

## Секция 2 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

УДК 005

**Базалева Л. А.**  
*магистрант направл. подг. 38.04.02 «Менеджмент»,*  
**Бородач Ю. В.**  
*к.э.н., доц. каф. менеджмента*  
*ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный*  
*технический университет», г. Алчевск, ЛНР*

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

*Рассмотрены концептуальные моменты понятия «стратегическое мышление» с позиции теорий стратегического управления организацией. Изложены аспекты моделей стратегического мышления. Предложено определение комплексного стратегического мышления в сфере управления организацией с целью повышения конкурентоспособности в перспективе.*

**Ключевые слова:** *стратегическое мышление, теории, стратегический менеджмент, механизм, предвидение, определение.*

С точки зрения современного стратегического менеджмента не существует единственного верного трактования, выработки и воплощения стратегии. Влияние внешних и внутренних факторов на деятельность организации, действия конкурентов, непредвиденные риски, территориальное расположение объекта управления влияют на выбор стратегии и пути ее реализации. Однако существует закономерный механизм стратегического анализа, позволяющий менеджеру прогнозировать последствия принимаемых решений с учетом изменяющихся компетенций.

Подобный механизм определяют как стратегическое мышление в своих исследованиях многие американские, европейские и российские теоретики. Феномен стратегического мышления рассматривали в своих трудах Прахалад К., Хаммел Г. [1], Петров А. [2], О'Коннор Д. [3], Минцберг Г. [4, 5], Джонсон Г., Шолес К., Вайтингтон Р. [6], Питерс Т. [7], Ансофф И. [8], Ягунова Н., Слыжов А. [9], Казаков В. [10], Карпова Н., Малявина Ю., Катина Е. [11] и другие.

Рассмотрев концептуальные основы существующих моделей стратегического мышления, определим собственное понимание понятия комплексного стратегического мышления.

Еще в 1994 году в управленческой среде было отмечено мнение, что стратегическое мышление является неотъемлемым фактом скоростного развития менеджмента организации в условиях быстро изменяющихся внешних факторов. Обсуждая парадигму нового вида мышления, Прахалад К. и Хаммел Г. установили важность комплексного подхода с позиции стратегического мышления менеджеров к управлению организацией в целом [1].

В своих исследованиях Петров А. представляет стратегическое мышление в виде налаженной системы [2]. По его мнению, обычное логическое мышление, применимое в жизни, не подходит для работы с системами. Стараясь мыслить логически, человек вынужден складывать целое на части, искать причинно-следственные связи, а после складывать частное воедино. Такой подход приносит успех в идеальных условиях, в которых работают логические законы. Но, если применять его к работе с системами, он может не оправдать себя. Участниками систем, как указывает Петров А., выступают непостоянные, меняющиеся величины — люди, события, организации. Для работы с ними системное, логическое мышление должно выходить за привычные рамки, отказываясь от привычных разработанных методик, действий по определенной неизменной схеме.

При работе с системой логическое мышление должно превращаться в стратегическое, так как причиной и последствиями действий управляет время. Принятое решение менеджерами компании сегодня, может привести к положительным результатам через несколько месяцев в виде открытия нового рынка сбыта или появления новых партнеров. Заложенные основы кадровой политики, траты на обучение персонала, повышение его квалификации и заинтересованности в развитии организации принесет плоды через несколько лет. Следствие становится очевидным через определенный промежуток времени, хотя действие выполняется уже сегодня. Используя стратегическое мышление, руководитель предвидит плоды принятых решений, рассчитывает время их проявления.

Однако А. Петров указывает на сложность применения подобного мышления на практике. Ведь следовать логической системе проще и понятнее. Очевидные решения принимать легче, их последствия приносят очевидные плоды. Но сложные изменяющиеся системы не всегда подчиняются логике, а отсюда следует, что принятые очевидные логические решения могут принести неожиданные плоды. В своей работе «Искусство системного мышления» О'Коннор Д. также высказывает мнение, что принцип логического разделения на части не подходит для видения работы системы в целом, и не дает возможности предвидеть ее деятельность в будущем. Он сравнивает сложную систему с человеческим организмом, указывая на то, что невозможно сделать заключение о здоровье человека, оценивая состояние его руки, ноги или отдельно взятых внутренних органов [3].

Чтобы решить проблему развития системы в будущем, нужно прогнозировать пути развития уже сегодня. Для этого необходимо задействовать творческое, стратегическое мышление. Исходя из этого, Петров А. определяет стратегическое мышление, как системное мышление, направленное в будущее и способствующее развитию организации [2].

Временной подход к определению стратегического мышления применяет и Минцберг Г. Он акцентирует внимание на необходимости осознания факта временной разницы между точкой принятия решения и точкой его воплощения в действительной реальности [4]. При этом роль стратегии заключается в способности понимать взаимосвязь конечного результата и возможными путями его достижения. Суть этой взаимосвязи заключается в том, что между двумя точками от путей достижения к результату прокладывается прямая. Она является результатом развития событий, заранее спланированных с помощью стратегического мышления.

Согласно идее Минцберга Г., стратегическое мышление представляется сложным мыслительным процессом, характерным для топ-менеджеров. Данный процесс нацелен на открытие новых стратегических ходов, которые позволят изменить будущее компании, на принятие решений, которые кардинально изменят будущее по отношению к настоящему [5].

Принимая во внимание временную прямую в исследованиях известных теоретиков, обратимся к модели стратегического мышления, учитывающую не две, а три переменных: прошлое, настоящее и будущее. В своих работах Джонсон Г., Шолес К. и Вайтингон Р. указывают на то, что мыслительный процесс менеджера не является эффективным без учета уроков прошлого. Только оценивая ситуации, подобные аналогичной, которые уже произошли и принесли определенные результаты, можно представить возможные пути развития событий в будущем на основе настоящих, уже имеющихся сегодня, ресурсов. Однако, мыслительный процесс, основанный на использовании опыта прошлых ситуаций, не является стратегическим планированием. Это определение не подходит для решения задач организаций, находящихся в постоянно изменяющейся, развивающейся экономической среде. Уже свершившееся действие должно быть учтено, но планировать стратегию развития организации в точности по шаблону прошлого опасно и недальновидно. Будущее не может в точности повторять прошлого [6].

Данная теория стратегического мышления предполагает связь предвидения будущего на основании уроков произошедшего, но с учетом современных возможностей, тенденций, рисков. Она представляется в форме модели, представленной на рисунке 1.

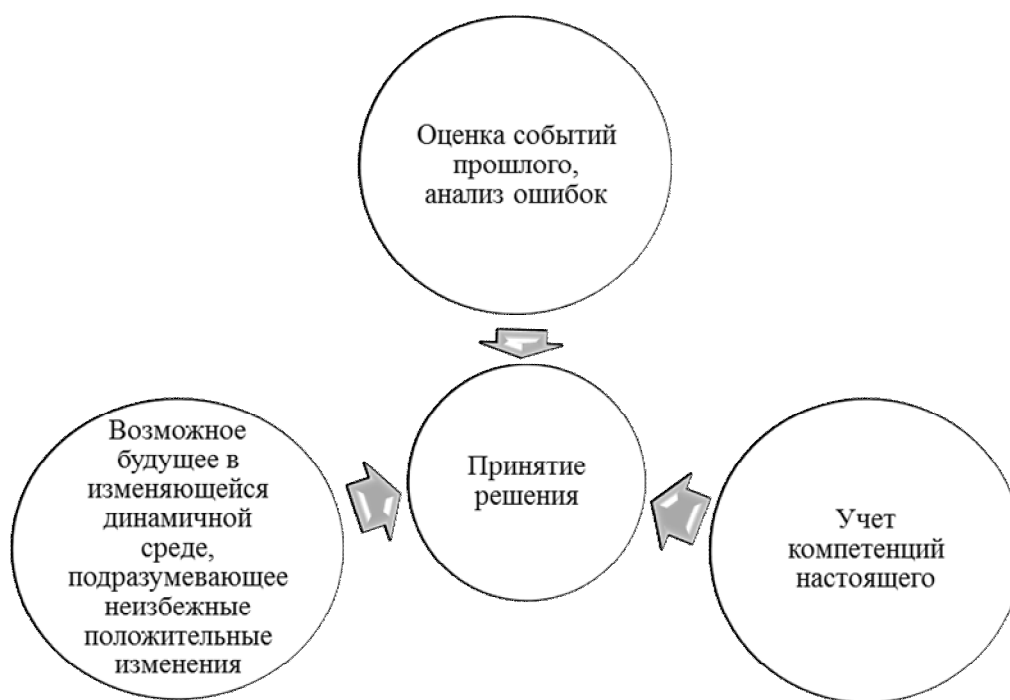


Рисунок 1 — Модель стратегического мышления по теории Г. Джонсона, К. Шолеса и Р. Вайтингтона

В отличие от рассмотренных моделей, теория нестандартного стратегического мышления, представленная Питерсом Т., не зависит от временной переменной. В ее основе — разработка стратегии компании посредством привлечения нестандартно мыслящих специалистов в малые группы, занимающиеся планированием деятельности организации. На такие группы не должно оказываться давление руководством. Творческие, оригинальные идеи должны быть высказаны свободно без ограничений реалиями настоящего, ошибками прошлого или ограниченностью будущего. Среди перечня таких идей может скрываться зерно истины, которое выведет компанию на новый уровень продаж. Питерс Т. считал стратегическое мышление эффективным аргументом именно в маленьких группах, состоящих их профессионалов с критическим, нестандартным видением ситуации [7].

Рассматривая теорию Ансоффа И., следует отметить рациональность и востребованность предложенной им модели принятия управленческих решений с позиции стратегического мышления руководителя. На рисунке 2 указаны ключевые точки данной модели.

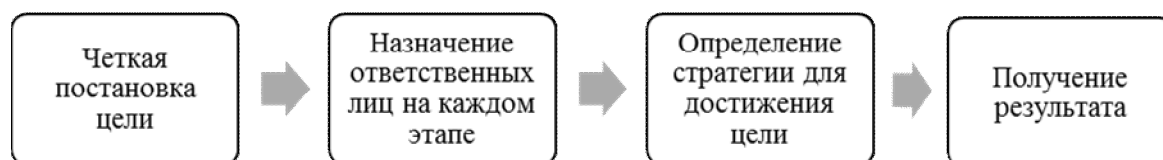


Рисунок 2 — Модель стратегического мышления по теории И. Ансоффа

Ансофф И. видел стратегическое мышление не психологическим процессом, а вполне конкретным механизмом, действующим по определенной схеме. В соответствии с этой схемой, достижение поставленной цели возможно только при выполнении всех условий. В этом Ансофф И. наиболее приблизил понятие стратегического мышления к стратегическому планированию. Он указывал на необходимость мышления руководителя в трех направлениях, таких как планирование, поручение выполнения каждой задачи конкретному лицу и внедрение полученного результата [8].

Ягунова Н. и Слыжов А. определяют стратегическое мышление, как основу стратегического процесса, способность видеть целую картину будущего на основании видимых в данный момент частей, способность к воображению недостающих частей для видения цельной картины [9]. На рисунке 3 представлена теория исследователей, которая построена на триедином подходе к стратегическому менеджменту, включающему анализ, выбор и реализацию стратегии.



Рисунок 3 — Модель стратегического мышления по теории Ягуновой Н. и Слыжова А.

Данную модель стратегического мышления по мнению авторов характеризуют пять признаков (рис. 4), являющихся неотъемлемой частью анализа, выбора стратегии и ее реализации. Во-первых, это четкое понимание стратегического вопроса. То есть, для того чтобы выбрать дальнейший путь развития компании, будущий план действий, менеджеру необходимо уметь определять вопросы внутреннего и внешнего характера, которые оказывают важное воздействие на деятельность организации. При этом он должен четко отсекал перечень вопросов, не имеющих прямого значения. Во-вторых, это наличие симбиоза творческого и логического мышления для анализа, выбора и реализации стратегии. Логическое мышление позволяет менеджеру анализировать имеющиеся факты, сравнивать и оценивать варианты. Творческая составляющая позволяет представить возможное развитие событий, влияние внешних и внутренних факторов и рисков на ожидаемый результат, позволяет выбрать лучшую стратегию не только на основе аналитического материала, но также интуиции. В-третьих, это представление реализации стратегии на корпоративном, функциональном и бизнес уровнях. Менеджер должен обладать знаниями, позволяющими ему понимать построение стратегических решений, принятых на трех разных уровнях управления различными группами специалистов. Если корпоративная стратегия определяет фундаментальные решения, связанные с общей схемой развития предприятия (вопросы инвестирования, капиталовложений, изменения организационной структуры), то бизнес уровень уже определяет способы осуществления конкуренции в обозначенных высшим уровнем условиях. Самый нижний уровень, занимаемый функциональной стратегией, разрабатывает комплекс конкретных задач и действий, который позволяет реализовать способы осуществления конкурентных действий, предложенных бизнес уровнем. Так как три стратегических уровня на практике не существуют отдельно друг от друга, а взаимодействуют и функционально пересекаются, ме-

менеджер должен четко понимать не только общую цель, которую выполняют три уровня вместе, но задачи и функции каждого уровня в отдельности. В-четвертых, это динамичность принятия стратегического решения. Следует отметить, что развитое стратегическое мышление позволяет менеджеру практически мгновенно оценивать ситуацию и принимать решение. В динамично развивающейся современной обстановке, стремительном развитии внешних событий, у руководителя может не быть дня, недели или месяца для рассуждений, взвешивания вариантов, заслушивания отчетов руководителей отделов и т. д. В-пятых, конкретный контекст, в котором рассматривается организация. Здесь речь идет о месторасположении, законодательстве, влиянии культурных, политических, экономических факторов каждой конкретной страны на функционирование компании [9].



Рисунок 4 — Признаки стратегического мышления по теории Ягуновой Н. и Слыжова А.

Исследуя теории стратегического мышления, Казаков В., допускает возможность использования менеджером нескольких моделей стратегического анализа и выбора путей дальнейшего развития компании. Важность стратегического мышления он рассматривает в контексте получаемой организацией пользы от выбранной стратегии. Эффективность стратегического мышления менеджера и компании в целом определяется ее конкурентоспособностью, поиском новых действующих преимуществ, качеств и инноваций, которых нет у конкурентов. Исследования Казакова В. близки к применению комплексного подхода в механизме стратегического мышления. Предлагая использовать несколько концепций или одну, но самую подходящую в существующих условиях, Казаков В. указывает на комплекс мер, направленных на совершенствование стратегического менеджмента организации в будущем. Каждое новое преимущество, новая концепция и новое решение — это залог развития, ключевой момент в непрерывности совершенствования стратегического менеджмента компании [10].

Систематизируя вышеизложенное, отметим, что понятие стратегического мышления рассматривается теоретиками с разных точек зрения, включая такие концептуальные моменты, как время, планирование, привлечение нестандартно мыслящих людей к разработке стратегии компании. Наиболее эффективным нам представляется комплексный подход к определению стратегического мышления, включающий все вышеперечисленные составляющие.

Таким образом, комплексное стратегическое мышление — это психологический процесс, применяемый менеджерами в процессе управленческой деятельности, основанный на анализе опыта прошлых лет, с учетом настоящих факторов и рисков с целью достижения перспективного будущего организации. Комплексное стратегическое мышление дает положительные результаты в будущем в случае предвидения всех возможных сценариев развития принятого решения в настоящем.

### Список литературы

1. Пучкова, А. М. Анализ ключевых компетенций компании по модели Г. Хамеля и К. Прахалада / А. М. Пучкова // *Материалы Международной научной конференции «Высокие технологии и инновации в науке»* ГНИИ «Нацразвитие», июль 2018 : сборник избранных статей. — 2018. — С. 223–227.
2. Петров, А. Н. Содержательные аспекты модели стратегического мышления / А. Н. Петров // *Научные записки специализированной кафедры ПАО «Газпром»* / под науч. ред. А. Н. Петрова. — Санкт-Петербург, 2016. — С. 6–12.
3. О’Коннор Дж. Искусство системного мышления : необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем : пер. с англ. / Джозеф О’Коннор и Иан Макдермотт. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 254 с.
4. Минцберг, Г. Менеджмент : природа и структура организаций / пер. с англ. О. И. Медведь. — М. : Альпина, — 2011.
5. Стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : пер. с англ. / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.
6. Jonson, G. *Exploring Strategy* / G. Jonson, R. Whittington, K. Scholes. — Ninth edition. — Prentice Hall, 2011. — 1033 p.
7. В поисках совершенства : уроки самых успешных компаний Америки : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. — 2-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2011. — 527 с.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. — СПб: Питер, 2009. — 344 с.
9. Ягунова, Н. А. Стратегическое мышление как основа стратегического процесса / Н. А. Ягунова, А. В. Слыжов // *Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций : сборник статей IV Международной научно-практической конференции ; под общ. ред. В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалова ; Пензенский филиал финансового университета при правительстве РФ ; Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского ; Межотраслевой научно-информационный центр.* — 2014. — С. 189–196.
10. Казаков, В. В. В чем заключается стратегическое мышление? Различные теории стратегического мышления / В. В. Казаков // *Российское предпринимательство.* — 2009. — № 12 (1). — С. 38–42.
11. Карпова, Н. П. Стратегическое мышление как основа стратегического планирования современных предприятий / Н. П. Карпова, Ю. С. Малявина, Е. В. Катина // *Сборники конференций НИЦ Социосфера.* — 2015. — № 57. — С. 59–64.

© *Базалева Л. А.*

© *Бородач Ю. В.*

**Master’s degree 38.04.02 “Management” Basalaeva L. A., Candidate of economic Sciences, associate Professor of management Department Borodach Y. V. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)**

### CONCEPTUAL ASPECTS OF MODELS OF STRATEGIC THINKING

*The conceptual aspects of the concept of “strategic thinking” are considered from the perspective of theories of strategic management of an organization. The aspects of strategic thinking models are presented. The proposed definition of integrated strategic thinking in the field of management of the organization in order to improve competitiveness in the future.*

**Key words:** *strategic thinking, theories, strategic management, mechanism, foresight, definition.*