

Таблица: Различие между причинно-следственным, стратегическим и эффективным рассуждениями

	Причинно-следственные рассуждения	Стратегические рассуждения	Эффективные рассуждения
Окружающая среда	Прогнозируемый мир	Прогнозируемый и не прогнозируемый мир	Не прогнозируемый мир
Идеи на будущее	Попытки прогнозирования будущего	Попытки найти будущее	Попытки контролировать будущее, создавая его
Видение будущего	Анализирует рынок для выявления факторы, создающие возможности	Открываются возможные направления изменений	Анализирует средства и ресурсы для определения возможностей, которые целесообразно использовать
Способ мышления	Аналитическое и критическое мышление	Стратегический (т.е. аналитический, критический, синтетический, творческий и эффективный)	Эффективное, творческое и инновационное мышление
Подход к разработке и реализации стратегии	Фокусируется на сборе средств для создания желаемого эффекта. Палочки к заранее определенному плану	Интегративный, интерактивный адаптивный и регулируемый к внешним силам и возможностям	Принятие рисков и инноваций. Проявляет проактивность и ориентируется на возможности и доступные средства
Стратегический процесс	Оценивает predetermined стратегию и ее реализацию	Приспосабливает стратегию и ее реализацию при выявлении более успешных путей по сравнению с первичной оценкой	Определяет и использует непредвиденные расходы. Уделяет пристальное внимание срокам
Управленческая роль в разработке стратегии	Использует стратегическое планирование для управления средствами и направляет организацию к предварительно установленным результатам. Поиск преимуществ	Интерпретирует внутренние и внешние влияющие факторы и стремится к руководству процессом принятия решений и распределению ресурсов. Менеджеры на всех уровнях имеют право оперативно реагировать на развивающиеся условия	Менеджер меняет и постоянно создает цели на основе непредвиденных обстоятельств. Выявляет новые возможности, которые соответствуют доступным средствам. Поиск возможностей
Управленческая роль	Прогнозирует дальнейшие события, выбирает лиц, которые могут помочь	Навигация путем фокусирования на своей идентичности, знаниях и отношениях	Реализовывает идеи и подталкивает реальность к созданию новых возможностей
Направляющий вопрос	Что я должен делать?	Что я могу сделать и могу ли я это изменить?	Что я могу сделать?

Таблица (продолжение)

	Причинно-следственные рассуждения	Стратегические рассуждения	Эффективные рассуждения
Результат	Доля на существующем рынке	Доля на существующих рынках или создание новых рынков на основе возникающих возможностей.	Создает новый рынок. Результаты не фиксированы или ограничены
Идеи о прибылях и убытках	Результаты фиксированы	Основное внимание уделяется как максимальным доходам, так и доступным потерям	Ориентация на доступные потери. Фокусируется на создании дополнительных возможностей и возможностей в будущем по возврату
Идеи о конкуренции	Фокусируется на определенных стратегиях для максимизации отдачи	Фокусируется как на анализе конкуренции, поиске голубых океанов, так и на создании стратегических альянсов	Фокусируется на создании стратегических альянсов и поиске голубых океанов
Идеи об эксплуатации	Фокусируется на анализе конкуренции в красном океане	Балансирование между использованием как компетенций, так и возможностей	Использование способностей (неизвестная ситуация и неизвестные навыки)

Источник: The Foundations of Strategic Thinking: Effectual, Strategic, and Causal Reasoning. **John Pisapia, Lara Jelenc, and Annie Mick**

In book: Neostrategic Management An International Perspective on Trends and Challenges, Edition: Contributions to Management Science, Chapter: The foundations of strategic thinking: effectual, strategic, and causal reasoning, Publisher: Springer International Publisher, Editors: Vrdoljak Raguž, Podrug, Lara Jelenc, pp.45-55