

УДК 65.011

**Е.Ю. БИКМЕТОВ<sup>1</sup>**

Институт социально-экономических исследований УФИЦ РАН, г. Уфа,  
Россия

E-mail: bicprof@mail.ru

**И.Я. РУВЕННЫЙ**

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический  
университет», г. Уфа, Россия

E-mail: ruvenny@mail.ru

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ:  
ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И СРЕДСТВА ОЦЕНКИ  
STRATEGIC MANAGEMENT THINKING: PROBLEMS OF  
FORMATION AND ASSESSMENT TOOLS**

**Аннотация:** в статье актуализируется необходимость стратегического управленческого мышления, раскрыта его сущность и представлены основные элементы. Приведены результаты первичных и вторичных исследований необходимости стратегического мышления для различных организаций. Предложена система индикаторов оценки компетенции «стратегическое мышление».

**Abstract:** the article actualizes the need for strategic managerial thinking, reveals its essence and presents the main elements. The results of primary and secondary studies of the need for strategic thinking for various organizations are presented. A system of indicators for assessing the competence of «strategic thinking» is proposed.

**Ключевые слова:** стратегическое мышление менеджера, управленческие компетенции, индикаторы оценки способности к стратегическому мышлению.

**Keywords:** strategic thinking of the manager, managerial competencies, indicators for assessing the ability to strategic thinking.

В изменчивом мире перспективное планирование затруднено. В этих условиях на помощь планированию приходит стратегическое мышление. В основе стратегического мышления лежит способность взаимодействовать с будущим, понимать изменения и трансформировать их в конкретные стратегические действия. В изменчивом мире кризисы становятся естественным явлением. Кризис несет угрозу разрушения прежних достижений и одновременно открывает возможности для новых направлений развития. Результат выхода из кризиса определяется способностью менеджмента компании находить правильный баланс между оборонительными стратегиями, направленными на сохранение результатов

---

<sup>1</sup> Данное исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-01211-20-01 на 2020 г.

прошлого и наступательными стратегиями, ориентированными на использование открывающихся возможностей для развития [1]. Многие фирмы ведут свою деятельность без планов. В начинающих предприятиях менеджеры обычно сильно загружены текущей работой, и у них не остается времени на планирование. Менеджеры небольших компаний склонны считать, что в формальном планировании нуждаются только большие корпорации. Обычно менеджеры противятся составлению плана, поскольку это требует времени. Кроме того, они выдвигают еще один аргумент: рынок меняется слишком быстро, поэтому от планов нет пользы. Но для того, чтобы стать лидером рынка, необходимо выработать у менеджеров способность стратегического мышления и его реализации в бизнесе. В деятельности крупных компаний это находит отражение [2]. Обратимся к вторичным данным опроса 460 руководителей высшего звена крупных и средних российских компаний [3]. По их оценкам на шкале качеств менеджера «стратегическое видение развития бизнеса» займет в ближайшие годы первую позицию. Эти данные частично перекликаются с результатами наших исследований социальных проблем управленческих отношений на промышленных предприятиях, оптимизации их кадрового потенциала, проведенных в Республике Башкортостан в 2011 и 2014 гг. [4]. Большое число выборов среди административного аппарата получили такие управленческие качества, составляющие основу стратегического мышления, как «ответственность» (65,5 %), «нацеленность на результат» (52,4 %), «гибкость и высокий интеллект» (39 %). Однако на вопрос: «Верно ли что привлечение работников на Вашем предприятии, их использование и развитие осуществляются целенаправленно и продуманно, в соответствии с миссией, долгосрочными целями развития организации?» ответы получены весьма противоречивые.

Таблица 1

**Оценка соответствия использования и развития персонала стратегическим целям предприятия**

№ п\п	Вариант ответа	Управленческий персонал (%)	Рабочие (%)
1	Совершенно верно	20	3
2	Скорее верно, чем неверно	20	17
3	Скорее неверно, чем верно	53	24
4	Совершенно неверно	7	50
5	Затрудняюсь ответить	0	6

Проведенный анализ результатов опроса показывает, что на исследуемых предприятиях использование и развитие работников происходит скорее стихийно, чем целенаправленно, и, по признанию самих руководителей, не совпадает со стратегическими целями. Стратегическое мышление менеджера проявляется в следующих реализуемых способностях:

прогнозировать ситуацию, анализировать последствия принимаемых решений и ответственности за них; увидеть проблему с различных сторон, не ограничиваясь рамками своей функции; предвидении развития ситуации и на этой основе планировании максимально эффективной гибкой стратегии управления, нацеленной на результат. Наличие у менеджера стратегического мышления является важным фактором умения руководить. К указанным общим способностям стратегический менеджмент предъявляет к менеджерам еще ряд дополнительных требований. 1. Умение моделировать ситуацию, т. е. устанавливать закономерности между рыночным спросом, деятельностью конкурентов и способностью конкретной организации удовлетворять потребности клиентов. Менеджер должен иметь аналитические способности для того, чтобы хорошо ориентироваться в большом объеме информации. 2. Способность выявить необходимость изменений. Сейчас в организациях изменения происходят гораздо интенсивнее, чем раньше, и они очень разнообразны. Данная способность реализуется по двум направлениям: готовность менеджеров реагировать на тенденции, возникающие в отрасли; интеллект и творческие способности менеджера, позволяющие приводить организацию в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения конкурентоспособности. 3. Способность разработать конкретную стратегию изменений в организации. Данная способность в наибольшей степени основана на интеллектуальных и творческих способностях менеджера. 4. Способность использовать в ходе стратегических изменений надежные методы и модели. Менеджеры должны знать и уметь использовать теорию стратегического менеджмента, в частности разнообразные стратегические модели. 5. Способность воплощать стратегию в жизнь. Менеджер должен уметь реализовывать свои идеи, иначе все умственные и творческие усилия окажутся пустой тратой времени. В рамках стратегического менеджмента реализации стратегии уделяется пристальное внимание.

Представляют определенный интерес данные исследования [5], где стратегический менеджмент определяется как стремление подготовиться к будущим возможностям, а также предусмотреть динамику и сложность окружающей среды. Суть их гипотезы заключается в том, чтобы подготовиться к будущему, а не только предвидеть его. Для того, чтобы получить ответы на интересующие их вопросы, авторы провели эмпирическое исследование 1000 компаний, относящихся к малому и среднему бизнесу в Германии, Австрии и Швейцарии. Опрос проводился среди топ-менеджеров или владельцев компаний, так как обычно именно они несут ответственность за стратегию. В результате было выявлено, что планирование (хотя и высоко оценивается менеджерами и владельцами) не так широко используется в малом и среднем бизнесе, в большинстве случаев просто потому, что на него не хватает времени. Однако авторы не нашли четкой связи между стратегическим планированием и будущим успехом компании. Еще в 80-е годы XX века проводились подобные исследования в этой области. Был сделан

вывод, что чем больше компания, тем вероятнее наличие стратегического планирования. Малые компании не могут себе этого позволить. Поэтому неудивительно, что представители среднего и малого бизнеса в основном негативно относятся к планированию, аргументируя это тем, что стратегические инструменты разрушают их способность импровизировать, кроме того, планирование отнимает драгоценное время и зачастую оно сложно формализовано. Обычно подобное отношение объясняется отсутствием достаточных знаний в сфере бизнеса и переоценкой своих возможностей. С другой стороны, они считают, что небольшой размер фирм придает им гибкость и дает возможность специализироваться в определенных нишах отрасли. Но изменилось ли что-то с прошлых времен? Несмотря на то, что 75 % компаний считают планирование важным или очень важным, половина из них не использует этот метод. Около 63 % меньших компаний не планирует деятельность, по сравнению с 12 % более крупных компаний. Наличие планирования зависит и от того, управляет ли компанией владелец, так как в таких компаниях вероятность планирования очень низкая. Исследователи попытались выявить основные мотивирующие факторы и барьеры на пути стратегического планирования в немецко-говорящем мире. 89 % респондентов полагают, что планирование помогло бы доходам компании. Но больше половины компаний, которые не планируют, заявили, что они просто не имеют опыта в этой сфере. Но основным объяснением стало отсутствие времени – менеджеры считают этот процесс менее необходимым по сравнению с ежедневным бизнесом. Некоторые пункты исследования выявили прямую связь между планированием и корпоративным успехом, большинство исследователей и практиков рассматривают стратегическое планирование как положительный опыт. Не удалось найти прямую связь между использованием стратегического планирования и рентабельностью собственного капитала или ростом доходов. Но отсутствие подобной связи может быть отчасти результатом методологических сложностей. Кроме того, авторы настаивают на необходимости стратегического планирования и утверждают, что вероятно для среднего и малого бизнеса необходимы специальные инструменты, которые бы облегчили использование планирования. Стратегическое мышление как потенциал следует рассматривать комплексно в рамках концепции, определяющей фундаментальные основы стратегического управления ключевыми потенциалами развития разноуровневых территориальных социально-экономических систем [6]. Авторы предлагают индикаторы оценки развитости у административного аппарата такой способности, как стратегическое мышление. Все индикаторы компетенции «Стратегическое мышление» распределены по четырем уровням сформированности: начальный, средний, продвинутый, мастерский. Индикаторами оценки первого уровня сформированности компетенции выступают следующие: знает и понимает стратегию своего функционального направления; соотносит с ней собственные цели, решения и действия; понимает стратегии основных конкурентов, предлагает идеи по повышению конкурентоспособности; осознает последствия предлагаемых им решений.

Индикаторами оценки второго уровня сформированности компетенции выступают: участвует в разработке стратегии своего функционального направления (стратегий развития дочерних предприятий); демонстрирует ясное понимание, как и почему его собственная работа и работа команды встраиваются в цели подразделения и влияют на результаты компании в целом, действует в соответствии с этим пониманием; просчитывает возможное развитие событий, способен разрабатывать модели и сценарии; стремится минимизировать будущие риски; при рассмотрении проблем и возможностей учитывает последствия для других подразделений компании. Индикаторами оценки третьего уровня в дополнение ко второму выступают: вносит ключевой вклад в разработку успешных стратегий своего функционального направления (стратегий развития дочерних предприятий); предлагает новые стратегические подходы, которые обеспечат долгосрочные конкурентные преимущества; видит развитие событий в долгосрочной перспективе и в своей повседневной деятельности, принимая решения, опирается на это видение; вырабатывая новые идеи, может посмотреть на проблему с более широкой точки зрения, не ограничиваясь рамками своей функции. Индикаторами оценки четвертого уровня в дополнение к третьему выступают: создает успешные стратегии на уровне компании или группы компаний; определяет курс развития, разрабатывает конкурентоспособные и новаторские стратегии для достижения позиции лидера в своей отрасли; делает прогнозы относительно долгосрочного развития событий.

#### **Список использованной литературы:**

1. Рувенный И.Я. Стратегические направления развития российского менеджмента //Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований. Материалы международной научно-практической конференции. – Уфа, 2019. – С. 100-103.
2. Кузнецова Е.В., Муллаянова Л.И. Разработка стратегии развития нефтяной компании // Управление экономикой: методы, модели, технологии Материалы XVII Международной научной конференции, посвященной 85-летию Уфимского государственного авиационного технического университета. Уфа, 2017. – С. 175-178.
3. Сайт Издательского Дома «Коммерсант». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/351440> (дата обращения: 03.06.2020).
4. Бикметов Е.Ю. Культура управления как объект социологического познания // Социологические исследования. – 2014. – № 9. – С. 69-72.
5. Kraus S., Reiche B.S., Reschke C.H. Implications of strategic planning in SMEs for international entrepreneurship research and practice. In.: Energizing Management Through Innovation and Entrepreneurship. – London: Routledge, 2008. – P. 128-145.
6. Гайнанов Д.А., Биглова Г.Ф., Атаева А.Г. Стратегическое управление ключевыми потенциалами развития разноуровневых территориальных

социально-экономических систем // Экономические и социальные перемены:  
факты, тенденции, прогноз. – 2017. – № 2. Т. 10. – С. 77-89.