

Персональная адаптивная стратегия

2025

Антон Савочка



- Фасилитатор стратегических сессий с 2016 года
- Опыт в управлении 10+ лет
- Сертифицированный тренер международной категории
- Автор книги для руководителей «Управляй как лучшие»
- Кандидат наук



О чем мы будем говорить



- Зачем заниматься «Стратегированием» в 2025 году
- Современные подходы к работе со стратегией
- Приземление стратегии на вашу персональную историю
- Q&A

Стратегическая переключка



1. Я ставлю себе цели на год / три / пять лет: +
2. Я обдумываю оптимальный способ достижения этих целей:
++
3. Я регулярно мониторю ситуацию и меняю подходы или сами цели хотя бы раз в полгода, если вижу в этом необходимость: +++

Что такое стратегия?



Искусство побеждать.

Play to Win!

Она отвечает на вопрос КАК мы
можем победить?

Play it Smart!



Что не является стратегией?



*Хорошая стратегия — это путь, полный вызовов, препятствий и потрясающих открытий, по которому истинный стратег следует с приятным напряжением и искренним интересом.
Евгений Демин, генеральный директор SPLAT*

РИЧАРД РУМЕЛЬТ

**ХОРОШАЯ
СТРАТЕГИЯ**
**ПЛОХАЯ
СТРАТЕГИЯ**

В чем отличие
и почему это важно

- Визия и миссия
- План и планирование
- Постановка целей

Когда нужна / не нужна стратегия

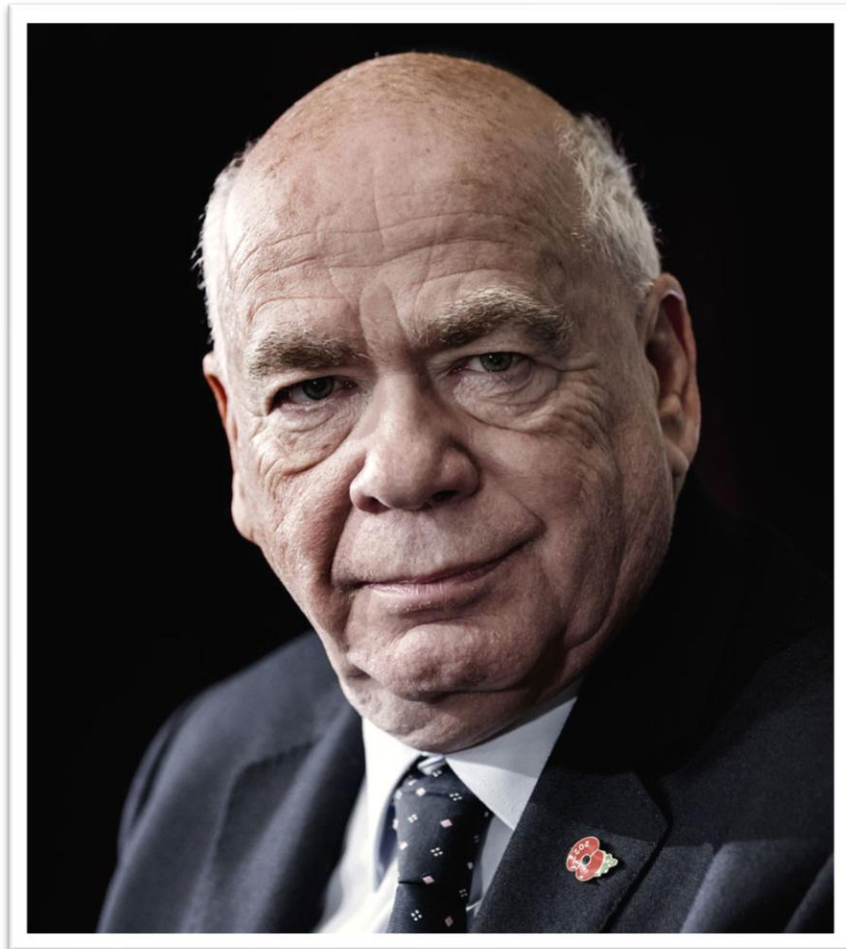


Что важно понимать. Идея Лоуренса Фридмана



Стратегия это процесс и форма Problem Solving.

Она может меняться по ходу движения к стратегическим целям.



Что важно понимать



Стратегия предполагает наличие конфликта.

А с кем мы конфликтуем на персональном уровне?

Вроде как конкурентная борьба – это же больше про бизнес...

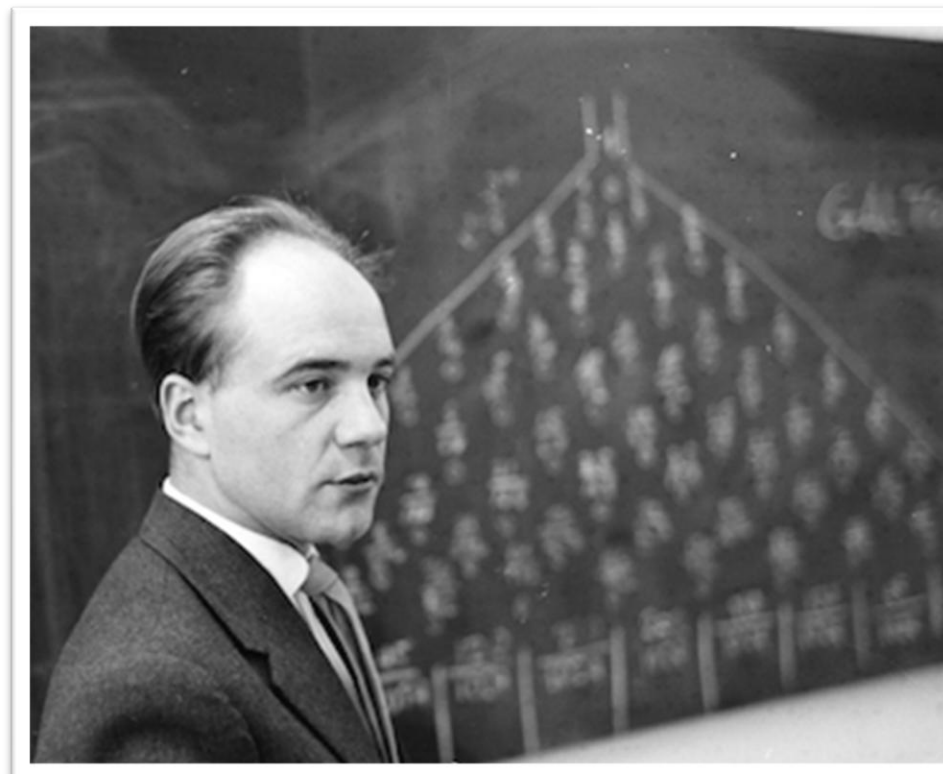


WICKED PROBLEMS



Концепция разработана учеными Хорстом Риттелем и Мелвином Веббером.

Wicked Problem (рус. «сложная» или «злая» проблема) — это термин, описывающий сложные, многогранные проблемы, которые трудно или невозможно полностью решить из-за их комплексности, взаимосвязанности и динамичности.



Признаки



Отсутствие четкой формулировки: Проблема не имеет однозначного описания, и ее понимание зависит от точки зрения заинтересованных сторон.

Множество заинтересованных сторон: Разные группы имеют разные интересы, ценности и приоритеты, что затрудняет консенсус.

Неполная или противоречивая информация: Данные для анализа проблемы часто отсутствуют, неполны или противоречивы.

Признаки



Динамичность: Решение одной части проблемы может породить новые проблемы или изменить условия.

Отсутствие окончательного решения: Решения таких проблем не являются «правильными» или «окончательными», а лишь «лучшими» на данный момент.

Уникальность: Каждая «злая» проблема уникальна и не поддается универсальным шаблонам.

В чем их прелесть



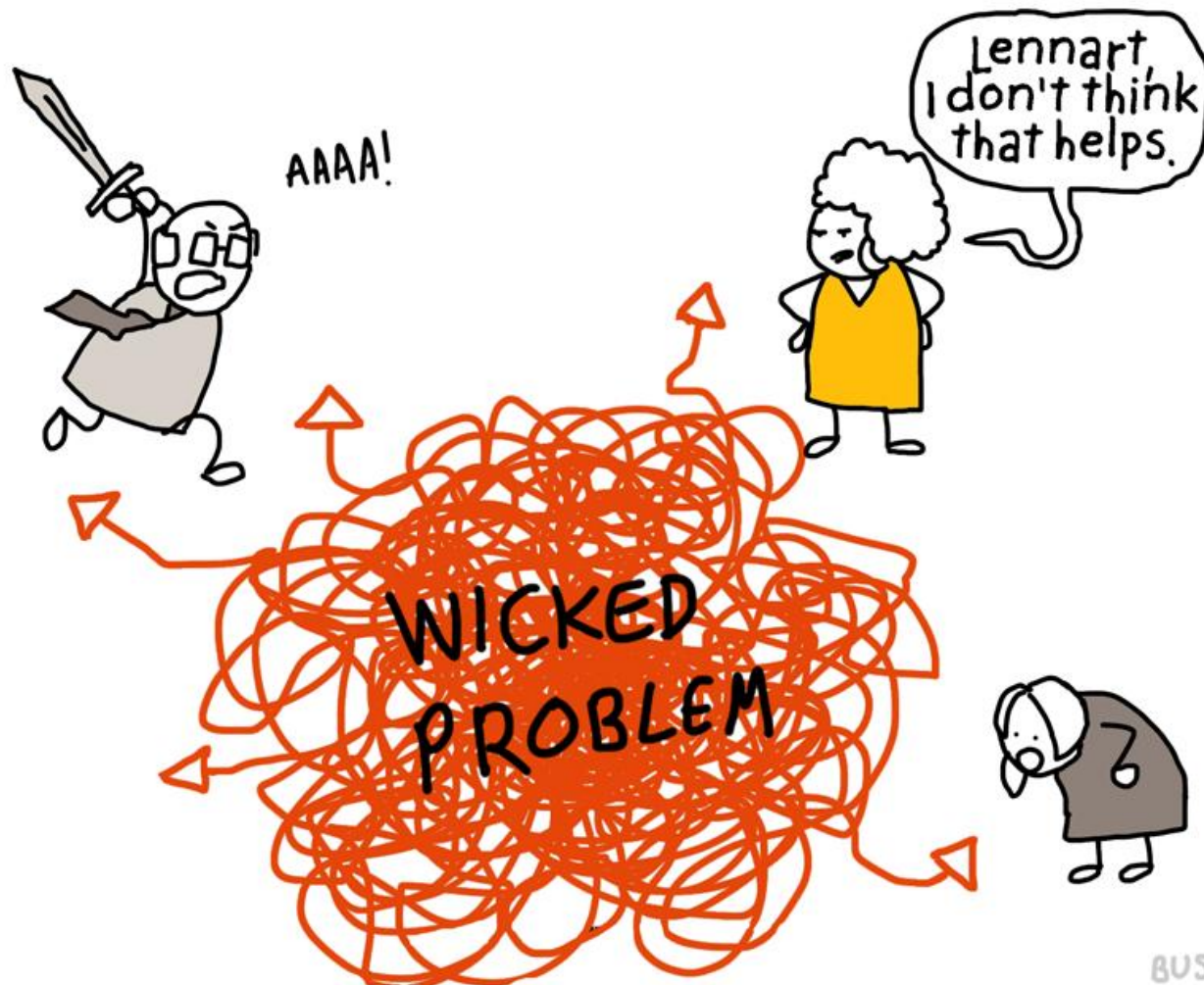
Все вокруг меняется, а злые проблемы остаются.

То есть в условиях постоянных перемен мы можем выделить какие-то сложные комплексные проблемы в нашей жизни, которые мы решаем.

И сосредоточиться на них!

Это и будет наша стратегия!

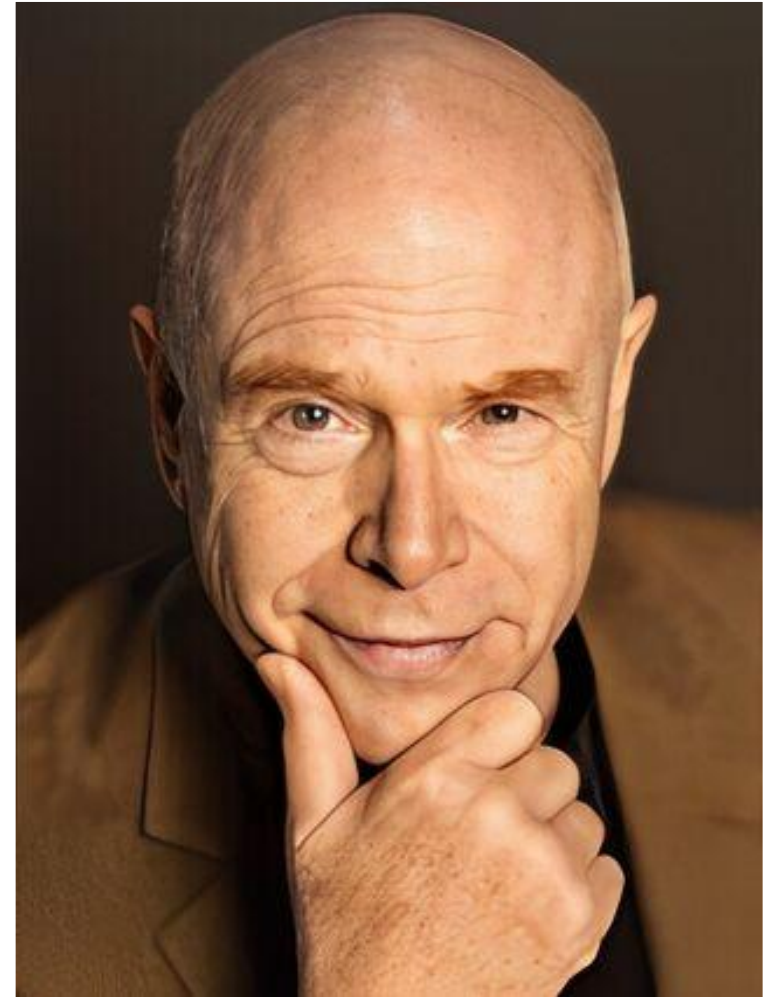
Есть ли Злые Проблемы в вашей жизни?



Ричард Румельт



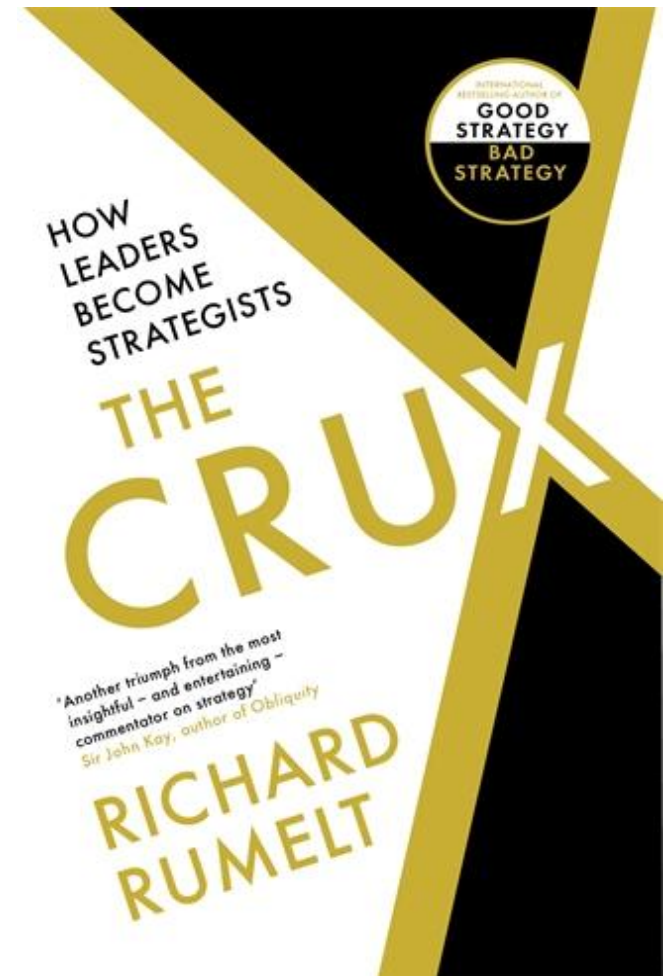
1. Преподаватель Высшей школы управления (UCLA, Anderson School of Management)
2. Специалист по корпоративной стратегии
3. Автор бестселлера «Хорошая стратегия, плохая стратегия» (Good Strategy, Bad Strategy)
4. Румельт входит в список «50 самых влиятельных гуру менеджмента», составленного журналом Harvard Business Review



Ключевая идея Ричарда Румельта



Стратегия – это искусство решения
главных проблем
организации, команды, личности



Идея Ричарда Румельта



Самые большие проблемы в нашей жизни называются «вызовы» или «стратегические узлы»

Внутри него есть ключевая самая важная часть (Кракс), которую нужно проанализировать и найти подход к ее решению!

Фокус на самом главном и решаемом!



Стратегический узел или «кракс»



	Значимая	Незначимая
Решаемая	Решаемая проблема - Значимая проблема	Решаемая проблема - Незначимая проблема
Нерешаемая	Нерешаемая проблема - значимая проблема	Нерешаемая проблема - Незначимая проблема

Стратегический узел или «кракс»



«Кракс» живет на границе решаемое / не решаемое.

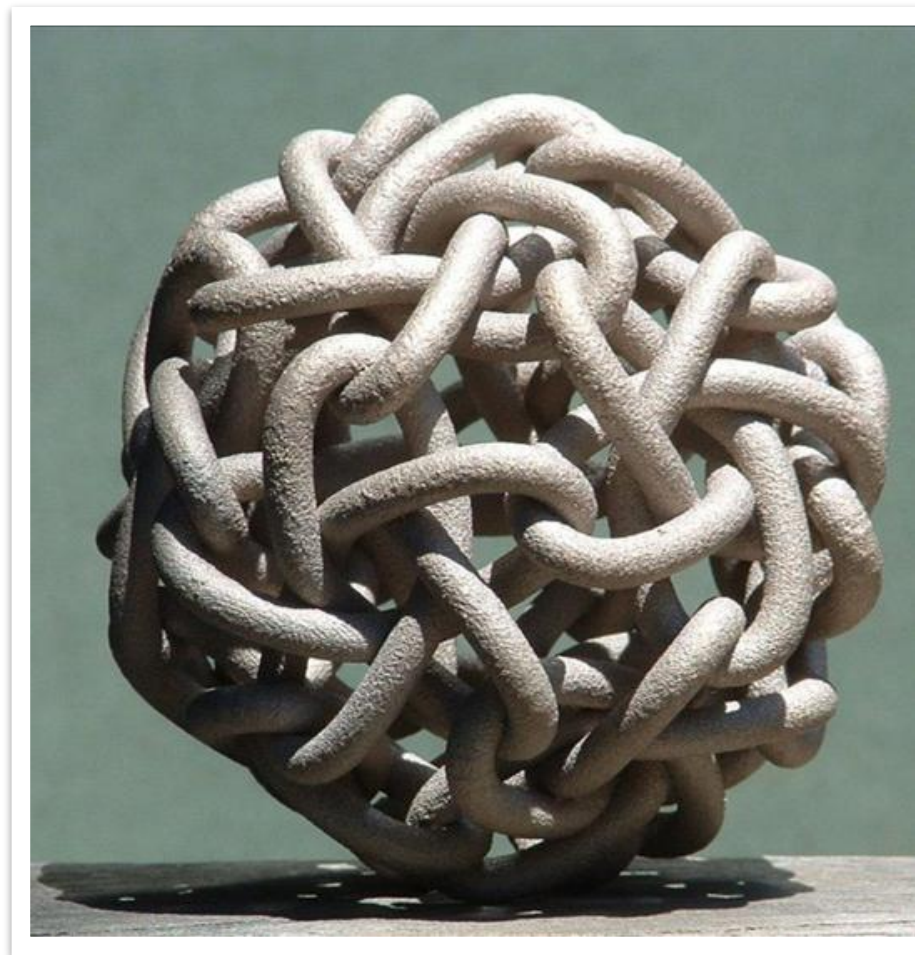
Это всегда важная элемент злой проблемы, решение которой позволит нам выйти на качественно новый уровень.

«Кракс» или «узел» носит комплексный характер.

Почему «узлы»?



«Узел» состоит из ограничений, противоречий, проблем и рисков, которые мешают получить принципиально новые результаты.



Способы развязания узлов



1. Рубануть собрав все силы в одном месте
(резко)

2. Распутать
(постепенно)



Основа любой стратегии



Выбор

Концентрация усилий
на главном направлении

или медленное
развязывание узла

Ограничения и противоречия



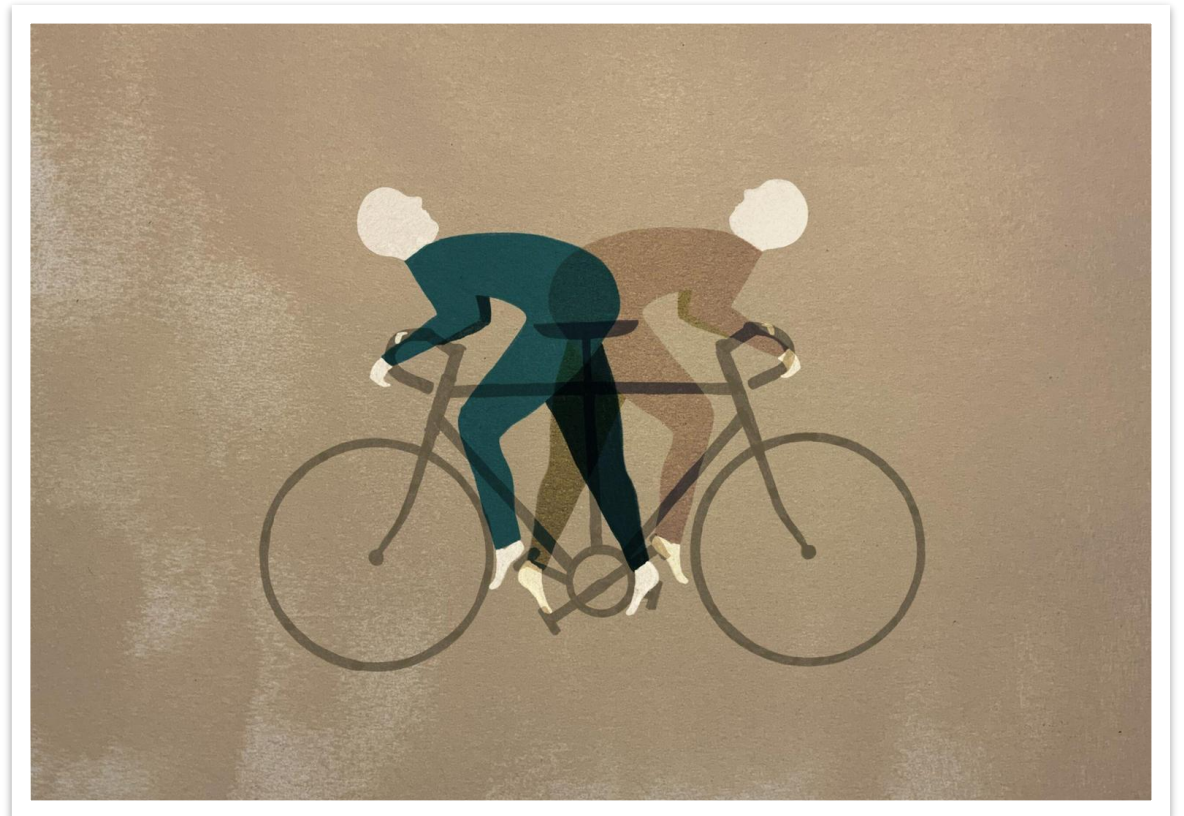
Ограничение – это часть системы, которая негативно влияет на ее способность выполнять задачи и достигать целей.



Ограничения и противоречия



Противоречие – действие или мысль, которые мы совершаем/думаем вопреки нашим целям или желаниям.



Моя история



Обратите внимание



Проблема героя не решалась регулярным повышением заработной платы.

Это потребовало изменения образа жизни, причем довольно сильного.

Хорошая стратегия – это когда



Мы формулируем ключевые проблемы и ищем пути их решения через «краксы».

Мы ищем способы снять ограничения и расширить узкие места. Мы находим противоречия и сознательно действуем в наших интересах.

Или делаем Большие Шаги!

Большой шаг/Сильный ход



«**Большой шаг**» – значительное и/или преобразующее действие или решение, принятое человеком или компанией для достижения определенной цели или задачи.

Эти шаги часто бывают смелыми и могут изменить конкурентную среду или направление деятельности компании.

Они, как правило, носят стратегический характер и могут охватывать различные аспекты карьеры или бизнеса, включая расширение рынка, инновации, слияния и поглощения, продажу активов, ребрендинг или крупные инвестиции.

Ключевые характеристики «большого шага»



Долгосрочная направленность: «большие шаги» обычно обусловлены долгосрочным стратегическим видением, а не краткосрочными выгодами. Они стремятся обеспечить компании устойчивый успех.

Инновации: многие крупные шаги связаны с инновационными стратегиями или технологиями, которые отличают компанию от конкурентов.

Конкурентное преимущество: «большие шаги» созданы для того, чтобы дать компании конкурентное преимущество или создать барьер для входа конкурентов на рынок.

Мастер стратегии думает на 5 шагов вперед



Глубокая проработка стратегии – это 5 «больших шагов».

При этом «большой шаг»/«сильный ход» не гарантирует успеха.

Идеально, когда такие шаги создают комбинации.

"Patrick is one of the most exciting thinkers I've had a chance to converse with."
—RAY DALIO, author of *Principles: Life and Work*

Your Next Five Moves

Master the Art of
Business Strategy



Patrick Bet-David
with Greg Dinkin

В личной жизни



Большой шаг / Сильный ход – это выход на качественно новый уровень результатов в работе и жизни.

Требует изменений образа жизни.

Нет гарантии результата.



Пример из личной жизни

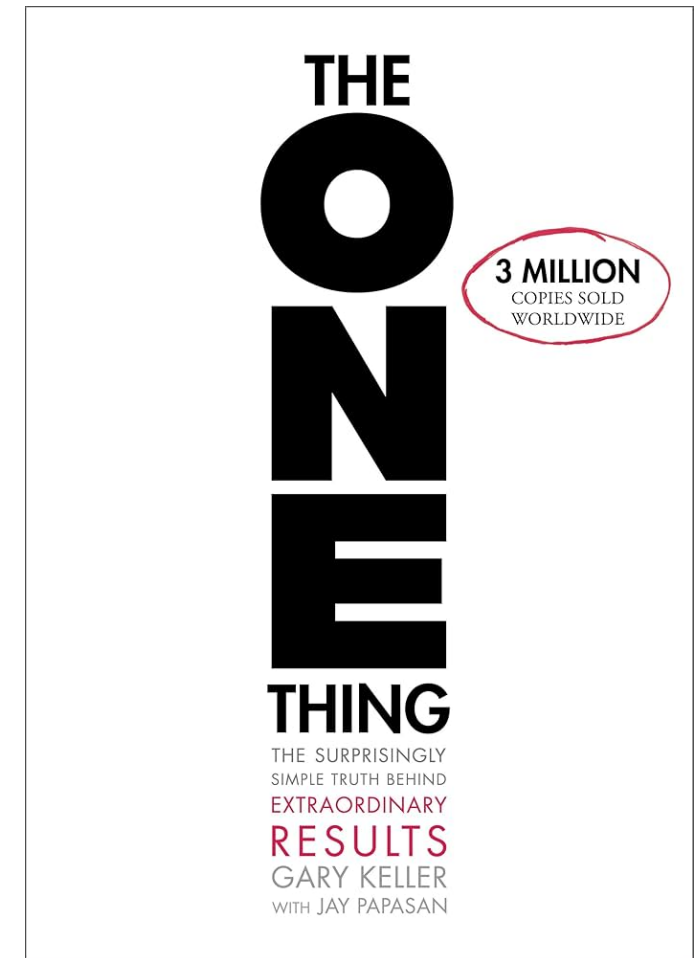


1. Переезд из провинции в столицу / Переезд в другое государство
2. Уход из большой системной компании на фриланс или в стартап
3. Радикальная смена профессиональных интересов

Стратегический фокус



- **360 градусов возможностей и только один вектор**
- Ключевые ресурсы направляются по единому направлению
- Мы начинаем делать меньше и совсем отказываемся от действий, которые не позволяют нам выйти на качественно новый уровень



Пример стратегического фокуса



Google



Пример стратегического расфокуса



yahoo!



Антон



Mail

Mail (7) Cost of living crisis Ukraine war News Life TV + Celebrity Finance Sport Weather More...

ISRAEL-HAMAS WAR: US attacks 'Iran-backed weapons sites' inside Syria



Soldier threw back 7 grenades before death

Aner Shapiro died during the surprise Hamas attack on 7 October when gunmen surged out of Gaza and struck at the Supernova music festival.

['Took leadership' »](#)

Trending Now

1. Chloe Madeley
2. AZ Alkmaar
3. Bath Taps
4. Met Police Misconduct
5. Ark: Survival Ascended
6. Snow In UK
7. Scrap Car Prices
8. Prorogue Meaning
9. Calendar Printing
10. Donald Trump

Weather

York

Today	Sat	Sun	Mon
12° 7°	12° 9°	13° 8°	13° 7°

[See more »](#)



US strikes Iran-linked sites in Syria in retaliation



Charity issues plea over used and unused sex toys



Poltergeist docudrama uses 200 hours of 'real' tapes



The food that could stop hot flushes and brain fog



'Scary' scenes as fans clash with cops before game



News · The Telegraph

'For the first time in my life, I am ashamed to be British'

2-min read

OPINION - The rush to take sides over Israel, Gaza and Hamas war is...

Evening Standard

Met Police Are Investigating Vandalisation Of Hamas Hostage...

HuffPost UK



Scoreboard

Yesterday Today Tomorrow

	Crystal Palace		
	Tottenham Hotspur		20:00 BST
	Buffalo	24	Final
	Tampa Bay	18	

Сценарное планирование



«План, как и дерево, должен иметь ветви, чтобы приносить плоды. План с единственной целью может оказаться бесплодным».

Бэзил Лидделл Харт, автор книги «Стратегия: непрямой подход».



Сценарное планирование



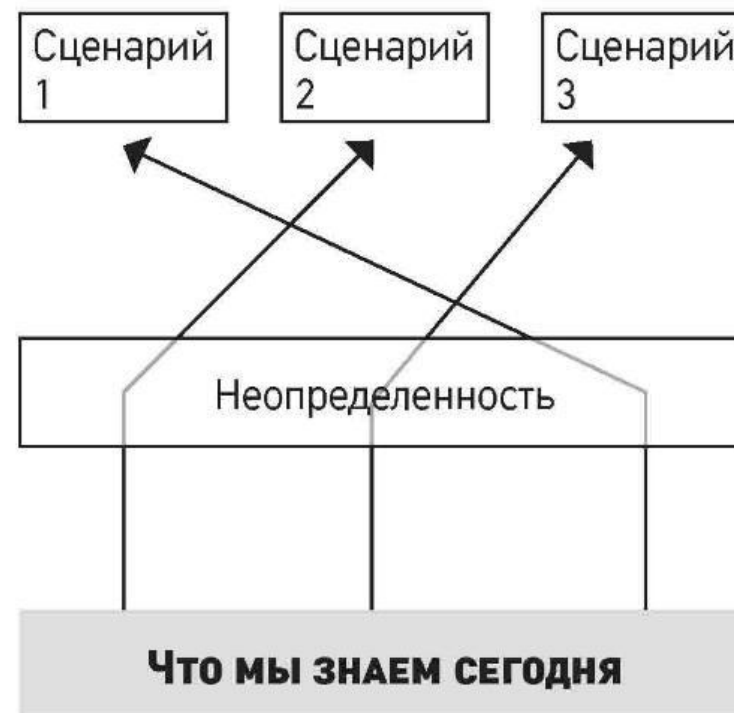
ПЛАНИРОВАНИЕ

Экстраполяция на основе исторических данных



СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Представление нескольких вариантов будущего

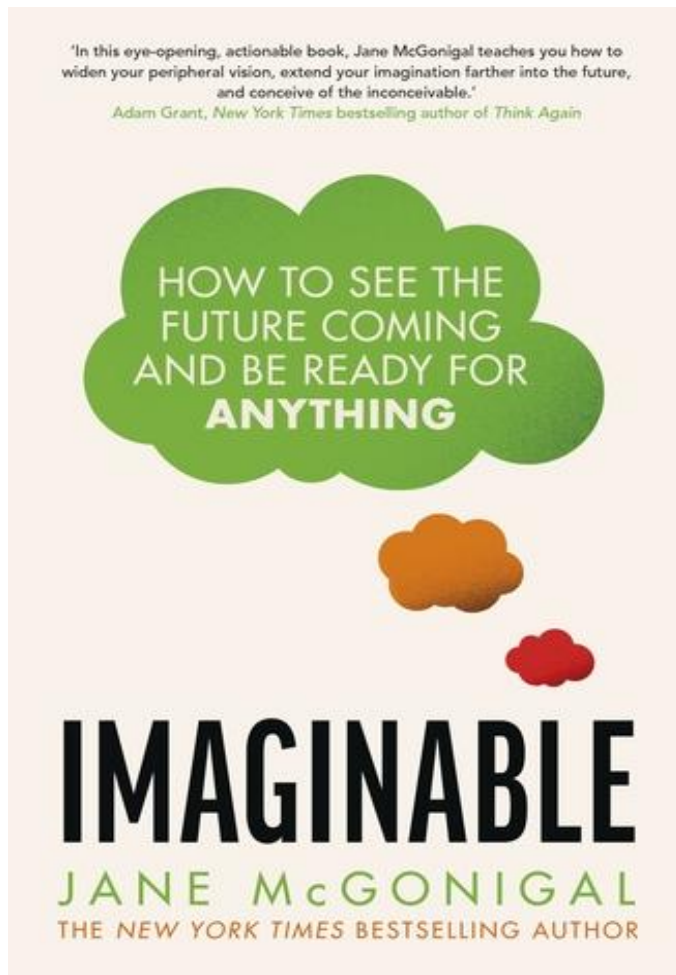


Алгоритм сценарного планирования



1. Опишите ситуацию на сейчас (as is)
2. Определите три ветки развития событий для вас (негативное — нейтральное — позитивное) на основе существующих трендов и тенденций
3. **Определите индикаторы (мониторы) и ранние сигналы, по которым вы можете понять, что один из сценариев начинает реализовываться**
4. **Какие действия / события случатся, когда я буду приближаться к негативному, нейтральному и позитивному сценарию? (гипотетически!)**
5. Определите план действий (крупноблочно) для каждого сценария

Один из способов создавать будущее – слышать его сигналы



Сценарное планирование



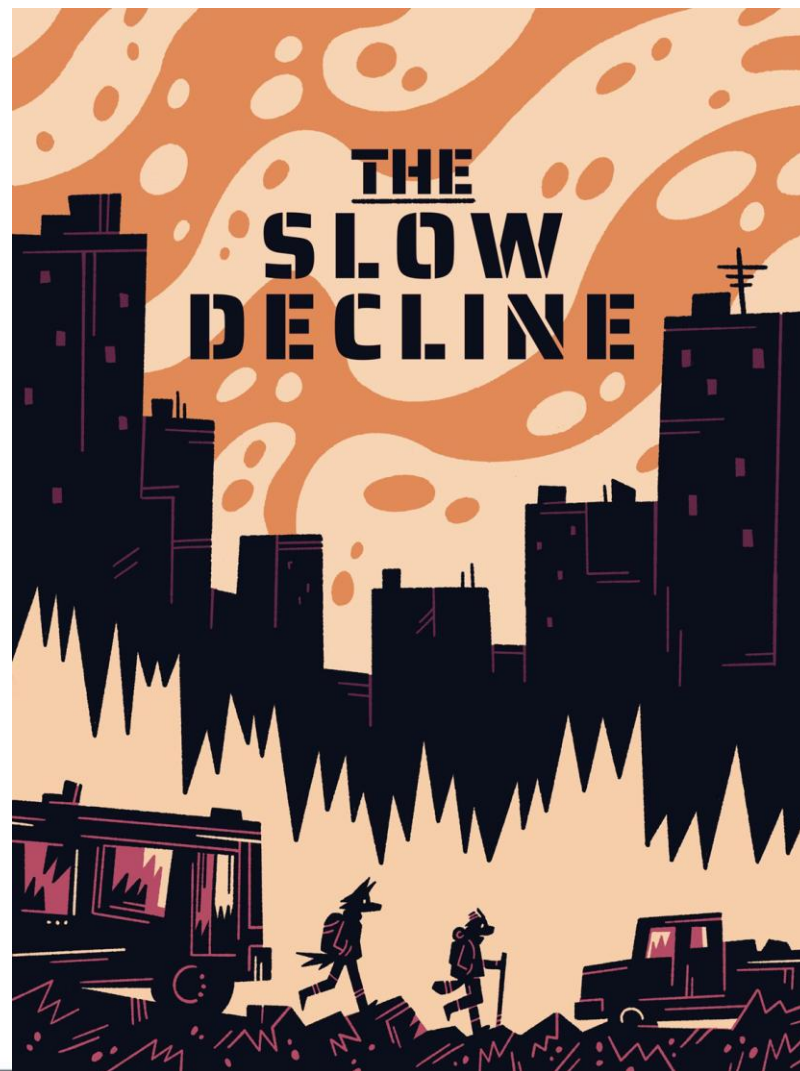
Наша задача — иметь три ответа на вопросы:

Что я делаю в случае негативного сценария?

Что я делаю в случае среднего сценария?

Что я делаю в случае позитивного сценария?

Мой пример: сценарий -



Мой пример: сценарий 0



Мой пример: сценарий +



История о стратегическом мышлении



Стратегические константы



Важные события, которые наступят с большой долей вероятности.

Эти события практически нельзя изменить, но можно учитывать при планировании.

Примеры: завершение карьеры, продажа фирмы или ее закрытие.

Итого: персональная адаптивная стратегия



1. Ищите ВАШИ ключевые проблемы
2. Научитесь видеть ВАШИ стратегические константы
3. Имейте И сценарии И планы
4. Мониторьте ситуацию и меняйте подходы при необходимости
5. Связывайте ваши цели и «большие шаги»

Что почитать



Хорошая стратегия — это путь, полный вызовов, препятствий и потрясающих открытий, по которому истинный стратег следует с приятным напряжением и искренним интересом.
Евгений Демин, генеральный директор SPLAT

РИЧАРД РУМЕЛЬТ

**ХОРОШАЯ
СТРАТЕГИЯ**

**ПЛОХАЯ
СТРАТЕГИЯ**

**В чем отличие
и почему это важно**

Что почитать

