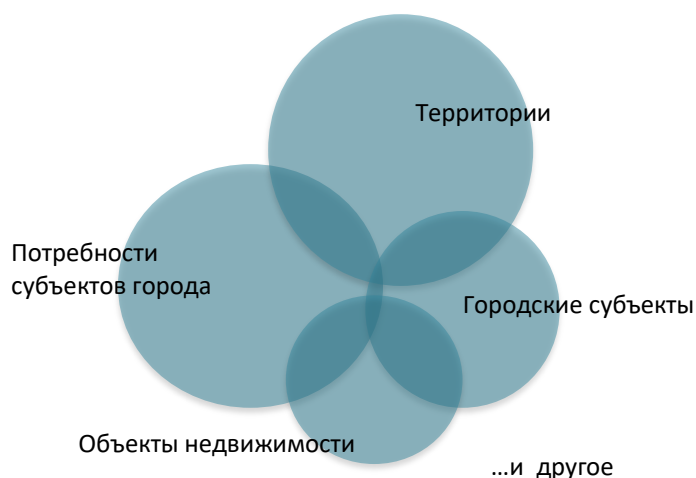
разрывов?	<p>высказываний, обеспечивающего логическую непротиворечивость выводов</p> <ul style="list-style-type: none"> • С помощью программных продуктов направления, обеспечивающих полную и контролируемую выводимость следствий из концептуальных схем • Посредством операций конкретизации концептуальных схем, определяющих различные аспекты стратегических задач
Как осуществлять выбор вариантов организационного управления деятельностью разработчиков стратегий?	<ul style="list-style-type: none"> • С помощью (рабочего) концептуального проекта систем организационного управления (СОУ) разработками стратегических решений • Посредством подбора адекватных конструкторов СОУ и их предметной интерпретации
Как направлять стратегии на развитие конкретных организаций?	<ul style="list-style-type: none"> • Последовательным «спуском» к обликам стратегий от концептов, задающих развитие облики организаций, по линиям сквозного проектирования • Посредством конструирования специальных отношений между концептуальными схемами стратегий и организаций с развитыми (по отношению к текущему состоянию) структурами
Как конструктивно сопоставлять разнородные сущности?	<ul style="list-style-type: none"> • Представлением этих сущностей в форме концептов (базисных множеств и отношений) и установлением точных отношений между их компонентами
Как в стратегические цели закладывать развивающий эффект?	<ul style="list-style-type: none"> • Организацией стратегического целеполагания на основе концептуальных схем саморазвивающихся систем (целеустремленной системы и др.) • Посредством построения концептуально полного разнообразия возможных обликов организации и формирования стратегических целей как обоснованных переходов между ними, сопоставленными по шкале развития
Как работать с Незвестным?	<ul style="list-style-type: none"> • Построением концептуальных схем неизвестного в конкретной предметной области • Выявлением среди видовых концептов (термов теории) новых, неизвестных • Выделением среди термов построенных концептов тех, которые не могут быть интерпретированы из-за отсутствия прикладного знания • Явной фиксацией среди утверждений, которыми постулируются концепты, тех, которые имеют гипотетический характер, и последующим аппаратным

	контролем их последствий
Как в стратегических практиках преодолевать опасный произвол?	<ul style="list-style-type: none"> • Полным удержанием линии происхождения итоговых решений от исходных утверждений, которые кладутся в основание концептуальных схем • Методическим принуждением участников концептуальной работы к фиксации оснований утверждений
Как создавать и поддерживать поток ответственности?	<ul style="list-style-type: none"> • Логически непротиворечивым выводением следствий от принятых исходных утверждений разработчиков концептов и возможности перепроверки этой логической связи • Посредством авторской природы всех концептов • Построением явных схем синтеза (авторских) концептов
Как без потерь семантически «сжимать» разнородное знание?	<ul style="list-style-type: none"> • В виде концептуальных схем, оперирующих классами признаков исследуемых предметов и конструирующих из них рода структур • Методическим выделением среди признаков предметов существенных, определяющих их концепты • Посредством операции синтеза концептов
Как учитывать влияние образцов мышления разработчиков стратегий на результаты деятельности?	<ul style="list-style-type: none"> • Тщательным отбором и обоснованием предметных областей, которые необходимо «брать» для порождения концептов • Выделением специальных этапов концептуализации для анализа и сбора исходных представлений о предметной области • Созданием совместных рабочих групп концептуалистов и разнородных предметников • Технологичным пересмотром исходных утверждений относительно разрабатываемых концептов при получении неудовлетворительных результатов их развертки
Как порождать решения в логике развития научного знания?	<ul style="list-style-type: none"> • Посредством циклической деятельности: порождение концептов предметных областей, выявление «проблемных» термов; формирование новых гипотез относительно предметных областей; переход к новым концептам и т.д.
Какие выбирать системы, пригодные для управления развивающимися процессами?	<ul style="list-style-type: none"> • Концептуальны проектированием специфических систем организационного управления (СОУ); • Проектированием динамик смены СОУ вместе с изменениями свойств управляющих процессов

Пример разработки стратегических решений развитию городов

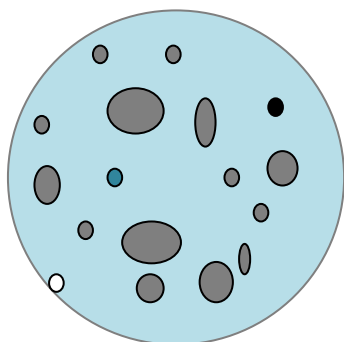
1. Город берется как целое

В нем выделяется существенное, что определяет качество жизни различных групп населения



2. Порождается концептуально полное разнообразие вариантов обликов города

Разнообразие обликов города



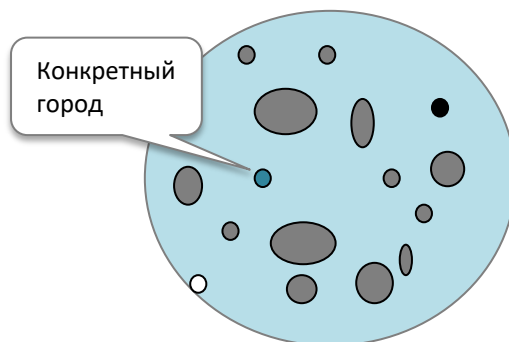
Примеры обликов городов

- Города, в которых все потребности преобладающих видов субъектов удовлетворяются силами городских субъектов
- Самодостаточные (несамодостаточные) города
- Города, у которых соседние территории принадлежат к географическим видам, помогающим удовлетворять потребности субъектов города
- Города, имеющие вблизи другие города, которые удовлетворяют потребности субъектов данного города
- Города, в которых уменьшается количество удовлетворяемых потребностей у субъектов нижних уровней иерархии...

3. Проводится квалификация

конкретного города – он определяется в возможном разнообразии городов

Квалификация текущего состояния города – процесс сопоставления конкретных признаков реального (исследуемого) города признакам концептов, которыми определяется облик города в их построенном (абстрактном) разнообразии.

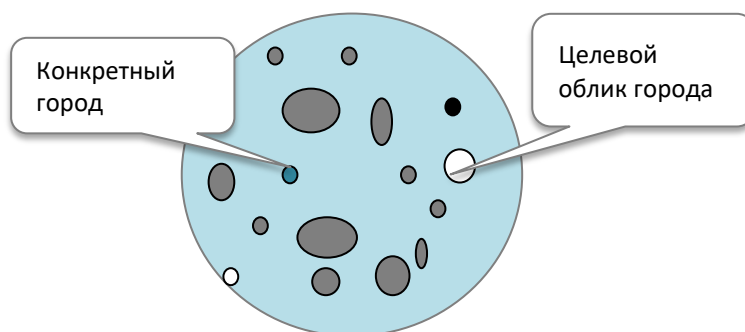


4. Для конкретного города обосновывается

желанный (целевой) облик города на обозримую перспективу

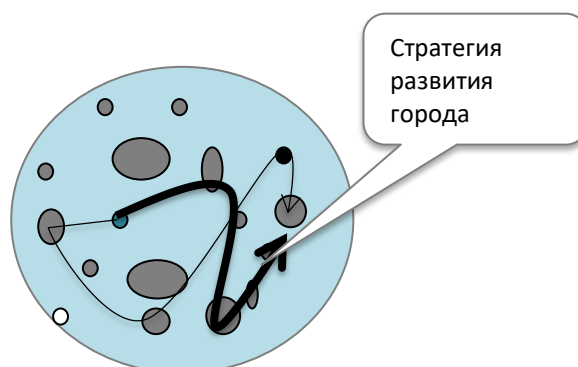
Концепция RFVA

- Переход в целевое состояние должен «снимать» существующие противоречия города (Removal);
- На вид целевого облика должен влиять прогноз изменений социокультурного контекста на осознаваемый период стратегического развития (Forecast);
- Целевое состояние должно реалистично отличаться от исходного по обоснованному составу признаков (Volume);
- На выбор целевого облика города должны существенное влияние оказывать амбиции субъекта его развития (Ambitions).



5. Альтернативные стратегии развития города строятся как последовательности смен его обликов... на столетия

Все облики города рассматриваются как как альтернативные состояния развития при одном квалифицированном конкретном состоянии. Это позволяет строить альтернативные стратегии перехода от исходного облика города к целевому.



6. Лучшая стратегия выбирается из альтернатив

7. Стратегические решения детализируются до ясности

Типы результатов концептуального проектирования стратегических решений о развитии городов

- Решения о назначениях города
- Решения о назначениях его территорий
- Решения о составах городской недвижимости
- Решения о структурах городских субъектов
- Решения о потребных ресурсах для развития
- Решения о зонах ответственности субъектов
- Решения о разнообразии классов жителей
- Решения о стратегиях и тактиках перемен и другое значимое для развития.

Способы запуска стратегий

Как запускать стратегии в действие?

Запуск стратегий никогда не происходит «сам собой». Как сложное организационное изменение он всегда вызывает объективное сопротивление персонала. Для различных контекстов организационного управления используются различные способы запуска стратегий.

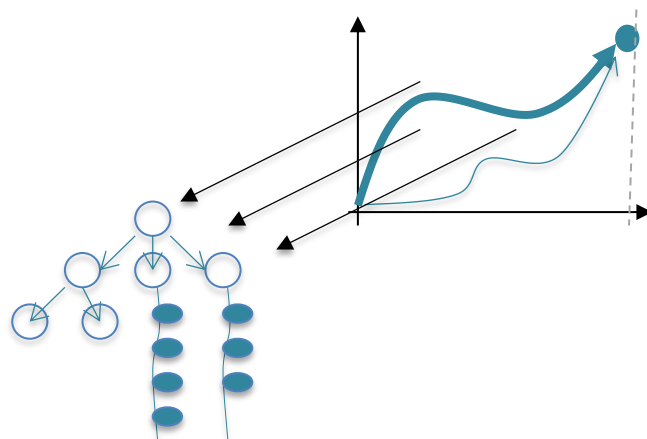
Четыре подхода к запуску стратегий

1. Способ «спуска»

Способ заключается в конкретизации целей и задач подразделений, которые необходимо решить для воплощения стратегий.

Для этого организуется разработка решений по следующим вопросам:

- Какие цели должно достичь то или иное подразделение в связи с принятой стратегией?
- Что конкретно должно сделать подразделение для обеспечения стратегии (задачи)?
- Какие новые виды деятельности должны быть организованы?
- Какими ресурсами это будет желаться?
- Как будет организовано взаимодействие подразделений?



Это

Перевод стратегических решений в задачи подразделений
 Задачи «наводят» на цели
 Сложные цели и/или задачи декомпозируются
 Перечни задач образуют зоны ответственности
 Зоны ответственности согласуются

Достоинства способа

Стратегические решения уточняются
 Они конкретизируются
 Через «спуск» стратегия осознается и принимается руководителями подразделений
 При хорошей организации «спуска» удастся создать межфункциональные связи. При плохой...
 Проявляются все «узкие» зоны стратегии

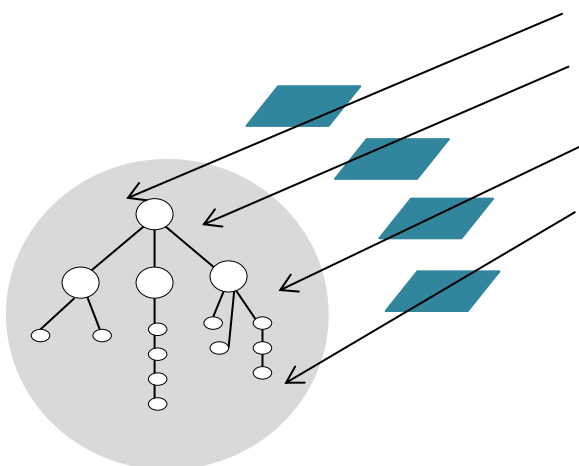
Недостатки способа

Для новой стратегии нужна новая стратегия

2. Способ «развертки»

Способ заключается в проецировании стратегических решений на основные аспекты деятельности организации, которые объективно выполняются в каждом подразделении. В этих аспектах находится баланс между целями, которые должны быть достигнуты для воплощения стратегии. Стратегия оказывается «развернутой» в основные аспекты деятельности (а не в подразделения).

Основными аспектами деятельности используются: Финансовый; Маркетинговый; Операционный; Человеческий. Но могут быть и другие.



- По каждому аспекту обосновываются необходимые изменения
- Это делается независимо от структуры подразделений
- Полагается, что каждое подразделение занимается всем этим
- Каждое подразделение формирует по каждому аспекту цели и показатели их достижения
- Цели согласуются между подразделениями
- Далее цели превращаются в задачи, деятельности, ресурсы.

Достоинства способа

Стратегические решения развертываются, отражаясь в каждом аспекте, а не «в подразделениях»
Они конкретизируются
Через «развертку» стратегия осознается и принимается руководителями подразделений
Межфункциональные связи проектируются
Возможен баланс
Создается задел для «объемного» видения деятельности и измерения пути к цели

Недостатки способа

Сложен в «настройке»
Требует сильного изменения деятельности в компании
Не работает, если компания на пользуется подходом «Система сбалансированных показателей»

3. Способ «ускорения»

Способ заключается в осуществлении управления организационными изменениями, которые должны состояться в связи с новой стратегией организации.

Конструктивная логика действий при этом следующая

- Анализ проблемного поля в организации в связи с новой стратегией
 - Разработка стратегии перемен
 - Анализ контекста перемен
 - Выбор подхода (технологии) к управлению переменами
 - Выбор стратегии управления изменениями в рамках выбранной технологии
 - Тактическая поддержка стратегий
- Возникает программа изменений компании в виде стратегии перемен
 - В этой программе возникают задачи, трансформирующие компанию под новую стратегию
 - Могут возникнуть новые службы, отделы, виды деятельности... и это хорошо!
 - Начинают работать наиболее актуальные изменения
 - Возникающие деятельности можно

Достоинства способа

Сразу делается акцент на изменения, а не на обновление целей
Из всех необходимых изменений выбираются главные
Изменения направляются на осмысление бизнес-целей и бизнес-стратегии, отчего она, действительно, воплощается
Этот процесс, как правило, сопровождается уточнением стратегии
Изменения создают события, необходимые для стратегического процесса

Недостатки способа

Осью перемен становится не сама стратегия, а иное – это уводит...
Возникают сложности нового порядка – управление изменениями

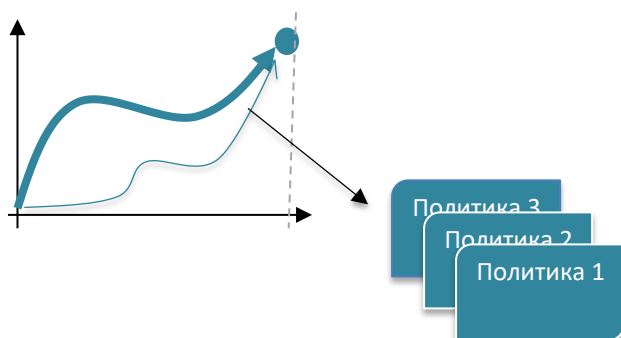
4. Способ «политик»

Способ заключается в разработке правил поведения для ряда ключевых аспектов деятельности организации. Эти правила называют «политиками».

Политики – это совокупность решений по актуальным направлениям деятельности Компании, в которых отражаются правила ее осуществления в соответствии с принятым стратегическим выбором.

Политиками руководствуются разные службы компании, выполняя свою работу.

- Политик может быть много. Это зависит от особенностей, размеров организации и ее культуры
- Хорошая «политика» содержит Цели по направлению деятельности (по аспекту); Правила поведения; Ограничения на поведение; Приоритеты в поведении



Достоинства способа

У руководителей возникает свобода, необходимая им для принятия решений «здесь и сейчас»

Это побуждает к субъектности

Согласование поведения переносится на оперативную деятельность – это не позволяет «скупать»

Это приближает к международным стандартам

Недостатки способа

Осью перемен становится не сама стратегия, а иное – это уводит

Возникают сложности нового порядка – управление изменениями

Преимущества подхода

Каковы особенности концептуальной технологии разработки стратегий?

Посредством концептуальных методов стратегический процесс и его результаты приобретают специфический характер и ряд преимуществ перед другими известными подходами. Стратегические решения отличаются:

- **ОБОСНОВАННОСТЬЮ** – они приобретают обозримые интеллектуальные «корни»;
- **ПРОЧНОСТЬЮ** – они оказываются выведенными из большого количества альтернатив;
- **УБЕДИТЕЛЬНОСТЬЮ** – они не противоречат своим исходным посылкам и друг другу;
- **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ** – отношение того, что получается к тому, что требовалось превосходит ожидания.

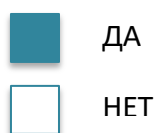
Сравнение Школ стратегического мышления

Существующие Школы стратегического мышления различаются особенностями подходов к разработке стратегических решений. За каждым подходом (Школой) «стоят» их методологические парадигмы.

В контексте преимуществ стратегических разработок, которые возникают при использовании концептуальных методов, Школы следует сравнивать по нескольким критериям:

- **ЦЕЛОСТНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ** – как полнота, избыточность и связанность всех компонентов решений, обусловленных сознаваемой когнитивной ситуацией, которую гарантируют методы Школы
- **ОБОСНОВАННОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ** – как контроль за аргументацией решений и минимизация экспертного произвола, который инструментально обеспечивается в Школе
- **РАЗВИВАЮЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕШЕНИЙ** – как высшая степень приближения решений к созданию развивающих эффектов в организациях, на которую ориентированы инструменты Школы

Результаты сравнения известных Школ приводятся в табл.



Школы	Методологические парадигмы	Целостность решений	Обоснованность решений	Развивающий потенциал
Школа стратегического дизайна (Ф.Селник, А. Д. Чандлер, С.Р. Кристенсен, К. Эндрюс)	Разработка стратегических решений как процесс осмысления возможностей и угроз организации			
Школа стратегического планирования (И. Ансофф, П.Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель)	Разработка стратегических решений как к формальный процесс планирования, объединяющий ряд конкретных и обязательных решений			
Школа концептуального проектирования стратегических решений (С. Никаноров, В. Солнцев, А. Теслинов)	Разработка стратегических решений как инструментальное сквозное конструирование, синтез, развертка концептов и принятие решений как выбор видовых концептов из альтернатив			
Школа стратегического позиционирования (М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куинн)	Разработка стратегических решений как аналитический процесс подбора конкретных решений под конкретные условия из ряда готовых альтернатив			
Школа предпринимательства (Й. Шумптер, А.Коул, К.Найт)	Разработка стратегических решений как процесс предпринимательского предвидения руководителей			
Когнитивная школа (М. Лайлс, Р.К. Регер, Э.Хафф, Г.Томас, Г.Саймон)	Разработка стратегических решений как ментальный процесс познания происходящего, развертывающийся в сознаниях			

	лиц принимающих решения			
Школа обучения (Р.Лапьер, Ч.Линдблом, Г.Рэпп, С.Уинтер)	Разработка стратегических решений как развивающийся в ходе непрерывного обучения решателей процесс			
Школа конфигурации стратегических решений (П.Хандавалла, Д.Миллер, П.Фризен, Р.Майлз)	Разработка стратегических решений как процесс непрерывного изменения ориентиров деятельности организации			
Школа власти (А. Макмиллан, Д.Сарразин, Э. Петигрю, Дж. Боуер)	Разработка стратегических решений как процесс переговоров и компромиссов			
Школа внешней среды (М.Ханн, Дж.Фримен, У.Этли, К.Оливер)	Разработка стратегических решений как реактивный процесс, реагирующий на возмущения внешней среды			
Школа культуры (Д.Джонсон, Дж.Спендер, К.Рот, Д.Дикс,Ф.Ригер)	Разработка стратегических решений как диалог культур участников стратегических сессий			


В этом сравнении не исключается, что все Школы могут быть вполне удовлетворительными для их потенциальных заказчиков по другим критериям.

Условия выполнения работ

Как организованы стратегические разработки?

Разработка «портфеля» стратегических решений длится от 3 до 8 недель и включает в себя анализ условий деятельности и возможностей Компании, аналитическую работу команды экспертов, групповую работу стратегической команды, рефлексию результатов совместной работы, «тонкое» взвешивание решений.

Примерный график работ

- 
- Первая - вторая недели – индивидуальные интервью с ключевыми участниками стратегического процесса (очно и дистанционно);
 - Вторая - пятая недели – аналитическая работа по концептуальной разработке альтернативных решений для стратегического выбора;
 - 2-3 дня – групповая работа стратегической команды по выбору решений (стратегическая сессия);
 - Четвертая - восьмая недели – финальная «огранка» решений, разработка аналитического отчета о результатах стратегического планирования и принятие решений.

Особенности работ

Участники – руководители направлений и сотрудники, привлеченные к стратегическому процессу. Организуется серия интервью с руководителями разных уровней управления и разных функциональных направлений.

Время на собеседование с каждым 30 – 60 минут.

Индивидуально - конфиденциально – лично. В ряде случаев возможно дистанционно (Skype-сессии).

Концептуальные разработки ведутся с задействованием стратегической команды организации на различных этапах порождения альтернативных решений

Участники стратегической команды выступают в роли экспертов исследовательских гипотез и промежуточных результатов

Проводится рабочая (стратегическая) сессия со стратегической командой

Простой вариант формата сессии – групповая работа на предприятии. Можно (лучше) – выезд за пределы компании (с погружением в контекст стратегической работы). Возможен выезд в другую страну. Возможна организация выездного события в широком формате (например, с посещением аналогичных компаний и пр.)

Результаты стратегической работы превращаются в итоговые решения

Проводится «взвешивание» стратегических решений в разных контекстах ведения деятельности организации. Разрабатывается отчет о результатах стратегической работы. Проводится презентация, обсуждение и утверждение результатов.

Итоги стратегического процесса

Полный «ПОРТФЕЛЬ» стратегических решений.

МАССИВ гипотез и предположений относительно обстоятельств стратегического выбора.

Связанная ЛОГИКА снятия неопределенности в решениях.

ЯСНОСТЬ стратегической команды в отношении пути развития организации и деятельности.

Литература

Каковы источники преимуществ концептуальной технологии?

Работы в области концептуальных методов

Иванов А.Ю., Теслинов А.Г. Методологическая платформа для обоснования и выработки решений по развитию городов «ГОРОДОНИКА» (свид. о деп. № 016-005398 от 03.06.2016).

Кучкаров З.А. Методы концептуального анализа и синтеза в теоретическом исследовании и проектировании социально-экономических систем – М.: Концепт, 2006.ч.1, 2.

Никаноров С.П. Концептуализация предметных областей. – М.: Концепт, 2009.

Никаноров С.П. Концептуальные методы и проектирование // Устойчивое развитие: Наука и практика. – 2008.

Никаноров С.П. Системный анализ: Этап развития методологии решения проблем в США// в кн. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности / – 2-е изд. – М.: Концепт, 2003.

Никаноров С.П. Теоретико-системные конструкты для концептуального анализа и проектирования. – М.: Концепт. – 2006.

Теслинов А.Г. Два маршрута в «стратегической тайге» // Менеджер Самара – Тольятти, № 1, 2005.

Теслинов А.Г. Естественные законы развития организаций / Вестник Международного Университета. Серия «Менеджмент». Вып. 2, 2000.

Теслинов А.Г. Концептуальная власть: Формы проявления в организационных переменных // Персонал-микс, № 5, 2007.

Теслинов А.Г. Концептуальное проектирование сложных решений. – СПб. : Изд-во Питер», 2009.

Теслинов А.Г. Концептуальный способ разработки концепций. – М.: ДиБиЭй-Концепт, 2014.

Теслинов А.Г. Особенности стратегических решений о развитии и концептуальные методы // Никаноровские чтения: Вторая научно - практическая конференция Школы КАиП СОУ: Москва, 3 декабря 2016 г.: сборник статей. - М: ДиБиЭй-Концепт, 2016.

Теслинов А.Г. Развитие систем управления: методология и концептуальные структуры. – М.: «Глобус», 1998.

Теслинов А.Г. Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем. – СПб: Изд-во "Питер", 2009.

Башкатов А.Г., Теслинов А.Г. Развитие организаций как систем управления. Книга 1. Технология системного понимания организаций / Учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальности «Менеджмент организации». – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005.

Полезные работы для стратегического планирования развития

Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М.: Экономика, 1989.

Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2004.

Кузнецов О.Л., Большаков Б.Е. Мировоззрение устойчивого развития: учеб. Пособие. – М.: РАЕН, Дубна, Ун-т «Дубна», 2013.

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Под общ. ред. Ю. Каптуревского – СПб. : Питер. , 2002.

Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2001.

Моисеев Н.Н. Алгоритмы развития – М.: Наука, 1987.

Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: «Альпина Паблишер» 2015 г.

Тейяр де Шарден П. Феномен человека. – М.: Наука, 1987. – 240с.

Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011.

Траут Дж. Траут о стратегии / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004..

Уилбер Кен Краткая история всего/ Пер с англ. С.В. Зубкова. – М.: АСТ: Астрель, 2006.

Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М.: ЭКСМО, 2007.

Контакты

Как связаться с разработчиками стратегических решений?

Работы по концептуальному проектированию стратегических решений выполняются командами аналитиков, входящих в Научно-производственное объединение «КОНЦЕПТ»

<http://npoconcept.ru/>



Управляющий партнер – Научно-консалтинговая группа "DBA-concept"

www.dbaconcept.ru



Генеральный директор – проф. Андрей Теслинов

+7 916 951 22 47

ananda@dbaconcept.ru

Офис

+7 916 954 97 58

info@dbaconcept.ru

Научно-популярное издание

Теслинов А.Г.

Технология разработки и запуска стратегий развития организаций и деятельности.

Концептуальные методы

Информационно-справочный буклет

Менеджер издания Протасова И.А.

Дизайн Теслинов А.Г.

Издательство Научно-консалтинговой группы «ДиБиЭй-Концепт»

107553 г. Москва, ул. Б. Черкизовская, дом 30, корп. 5/26

Размещено в открытом доступе

<https://www.teslinov.ru/?p=4926>

660 Кб

22 ноября 2017 г.

<http://www.dbaconcept.ru>

ISBN 978-5-906476-10-4



9 785906 476104