

УДК: 378

JEL: A2

*Н. Д. Стрекалова*

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ: СУЩНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ И ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 190121, Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, 16

В статье рассматривается проблема развития стратегического мышления менеджеров в современном бизнес-образовании. Способность к стратегическому мышлению важна для менеджеров разных уровней управления, но до сих пор нет единого понимания того, как ее развивать. Опираясь на содержательный анализ литературы по стратегии, стратегическому лидерству и бизнес-образованию, систематизацию и обобщение, раскрыты сущность, основные характеристики и компоненты стратегического мышления, что обеспечивает понимание самого процесса стратегического мышления. Предложен интегрированный подход к обучению менеджеров в современном бизнес-образовании, базирующийся на компетентностном, ситуационном и процессном подходах.

*Ключевые слова:* стратегическое мышление, стратегическое планирование, развитие стратегического мышления менеджеров, бизнес-образование.

### **MANAGERS' STRATEGIC THINKING: ESSENCE, PROBLEMS AND APPROACHES TO DEVELOPMENT**

*N. D. Strekalova*

National Research University "Higher School of Economics", 16, ul. Soyuz Pechatnikov, St. Petersburg, 190121, Russian Federation

The article considers the problem of developing managers' strategic thinking in modern business education. Developing the ability to think strategically is one of the most needed, yet least understood areas of management. The purpose of the article is to reveal the essence of managers' strategic thinking and also to show problems and approaches to developing strategic thinking in modern business education. The methodology of research is based on the methods systematic substantial analysis, systematization and generalization. The substantial analysis of literature and the critical review of evolution of approaches to understanding and treatment of managers' strategic thinking are presented in the article. Until recently managers' strategic thinking was treated as ability. During the past decade it has started being considered as a set of competences which are expected from managers. The essence of strategic thinking of managers is revealed, its main characteristics and components that provide understanding of the process of strategic thinking

---

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018

are shown. The problems disrupting the development of strategic thinking during training of managers are considered. The article provides understanding of strategic thinking competency, systematization and synthesis of its main characteristics and key components of strategic thinking that impact strategy formulation, strategic actions and business performance. Practical implications: the integrated approach to developing managers' strategic thinking in modern business education which is based on competence-based, situational and process approaches is offered. The findings are of interest for such areas as Business Education, Strategic Management, and Strategic Human Resources Management.

*Keywords:* strategic thinking, strategic planning, development of managers' strategic thinking, business education.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Стратегическое мышление относится к числу важнейших компетенций современных менеджеров, и его ценность неуклонно растет [Омае, 2007; Минцберг, 2008; Мерино, 2013]. Сегодня оно востребовано на разных уровнях управления и в различных отраслях, поскольку успешные стратегии не возникают спонтанно, их формируют и реализуют менеджеры, способные мыслить стратегически.

Для перехода российской экономики на инновационную траекторию развития, к экономике знаний требуются менеджеры, обладающие стратегическим мышлением, способные работать в условиях неопределенности, выполнять сложные аналитические задачи, решать проблемы, требующие творческого подхода и инноваций. Если в структуре занятости ряда развитых стран, уже вступивших в экономику знаний, подобных рабочих мест (из категории «Знание») насчитывается не менее 25%, то в России — пока не более 17% [Россия 2025..., 2017, с. 24].

В докладе Boston Consulting Group (BCG) указывается, что российская система высшего образования еще не перешла к подготовке кадров для экономики знаний. Подчеркивается важность переноса фокуса образовательных программ с развития предметных знаний и запоминания информации на развитие мышления, мегапредметных компетенций [Россия 2025..., 2017]. Кроме того, в литературе отмечается, что российское бизнес-образование не уделяет должного внимания формированию стратегического мышления обучающихся, а концентрируется в основном на передаче знаний по стратегии (см., напр.: [Виханский, 2016]).

Результаты зарубежных исследований показывают, что практические навыки стратегического мышления встречаются лишь у незначительной части топ-менеджеров (23%). Незрелость стратегического мышления называют в числе главных факторов, ведущих к банкротству компаний, падению эффективности бизнеса [Hortwath, 2014].

Несмотря на высокую значимость стратегического мышления для менеджеров, вопрос о том, что оно собой представляет [Cagucci, 2016] и как его развивать, остается открытым [Минцберг, 2008; Виханский, 2016]. Широкое использование информационных технологий, сети Интернет еще больше актуализирует этот вопрос. Способность менеджеров мыслить стратегически, формировать видение

будущего организации, своевременно выявлять, анализировать и диагностировать проблемы, принимать верные стратегические решения — ключ к успеху, необходимый в управлении любыми организациями разных отраслей, поскольку именно развитое стратегическое мышление менеджеров создает новый источник конкурентного преимущества организации.

Цель статьи — выявить сущность стратегического мышления менеджеров на основе содержательного анализа эволюции понимания данного феномена, а также показать проблемы и подходы к его развитию в современном бизнес-образовании.

Статья имеет следующую структуру. В первой части представлены результаты тематического обзора феномена стратегического мышления, содержательного анализа основных научных источников. Во второй и третьей — показаны проблемы и подходы к развитию стратегического мышления менеджеров в современном бизнес-образовании. Четвертая часть содержит краткое обсуждение результатов проведенного анализа. В заключении отражены основные выводы и результаты, а также перспективные направления проведения дальнейших эмпирических исследований.

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ ФЕНОМЕНА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

С 1990-х гг. в зарубежной литературе начал формироваться устойчивый интерес к проблематике стратегического мышления со стороны как теоретиков менеджмента, так и бизнес-консультантов (см., напр.: [Омае, 2007; Эртел, Соломон, 2015; Mintzberg, 1994; Hanford, 1995; Liedtka, 1998; Robert, 2006; Grant, 2008; Dixit, Nalebuff, 2010; Rumelt, 2011; Hortwath, 2014; Sloan, 2014; Caporale, 2015; Reeves, Knut, Janmejaya, 2015; Carucci, 2016]). Отечественных исследований, рассматривающих стратегический процесс, обучение стратегии, проблему развития стратегического мышления менеджеров, пока еще не так много (см., напр.: [Миллер, Петров, 2010; Степанова, Карчава, 2011; Стрекалова, 2014; Константинов, 2015; Виханский, 2016; Арай, Верховская, Клемина, 2017; Петров, 2017])<sup>1</sup>.

Можно выделить четыре основных направления исследований, затрагивающих вопросы стратегического мышления менеджеров: 1) стратегии; 2) стратегическое лидерство; 3) модели компетенций; 4) бизнес-образование.

Работы первого направления, в которых определяется либо используется понятие «стратегическое мышление», в основном посвящены процессу формирования успешных стратегий, а также используемым методам, моделям и инструментам (см., напр.: [Омае, 2007; Миллер, Петров, 2010; Петров, 2017; Mintzberg, 1994; Liedtka, 1998; Porter, 1998; O'Shannassy, 2003; Goldman, 2007; Tovstiga, 2013]).

---

<sup>1</sup> Речь идет о работах, имеющих отношение к стратегическому мышлению менеджеров, а не к стратегическому мышлению в целом как психологическому феномену.

Исследования в рамках второго направления посвящены стратегическому лидерству. Фокусируясь на выявлении творческого потенциала, изучении навыков и поведения лидеров-стратегов, они лишь частично затрагивают особенности стратегического мышления менеджеров (см., напр.: [Gavetti, Rivkin, 2005; Pisapia, Reyes-Guerra, Coukos-Semmel, 2005; Martin, 2007; Maxwell, 2009; Grundy, 2014; Hortwath, 2014; Caporale, 2015]).

Третье направление в основном касается разработки моделей компетенций, которые могут быть использованы компаниями при найме, отборе, аттестации персонала, развитии и оценке их способностей, в том числе и стратегического мышления (см., напр.: [Степанова, Карчава, 2011; Nuntamanop, Kauranen, Igel, 2013; Stone, Webster, Schoonover, 2013; Goldman, Scott, Follman, 2015]).

Четвертое направление исследований составляют работы, посвященные вопросам обучения стратегии в бизнес-школах, формированию стратегического мышления менеджеров в бизнес-образовании (см., напр.: [Минцберг, 2008; Стрелкова, 2014; Константинов, 2015; Виханский, 2016; Арай, Верховская, Клемина, 2017; Grant, 2008; Casey, Goldman, 2011; Sloan, 2014]).

Перечень работ, определяющих основные характеристики стратегического мышления отражены в Приложении. Он приводится с целью кратко проиллюстрировать разнообразие мнений авторов относительно стратегического мышления. К сожалению, в некоторых работах нам не удалось обнаружить конкретных дефиниций, поскольку их авторы ограничились лишь перечнем атрибутов стратегического мышления.

Разумеется, для полноценного осмысления такого сложного и многоаспектного феномена, как стратегическое мышление, важен содержательный анализ его разных интерпретаций. При этом не следует упускать из виду его сущность и психологическую природу.

Изучение стратегического процесса связано с достижениями ряда научных школ, каждая из которых внесла свой вклад в понимание стратегий, что сопровождалось выработкой соответствующих дефиниций. Исследователи каждой школы рассматривали формирование стратегий со своих позиций, в частности: школа дизайна как процесс осмысления, школа планирования как формальный процесс, школа позиционирования как аналитический процесс, школа предпринимательства как процесс предвидения [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000, с. 12–14].

Важный вклад в понимание стратегий внесла когнитивная школа, которая рассматривает их формирование как процесс познания, протекающий в сознании стратега. Опираясь на логику когнитивной психологии, ее сторонники изучают стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека. Протекая в сознании менеджера-стратега, процесс формирования стратегии, по сути, является психологическим. В его основе лежит «достижение понимания», познание будущего как высшая форма интеллектуальной деятельности [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000, с. 137].

В современной литературе нет однозначного общепринятого толкования понятия «стратегия», которое, как предполагают Г. Минцберг с соавторами, может использоваться в нескольких смыслах: как план или его эквивалент (направление, директива, курс действий); как принцип или модель поведения (паттерн) в принятии стратегических решений; как позиция (на рынке); как перспектива развития; как «прием» или «маневр» с целью перехитрить конкурента [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000, с. 16–20].

Научная школа планирования, расцвет которой пришелся на 1970-е гг., активно продвигала идеологию стратегического планирования. Согласно последней, формирование стратегии рассматривалось как систематически осуществляемый процесс планирования, а сама стратегия — как план. Концепция стратегии как плана наиболее полно отражена в [Ансофф, 1989]. Однако в условиях нарастания неопределенности и динамизма внешней среды практика бизнеса убедительно доказала ограниченные возможности формализованных систем стратегического планирования при выработке стратегических решений. Фокус исследований сместился с планирования на разработку стратегий, усиление внимания к позиционированию компании на рынке относительно конкурентов, поиску источников и удержанию конкурентных преимуществ компании как главной стратегической цели. К началу 1990-х гг. школа планирования потеряла свое былое влияние. Более актуальным и востребованным практикой бизнеса становится стратегическое мышление.

В научной литературе по стратегии и в практической сфере широко представлены два понятия — «стратегическое мышление» и «стратегическое планирование». Оба имеют непосредственное отношение к будущему организации, профессиональной деятельности менеджеров-стратегов. Формирование стратегии на практике само по себе бросает вызов, порождает стресс у менеджеров-стратегов в условиях неопределенности будущего, поскольку они должны принимать сложные стратегические решения, нести ответственность за их результаты, которые могут иметь существенные, долгосрочные последствия как для организации в целом, так и для их карьеры. Возникает вполне естественное желание сделать эту проблему менее сложной, решать ее с помощью проверенных и освоенных инструментов бизнес-планирования, заменить создание стратегии разработкой стратегического бизнес-плана, несмотря на то что его подготовка достаточно трудоемкая работа, требующая затрат временных, человеческих, финансовых и других ресурсов.

До начала 1990-х гг. исследователи стратегий сосредотачивались преимущественно на результатах стратегического мышления (стратегиях, стратегических решениях), чтобы показать, каким должен быть рациональный выбор менеджера-стратега. Однако сам процесс стратегического мышления оставался вне поля зрения. Отчасти это было обусловлено тем, что процесс мышления и принятия решений, когнитивные и социально-поведенческие аспекты деятельности людей достаточно сложны для исследования.

**Стратегическое мышление vs стратегическое планирование.** Критикуя школу планирования, Г. Минцберг впервые четко показал принципиальное различие между стратегическим мышлением (созданием стратегий) и стратегическим планированием [Mintzberg, 1994]. Он подчеркивал, что создание стратегии — это мыслительный, концептуальный креативный процесс, связанный с напряженным обдумыванием, размышлением сквозь призму конкурентного преимущества, цель которого — формирование видения того, в каком направлении и как следует двигаться дальше. По его мнению, создание стратегии — сложный, интерактивный и эволюционный процесс, который наилучшим образом может быть описан как «приспосабливающееся изучение». Отмечая значимость элементов творчества, интуиции человека в разработке стратегии, Минцберг подчеркивал, что стратегии должны быть уникальными: лучшие из них возникают в результате творческого проектирования.

В качестве примера Минцберг приводит высказывание ведущего плановика компании General Electric: «Я провожу границу между планированием и стратегией — это две разные вещи. Стратегия означает размышление через призму конкурентного преимущества компаний — то, как работает экономика, куда движутся конкуренты... Планирование сосредоточено на том, чтобы заставить стратегию работать — добавив мощности, например, или увеличивая число торговых агентов... Стратегия — это мыслительный концептуальный процесс. Это процесс более напряженного обдумывания, а не более напряженного делания» [Mintzberg, 1994, p. 236].

Вместе с тем стратегическое планирование представляет собой высокоформализованный процесс, сосредоточенный на том, чтобы заставить стратегию работать, помочь перевести предполагаемые стратегии в реализованные. Инструменты стратегического планирования представляют ценность для информационного оснащения процесса внедрения стратегии, но могут препятствовать стратегическому мышлению, когда негибкие процессы планирования доминируют над созданием стратегии и ограничивают креативность мышления менеджеров [Mintzberg, 1994].

Следует согласиться с утверждением Минцберга о том, что «стратегическому планированию никогда не суждено стать разработкой стратегии» [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000, с. 66]. Это два разных, но дополняющих друг друга процесса: «планирование в большей степени относится к сфере осуществления стратегий, нежели их формулирования». Заметим, что с точки зрения когнитивной психологии мышление — психологический процесс, а планирование — действие, осуществляемое с его помощью. По Минцбергу, планирование представляет собой структурированный процесс детальной проработки, кодификации и операционализации уже имеющихся стратегий, используемый для формализации процесса их осуществления, в то время как стратегия — это либо обдуманная «перспектива», либо спонтанно выработанная «развивающаяся» модель поведения, «адаптация» организации к сложившимся условиям.

Поскольку стратегическое планирование требует не только предсказуемости, но и стабильности в ходе реализации стратегии, то в условиях динамичных изменений среды его результаты быстро устаревают, а традиционные модели и системы ежегодного стратегического планирования становятся практически не состоятельными при создании новых эффективных стратегий. В случае необходимости изменения стратегии менеджменту просто некогда вписываться в ежегодный стандартный цикл планирования. В этой связи особенно актуальными и востребованными в бизнесе становятся умения генерировать новые стратегии, своевременно вносить необходимые изменения, стратегически мыслить на всех уровнях управления.

Различие между стратегическим мышлением и стратегическим планированием подчеркивали и другие авторы (см., напр.: [Heracleous, 1998; Graetz, 2002]). Так, в работе [Heracleous, 1998] отмечалось, что, несмотря на различия, эти процессы взаимосвязаны и дополняют друг друга. С одной стороны, стратегическое мышление характеризуется как синтезирующий, дивергентный и креативный процесс. Его цель — выявить новые, предполагаемые стратегии, которые могут изменить правила конкурентной борьбы, предвидеть возможное будущее, существенно отличающееся от настоящего. С другой стороны, стратегическое планирование рассматривается как аналитический, конвергентный, формализованный процесс, осуществляемый с целью поддержки стратегического мышления, перевода стратегий, разработанных посредством стратегического мышления, на язык операций [Heracleous, 1998].

В исследовании [Graetz, 2002] эти идеи были дополнены и усовершенствованы. Стратегическое мышление связывается с поиском инноваций, видением нового, существенно отличающегося будущего, которое может привести к пересмотру ключевых стратегий компании и изменениям в отрасли. Всего выделено пять характеристик процесса стратегического мышления: 1) синтезирующий; 2) дивергентный; 3) творческий; 4) интуитивный; 5) инновационный. Они противопоставляются пяти характеристикам процесса стратегического планирования: 1) логический; 2) систематический; 3) общепринятый (условный); 4) директивный (предписывающий); 5) конвергентный. Несмотря на явные отличия, оба процесса, по мнению автора, должны сосуществовать.

Вместе с тем Минцберг и другие исследователи обращают внимание на двуединую природу стратегического процесса (анализ и синтез). Заметим, что уже в более ранней работе [Beaufre, 1965] стратегическое мышление описывалось как мыслительный процесс (и абстрактный и рациональный), для осуществления которого необходимы способности к анализу и синтезу. Если анализ требуется в целях сбора и осмысления данных, то синтез — для постановки диагноза на основе собранных данных, выработки решения, которое по сути сводится к выбору между вариантами действий. Известный японский гуру менеджмента, бизнес-консультант К. Омае [Омае, 2007] также указывал, что подлинное стратегическое мышление базируется на сочетании рационального анализа и творческого

синтеза посредством нелинейного мышления. По его мнению, «успешная деловая стратегия — это всегда результат равновесия между аналитическим творчеством и творческим анализом» [Омае, 2007, с. 38].

Ориентация стратегического мышления на долгосрочную перспективу подчеркивалась в работе [Hanford, 1995]. Автор отмечал абстрактный характер стратегического мышления, нацеленного в большей мере на выявление ключевых проблем и возможностей, а также на их рефлексивное изучение, а не на выработку конкретных действий и мер.

Модель взаимосвязанных атрибутов стратегического мышления была предложена в [Liedtka, 1998]. Автор рассматривала стратегическое мышление как особый способ мышления, для которого характерны: 1) системное (целостное) видение; 2) сфокусированное намерение в будущем; 3) мышление во времени (динамика); 4) генерация и проверка гипотез; 5) интеллектуальная гибкость (интеллектуальный оппортунизм). Совокупность указанных выше атрибутов стратегического мышления позволяет организации: 1) создавать превосходную ценность для клиентов; 2) становиться более гибкой, приспособляющейся к изменениям среды; 3) создавать сложности для имитации конкурентами [Liedtka, 1998].

Конечно, настоящий стратег всегда использует системное (целостное) видение, стремится рассматривать компанию, потребителей и конкурентов как единую взаимодействующую систему. Он ищет способы воздействовать на динамику отношений между ними, чтобы усилить конкурентное преимущество своей компании [Омае, 2007]. В условиях динамично меняющейся конкурентной среды польза прежнего опыта несколько снижается, однако значительно возрастает важность предвидения и прогнозирования как результата понимания характера конкурентной динамики, основанного на «анализе в реальном времени реструктурированных и неструктурированных данных». Для создания нового знания менеджерам-стратегам требуется способность генерировать и осуществлять проверку гипотез для решения сложных стратегических проблем, использовать новый опыт, возможности альтернативных стратегий в условиях динамично меняющейся среды, «способность очень быстро перекомпоновывать ресурсы», действовать гибко на всех направлениях своей деятельности [Прахалад, Кришнан, 2012].

В работе [Bonn, 2001] стратегическое мышление определяется как основная компетенция организации, которая может осуществляться и на индивидуальном, и на коллективном уровнях. Автор отмечает черты, характерные для стратегического мышления: а) целостность понимания; б) креативность; в) видение будущего [Bonn, 2001]. В более поздней работе стратегическое мышление рассматривается им как способ решения стратегических проблем, который сочетает в себе творческий мыслительный процесс с рациональным, конвергентным стратегическим подходом [Bonn, 2005].

В исследовании [Abraham, 2005] дана трактовка стратегического мышления как когнитивного подхода, с помощью которого можно обнаружить новые, не-

стандартные способы конкуренции. В [Hortwath, 2014] стратегическое мышление характеризуется как способность непрерывно генерировать новое видение бизнеса для достижения конкурентного преимущества.

Принимая за основу точку зрения, высказанную в [Heracleous, 1998], автор исследования [Goldman, 2007] определяет стратегическое мышление как особую умственную управленческую деятельность, осуществляемую с целью обнаружения новых, предполагаемых стратегий, которые могут изменить правила конкуренции, предвидеть будущее, существенно отличающееся от настоящего. В более поздней работе [Casey, Goldman, 2011] процесс стратегического мышления характеризуется как: а) концептуальный; б) системно ориентированный; в) целенаправленный; г) оппортунистический. При этом отмечаются четыре непрерывно повторяющихся рекурсивных действия, присущих стратегическому мышлению: 1) сканирование; 2) постановка вопросов (опрос); 3) осмысление; 4) тестирование. Менеджеры должны уметь непрерывно анализировать данные, работать с информацией, своевременно выявлять новые тенденции, интерпретировать и оперативно их использовать.

Важность работы с информацией подчеркивалась и в других исследованиях. В [Beatty, Quinn, 2010] стратегическое мышление описывается как процесс, который включает в себя сбор, комбинацию и фильтрацию информации, чтобы генерировать новые, релевантные, сфокусированные и выполнимые идеи и стратегии.

В [Grundy, 2014] предлагается более широкий взгляд на стратегическое мышление, включающее все мыслительные процессы, в ходе которых рассматриваются сложные ситуации с разных сторон, изыскиваются варианты выбора и оценивается их значение — с различных точек зрения, новым способом. При этом стратегическое мышление понимается как структурированный инновационный, творческий процесс. Сложные ситуации характеризуются наличием многих взаимозависимых переменных, неопределенной конкурентной динамикой, что требует их всестороннего рассмотрения (с позиций и внешних, и внутренних заинтересованных участников). При этом оцениваются различные варианты выбора и их последствия, возможно, новым способом.

В исследовании [Nuntamanop, Kauranen, Igel, 2013] стратегическое мышление определяется как набор компетенций, влияющих на разработку стратегии и стратегические действия, которые ведут к росту эффективности бизнеса. Авторы выделяют его основные составляющие, такие как способность к концептуальному и аналитическому мышлению, обучению, синтезу, стратегическая ориентация<sup>2</sup>, креативность, объективность.

В работе [Chevallier, 2016] стратегическое мышление рассматривается как процесс, который включает в себя: 1) проектирование — определение ключевых видов деятельности, необходимых для преодоления разрыва; 2) анализ — сбор и

---

<sup>2</sup> Под стратегической ориентацией понимается способность видеть долгосрочную перспективу и направление, по которому следует двигаться в будущем.

обработку необходимых данных; 3) синтез — формирование и выбор решения из различных альтернативных вариантов действий. Стратегическое мышление требует рациональности, инноваций, наличия интуиции и умения задавать правильные вопросы [Chevallier, 2016].

Проблематика стратегического мышления нашла отражение и в работах российских ученых. Так, О. С. Виханский определяет стратегическое мышление как «способность вырабатывать для себя такие решения по поводу действий, в результате осуществления которых удастся обрести и удерживать желаемое позиционирование в среде» [Виханский, 2016, с. 108]. Г. Н. Константинов рассматривает стратегическое мышление как «совокупность личных или организационных навыков, позволяющих эффективно управлять потоком стратегических решений» [Константинов, 2015, с. 23]. Приведенные высказывания показывают, что авторы сходятся во мнении о стратегическом мышлении как ключевой компетенции менеджера-стратега, сущность которой — в разработке и эффективном управлении потоком стратегических решений.

На основе проведенного анализа нами выявлены 12 характеристик и 10 компонентов (мыслительных операций) стратегического мышления (таблица).

Таблица. Характеристики и компоненты процесса стратегического мышления в современных исследованиях

Характеристики/ Компоненты	Первый кластер								Второй кластер							
	[Mintzberg, 1994]	[Hanford, 1995]	[Liedtka, 1998]	[Heracleous, 1998]	[Bonn, 2001]	[Graetz, 2002]	[Bonn, 2005]	[Омае, 2007]	[Casey, Goldman, 2011]	[Nuntamanop, Kauranen, Igel, 2013]	[Grundy, 2014]	[Goldman, Scott, Follman, 2015]	[Chevallier, 2016]	[Константинов, 2015]	[Виханский, 2016]	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
<i>Характеристики</i>																
1. Концептуальный	+									+	+		+			
2. Абстрактный		+														
3. Целенаправленный (сфокусированное намерение)	+		+							+		+				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4. Системное видение будущего			+		+		+		+			+			
5. Видение будущего в долгосрочной перспективе	+	+	+	+	+		+		+						
6. Креативный	+			+	+	+	+	+		+	+				
7. Интуитивный	+					+							+		
8. Рациональный						+	+						+		
9. Инновационный						+					+		+		
10. Дивергентный				+		+									
11. Конвергентный							+								
12. Интеллектуальная гибкость (оппортунизм)			+						+			+			
<i>Компоненты (мыслительные операции)</i>															
1. Сканирование (сбор данных)									+			+	+		
2. Постановка вопросов (опрос)									+			+	+		
3. Рассмотрение ситуации с разных сторон											+				
4. Осмысление стратегических проблем									+	+		+			
5. Разработка стратегических решений							+						+	+	+
6. Проверка гипотез (тестирование)			+				+		+			+			
7. Анализ	+							+		+			+		
8. Синтез	+			+		+		+		+			+		
9. Поиск, оценка, выбор вариантов											+		+		
10. Проектирование	+												+		

Примечания: + — наличие характеристики/компонента стратегического мышления, которая отмечена автором; светло-серым цветом выделены работы с акцентированием внимания на характеристиках стратегического мышления; серым цветом — на компонентах.

Анализ показал, что в современной литературе по менеджменту понятие «стратегическое мышление» интерпретируется по-разному. Было установле-

но несколько подходов к пониманию и трактовке его сущности. В 1990-е гг. оно определялось в самом общем виде, без наполнения конкретным практическим содержанием и в целом трактовалось как способность. Только в течение последних десяти лет исследователи подошли к тому, чтобы рассматривать его как уникальный набор навыков (компетенций).

Таким образом, условно можно выделить два кластера работ, характеризующихся общностью подходов к пониманию и трактовке сущности стратегического мышления. К первому относятся работы, опубликованные в 1994–2007 гг. Авторы рассматривают стратегическое мышление прежде всего как психологический феномен, фокусируясь на его трактовке как особой когнитивной способности. Отмечая роль и значение основных мыслительных операций (анализа и синтеза) в стратегическом процессе, они акцентируют внимание на основных характеристиках этого феномена, подчеркивая его концептуальный, целенаправленный и креативный характер, системное видение будущего в динамике и на долгосрочную перспективу. Второй кластер представляют работы, вышедшие в свет в 2011–2016 гг. В них внимание концентрируется на стратегическом мышлении как профессионально-образовательном феномене. Познавательный фокус исследователей смещается на понимание и трактовку стратегического мышления как набора компетенций (компетентностный подход). Признавая важность указанных ранее характеристик стратегического мышления, авторы делают акцент на его компонентах, предлагая модель в виде набора компетенций (см., напр.: [Goldman, 2007; Nuntamanop, Kauranen, Igel, 2013]), подчеркивая роль и значение стратегического мышления как ключевой компетенции менеджера-стратега.

В ходе анализа были выявлены две основные модели, характеризующие стратегическое мышление, — феноменологическая и процессная. Первая из них использовалась для комплексной характеристики феномена стратегического мышления, включающей присущие ему атрибуты (см., напр.: [Hanford, 1995; Bonn, 2001]); вторая — для описания стратегического мышления как сложного когнитивного процесса, связанного с выполнением определенных мыслительных операций (см., напр.: [Виханский, 2016]). Однако во многих случаях авторы применяли обе модели, которые успешно дополняли друг друга (см., напр.: [Casey, Goldman, 2011]).

Таким образом, стратегическое мышление качественно отличается от оперативного<sup>3</sup>, а также от большинства других привычных способов мышления. Опираясь на точку зрения, высказанную в [Heracleous, 1998; Goldman, 2007; Nuntamanop, Kauranen, Igel, 2013], в настоящей работе стратегическое мышление рассматривается как особый, сложный вид интеллектуальной управленческой деятельности, осуществление которой зависит от набора компетенций, связанных с генерированием нового понимания бизнеса для достижения конкурентного преимущества, разработкой и выбором новых, релевантных стратегий и стратегических действий, обеспечивающих рост эффективности бизнеса.

---

<sup>3</sup> Структурной единицей оперативного (действенного) мышления выступает действие.

Успешная реализация стратегического мышления в деятельности менеджера-стратега требует от него овладения набором компетенций и умений:

- ◆ генерировать новое понимание бизнеса для достижения конкурентного преимущества;
- ◆ формировать системное, динамическое видение будущего (в долгосрочной перспективе);
- ◆ создавать сфокусированное намерение в будущем;
- ◆ рассматривать сложные ситуации и выявлять стратегические проблемы;
- ◆ генерировать и осуществлять проверку гипотез;
- ◆ находить реальные способы решения проблем;
- ◆ выявлять возможности и оценивать варианты альтернативных стратегий;
- ◆ оценивать ресурсные потребности и возможности, быстро перекомпоновывать ресурсы;
- ◆ разрабатывать новые релевантные стратегии;
- ◆ формировать понимание эффективных действий — того, в каком направлении и как двигаться дальше.

Итак, в настоящее время навыки стратегического мышления относятся к числу наиболее важных и значимых для менеджеров разных уровней управления, так как именно они представляют собой особую ценность в стратегическом процессе. Однако многие менеджеры не владеют навыками стратегического мышления в силу того, что раньше никогда этому не обучались. Безусловно, стратегическое мышление менеджеров, как и любой другой навык, можно развить посредством обучения. Вопрос заключается в том, насколько сегодня бизнес-образование готово к этому.

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Формированию и развитию стратегического мышления менеджеров в современном бизнес-образовании препятствует ряд проблем, связанных прежде всего с самим процессом обучения [Стрекалова, 2011]. Рассмотрим их подробнее.

*Организация учебного процесса как набора отдельных дисциплин.* В ходе эволюционного развития менеджмента как вида деятельности и области научного знания происходило выделение отдельных функциональных зон и предметных областей, которым соответствовали свои учебные дисциплины. Постепенно они разрастались и одновременно дистанцировались друг от друга. Функция управления, по сути, растворилась в ряде специализированных дисциплин. Каждая из них предлагала собственные методы управления организацией, по-своему представляла акценты и определяла ключевые концепции в обучении, к примеру: «оценки стоимости бизнеса» для акционеров, «временной стоимости денег» — в финансовом менеджменте; «концепция рыночной ориентации», «создания ценности для потребителя» — в маркетинге; «стратегического управления челове-

скими ресурсами», «стратегического лидерства» — в организационном поведении, управлении человеческими ресурсами. Сегодня в основу процесса обучения заложены модульный принцип и набор ключевых дисциплин, представленных в учебном плане. В силу отсутствия единого, системного взгляда на управление обучающимся предлагались разные концепции и идеи менеджмента. Ожидалось, что они сами смогут их осмыслить и объединить в единое целое. В этой связи Г. Минцберг справедливо отмечал: «Сегодня типичная школа бизнеса занимается специализацией, а не интеграцией, и уделяет внимание конкретным узким дисциплинам, а не практике управления» [Минцберг, 2008, с. 38].

*Обучение навыкам анализа, а не синтеза.* Эволюция теории стратегического управления сопровождалась формированием новых концепций, разработкой аналитических методов и моделей. М. Портер — гуру стратегического менеджмента — внес существенный вклад в формирование аналитических инструментов для разработки стратегии [Портер, 2008; 2016]. Содержание курсов по стратегии находится во власти научной парадигмы, когда основное внимание уделяется использованию аналитических методов и явно недостаточное — синтезу. Так, по оценкам зарубежных профессоров, «около 80% учебных программ в американских школах бизнеса высшего уровня... связано только с одной темой — решением задач при помощи анализа» [Минцберг, 2008, с. 41].

Однако стратегический анализ не может заменить синтез. Находясь в среде своей компании, руководитель должен хорошо представлять не только отдельные элементы целого, но и связи между ними, то, как они взаимодействуют между собой в рамках всей организации. Он должен уметь видеть интегрированные системы. Поэтому обучение стратегическому анализу в отрыве от синтеза обедняет процесс обучения менеджеров.

Дело не в том, что современному менеджеру не нужен стратегический анализ. Напротив, полученные в ходе анализа результаты просто необходимы ему для последующей разработки стратегии с опорой на синтез. Именно с этим связаны сложности стратегического мышления. Фокус на развитие аналитических навыков у менеджеров приводит к недостаточному развитию способностей к синтезу, разработке стратегий, а также к последующему формированию проектов и программ, обеспечивающих успешную реализацию стратегий. Поэтому развитие стратегического мышления менеджеров должно опираться на использование двух различных, но взаимосвязанных мыслительных операций — анализа и синтеза.

*Обучение методам управления вне связи с контекстом.* Методы управления и используемые инструменты могут приносить хорошие результаты, но только если они применяются с учетом особенностей конкретной ситуации. Тем не менее в ходе обучения они часто подаются вне контекста. Это порождает у обучающихся уверенность в том, что их использование на практике всегда приводит к ожидаемому результату. Конечно, менеджеры должны уметь применять весь набор аналитических методов и инструментов, но при этом необходимо ясно понимать, какой из них и в каком случае следует использовать. Иначе, по выражению

Г. Минцберга, начинает действовать «правило молотка». Менеджеры могут применять весь набор «молотков», но при условии, что отчетливо осознают, какой инструмент подходит к той или иной ситуации [Минцберг, 2008].

*Недостаточная полезность обучения для практики и повседневной деятельности менеджеров.* Стратегический менеджмент предполагает развитие коммуникативных навыков, умение излагать свое видение, убедительно аргументировать и достигать консенсуса в ходе обсуждения различных вопросов. Можно предположить, что некоторая часть важных навыков уходит на второй план и теряется в потоке предлагаемых аналитических методов и процедур.

Сегодня потребности бизнеса формируют запрос на развитие навыков стратегического мышления. Но очевидно, что подобного рода процессы формирования стратегии происходят или могут происходить внутри каждого человека, который ставит перед собой серьезные долгосрочные стратегические цели в жизни или профессиональной деятельности, строит планы на будущее для достижения личного успеха. Развитое стратегическое мышление может быть востребовано не только в бизнесе, поскольку когнитивные навыки мышления имеют универсальное применение. Но как сделать обучение человека полезным для его повседневной жизни и практики бизнеса? Понимание необходимости развития стратегического мышления («зачем?») включает внутреннюю мотивацию человека в когнитивном творчестве и настроенность на успех (самотивацию).

Поэтому отрыв обучения от повседневной практики менеджеров и личных потребностей обучаемых в достижении успеха, разработке и реализации профессиональной и жизненной стратегий слабо мотивирует их к получению новых знаний и формированию новых компетенций.

*Отсутствие целевой установки/инструментов для обучения стратегическому мышлению.* Ранее отмечалось, что современное бизнес-образование не уделяет должного внимания формированию стратегического мышления обучающихся, а фокусируется в основном на передаче знаний по стратегии. Анализ рабочих программ по соответствующим дисциплинам показывает, что они зачастую не включают даже одной темы или вопросов, посвященных стратегическому мышлению. Стратегии и стратегические действия являются результатом стратегического мышления. Без четкой постановки цели, выбора эффективных методов и инструментов для формирования этой компетенции современные менеджеры реально никогда не смогут стать стратегами.

Профессиональное обучение менеджеров стратегическому мышлению должно иметь цель, которую можно обозначить только при условии, что систематически выявляются и анализируются потребности организации, ее групп и отдельных работников (менеджеров) в формировании и развитии навыков стратегического мышления. Эти три сферы анализа взаимосвязаны. Необходимо, чтобы процесс создания этой компетенции, выбранные организационные формы, методы и инструменты были эффективными и релевантными поставленным целям обучения людей, желающих развить свой потенциал стратегического мышления.

Необходимость интеграции анализа и синтеза, междисциплинарного подхода к решению сложных стратегических проблем, релевантного применения аналитических методов и процедур с учетом контекста, включения внутренней мотивации человека в процессе развития стратегического мышления — все это бросает вызов: как соединить в процессе обучения развитие аналитических навыков с использованием творческого подхода, формированием видения будущего, разработкой стратегий, осмыслением эффективности дальнейших действий?

Поскольку большинство современных проблем менеджмента и бизнеса являются достаточно сложными и междисциплинарными, то и подходы к их анализу и решению не могут быть простыми и должны иметь междисциплинарную основу. Необходимо отметить, что все наиболее значимые достижения в менеджменте (с концептуальной точки зрения) так или иначе были междисциплинарными, опирались на синтез возможностей и достижений нескольких научных дисциплин.

## ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Очевидно, что эффективное решение сложных проблем не может быть достигнуто простыми методами. Как представляется, развитие стратегического мышления в современном бизнес-образовании требует применения интегрированного подхода, предусматривающего системное использование трех основных — компетентностного, ситуационного и процессного — подходов. Конечно, это не исключает использования новых (гибридных) и других активных методов обучения (групповых дискуссий, деловых и ролевых игр, компьютерных моделей и иных современных образовательных технологий) с целью активизации обучения, создания творческой атмосферы, поиска креативных идей.

**Компетентностный подход.** В последнее десятилетие наблюдается становление новой парадигмы бизнес-образования, которая опирается на идеологию формирования и оценки компетенций. Вместе с тем ее технологическая платформа пока еще находится на стадии формирования. Реализация компетентностного подхода в профессиональной подготовке современных менеджеров, принятая за основу в государственных стандартах третьего поколения (ФГОС ВПО), предполагает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм и методов обучения, которые должны быть адекватны освоению требуемых видов деятельности и обеспечивать достижение цели — формирование и развитие у обучающихся определенных компетенций<sup>4</sup>.

Как отмечается в [Nuntamanop, Kauranen, Igel, 2013], реализация компетентностного подхода в обучении менеджеров предполагает использование модели компетенций стратегического мышления — набора навыков и умений, влияющих на разработку стратегии и стратегических действий, которые приводят к эффек-

---

<sup>4</sup> Под компетенцией понимается способность и готовность обучающегося применять знания, умения и личностные качества для своей успешной деятельности в определенной сфере.

тивному бизнесу. Причем лучше всего менеджеры «обучаются на основе осмысления реальных проблем» [Минцберг, 2008, с. 428], в ходе анализа конкретных ситуаций. Приблизить обучение менеджеров к реальной практике бизнеса, сформировать требуемые навыки и компетенции позволяет использование ситуационного подхода и кейс-метода.

**Ситуационный подход и кейс-метод.** Метод конкретных ситуаций (case study) для обучения менеджеров впервые был предложен еще в 20-е гг. XX в. Гарвардской школой бизнеса. Но и в настоящее время он не утратил своей актуальности и по праву относится к числу наиболее эффективных способов обучения стратегическому менеджменту. Преподаватели многих бизнес-школ и университетов всего мира активно используют его в бизнес-образовании. Доля времени, отводимая в учебных планах на рассмотрение бизнес-кейсов, колеблется от 25 до 75%. Сегодня кейс-метод все чаще реализуется в форме продвинутых электронных форматов с видеоприложениями.

Применение кейс-метода в России началось сравнительно недавно, в 90-е гг. XX в. Первоначально он использовался локально во многом благодаря инициативе отдельных преподавателей-энтузиастов. Активное продвижение метода ввиду практического интереса к нему обозначилось лишь в начале 2000-х гг. Этому в значительной мере способствовала успешная реализация проекта «Российский центр учебных кейсов»<sup>5</sup>, инициатором и учредителем которого в 2007 г. выступила Высшая школа менеджмента СПбГУ. За прошедшие десять лет российские преподаватели создали целую коллекцию учебных кейсов, раскрывающих проблемы и практику ведения бизнеса в России.

Кейс-метод — активный метод обучения, который может служить действенным способом для развития навыков стратегического мышления. Его отличие состоит в том, что он ориентирован на «постановку вопросов», в то время как другие методы — на «предлагаемые решения» [Стрекалова, 2014]. Он опирается на использование междисциплинарных знаний.

**Процессный подход.** Данный подход предусматривает последовательность индивидуальных и коллективных действий, разворачивающихся во времени в определенном контексте. При этом центральным становится сам процесс стратегического мышления, развития когнитивных способностей менеджеров. Конечно, потребуются творческое проектирование и эффективная организация, учет социально-поведенческих аспектов, использование определенных принципов и организационных механизмов, направленных на развитие мыслительных навыков. Несомненно, они должны находиться в центре внимания в процессе обучения, что в итоге и должно обеспечить достижение наилучшего результата.

Только действия и их рефлексия заставляют человека размышлять о конечном результате и формируют у него запрос на получение новых знаний, навыков стра-

<sup>5</sup> Российский центр учебных кейсов представляет собой электронную библиотеку учебных материалов (учебных кейсов), предназначенных для использования на программах бизнес-образования ([www.case-center.ru](http://www.case-center.ru)).

тегического мышления и готовность к решению проблем. Поэтому при обучении менеджеров необходимо обеспечить возможности для сознательного осмысления эффективности действий (рефлексивное обучение). Стратегическое мышление в менеджменте предполагает не только интеллектуальные усилия отдельного индивида, но и социальное взаимодействие [Сагусси, 2016]. Процесс стратегического мышления в большей мере связан с коллективной работой над проблемой и должен проходить путем обсуждений. При этом следует «стремиться к созданию общей картины, а не к упражнению с цифрами» [Ким, Моборн, 2008, с. 102].

В ходе обучения необходимо больше внимания уделять образу мышления менеджеров, проблемам аудитории [Эртел, Соломон, 2015]. Используемая методология обучения должна быть ориентирована не на передачу обучающимся информации, а на развитие их поведения [Виханский, 2016]. Процесс познания необходимо встраивать в стратегический процесс [Константинов, 2015].

**Подход к обучению действием (на основе опыта).** Исследования показывают, что важную роль в развитии стратегического мышления играют практика, накопление определенного опыта. Автор работы [Goldman, 2007] пришла к выводу, что способность к стратегическому мышлению формируется у топ-менеджеров (СЕО) в процессе приобретения практического опыта (персонального, межличностного, организационного и внешнего), который может занять более десяти лет. Результаты опроса экспертов позволили выявить девять видов практического опыта работы, которые способствовали развитию их стратегического мышления [Goldman, 2007]:

- 1) общий опыт работы: выполнение значимых проектов, свобода в принятии важных решений;
- 2) становление СЕО: работа в должности открывает доступ к важной информации и людям;
- 3) помощь наставника: частые контакты с опытным менеджером-наставником обеспечивают получение регулярной обратной связи, способствуя развитию карьеры;
- 4) взаимодействие с ключевыми коллегами: контакты и работа в непосредственной близости с ключевыми коллегами (вице-президент, председатель правления) играют важную роль, бросают вызов мышлению менеджера;
- 5) мониторинг результатов/бенчмаркинг: участие в мониторинге операционной деятельности, рынков, организаций;
- 6) выполнение задач стратегического планирования: регулярное участие в стратегических сессиях, стратегическом планировании способствует развитию стратегического мышления;
- 7) пребывание во главе основных инициатив роста: руководящая роль и ответственность при реализации большого, сложного инвестиционного проекта, вплоть до его завершения;
- 8) столкновение с угрозами выживанию организации: ответы на вызовы внешней среды;

9) опосредованные события: обучение в ходе взаимодействий с коллегами, имевшими опыт подобных ситуаций.

При этом подчеркивается, что обучение менеджеров на программах по стратегии должно предшествовать формированию их опыта, чтобы гарантировать понимание ими ключевых концепций, методов и инструментов, позволяющих извлечь максимальные преимущества из имеющейся практики [Goldman, 2007].

Итак, стратегическое мышление менеджеров можно формировать посредством обучения. Для достижения этой цели предлагается использовать интегрированный подход, который базируется на объединении и одновременном системном использовании (во взаимосвязи) трех основных подходов — компетентностного, ситуационного и процессного. Суть интегрированного подхода заключается в том, чтобы целенаправленно, систематически и планомерно (в течение определенного времени), опираясь на использование указанных подходов, необходимых моделей и методов стратегического управления, формировать умение и навыки мыслить стратегически (набор компетенций) применительно к разным контекстам (на примерах реальных ситуаций) в ходе заранее спроектированного и реализуемого в обучении организационного процесса.

## ОБУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Проведенное исследование показало, что к настоящему времени в научной литературе по менеджменту пока еще не сложилось общепринятого понимания стратегического мышления. В 1990-е гг. стратегическое мышление менеджеров трактовалось как способность, и только за последнее десятилетие XXI в. исследователи подошли к тому, чтобы определять его в терминах компетенций.

Актуальность и практическая значимость стратегического мышления отчетливо проявляются в свете тех сложных и практически значимых задач, которые предстоит решать российским менеджерам для перехода российской экономики на инновационную траекторию развития, к экономике знаний. Согласно исследованию специалистов VCG [Россия 2025..., 2017], «Целевая модель компетенций 2025», которой должны соответствовать современные менеджеры (работники категории «Знание»), включает в себя когнитивные навыки: умение критически мыслить, решать сложные нестандартные задачи, используя креативность и видение возможностей, проявлять адаптивность к изменениям, работать в условиях неопределенности и др. По сути, стратегическое мышление менеджеров включает в себя развитие когнитивных навыков, предусмотренных в рамках данной модели.

Результаты опроса российских работодателей, проведенного специалистами VCG [Россия 2025..., 2017], подтверждают, что стратегическое мышление относится к числу наиболее актуальных и востребованных компетенций (оценка в среднем 4,5 из 5), которые сегодня ожидаются от менеджеров (и других работников категории «Знание»). Именно развитие этих компетенций формирует в эко-

номике знаний основу конкурентоспособности отдельных людей, организаций и страны в целом.

Исследователи солидарны в том, что стратегическое мышление не дается менеджерам от природы. Оно не является результатом врожденной способности или интуитивной прозорливости [Goldman, Scott, Follman, 2015]. Его можно и нужно развивать. «Стратегический успех нельзя свести до уровня формулы», тем не менее «существуют мыслительные навыки и механизмы, которые в себе можно развить при помощи сознательной тренировки» [Омае, 2007, с. 210]. Авторы сходятся во мнении, что их целенаправленное систематическое применение в течение длительного времени позволяет формировать требуемые компетенции в области стратегии, умение и привычку мыслить стратегически [Омае, 2007; Christensen, 1997].

В исследовании [Goldman, 2007] было установлено, что развитое стратегическое мышление топ-менеджеров формируется в ходе накопления определенного практического опыта (персонального, межличностного, организационного и внешнего), на которое может потребоваться более десяти лет, но и в этом случае следует обучать менеджеров мыслить стратегически в рамках образовательных программ.

Необходимо отметить, что опытные менеджеры-стратеги способны самостоятельно накапливать знания и выстраивать свои ментальные процессы, опираясь в основном на собственный практический опыт или информацию, полученную от компетентных людей — топ-менеджеров крупных компаний разного профиля. Приобретенный и осмысленный менеджерами опыт формирует новый круг знаний, обуславливающий их действия, которые, в свою очередь, обогащают их новым опытом [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000].

По мнению психоаналитика Э. Джекса, способность менеджеров к стратегическому мышлению должна быть основой построения иерархической системы управления в организации [Jaques, 1996]. Автор считает, что способность человека к стратегическому мышлению, формированию и осуществлению сложных планов может нарастать в течение всей его взрослой жизни. При этом чем выше ее стартовый уровень, достигнутый человеком к 20 годам, тем быстрее рост. Джекс выделяет семь уровней «прозорливости», полагая, что переход человека на новую ступень происходит один раз в 12–25 лет. Ученый подчеркивает, что необходимо соблюдать соответствие между уровнем сложности работы руководителя в занимаемой должности данного уровня иерархии (горизонт должности) и стратегическими способностями менеджера (горизонт менеджера), которые характерны для достигнутой им ступени развития. Автор назвал это принципом «естественной организации» (requisite organization). Согласно выводам Джекса, люди по своей природе стремятся работать на верхнем уровне своего потенциала, и задача топ-менеджеров любой организации — создавать для этого необходимые условия. Главным критерием менеджерского потенциала должно быть его умение системно и стратегически мыслить.

Многие менеджеры-практики на разных уровнях управления испытывают трудности в формулировании стратегии и понимании ее отличий от других ключевых элементов бизнес-планирования [Стрекалова, 2007; Hortwath, 2014]. Анализ большого количества бизнес-планов, которые нам удалось просмотреть в ходе проведения экспертизы за прошедшие 20 лет, показывает, что, как правило, в них представлены цели и задачи, определенная тактика их осуществления, но часто отсутствует формулировка стратегии. Это свидетельствует о том, что при подготовке бизнес-плана менеджеры не делают осознанный выбор, задающий разумное общее направление решениям и действиям, обеспечивающее их согласованность, стратегическое соответствие. Поэтому неудивительно, что часть бизнес-планов так и остается только на бумаге.

Ситуационный анализ бизнес-кейсов давно используется в бизнес-образовании и создает хорошую основу для обсуждения реальных конкретных ситуаций, с которыми менеджеры сталкиваются в своей работе. В последние годы проблема эффективности обучения с использованием кейс-метода все больше заявляет о себе и привлекает внимание ученых. Одни авторы полагают, что именно плохое написание кейсов часто является причиной их провала в ходе обсуждения [Zainal, 2007; Smith, 2010], а другие указывают на устаревшие методы обсуждения, отсутствие четко прописанной процедуры [Herreid, 2011; Poulus, 2013].

Таким образом, требуется трансформация самого процесса обучения менеджеров стратегическому мышлению. Идея состоит в том, чтобы сориентировать методологию обучения менеджеров в большей мере на развитие их когнитивных способностей, моделей поведения. В ходе обучения следует больше внимания уделять образу мышления менеджеров, обсуждению реальных проблем, вопросам социального взаимодействия и построения эффективной коммуникации в аудитории. Процесс формирования и развития навыков стратегического мышления требует осознанной и планомерной тренировки в течение долгого времени и в различных контекстах. При этом эффективная организация процессов стратегического мышления, учет социально-поведенческих аспектов, соблюдение определенных принципов, направленных на развитие мыслительных навыков и механизмов, должны быть в центре внимания, что в итоге будет способствовать достижению желаемого результата.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей статье рассматриваются феномен стратегического мышления и эволюция взглядов на его сущность. В 1990-е гг. стратегическое мышление изучалось преимущественно с позиций психологии как особая когнитивная способность, которая отличается концептуальным, целенаправленным и креативным характером, а также системным видением будущего в долгосрочной перспективе. За последнее десятилетие все больше исследователей трактуют его как уникальный набор компетенций менеджеров-стратегов. Эти компетенции обеспечивают

генерирование нового понимания бизнеса для достижения конкурентного преимущества, разработку релевантных стратегий и стратегических действий, ведущих к росту эффективности бизнеса. В статье выявлены и содержательно раскрыты 12 характеристик и 10 компонентов (мыслительных операций) процесса стратегического мышления.

Стратегическое мышление менеджеров может быть существенно улучшено посредством обучения, однако его формированию и развитию в современном бизнес-образовании препятствует ряд проблем, связанных с самим образовательным процессом. В статье предложен интегрированный подход к обучению, базирующийся на компетентностном, ситуационном и процессном подходах.

В целом полученные результаты могут представлять интерес для специалистов в области бизнес-образования, стратегического менеджмента, стратегического лидерства, управления человеческими ресурсами. Перспективные направления дальнейших исследований могут быть связаны с разработкой уточненной модели компетенций стратегического мышления, модели процесса обучения развитию стратегического мышления, а также с формированием системы оценивания эффективности обучения менеджеров.

## Литература

- Ансофф И. 1989. *Стратегическое управление*. М.: Экономика.
- Арай Н. Ю., Верховская О. Р., Клемина Т. Н. 2017. Обучение стратегии в бизнес-школах: современные вызовы. *Вестник СПбГУ. Менеджмент* 16 (2): 299–321.
- Виханский О. С. 2016. Научение как основа стратегичности поведения. *ЭКО* (4): 103–116.
- Ким Ч., Моборн Р. 2008. *Стратегия голубого океана*. М.: НИРО.
- Константинов Г. Н. 2015. *Стратегическое мышление*. М.: Синтегра СМ.
- Мерино М. 2013. Нельзя быть тряпкой. *Harvard Business Review. Россия*. Декабрь.
- Миллер А. Б., Петров А. Н. 2010. Стратегический менеджмент как стратегический процесс. *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов* 2 (62): 40–47.
- Минцберг Г. 2008. *Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. 2000. *Школы стратегий*. СПб.: Питер.
- Омае К. 2007. *Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Петров А. Н. 2017. Современная модель стратегического менеджмента. *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов* 1 (103). Ч. 1: 12–20.
- Портер М. 2008. *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Портер М. 2016. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. М.: Альпина Паблишер.
- Прахалад К. К., Кришнан М. С. 2012. *Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем*. М.: Альпина Паблишер; Юрайт.
- Россия 2025: от кадров к талантам*. 2017. The Boston Consulting Group.
- Степанова Г. Н., Карчава И. Г. 2011. Развитие стратегического мышления как инструмент разработки стратегии организации. *Вестник Московского государственного университета печати* (9): 156–169.
- Стрекалова Н. Д. 2007. Профессиональная подготовка менеджеров в области бизнес-планирования. *Вестник СПбГУ. Менеджмент* (4): 183–198.

- Стрекалова Н. Д. 2011. Профессиональная подготовка современных менеджеров в условиях стандартов третьего поколения: проблемы и пути решения. *Проблемы современной экономики* 4 (40): 412–416.
- Стрекалова Н. Д. 2014. Кейс-метод в обучении стратегическому менеджменту. СПб.: Астерион.
- Эртел К., Соломон Л. К. 2015. Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем. М.: Альпина Паблишер.
- Abraham S. 2005. Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership* 33 (5): 5–12.
- Beatty K., Quinn L. 2010. Strategic command taking the long view for organizational success. *Leadership in Action* 30 (1): 3–7.
- Beaufre A. 1965. *An Introduction to Strategy*. London: Faber & Faber.
- Bonn I. 2001. Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision* 39 (1): 63–71.
- Bonn I. 2005. Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organizational Development Journal* 26 (5/6): 336–354.
- Caporale B. 2015. *Creative Strategy Generation: Using Passion and Creativity to Compose Business Strategies That Inspire Action and Growth*. New York: McGraw-Hill Education.
- Carucci R. 2016. Make strategic thinking part of your job. *Harvard Business Review*. October, 27. URL: <https://hbr.org/2016/10/make-strategic-thinking-part-of-your-job> (accessed: 20.01.2018).
- Casey A., Goldman E. 2011. Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning* 41 (2): 167–185.
- Chevallier A. 2016. *Strategic Thinking in Complex Problem Solving*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Christensen C. 1997. Making strategy: Learning by doing. *Harvard Business Review* 75 (6): 141–156.
- Dixit A., Nalebuff J. 2010. *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life*. New York: W.W. Norton & Company.
- Gavetti G., Rivkin J. 2005. How strategist really think: Tapping the power of analogy. *Harvard Business Review* 85 (4): 54–65.
- Goldman E. 2007. Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review* 48 (4): 75–81.
- Goldman E. F., Scott A. R., Follman J. M. 2015. Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management* 8 (2): 155–175.
- Graetz F. 2002. Strategic thinking versus strategic planning: Towards an understanding of the complementarities. *Management Decision* 40 (5): 456–462.
- Grant R. 2008. Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry* 17 (4): 276–281.
- Grundy T. 2014. *Demystifying Strategic Thinking: Lessons from Leading CEOs*. London: Kogan Page.
- Hanford P. 1995. Developing director and executive competencies in strategic thinking. In: B. Garratt (ed.) *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving*. London: McGraw-Hill; 157–186.
- Heracleous L. 1998. Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning* 31 (3): 481–487.
- Herreid C. 2011. Case study teaching. *New Directions for Teaching and Learning*. (128): 31–40.
- Hortwath R. 2014. *Elevate: The Three Disciplines of Advanced Strategic Thinking*. New Jersey, Wiley.
- Jaques E. 1996. *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. Arlington, VA: Cason Hall.
- Liedtka J. M. 1998. Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning* 31 (1): 120–129.
- Martin R. L. 2007. *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win through Integrative Thinking*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Maxwell J. C. 2009. *How Successful People Think: Change Your Thinking, Change Your Life*. New York: Center Street.
- Mintzberg H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Nuntamanop P., Kauranen I., Igel B. 2013. A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management* 6 (3): 242–264.

- O'Shannassy T. 2003. Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review* 25 (1): 53–67.
- Pisapia D., Reyes-Guerra D., Coukos-Semmel E. 2005. Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review* 5 (1): 41–68.
- Porter M. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Poulus K. 2013. The role of context in case study selection: An international business perspective. *International Business Review* 22 (1): 304–314.
- Rumelt R. 2011. *Good Strategy Bad Strategy*. New York: Crown Business.
- Reeves M., Knut H., Janmejaya S. 2015. *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Robert M. 2006. *The New Strategic Thinking*. New York: McGraw-Hill.
- Sloan J. 2014. *Learning to Think Strategically*. New York: Routledge.
- Smith R. 2010. Professors' use of case discussion leadership at Harvard and Darden MBA programs: Characteristics of a successful case discussion. *Academy of Educational Leadership Journal* 2 (14): 13–32.
- Stone T. H., Webster B. D., Schoonover S. 2013. What do we know about competency modeling? *International Journal of Selection and Assessment* 21 (3): 334–338.
- Tovstiga G. 2013. *Strategy in Practice. A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Zainal Z. 2007. Case study as a research method. *Journal Kemanusiaan* 9: 1–6.

#### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Ansoff I. 1989. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika.
- Arai N. Iu., Verkhovskaia O. R., Klemina T. N. 2017. Obuchenie strategii v biznes-shkolakh: sovremennyye vyzovy [Strategy teaching at business schools: Contemporary challenges]. *Vestnik SPbGU. Menedzhment* 16 (2): 299–321.
- Vikhanskii O. S. 2016. Nauchenie kak osnova strategichnosti povedeniia [Learning as the basis of strategic behavior]. *EKO* (4): 103–116.
- Kim Ch., Mauborgne R. 2008. *Strategiia golubogo okeana* [Blue Ocean Strategy]. Moscow: HIPPO.
- Konstantinov G. N. 2015. *Strategicheskoe myshlenie* [Strategic Thinking]. Moscow: Sintegra SM.
- Merino M. 2013. Nel'zia byt' triapkoii [Can't be a rag]. *Harvard Business Review*. Rossiia. Dekabr'.
- Miller A. B., Petrov A. N. 2010. Strategicheskii menedzhment kak strategicheskii protsess [Strategic management as a strategic process]. *Izvestiia Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov* 2 (62): 40–47.
- Mintzberg G. 2008. *Trebuitsia upravlentsy, a ne vypuskniki MBA. Zhestkii vzgliad na miagkuiu praktiku upravleniia i sistemu podgotovki menedzherov* [Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development]. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes».
- Mintzberg G., Al'stred B., Lempel Dzh. 2000. *Shkoly strategii* [Schools of Strategy]. St. Petersburg: Piter.
- Ohmae K. 2007. *Myshlenie stratega: Iskusstvo biznesa po-iaponski* [The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business]. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
- Petrov A. N. 2017. Sovremennaia model' strategicheskogo menedzhmenta [Contemporary model of strategic management]. *Izvestiia Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov* 1 (103). Ch. 1: 12–20.
- Porter M. 2008. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoiichivost'* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. 3-e izd. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
- Porter M. 2016. *Konkurentnaia strategiia: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Al'pina Publisher.

- Prahalad K. K., Krishnan M. S. 2012. *Prostranstvo biznes-innovatsii: Sozdanie tsennosti sovместno s potrebitelem* [New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks]. Moscow: Al'pina Publisher: Izd-vo Iurait.
- Rossiiа 2025: ot kadrov k talantam [Russia 2025: From Personnel to Talent]. 2017. The Boston Consulting Group.
- Stepanova G. N., Karchava I. G. 2011. Razvitie strategicheskogo myshleniia kak instrument razrabotki strategii organizatsii [Development of strategic thinking as a tool for developing an organizational strategy]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta pechati* 9: 156–169.
- Strekalova N. D. 2007. Professional'naiа podgotovka menedzherov v oblasti biznes-planirovaniia [Professional training of managers in the field of business planning]. *Vestnik SPbGU. Menedzhment* (4): 183–198.
- Strekalova N. D. 2011. Professional'naiа podgotovka sovremennykh menedzherov v usloviakh standartov tret'ego pokoleniia: problemy i puti resheniia [Professional preparation of contemporary managers within the standards of the third generation: problems and solutions]. *Problemy sovremennoi ekonomiki* 4 (40): 412–416.
- Strekalova N. D. 2014. *Keis-metod v obuchenii strategicheskomu menedzhmentu* [Case-Method in Teaching Strategic Management]. St. Petersburg: Asterion.
- Ertel K., Solomon L. K. 2015. *Strategicheskaiа sessiia: Kak obespechit' poiavlenie proryvnykh idei i nestandardnoe reshenie problem* [Strategic Session: How to Ensure Breakthrough Ideas and Innovative Solutions to Problems]. Moscow: Al'pina Publisher.

**Для цитирования:** Стрекалова Н. Д. Стратегическое мышление менеджеров: сущность, проблемы и подходы к развитию // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 3. С. 384–411. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.306>

**For citation:** Strekalova N. D. Managers' Strategic Thinking: Essence, Problems and Approaches to Development. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, vol. 17, issue 3, pp. 384–411. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.306> (In Russian)

Статья поступила в редакцию 2 марта 2018 г.; принята к печати 29 августа 2018 г.

Контактная информация

Стрекалова Наталья Дмитриевна — д-р экон. наук, проф.; [nstrekalova@hse.ru](mailto:nstrekalova@hse.ru)

Natalia D. Strekalova — Dr. Sci. in Economics, Professor; [nstrekalova@hse.ru](mailto:nstrekalova@hse.ru)

ПОНЯТИЕ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ»  
В ИССЛЕДОВАНИЯХ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

Авторы	Содержание понятия
[Mintzberg, 1994]	Концептуальный креативный процесс, связанный с размышлением сквозь призму конкурентного преимущества, в основе которого лежат творчество и интуиция, а цель — формирование видения того, в каком направлении и как двигаться дальше
[Hanford, 1995]	Мышление, ориентированное на долгосрочную перспективу. Оно является более абстрактным, нацеленным на определение ключевых проблем и возможностей, на рефлексивное изучение, а не на действия и принятие мер
[Liedtka, 1998]	Особый способ мышления, для которого характерны: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ системное (целостное) видение перспективы;</li><li>◆ сфокусированное намерение в будущем;</li><li>◆ интеллектуальная гибкость (интеллектуальный оппортунизм);</li><li>◆ мышление во времени (динамика);</li><li>◆ генерация и проверка гипотез</li></ul>
[Heracleous, 1998]	Синтезирующий, дивергентный, креативный процесс. Цель стратегического мышления — выявить новые предполагаемые стратегии, которые могут изменить правила конкурентной борьбы; предвидеть возможное будущее, существенно отличающееся от настоящего
[Bonn, 2001]	Основная компетенция организации. Для стратегического мышления характерны: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ целостное понимание;</li><li>◆ креативность;</li><li>◆ видение будущего</li></ul>
[Graetz, 2002]	Синтезирующий, дивергентный, креативный, интуитивный, инновационный процесс. Цель стратегического мышления — поиск инноваций и представление нового и существенно отличающегося будущего, которое может привести компанию к пересмотру ее ключевых стратегий и изменениям в отрасли

[Bonn, 2005]	Способ решения стратегических проблем, который сочетает в себе творческий мыслительный процесс с рациональным и конвергентным стратегическим подходом. Для стратегического мышления характерны: системное мышление, творчество, видение будущего
[Abraham, 2005]	Когнитивный подход, который помогает обнаружить новые, нестандартные способы конкуренции
[Goldman, 2007]	Особая мыслительная управленческая деятельность, цель которой состоит в том, чтобы выявить новые, предполагаемые стратегии, которые могут изменить правила конкуренции, а также предвидеть возможное будущее, существенно отличающееся от настоящего
[Omae, 2007]	Сочетание рационального анализа, основанного на реальной природе вещей, и творческого синтеза имеющихся компонентов в новую структуру при помощи нелинейного мышления. Это сочетание аналитического метода и гибкости ума.
[Beatty, Quinn, 2010]	Процесс, который включает сбор, комбинацию и фильтрацию информации, чтобы генерировать новые, релевантные, сфокусированные и выполнимые идеи и стратегии
[Casey, Goldman, 2011]	Индивидуальная умственная деятельность, осуществляемая для пользы организаций, которая является: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ концептуальной;</li> <li>◆ системно ориентированной;</li> <li>◆ целенаправленной;</li> <li>◆ устремленной в будущее;</li> <li>◆ оппортунистической.</li> <li>◆ Включает в себя четыре основных действия:</li> <li>◆ сканирование;</li> <li>◆ постановку вопросов (опрос);</li> <li>◆ осмысление;</li> <li>◆ тестирование</li> </ul>
[Nuntamanop, Kauranen, Igel, 2013]	Набор компетенций, влияющих на разработку стратегии и стратегические действия, которые ведут к росту эффективности бизнеса
[Grundy, 2014]	Все мыслительные процессы, которые рассматривают любую сложную ситуацию с разных сторон, ищут варианты выбора и оценивают их значение с различных точек зрения, возможно, новым способом
[Hortwath, 2014]	Способность непрерывно генерировать новое понимание бизнеса для достижения конкурентного преимущества

[Константинов, 2015]	Совокупность личных или организационных навыков, позволяющих эффективно управлять потоком стратегических решений
[Goldman, Scott, Follman, 2015]	Индивидуальная мыслительная деятельность, отличающаяся формой абстрактной умственной деятельности (концептуальная, системно ориентированная, целенаправленная и оппортунистическая). Включает ряд рекурсивных действий: сканирование, постановку вопросов (опрос), осмысление и тестирование, чтобы выявить (запланированную) организационную стратегию и/или понять смысл моделей, которые подразумевают (непредвиденную) организационную стратегию
[Виханский, 2016]	Способность выработать для себя такие решения по поводу действий, в результате осуществления которых можно обрести и удерживать желаемое позиционирование в среде
[Chevallier, 2016]	Процесс, который включает в себя проектирование, анализ и синтез: проектирование — для определения ключевых видов деятельности с целью преодоления разрыва; анализ — для сбора и обработки необходимых данных; синтез — для выбора решения из различных альтернативных направлений действий. Стратегическое мышление требует рациональности, инноваций, наличия интуиции и навыка задавать правильные вопросы