

О.М. Дроб (ТОВ «Таїм», м. Дніпропетровськ, Україна)

### КОНТИНУУМ ПОГЛЯДІВ НА СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ

*У статті представлено авторську структурування континууму наукових поглядів на категорію «стратегічне мислення». Виокремлено 6 груп дослідників за їх: 1) сприйняттям стратегічного мислення як аналітичного або творчого інструментарію стратегічного управління; 2) відношенням до необхідності залучення персоналу у процес прийняття та імплементації стратегічних рішень.*

*Ключові слова:* стратегічне мислення, аналітичне і творче стратегічне мислення, стратегічне управління, стратегічне рішення, стратегія.

*Табл. 1. Літ. 38.*

А.М. Дроб (ООО «Таїм», г. Днепропетровск, Украина)

### КОНТИНУУМ ВЗГЛЯДОВ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

*В статье представлена авторская структуризация континуума научных взглядов на категорию «стратегическое мышление». Выделено 6 групп исследователей зависимости от их: 1) восприятия стратегического мышления как аналитического или творческого инструментария стратегического управления; 2) отношения к необходимости вовлечения персонала в процесс принятия и имплементации стратегических решений.*

*Ключевые слова:* стратегическое мышление, аналитическое и творческое стратегическое мышление, стратегическое управление, стратегическое решение, стратегия.

О.М. Drob ("Time" Ltd., Dnipropetrovsk, Ukraine)

### CONTINUUM OF VIEWS ON STRATEGIC THINKING

*The article presents the author's structuring of the continuum of scientific views on the category "strategic thinking". 6 groups of the researchers are identified depending upon their: 1) perception of strategic thinking as an analytical or creative toolkit for strategic management; 2) their attitude to the necessity to involve staff into the process of strategic decision-making and further implementation.*

*Keywords:* strategic thinking; analytical and creative strategic thinking; strategic management; strategic decision; strategy.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на спільність сприйняття мислення як філософської категорії (психічний процес відображення дійсності, вища форма творчої активності людини), у стратегічному аспекті ця категорія все ще перебуває у стані розробки. Дослідники не тільки по-різному визначають стратегічне мислення, а й притримуються різних концепцій його використання у процесі стратегічного управління. Прихильники різних стратегічних шкіл і підходів по-різному наповнюють цю категорію, яка останні десятиліття суттєво розширилися від рівня ментального сприйняття методів прийняття стратегічних рішень до рівня найбільш гнучкого інструментарію досягнення стратегічного успіху [15; 16; 29; 30]. Зростаюча роль стратегічного мислення як ефективного інструментарію стратегічного управління визначає необхідність узагальнення наукових поглядів на цю управлінську категорію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Численні публікації, присвячені проблемам стратегічного мислення, відображають думки їхніх авторів щодо визначення й функціонального навантаження цієї категорії стратегічного управління. Серед цих авторів: О. Берданова [2], В. Вакулєнко [2], І. Жинкіна [3], Р. Каплан [4], Дж. Лідка [26; 27], Г. Мінцберг [28], Д. Нортон [4], С. Обор-

ська [19], К. Омає [8], Т. О'Шеннессі [30], Дж. Пісапіа [31], Є. Солоненко [15], В. Тертичка [2], С. Тригоб'юк [16], Ю. Шаров [17; 18], З. Шершньова [19] та інші. Окрім цього, систематизацію поглядів дослідників на стратегічне мислення здійснюють такі дослідники: М. Кард [24], Дж. Лідка [26; 27], Ю. Липець [5], Т. О'Шеннессі [29], Дж. Пісапіа [31], Д. Робінсон [31], С. Тригоб'юк [16], М. Ферхолм [24] та інші.

**Невирішені частини проблеми.** Слід зазначити, що систематизація підходів дослідників до визначення стратегічного мислення здійснюється в основному у одній площині – залежно від сприйняття стратегічного мислення як результату аналітичного, творчого процесів або як поєднання цих процесів. У той же час, зважаючи на тенденції розвитку науки, концепція стратегічно-орієнтованого управління передбачає участь у прийнятті та імплементації стратегічних рішень широкого кола персоналу організації. У зв'язку з цим необхідно здійснити систематизацію континууму поглядів на стратегічне мислення у розрізі ставлення дослідників до питання необхідності залучення персоналу у процес стратегічного управління.

**Мета дослідження** – надати авторську систематизацію континууму поглядів дослідників на категорію «стратегічне мислення».

**Основні результати дослідження.** Стратегічне мислення розглядається дослідниками у двох аспектах – як здатність особи, що бере участь у процесі стратегічного управління, і як процес, результатом якого є прийняття стратегічних рішень.

З позиції першого аспекту стратегічне мислення пропонується визначати як здатність:

- системно й комплексно усвідомлювати можливі варіанти життєдіяльності конкретного об'єкта управління, адекватно оцінювати час та ймовірність виникнення цих варіантів, а також тривалість цих дій (аналогічні характеристики стратегічного мислення формулюють у своїх дослідженнях І. Жинкіна [3], М. Кард [24], Дж. Лідка [26; 27], Ю. Липець [5], С. Оборська [19], Т. О'Шеннессі [29; 30], Дж. Пісапіа [31], М. Рихтик [11], Д. Робінсон [31], С. Тригоб'юк [16], М. Ферхолм [24], Ю. Шаров [18], З. Шершньова [19] та інші);

- при прийнятті стратегічних рішень мислити всеосяжно, враховувати максимальну кількість зовнішніх і внутрішніх чинників, що дасть змогу мінімізувати вплив невизначеності на імплементацію прийнятих стратегічних рішень;

- використовувати інструментальний апарат аналітичного й творчого підходів, приймати стратегічні рішення у динамічному невизначеному середовищі для досягнення цілей об'єкта управління (цілеспрямованість стратегічного мислення, можливість його використання як інструментарію прийняття стратегічних рішень, а також його здатність до аналітичного і творчого вирішення проблем підкреслюють також О. Берданова [2], В. Вакуленко [2], І. Жинкіна [3], М. Кард [24], Дж. Лідка [26], Ю. Липець [5], С. Оборська [19], Т. О'Шеннессі [29], Дж. Пісапіа [31], Д. Робінсон [31], В. Тертичка [2], С. Тригоб'юк [16], М. Ферхолм [24], Ю. Шаров [18], З. Шершньова [19] та інші).

Процес стратегічного мислення пропонується розуміти як суб'єктивний (І. Ансофф [1], К. Еден [23], К. Ендрюс [20], Н. Забрискі [38], М. Портер [32],

Є. Солоненко [15], Р. Стейсі [35], А. Х'юлмантел [38], Ю. Шаров [17]) об'єктно-орієнтований (К. Ендрюс [20], Дж. Пісапія [31], Д. Робінсон [31], Ю. Шаров [18] та ін.) процес, у результаті якого приймаються стратегічні рішення щодо конкретного об'єкта управління і виконується аналіз ходу їх імплементації, що є частиною процесу корегування минулих чи прийняття нових стратегічних рішень (О. Берданова [2], В. Вакуленко [2], Дж. Пісапія [31], Д. Робінсон [31], В. Тертичка [2], Ю. Шаров [18] та ін.). Суб'єктивність стратегічного мислення проявляється як властивість конкретної особистості (або групи), яка володіє певним набором знань, вмінь, здібностей і яка певним чином вмотивована до прийняття рішень. Об'єктна орієнтація проявляється в тому, що суб'єкт, який приймає рішення, повинен сфокусувати своє мислення на особливостях конкретного об'єкта управління, щодо якого це рішення приймається, і для нього окремо обрати набір знань, вмінь, здібностей, що можуть сприяти прийняттю ефективного стратегічного рішення.

На сучасному етапі слід виділяти два напрямки зміни наукових поглядів на сутність стратегічного мислення і його роль у процесі стратегічного управління. Перший регламентує позицію дослідників щодо інструментальних здібностей стратегічного мислення (стратегічне мислення є вертикальним, методико-аналітичним мисленням чи латеральним, творчим, креативним мисленням). Дослідження ступеня використання кожного з двох типів мислення при прийнятті стратегічних рішень вилилося у наукову дискусію щодо визначення стратегічного планування як мистецтва, як науки або як комбінації науки і мистецтва. Другий напрямок формується на основі концепції стратегічно-орієнтованої організації [4] і диференціює погляди вчених стосовно необхідності проникнення здатності стратегічного мислення в середину організації.

Згідно із цими двома напрямками континуум наукових поглядів на стратегічне мислення можна розділити на 6 груп (табл. 1).

**Таблиця 1. Континуум поглядів на стратегічне мислення, авторське групування**

Стратегічне мислення – це:	... аналітичний процес	... творчий і аналітичний процес	... творчий процес
... привілей обмеженого кола управлінців	Перша група: І. Ансофф [1], К. Ендрюс [20], К. Еден [23], Н. Забрискі [38], Х. Коввей [22], М. Поргер [32], Р. Свейм [13], А. Х'юлмантел [38] та інші	Друга група: К. Омае [8], Т. Петерс [36], Р. Уотерман [36], Р. Стейсі [35], Є. Солоненко [15], С. Триг'юк [16] та інші	Третя група: Д. Бейтс [21], Дж. Діллард [21], дослідники шкіл стратегій підприємництва і пізнання [24]
... обов'язок широкого кола персоналу організації	Четверта група: Р. Каплан [4], Д. Нортон [4], П. Нівен [7], В. Савчук [12], Х. Рамперсад [10], К. Туомінен [10], П. Сенге [14] та інші	П'ята група: Л. Гераклеос [25], Дж. Ліджа [26; 27], С. Оборська [19], Т. О'Шеннесі [29; 30], Дж. Пісапія [31], К. Прахалад [33], П. Раймонд [34], Д. Робінсон [31], Г. Хамел [33], Ю. Шаров [17; 18], З. Шершньова [19] та інші	Шоста група: Г. Мінцберг [28], дослідники школи стратегії навчання [24]

На початкових етапах розвитку стратегічної науки більшість авторів (в основному ті, що відносяться згідно із класифікацією Г. Мінцберга і співавторів [6] до стратегічних шкіл дизайну, планування, позиціонування та зовнішнього середовища), серед яких І. Ансофф [1], К. Ендрюс [20], К. Еден [23], Н. Забрискі [38], М. Портер [32], А. Х'юлмантел [38], пропонували аналітичні підходи до стратегічного мислення. Стратегічне мислення сприймалося ними як певний тип індивідуального мислення, що критично сприймає досвід минулого з метою виявлення можливостей використання існуючих тенденцій для досягнення конкурентних переваг у майбутньому [1; 16]. Ці дослідники визначали процес мислення у межах стратегічного планування як регламентований аналітичний процес розробки чітких, простих і унікальних стратегій [29].

Процес формування стратегії, на думку таких вчених, повинен бути контрольованим, усвідомленим процесом мислення, а стратегія, що розробляється, повинна бути продуктом ретельно контрольованого й усвідомленого процесу обмірковування і прийняття рішень. Н. Забрискі і А. Х'юлмантел запропонували 6 послідовних етапів стратегічного мислення керівників: 1) уявлення того, якою вони бажають бачити свою організацію; 2) вміння перерозподілити свої ресурси, щоб у майбутньому конкурувати на ринках; 3) оцінювання ризиків, доходів і витрат стратегічних альтернатив; 4) обмірковування й розуміння питань стратегічного плану; 5) логічне і системне мислення на етапах планування і при розробці моделей, які вони будуть використовувати; 6) активне використання свого стратегічного мислення у діяльності компанії [38].

К. Еден також аналітично окреслює процес стратегічного мислення, використовуючи когнітивну карту [23]. Х. Коввей по-іншому підійшов до аналітичного сприйняття стратегічного мислення [22]. Вважаючи єдине групове стратегічне мислення передумовою ефективного здійснення регламентованого і структурованого процесу стратегічного планування, Х. Коввей запропонував раціональну покрокову методику формування стратегічного мислення [22]. Детермінованість позицій І. Ансоффа [1], К. Ендрюса [20], К. Едена [23], Н. Забрискі [38], М. Портера [32], А. Х'юлмантела [38] щодо стратегічного мислення, а також те, що процес розробки і реалізації стратегії, на їхню думку, повинно здійснювати вище керівництво організації, обумовлює віднесення цих авторів до першої групи континуума поглядів на стратегічне мислення.

Історично наступною концепцією, що визначала процес формування стратегії, стала заміна рутинного регламентованого процесу стратегічного планування процесом перманентного перебування в умовах визначення стратегічних напрямів життєдіяльності організації – концепція стратегічного мислення. Найбільш яскравими представниками цієї групи є Д. Бейтс і Дж. Ділард [21], до якої також можна віднести і наведених у [6] представників стратегічних шкіл підприємництва і пізнання. Представники цієї групи дослідників бачать переваги стратегічного мислення у багаторівневій системі «інтуїтивної здатності, у ментальній гнучкості, в абстрактному мисленні, у здатності адаптуватися до ризиків і в здатності усвідомлення невизначеності» [29, 6–7]. Дослідники наголошують, що залучений до стратегічного планування робітник

повинен володіти всіма цими атрибутами мислення, без них він навряд чи зробить ефективний внесок у процес стратегічного планування.

На відміну від сучасних концепцій розосередження стратегічного мислення по всій організації, Д. Бейтс і Дж. Ділард вважають достатнім наявність таких здібностей тільки у безпосередніх учасників групи з розробки стратегії [21]. Згідно з Д. Бейтсом і Дж. Ділардом, ефективна розробка стратегій з дотриманням запрограмованих, формалізованих і аналітичних процедур неможлива [21]. Успішність стратегії пов'язана швидше за все з ментальними особливостями управлінців, які за своєю суттю є інтуїтивними і творчими, а не раціональними, і логіка більш заважає, ніж допомагає ефективній розробці стратегії. Д. Бейтс і Дж. Ділард особливо підкреслюють значення інтуїції у континуумі стратегічної науки, що в сукупності з їхньою позицією щодо рівня залучення персоналу у процес стратегічного управління [21] і, відповідно, стратегічного мислення дозволяє віднести цих авторів до третьої групи представленого у табл. 1 континууму поглядів.

Сучасне наукове сприйняття стратегічного мислення тяжіє до того, що процес формування та імплементації стратегії не може ефективно здійснюватися без використання всіх або певних рис аналітичного і творчого підходів [8; 16; 24; 26; 27; 30]. Для дослідників, що підтримують таку точку зору, характерне усвідомлення того, що нові стратегії виникають не із загального фінансового аналізу, а з нових поглядів та інтуїтивного передчуття [29]: «краще можливе рішення передбачає поєднання раціонального аналізу, що ґрунтується на реальній природі речей, і творчого синтезу наявних компонентів у нову структуру за допомогою нелінійного мислення» [8, 24].

До групи дослідників, які вважають необхідним поєднання у процесі прийняття стратегічних рішень аналітичних і творчих здібностей, слід віднести К. Омає [8], Т. Петерса [36], Р. Стейсі [35], Р. Уотермана [36] та інших. Погляди К. Омає визначають перевагу інтуїції над аналізом. Одночасно з цим вчений проявляє гнучкість і погоджується з необхідністю використання логіки у практичній діяльності [8]. Т. Петерс і Р. Уотерман звертають увагу на обмеженість як суто аналітичної, так і суто творчої моделі стратегічного планування. Найкращий шлях розвитку організації, на думку Т. Петерса і Р. Уотермана, на основі поєднання цих моделей. При цьому функцію творчого інтуїтивного підходу вони вбачають у генерації альтернатив стратегічних рішень, а раціонального аналітичного підходу – у відсортуванні неефективних рішень. У той же час вибір єдиного рішення, як вважають Т. Петерс і Р. Уотерман, стратеги мають здійснювати, ґрунтуючись на власній інтуїції й прихильності [36].

Р. Стейсі дещо по-іншому сприймає першопричину необхідності поєднання аналітичного й творчого підходів і зазначає, що саме невизначеність примушує менеджерів відходити від аналітичних підходів і шукати нові, такі, що відрізняються від попереднього досвіду, шляхи вирішення конкретних завдань [35]. При цьому у кожному конкретному випадку менеджер повинен для себе самостійно визначити, чи буде він використовувати аналітичний покроковий інструментарій, чи буде спиратися тільки на нові креативні та інтуїтивні ідеї [24]. Аналогічне розуміння стратегічного мислення і його ролі в системі управління організації характерне для Є. Солоненка [15], С.

Тригоб'юка [16], які, як і К. Омае [8], Т. Петерс [36], Р. Стейсі [35] і Р. Уотерман [36], віддаючи перевагу поєднанню у стратегічному мисленні творчого й аналітичного підходів, не розглядають можливість залучення широкого кола персоналу до стратегічного управління. Це дозволяє позиціонувати наведених вчених у другій групі континууму поглядів на стратегічне мислення.

Сучасні концепції стратегічного управління розглядають не тільки інструментальне наповнення стратегічного мислення, а й те, як воно розподіляється по ієрархії управління організації, по різних зонах і рівнях її функціонування, а деякі вчені припускають можливість використання у процесі стратегічного управління представників зовнішнього середовища організації [29].

Найбільшими прихильниками залучення персоналу організації у процес прийняття та імплементації стратегічних рішень є дослідники, які пропагують концепцію стратегічно-орієнтованого управління організацією і спираються на різноманітні системи збалансованих показників. Такі вчені вважають, що розробка й реалізація стратегій є перманентним процесом, який пронизує всю організацію і є практичним функціональним обов'язком усього персоналу організації [4]. До прихильників такого підходу можна віднести Р. Каплана [4], П. Нівена [7], Д. Нортон [4], Т. Рамперсада [10], В. Савчука [12], П. Сенге [14], Х. Туомінен [10] та інших. Пропонуючи методики стратегічного управління, ці автори експлуатують концепцію стратегічного мислення, намагаються детермінувати процес розповсюдження стратегічного мислення по всій вертикалі організації, що фактично робить їх прихильниками аналітичного підходу до формування стратегічного мислення. У даному випадку детермінація процесу розповсюдження стратегічного мислення регламентується методиками каскадування стратегічних цілей по ієрархії управління, що дозволяє привести у відповідність три базові складові раціональної частини стратегічного мислення [17] окремого робітника: поставлені перед ним цілі і завдання, розуміння ним об'єкта управління і знання інструментарію вирішення цих завдань. Так, Д. Нортон і Р. Каплан, констатуючи виникнення у процесі використання збалансованої системи показників нетрадиційних, інтуїтивних, творчих ефективних рішень, сприймають такі факти не як результат каскадування стратегічного мислення, а як побічний ефект своєї системи [4, 57–59]. Разом із прихильниками концепції системи збалансованих показників [4; 25; 30], поєднуючи менеджмент за цілями, систему ключових показників, універсальну систему показників, загальне управління якістю [9; 10; 14], Д. Нортон і Р. Каплан формують четверту групу поглядів на стратегічне мислення [4].

Особливість п'ятої групи вчених (табл. 1) континууму поглядів на стратегічне мислення полягає в тому, що вони визначають одночасну необхідність і збалансованого використання аналітичного й творчого підходів, і залучення у цю діяльність лінійного персоналу організації. Дослідникам цієї групи характерне розуміння необхідності розробки стратегічної архітектури організації, яка надає можливість міркувати по-різному і використовувати думки персоналу всіх рівнів управління організації [29]. Одним із перших на необхідність переміщення відповідальності у процесі прийняття та імплементації стратегічних рішень на нижчий рівень ієрархії управління звернув увагу у своїх працях



А. Уілсон [37]. Спостерігаючи за недоліками стратегічного планування у 1970 та 1980 роках, Г. Хамел і К. Прахалад дійшли висновку, що організаціям «необхідно використовувати для формування стратегії нові різні можливості, спираючись... не тільки на мудрість кількох планувальників» [33, 8]. Окрім цього, Г. Хамел і К. Прахалад відмічають важливість створення в межах організації такої культурної, політичної і групової обстановки, яка б сприяла реалізації творчих задумів учасників процесу стратегічного планування по всій стратегічній архітектурі організації [33]. П. Раймонд розподілив використання різних складових стратегічного мислення на два етапи процесу прийняття стратегічних рішень. Перший етап передбачає використання аналітичних здібностей стратегічного мислення і призначений для прогнозування майбутнього, визначення ключових сил, що впливають на результати діяльності організації. Другий етап спирається на використання емоційно-інтуїтивного і творчого мислення для генерування й вибору рішень щодо стратегії. При цьому П. Раймонд підкреслює необхідність залучення у реалізацію обох етапів усіх співробітників, які можуть сприяти успішній реалізації стратегії, й обґрунтовує необхідність активізації їхніх аналітичних і творчих здібностей [34].

Л. Гераклеос проаналізував процес стратегічного мислення у діалектичній взаємодії з процесом стратегічного планування. Вчений зазначив, що «інструменти, які використовуються на кожному етапі процесу стратегічного управління, важливі не самі по собі, а як засіб розвитку творчого аналітичного мислення. В ідеалі повинна спостерігатися діалектична взаємодія конвергентного (полірезультативного) і дивергентного (монорезультативного) мислення, творчого і такого, що ґрунтується на фактах, синтезованого й аналітичного мислення... Стратегічне мислення і стратегічне планування мають ітеративну взаємодію весь час, протягом якого відбувається пошук нових творчих стратегій, які можуть бути народжені як в умах стратегів або виникнути на нижчому рівні, так і в результаті здійснення аналітичного процесу» [25, 486].

Комплексне бачення категорії «стратегічне мислення» у межах концепції поєднання аналітичних і творчих підходів представила Дж. Лідка, яка запропонувала модель стратегічного мислення, що включає 5 елементів, які умовно можна розділити на 3 групи: аналітичні, творчі і змішані компоненти стратегічного мислення [26; 27]. До аналітичної групи слід віднести: по-перше, цілісне розуміння індивідуумом організації; по-друге, розуміння й оцінку стратегічних цілей і очікувань організації. До творчої: по-перше, складову мислення, яка дозволяє подумки пов'язувати минуле, теперішнє і майбутнє організації (у формулювання Дж. Лідки [26; 27] – вміння «мислити у часі»); по-друге, здатність вільно, абстрагуючись від аналітичних реалій генерувати і розуміти альтернативи розвитку організації (вміння «мислити авантюрно і підприємницькі»). П'ята складова стратегічного мислення є симбіозом творчого й аналітичного мислення і визначається Дж. Лідкою як здатність не тільки творчо генерувати гіпотези розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища організації, а й аналізувати ці гіпотези, послідовно використовуючи у ітераційних циклах генерації і перевірки гіпотез або творчі, або аналітичні здібності стратегічного мислення [26; 27].

Т. О'Шеннессі у межах тієї ж концепції поєднання аналітичного й творчого мислення запропонував іншу модель [29; 30], переформулювавши запропоновані Дж. Лідкою базові складові стратегічного мислення [26]. Вчений доповнив модель переліками вхідних і вихідних даних, що оброблюються стратегічним мисленням й отримуються як результат розумової діяльності. Характерною особливістю розуміння стратегічного мислення Т. О'Шеннессі є його позиція щодо необхідності залучення у процес прийняття стратегічних рішень зовнішніх стейкхолдерів організації [29; 30]. Систематизуючи погляди на концептуалізацію стратегічного мислення і на практичні аспекти ефективного стратегічного управління, Т. О'Шеннессі представив стратегічне мислення у вигляді інструменту, який, комбінуючи індивідуальну й групову розумову діяльність, дозволяє вирішувати стратегічні завдання і концептуалізувати майбутнє організації у межах стратегічного управління [29].

Близькі до п'ятої групи авторів у своєму розумінні стратегічного мислення С. Оборська і З. Шершньова (наповнюють стратегічне мислення функціонально-прикладними здібностями і підкреслюють необхідність поширення стратегічного мислення по всій вертикалі системи управління організацією) [19], Дж. Пісапія і Д. Робінсон (розглянули як елементи стратегічного мислення індивідуальні аналітичні й творчі стратегічні навички і відмітили необхідність залучення у процес прийняття стратегічних рішень персоналу лінійного рівня управління) [31], Ю. Шаров (виділив ментальну, інструментально-технологічну і продуктивну функцію стратегічного мислення й обґрунтував необхідність розвитку стратегічного мислення персоналу організації органів місцевого самоврядування) [18] та інші.

Зважаючи на зазначене вище, наукові позиції Л. Гераклеоса [25], Дж. Лідку [26; 27], С. Оборської [19], Т. О'Шеннессі [29; 30], К. Прахалада [33], Дж. Пісапія [31], П. Раймонда [34], Д. Робінсона [31], Г. Хамела [33], Ю. Шарова [18], З. Шершньової [19] слід віднести до п'ятої групи континууму поглядів на стратегічне мислення.

До прихильників каскадування по структурі організації стратегічного мислення як творчого процесу можна віднести одного з провідних сучасних дослідників проблем стратегічного управління Г. Мінцберга [28]. Г. Мінцберг визначив стратегічне мислення як діяльність, що ґрунтується на латеральному, творчому мисленні, яке, синтезуючи інтуїцію й творчість, ідентифікує інтегровану перспективу організації, формує в загальних рисах бачення напрямів її розвитку. Він підкреслює важність залучення персоналу організації не тільки у процес прийняття, а й у процес імплементації стратегій. При цьому Г. Мінцберг вважає необхідним розосередження процесу прийняття стратегічних рішень таким чином, щоб спеціалісти середньої ланки могли вільно генерувати рішення, а аналітичну обробку цих рішень згодом здійснював топ-менеджмент організації. Г. Мінцберг сприймає необхідність вивчення точних даних, але заперечує їхню цінність з позиції прийняття стратегічних рішень, оскільки ці дані, як правило, надмірно узагальнені і не відображають всіх особливостей [28]. Таку позицію щодо даних уточнює у своїх працях Т. О'Шеннессі [30], який вважає, що розвиток інформаційних технологій і систем під-



тримки прийняття рішень нівелює аргументи Г. Мінцберга [28] щодо використання точних даних у процесі прийняття стратегічних рішень.

Близькі до розуміння Г. Мінцбергом [28] стратегічного мислення представники стратегічної школи навчання [24] вважають, що до процесу прийняття та імплементації стратегічних рішень повинні бути залучені всі здатні до навчання і наділені відповідними повноваженнями внутрішні стейкхолдери організації.

Узагальнюючи вищевикладене, слід відзначити, що практичне використання стратегічного мислення як інструменту стратегічного управління скоріше за всього повинно здійснюватися ситуативно. Залежно від загальної ситуації, наявності часу, а також власних індивідуальних здібностей і здібностей персоналу організації практикуючий менеджер повинен у кожному випадку окремо визначати як можливість використання ним творчого або аналітико-наукового підходів до прийняття стратегічних рішень, так і можливість та доцільність залучення персоналу організації до цього процесу.

**Висновки.** Систематизація існуючих підходів до сприйняття категорії «стратегічне мислення» дозволяє стверджувати, що:

1. Успішність розробки і реалізації стратегії значною мірою залежить від рівня стратегічного мислення осіб, які беруть участь у процесі прийняття та імплементації стратегічних рішень. Зважаючи на це, одним із завдань підготовки менеджерів, здатних приймати ефективні стратегічні рішення, є формування в межах організації системи стратегічного мислення, адекватної цілям організації й середовищу, в якому вона функціонує.

2. Усі наукові погляди на стратегічне мислення можна структурувати за 6 групами залежно від розуміння ролі аналітичного й творчого мислення і від сприйняття необхідності розосередження стратегічного мислення по системі управління організації.

3. Сучасна теорія стратегічного управління передбачає наявність широких можливостей для практичного менеджера при використанні суто творчих чи суто аналітичних підходів до прийняття та імплементації стратегічних рішень, а також при визначенні учасників цього процесу.

**Перспективи подальших досліджень.** Відповідно до виявлених тенденцій розвитку сучасної теорії виникла необхідність розробки практичних методичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного мислення в межах окремої організації, які повинні відповісти на чотири питання:

1. Що таке стратегічного мислення в межах конкретної організації, в чому його організаційна особливість? Необхідно визначити структурне наповнення і послідовність формування стратегічного мислення в контексті досягнення стратегічних цілей організації.

2. Який аналітичний апарат прийняття рішень і в яких випадках його слід використовувати при прийнятті стратегічних рішень?

3. Які механізми активізації творчого мислення можливо використовувати в межах організації і в яких випадках більш ефективно спиратися саме на творчість у процесі прийняття стратегічних рішень?

4. Хто, на якому рівні ієрархії управління організації і в яких випадках буде брати участь у розробці, прийнятті та імплементації стратегічних рішень?

Необхідно визначити глибину участі представників внутрішнього і зовнішнього середовища у процесі стратегічного управління.

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. *Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В.* Стратегічне планування: Навч. посібник. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
3. *Жинкина И.Ю.* Стратегическое мышление США // США и Канада: экономика, политика и культура. – 2002. – №3. – С. 78–93.
4. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
5. *Лінець Ю.В.* Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку // Проблеми науки. – 2010. – №6. – С. 55–58.
6. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
7. *Нивен П.* Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. – К.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 333 с.
8. *Омае К.* Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
9. *Петина Н.* BSC, EVA, MBO, KPI, Six Sigma, а также ISO, TQM, CMK, Lean manufacturing, TPS, самообучающаяся организация – современные концепции управления // www.rusconsult.ru.
10. *Рамперсад Х.К., Туоминен К.* Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. Сорок вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 с.
11. *Рыжик М.И.* Концептуальное осмысление национальной безопасности США: подход и его воздействие на процесс государственной внешнеполитической стратегии // Вестник ННГУ. – Серия: История, политология, международных отношений. – 2003. – №1. – С. 70–83.
12. *Савчук В.П.* Стратегия + финансы: базовые знания для руководителей. – К.: Бином. Лаборатория знаний, 2009. – 304 с.
13. *Свэйм Р.* Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / Пер. с англ. под ред. А.Н. Цветкова. – СПб.: Питер, 2011. – 416 с.
14. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. Б. Пинскер. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
15. *Солоненко Е.* Стратегия: мышление против планирования // www.zgp.spb.ru.
16. *Тригоб'юк С.С.* Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Серія: Логістика. – 2008. – №633. – С. 718–725.
17. *Шаров Ю., Дроб О.* Базові компоненти стратегічного мислення в управлінні // Держава та регіони. – Серія: Державне управління. – 2002. – №1. – С. 48–51.
18. *Шаров Ю.П.* Методологічні засади стратегічного планування в муніципальному менеджменті: Дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.04. – К., 2002. – 396 с.
19. *Шершнева З., Оборская С.* Стратегическое управление. – К.: КНЭУ, 1999. – 384 с.
20. *Andrews, K.R.* (1965). The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin. 245 с.
21. *Bates, D.L., Dillard, J.E.* (1993). Generating strategic thinking through multi-level teams. Long Range Planning, 26(5): 103–110.
22. *Covey, H.D.* (1987). The Strategic Thinking Process: Efficient Mobilization of Human Resources for System Definition. In: Proceedings of the Annual Symposium on Computer Application in Medical Care, November 4. P. 583–587.
23. *Eden, C.* (1990). Strategic thinking with computers. Long Range Planning, 23(6): 35–43.
24. *Fairholm, M., Card, M.* (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. Journal of Management and Organization, 15: 17–30.
25. *Heracleous, L.* (1998). Strategic thinking or strategic planning. Long Range Planning, 31(3): 481–487.
26. *Liedtka, J.M.* (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. Strategy and Leadership, 26(4): 30–35.
27. *Liedtka, J.M.* (1998). Strategic thinking: can it be taught? Long Range Planning, 31(1): 120–129.

28. *Mintzberg, H.* (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February: 107–114.
29. *O'Shannassy, T.* (1999). Strategic thinking: a continuum of views and conceptualisation. Melbourne: RMIT business working paper series (Royal Melbourne Institute of Technology. Graduate School of Business. Working paper 99/21). 30 с.
30. *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.
31. *Pisapia, J., Robinson, D.J.* (2010). Transforming the Academy: Strategic thinking and/or strategic planning? Williamsburg Virginia, USA: American Institute of Higher Education – 4th International Conference March 17–19, 2010 // [fau.academia.edu](http://fau.academia.edu).
32. *Porter, M.* (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 570 p.
33. *Prahalad, C., Hamel, G.* (1996). *Competing for the Future*. Harvard: Harvard Business Press Books. 384 p.
34. *Raimond, P.* (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it? *Long Range Planning*, 29(2): 208–214.
35. *Stacey, R.* (1993). *Strategic Thinking and the Management of Change*. London: Kogan Page. 256 p.
36. *Waterman, R.H., Peters, T.J.* (1988). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Warner books. 360 p.
37. *Wilson, I.* (1994). Strategic Planning Isn't Dead – It Changed. *Long Range Planning*, 27(4): 12–24.
38. *Zabriskie, N., Huellmantel, A.* (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6): 25–32.

Стаття надійшла до редакції 27.08.2012.

### КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: [book@nam.kiev.ua](mailto:book@nam.kiev.ua)  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства: Наук. монографія / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра, О.І. Гуменюк та інші; За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка і д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2008. – 216 с. Ціна без доставки – 22 грн.**

У монографії проаналізовано стан технологічного оновлення національної економіки на інноваційних засадах, виявлено позитивні сторони і недоліки цього процесу і розроблено організаційно-економічні основи формування механізму інноваційного оновлення економіки України, її окремих галузей та підприємств.