



Государственный университет управления

Международная конференция «Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации»  
(Актуальные проблемы управления - 2012)

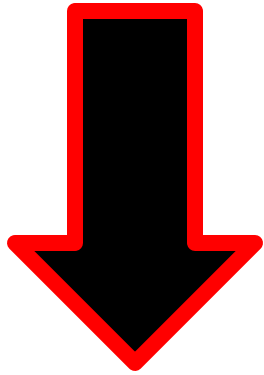
**Нелинейный стратегический менеджмент как  
ключевой инструмент управления в сильно  
неравновесных социально-экономических средах**

Шаламова Н.Г.  
(ГУУ)  
Шевырёв А.В.  
(МАЭП)  
Федотова М.А.  
(ГУУ)

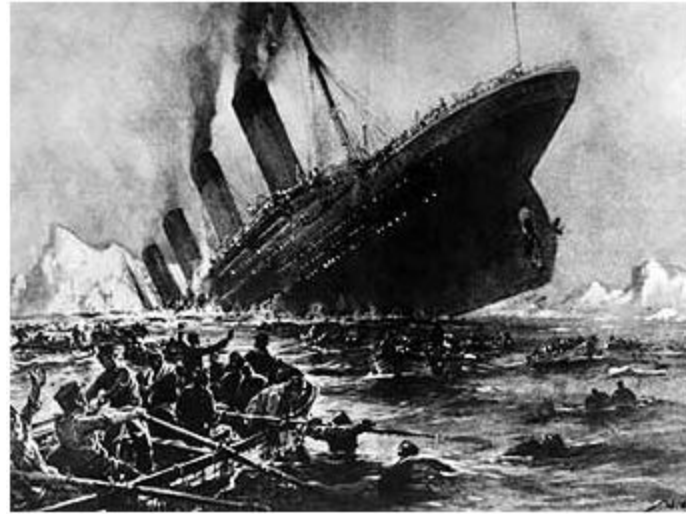
Москва, 25-26 октября 2012г.

# Что происходит?

*Крах мировой валютно-финансовой системы*



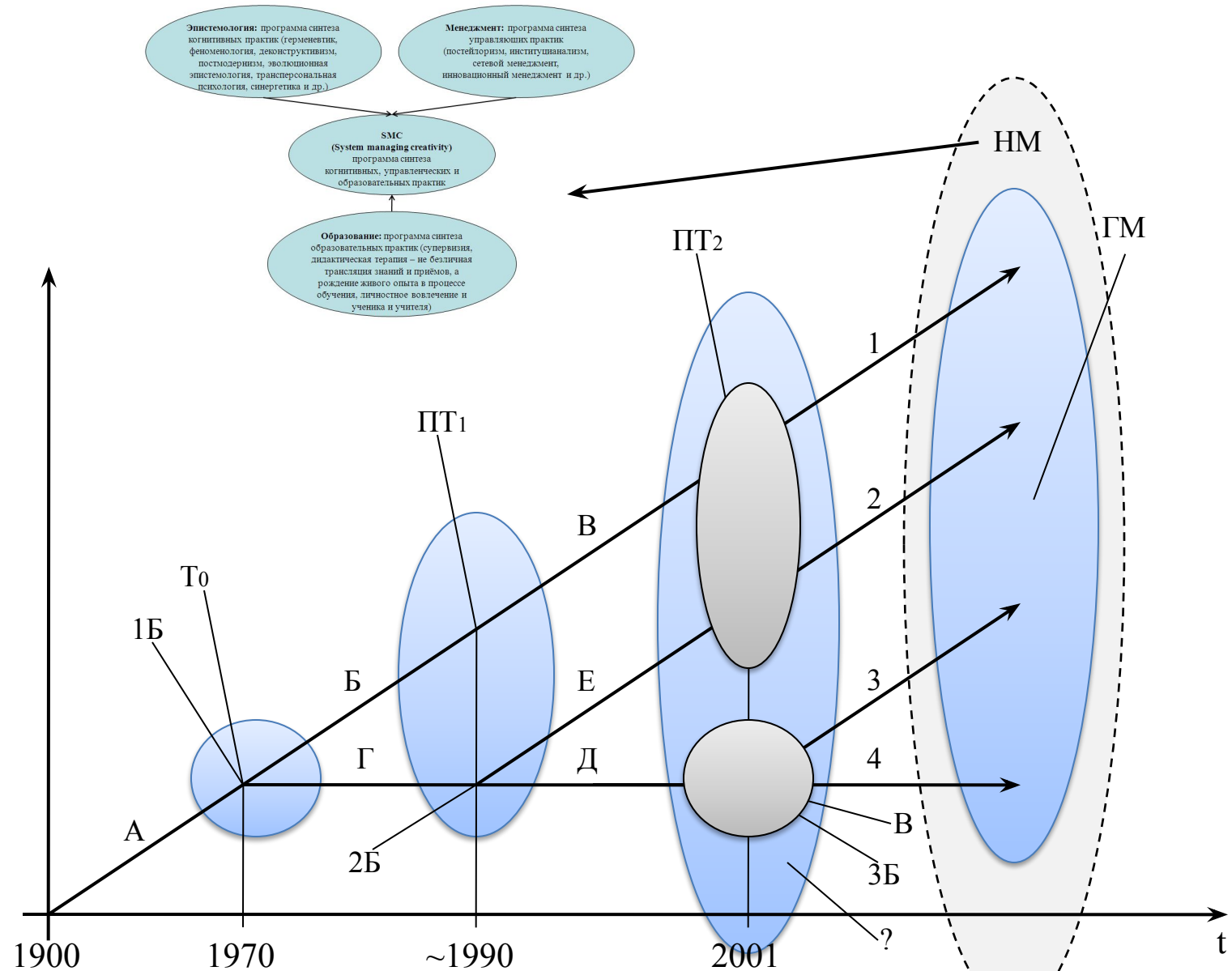
*Глобальный социально-экономический и политический кризис - «война цивилизаций» Хантингтона ?*



# Объективные причины кризисов: неадекватность когнитивных, управленческих и образовательных практик (формирование кризисной «воронки»)



Возникает порочная кризисная «воронка»: ... → низкое качество управления → снижение качества результатов деятельности → снижение конкурентоспособности организаций → уменьшение финансовых ресурсов → снижение восприимчивости к инновациям → ещё большее снижение качества управления → ...



Условные обозначения:

1Б – первая бифуркация, (согласно которой менеджмент как управления, по Тейлору, продолжил своё модернизированное развитие на неконтрактной основе). Другая ветвь начала развивать контрактные отношения;

2Б – вторая бифуркация. Расщепление контрактного менеджмента на институциональную и на транзакционную ветви развития;

3Б – третья бифуркация. Расщепление на инновационную и институционально-транзакционную ветви развития.

# Структурная схема стиля управления XXI века (Ф. Янсен)



# Модели линейного и нелинейного (антикризисного) мышления и управления

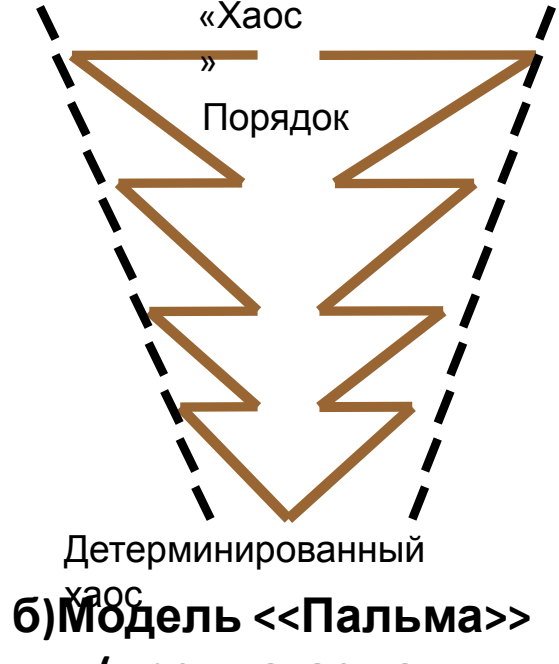
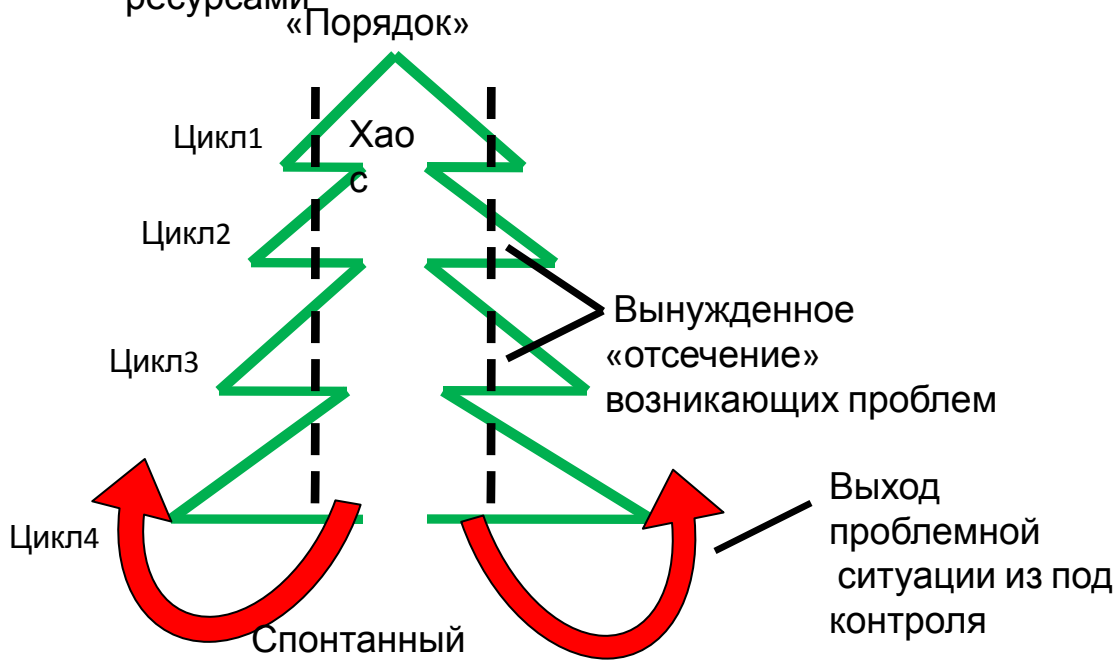
Ситуационный подход:  
 выбор стратегии и тактики (методов) управления в зависимости от «поймать» новую проблемную ситуацию (ПС) (тренд) на ранней стадии её развития

Программно-целевые методы:  
 увязка целей программы с ресурсами

Синергетический подход: выбор стратегии и тактики (методов) управления в зависимости от тезауруса

Нелинейный менеджмент:

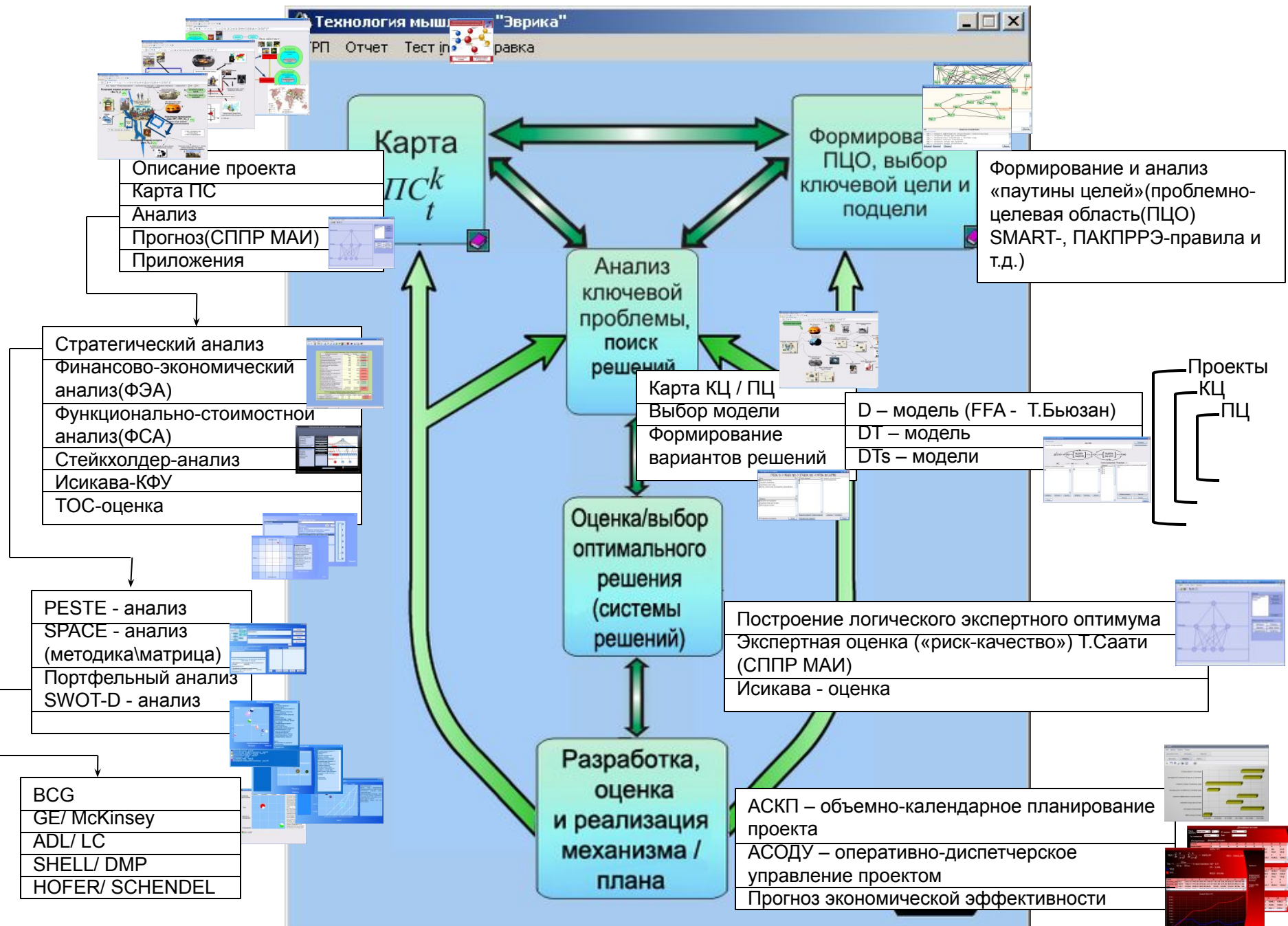
Управленческое проектирование на базе СКМ (СКМ-УП)



а) Модель <<Елка>> (существующая)

б) Модель <<Пальма>> (предлагаемая технология)

# Главный экран модуля «Когнитивный ситуационный центр 3.2»



# Алгоритм нелинейного стратегического анализа



- Описание проекта
- Карта ПС
- Анализ
- Приложения
- СППР МАИ
- Шаблон искиавы

- ФЭ
- Стратегическое планирование
- ФСА
- Экономическая эффективность

Оценка уровня

нестабильность

и

- 3.0-3.5
- 3.5-4.0
- 4.0-4.25
- 4.25-4.75
- 4.75-5.0

(УП как СУСЗ)

1. Идентификация бизнеса по СЗХ	2. Оценка привлекательности и риски	3. Оценка конкурентоспособности по СЗХ
---------------------------------	-------------------------------------	--

СППР-МАИ: вид стратегического управления

Разработка корпоративной стратегии (5 направлений)

Разработка бизнес стратегии (16 стратегий)

СППР МАИ

Разработка функциональных стратегий

Карта КП	
Выбор модели	D-модель(FFA Т.Бьюзан)
	DT-модель
	DTs-модель

- Идентификация бизнеса(ов) по СЗХ (в т.ч. КЭА-идентификация)
- Оценка привлекательности X риски (краткосрочность / долгосрочность)
- Оценка конкурентоспособности и по СЗХ (в т.ч. долгосрочн. прогноз СППР-МАИ)
- Определение оптимального стратегического положения (для уровня нестабильности №2 и выше)
- Выбор оптимальной корпоративной и бизнес стратегий для СЗХ
- Формирование ПЦО
- Анализ ключевой проблемы(КП)

- PESTE, BKG, ФКБ-матрица, H/S-матрица, RB-поле, Ансоф-матрица
- ОЕМ-матрица оценки возможностей, КФУ – бенчмаркинг, в т.ч. оценка синергетич. эффекта
- М. Портер, карта стратег. групп, SWOTd
- СППР-МАИ
- СППР-МАИ
- Графический редактор ПЦО
- Карта КП, модель мышления, варианты решения для КП

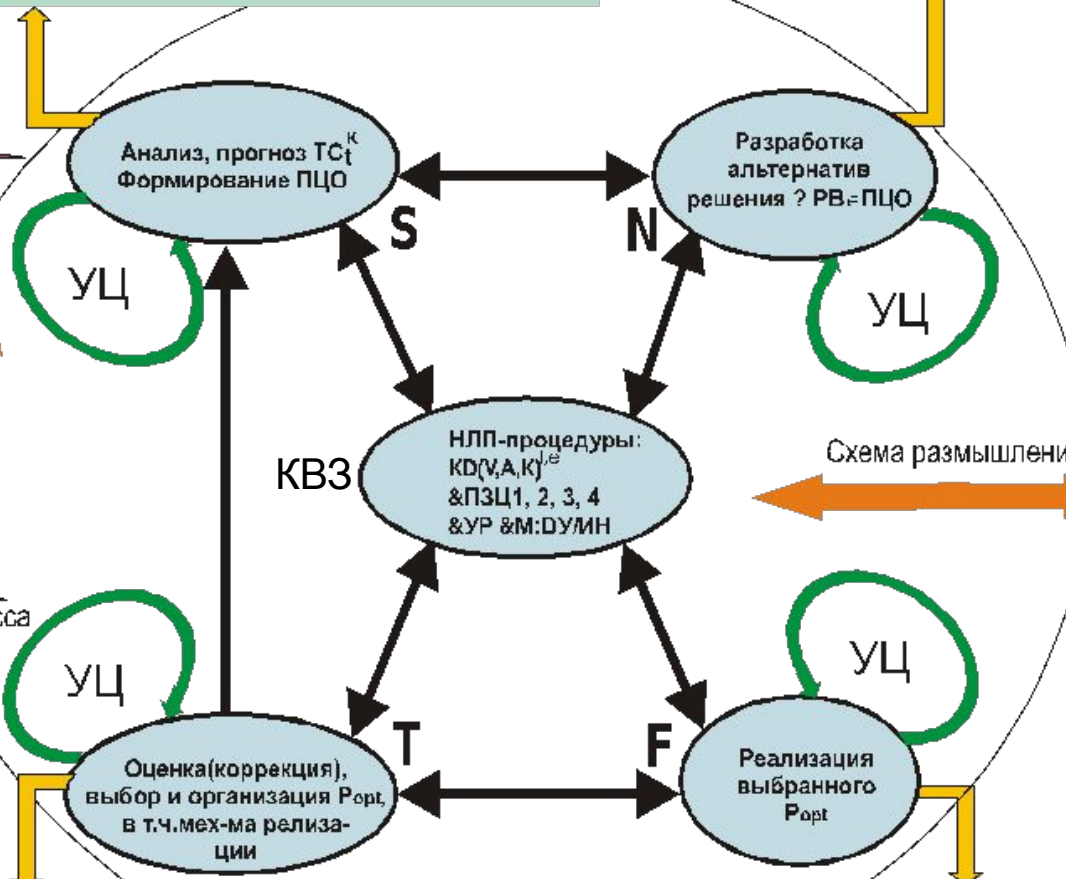


# Схема использования креативности в Z-модели

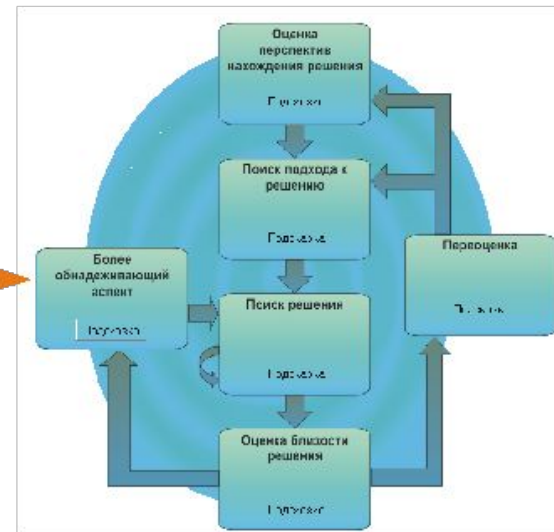
Разработка карты ПС<sup>К</sup> (правила, рекомендации):  
 1. Анализ: компонентный, структурно-функциональный, параметрический, PESTE, SWOT  
 2. Прогноз (СППР МАИ)  
 3. Формирование ПЦО: ПАКППЭ-правила, декомпозиция, непротиворечивость, SUBOPT, проактивность, поиск НВ, аксиома генерации СЦ кн.1, с.130, МЭА).

1. Анализ КП :разработка D-мод., МАП-анализ, ?PB(x).  
 2. Поиск решений: PROCv(ЭМw,ЭBw,TFF,VAR,SQ,RL1,RL2,МЭА(L,P,t,F),PD-мод)

Принципы нелинейного управления



УЦ: Планирование, организация, мотивация, контроль, учёт, анализ, координация, регулирование



Рефлексия процесса решения.

1. Диаграмма Исикавы-Сибирякова,  
 2. Алгоритм обращения ?PB,  
 3. Присоединение к будущему,  
 4. Планирование ТВз

1. АЭК-мод.: этапы ; стратегия: ВИТО КА, ВМВ, МПВ, МП, ЭВ, АК. тактика: МСК(роли), КУК(язык, традиции, нормы), ИНП ( межличностное пространство, динамика), ФО (проксемика, интерьер, символическая атрибутика и т.д.)

# "SWOT<sup>D</sup>- анализ" Динамический SWOT в управлении проектами



При каких условиях/решениях(в каком случае) PAR

Исходный параметр из SWOT - таблицы

Может стать PAR?

Инверсированный параметр из SWOT - таблицы

TeamCreator  
Управление креативностью

Схема мышления

Процедуры

Схема использования  
мыслительных процессов

СППР МАИ

Наши КЦс\ПЦс связанные с реализацией решения/решений:

- Ускорение позитивной инверсии
- Противодействие (замедление) негативной инверсии, в т.ч. решениям конкурентов

Ключевые цели/подцели, связанные с реализацией решений для инверсированного параметра, формирующие ПЦО

Оценка квазивероятностей инверсии параметров СППР МАИ (Т. Саати):

1. Возможность естественной инверсии параметров в течение  лет времени

Квазивероятность:

2. Возможность нахождения инверсионного решения конкурентами в течение  лет времени

Квазивероятность:

Список решений:

P 1.1.04  
P 1.1.03  
P 1.1.02  
P 1.1.01

Решение: P 1.1.04

Текст описания решения P 1.1.04, инвертирующего исходный параметр из SWOT - таблицы

Crash - анализ

Очистить

Изменить

Добавить

# Схема проведения стратегического анализа проблемной ситуации

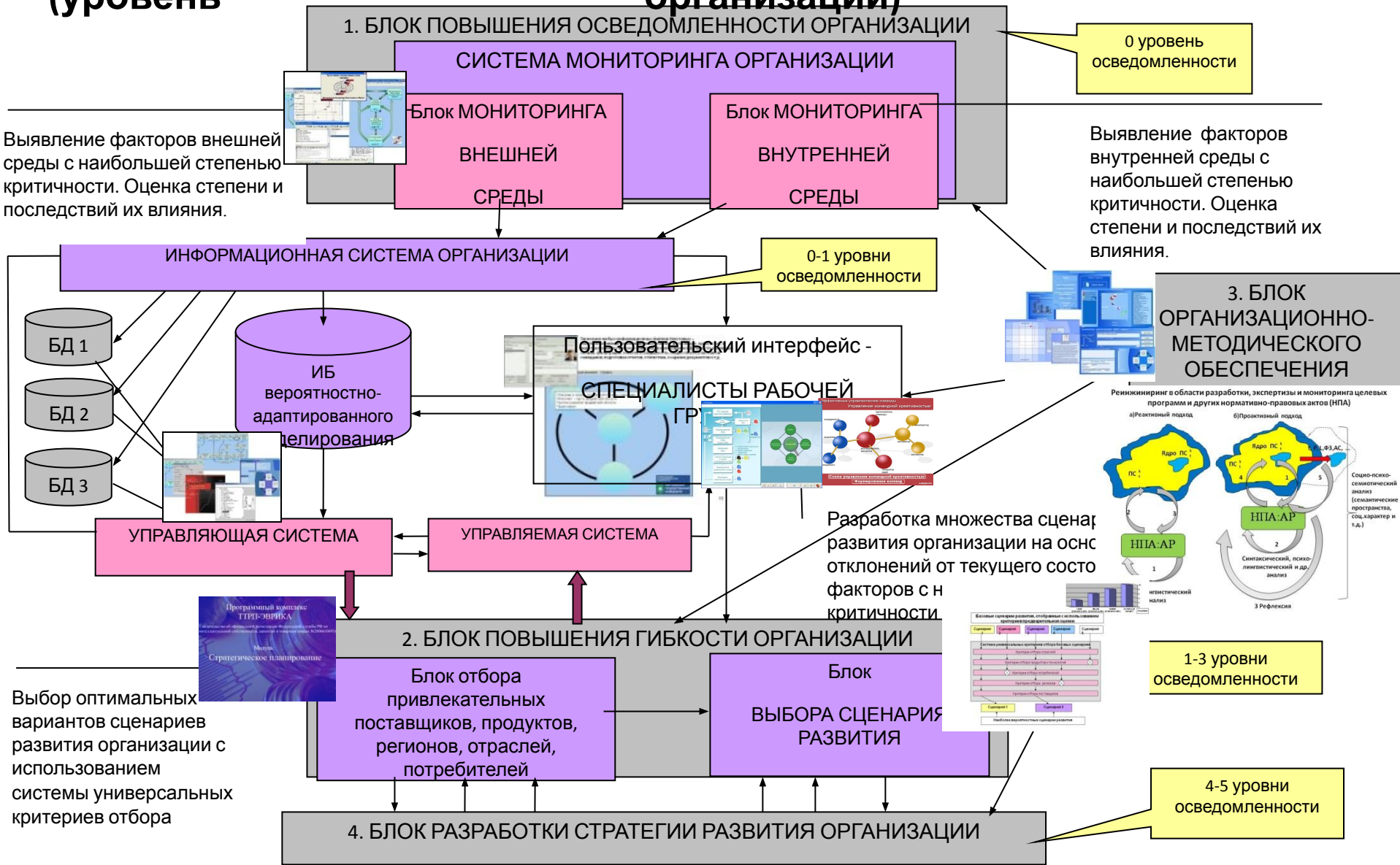


## Реализация СКМ в программной среде КСЦ:

- формирование эффективных управленческих команд (по Р.М. Белбину);
- формирование и развитие у участников сессий практических навыков управленческого проектирования и эффективной ориентации в сложных проблемных ситуациях;
- управление командной креативностью в процессе решения управленческих проблем в режиме реального времени.



# Механизм управления в условиях нестабильной внешней среды (уровень организации)



Шаламова Наталья Гавриловна

**NG\_SHALAMOVA@YANDEX.RU**

Шевырёв Анатолий Викторович

**EWRIKAMAIL@MAIL.RU**

**8 917 – 565 – 00 - 49**

**WWW.EWRIKASMC.RU**