

Стратегические предпосылки

Современное СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ много внимание уделяет факторам:

- **инновации**, которые порождают
- **перемены**: чем выше темп и масштабы перемен,
- тем выше **непредсказуемость** и хаос.

Как управлять компанией в условиях неопределенности? Еще в 1965 г. Игорь Ансофф ввел концепцию «**турбулентной**» внешней среды и **матрицу** из 4 стратегий:

1. Одна из которых – стратегия «**постоянного совершенствования**».

В 1993 году в изданиеⁱ словаря английского языка вошло японское слово **kaizen** - постоянное усовершенствование работы на практике, повышение эффективности работы. Речь идёт о процессе усовершенствования:

- в котором участвуют все - и управленцы, и рабочие;
- на это уходит относительно немного средств.

Японский менеджмент критикует Запад за поклонение **драматичным** нововведениям. По их мнению, гораздо важнее улучшения, которые проходят **медленно и сразу малозаметны** (kaizen), но спустя какое-то время это приводит к весьма значительным результатам.

2. С другой стороны матрица Ансоффа также описывает и стратегии для быстрых и масштабных внешних перемен. Практический пример – работа Э. Гроуваⁱⁱ «Выживают только параноики» с концепцией «стратегического **переломного момента**».

Сегодня можно говорить о единой модели стратегических выборов и поведения, **сочетающей** в себе «конфликтующие» стратегии и границы их применения на различных этапах жизненного цикла компании.

В 2011 г. Джим Коллинзⁱⁱⁱ выпустил вторую^{iv} книгу, посвященную анализу успехов и заблуждений стратегического менеджмента в кризис 2008 г. - “Great by Choice: Uncertainty, Chaos & Luck – Why Some Thrive Despite Them All^v”. К сожалению, в русском переводе пропущен подзаголовок книги важный для понимания ключевой концепции: «Неопределенность, хаос и удача – почему некоторые процветают несмотря ни на что».

Исследование стратегического поведения исключительно успешных компаний показывают

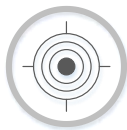
- как практические инструменты реализации философии постоянного совершенствования и инноваций,
- так и упорную подготовку к кардинальным прорывам и к неожиданным, но постоянно случающимся кризисам^{vi} в экономике.



Содержание программы

Необходимо сформировать у участников общее представление о стратегических принципах планирования и реализации данных планов

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ ПРИ ВЫСОКОЙ СТЕПЕНИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ



Цели тренинга

- критерии успешного руководителя и личностные ограничения
- принципы стратегических выборов управления компанией в условиях неопределенности



Знания и навыки, получаемые участниками

- мыслить на перспективу, строить долгосрочные прогнозы и цели
- выявлять неявные закономерности
- оценивать риски и возможности в условиях недостатка информации
- адаптироваться к перемене обстоятельств и корректировать ранее принятые планы

Формат бизнес-тренинга

Тренинг проходит в три этапа:

1 | **Офис.** «Теоретический модуль»:

- самостоятельное изучение рекомендуемой литературы
- разделение на группы (от 2 групп * 7+ чел.) и подготовка презентации о понимании стратегических принципов
- получение комментариев и обратной связи от консультантов

2 | **Туристический этап**¹. «Стратегическое «путешествие»:

- разделение на конкурирующие команды и обозначение цели «путешествия»
- обсуждение стратегии достижения цели и отбор ресурсов из ограниченного списка
- прохождение маршрута: поиск возможностей, набор провокаций и отвлекающих факторов, ориентация на амбициозные цели ...

¹ Происходит в «нестандартной обстановке». Обычно на природе (лес, горы, сплав), вне пределов доступа сотовой связи



- подгруппам предоставляется возможность «зарабатывать» внутреннюю валюту, на которую они могут приобрести дополнительные ресурсы, облегчающие прохождение маршрута и достижение результата
- в конце этапа группам предоставляется набор стратегических выборов с соответствующими последствиями

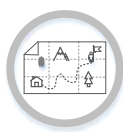
3 | Офис. «Разбор теории, практики применения и анализ опыта участников в практическом этапе»:

- анализ ситуаций и принятых решений в туристическом этапе
- подробный разбор стратегических принципов, кейсы из мировой и российской практики
- выбор стратегических принципов, которые подходят для компании и оценка существующей стратегии на соответствие выбранным принципам
- разработка индивидуального плана развития

Длительность программы²



общая продолжительность программы от **12 дней**



«чистое» время реализации программы **5 дней**



проведение тренинга возможно как в **рабочие** дни, так и в **выходные** / праздники

Пост-тренинговое сопровождение



отчет по стратегическим навыкам ТОП-команды и фото- и **видеосъемка** туристического этапа



2-часовой разбор теории, практики применения и анализ опыта участников в туристическом этапе



возможно проведение **стратегической сессии** по разработке плана развития компании на 1...5 лет

² Подробнее см. [ПРИЛОЖЕНИЕ 1: «Общий график мероприятий»](#)



ПРИЛОЖЕНИЕ 1: «Общий график мероприятий»

День 1	День 2 (+ 5...7 дн.)	День 3	День 4	День 5 (+5...7 дн.)
			Этап – 5: амбициозная цель	
Передача участникам информации по стратегическим принципам		Вводная часть туристического этапа. Дорога к старту.	Этап – 6: возвращение на базу	Разбор теории, практики применения и анализ опыта участников в туристическом этапе.
	Презентации подгрупп и обсуждение страт. принципов	Этап – 1: преодоление «провала»	Фактор удачи для «амбициозной» группы	
		Этап – 2: Короткая дорога...	Забрать остальную группу с базы	
		Этап – 3: Рывок к вершине...	Возвращение в город	Применение изученных принципов
	Этап – 4: Непредвиденный фактор...			



ПРИЛОЖЕНИЕ 2: «Список литературы, рекомендуемой к прочтению перед тренингом»

Стратегии в «турбулентной» внешней среде:

1. Igor Ansoff «Corporate Strategy», 1965 г. / «Корпоративная стратегия»
2. Andrew S. Grove «Only the Paranoid Survive», 1996 г. / «Выживают только параноики»

Исследования стратегических принципов ведущих корпораций Америки - Jim Collins & co-authors:

3. «Build To Last», 1997 г. / «Построенные навечно»
4. «From Good To Great», 2001 г. / «От хорошего к великому»
5. «Great by Choice», 2011 г. / «Великие по собственному выбору»

Культура и практика kaizen

6. Masaachi Imai «Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success», 1986 г. / «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний»
7. Steaven J. Spear «Chasing the Rabbit», 2009 г. / «Догнать зайца»

ⁱ The New Shorter Oxford English Dictionary

ⁱⁱ CEO Intel. Описана история катастрофического провала корпорации на раннем этапе жизнедеятельности.

Пикантность ситуации, что проблемы молодой Intel были вызваны японскими производителями микросхем.

ⁱⁱⁱ Автор бизнес бестселлера “From Good to Great” / в русском переводе «От хорошего к великому», изд-во Стокгольмской школы экономики, 2002 г.

^{iv} Первая книга на эту тему “How The Mighty Fall & Why Some Companies Never Give In”, 2009 / в русском переводе «Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются», изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 г.

^v В русском переводе «Великие по собственному выбору», издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013 г.

^{vi} Н. Н. Талеб «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости», Сбербанк, Москва 2010 г.