

СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

© Тригоб'юк С.С., 2008

Зроблено огляд останніх досліджень стратегічного мислення, наведено основні особливості стратегічного мислення в контексті удосконалення процесу створення і реалізації стратегії та адаптування до динамічного непередбачуваного середовища. Досліджено суть, основні ознаки, складові стратегічного мислення, джерела його формування; проаналізовано основні якості, які має мати стратег для розвитку свого стратегічного мислення.

The review of the last researches is done in relation to strategic thinking, the basic features of strategic thinking are resulted in the context of improvement of process of creation and realization of strategy and adaptation to the dynamic unforeseeable environment. Investigational essence, basic signs, the constituents of strategic thinking, source of its formation are analysed basic qualities which a strategist must own for development of the strategic thinking.

Постановка проблеми. Надзвичайна мінливість зовнішнього і внутрішнього середовищ вимагає формування адекватного інструментарію для швидкого адаптування до нових ринкових умов. Удосконалення процесу створення і реалізації стратегії вимагає складного творчого підходу, в основу якого покладено стратегічне мислення, що сьогодні є недостатньо вивченим поняттям.

Аналіз досліджень і публікацій. Стратегічне мислення вивчали І. Ансофф, Е. Бейнхокер і С. Каплан, Р. Рамелт, П. Джонсон, З.С. Шершньова, І. Вілсон, К. Омає, Дж.М. Лідка (Liedtka J.M.), Г. Мінцберг, Е.А. Солоненко та ін. Можна виділити такі підходи для розгляду стратегічного мислення. Перший раціональний підхід ґрунтується на тому, що стратегічне мислення – це аналітичний системний процес, який вимагає послідовного і точного використання логіки та формальних методів. Його прихильниками є П. Джонсон, І. Ансофф. За другим креативним підходом стратегічне мислення – здатність боротися зі стереотипами з використанням творчих неформальних методів, інтуїції. Його підтримують представники візіонерської школи К. Омає, І. Вілсон. Третій підхід, запропонований Дж.М. Лідка, поєднує два попередні, показує, що для вирішення стратегічних проблем потрібно використовувати і творчий, і раціональний аналітичний підхід, а не зосереджуватись лише на одному з них. Пітер Скат-Рордам стратегію ототожнює не з плануванням, а із стратегічним мисленням. Г. Мінцберг не погоджується із цим. Він стратегічним мисленням називає таку особливу рису менеджера, яка націлена на передбачення майбутнього і відкриття нових стратегій, що здатні кардинально змінити конкурентне середовище. Основною функцією стратегічного мислення є створення і реалізація адекватної найефективнішої стратегії, але Р. Рамелт стверджує, що стратегічне мислення необхідне лише для ідентифікації змін і вибору правильної позиції у невизначеному середовищі. Сьогодні недостатньо вивчено ознаки стратегічного мислення, а також методи стратегічного мислення, які сприятимуть формуванню умов для удосконалення процесу створення і реалізації стратегії.

Формулювання цілей статті. Розглянути існуючі підходи до поняття стратегічного мислення, виявити суть, основні ознаки, методи стратегічного мислення, визначити особливості сучасного стратегічного мислення у контексті удосконалення процесу створення і реалізації стратегії.

Виклад основного матеріалу. Складання стратегічних планів може бути не адекватною відповіддю на виклики теперішнього світу. Змінюються ринки, продукти, розвиваються технології, економіка стає все більш глобалізованою і непередбачуваною. Спрогнозувати майбутнє стає все складніше, фактично неможливо. Створювати стратегічні плани, нехай навіть гнучкі, адаптовані до потенційних змін, вже неефективно. Епоха змін, яку викликала інформаційна революція, розвиток ІТ-технологій, вимагає від фахівців, які займаються стратегічним плануванням, не лише знання і використання методів стратегічного аналізу, але й формування відповідного типу мислення для продукування нових унікальних ідей. Стратегічне мислення можна вважати і як наступним етапом розвитку стратегічного планування, і як обов'язкову складову ефективного процесу стратегічного планування.

Стратегічне мислення як основа стратегічного планування тісно пов'язане із психологією. Щоб зрозуміти суть стратегічного мислення, визначити його особливості, характеристики, джерела формування, звернемось до досліджень психологів щодо мислення. У психології розрізняють вертикальний і латеральний типи мислення. Вертикальне мислення відбувається поетапно, для нього також характерна вибірковість. Помилка на одному з етапів процесу вертикального мислення спричиняє недосягнення поставленої цілі. Перехід до наступної стадії неможливий без виконання попередньої. Вертикальне мислення формує систему стереотипів. Саме таке мислення застосовується для управління компанією у прогнозовано змінних або не дуже динамічних умовах. Натомість латеральне мислення – це творчий нестандартний підхід до будь-якого предмета чи явища. Латеральне мислення включає перебудову звичних уявлень і створює умови для появи нових моделей. Найголовніша ціль цього типу мислення – генерувати нові ідеї. Латеральне мислення дає загальні напрямки для розуму, які дають змогу у необхідних випадках застосовувати той чи інший набір прийомів. Цей тип мислення найбільш корисний у часи революційних фундаментальних змін. Процес латерального мислення не можна описати за допомогою алгоритму, але він уможливорює по-новому оцінити середовище. З точки зору психології, мислення являє собою процес опосередкованого та узагальненого відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх істотних властивостях, зв'язках і відношеннях. Мислення є одним із провідних пізнавальних процесів, його називають найвищим ступенем пізнання [1, с. 270]. Мислення – це завжди пошук і відкриття істотно нового. Сьогодні недостатньо описувати реальний процес мислення як взаємодію операцій аналізу та синтезу, він включає в себе динаміку і породження сенсів, цілей, оцінок, потреб [1, с. 270]. Стратегічне мислення має ознаки і латерального, і вертикального типу мислення. Успішні стратеги зобов'язані володіти обома типами мислення, а не концентруватися лише на одному з них.

Такі трактування мислення можна зустріти серед більшості психологів. Екстраполюємо ці дослідження до вивчення стратегічного мислення. Процес мислення починається з відображення людиною предметів і явищ дійсності, наприклад зовнішнього чи внутрішнього середовищ організації. Далі вивчаються властивості цієї дійсності, визначаються її компоненти, взаємозв'язки між ними – більш детальне дослідження зовнішнього чи внутрішнього середовищ, виокремлення складових основних чинників, що впливають на діяльність організації. Найпопулярнішим методом дослідження є аналіз – операція уявного або реального розчленовування цілого (речі, властивості, процесу або відношення між предметами) на складові частини, виконувана в процесі пізнання або наочно-практичної діяльності людини. Не потрібно забувати і про синтез – процес (як правило, цілеспрямований) з'єднання або об'єднання раніше розрізнених речей або понять у щось якісно нове, ціле або таке, що представляє набір. У доповнення до синтезу метод аналізу дає змогу отримати інформацію про структуру об'єкта дослідження.

Дослідимо існуючі погляди на стратегічне мислення. Стратегічним мисленням є особливий тип системного мислення, який об'єднує раціональний і творчий компоненти, об'єктивний і суб'єктивний аспекти, ґрунтується на певних принципах, інтегрує різноманітні концепції і методи у складному процесі стратегічної діяльності. Існують дві суперечливі позиції з приводу природи стратегічного мислення. Перша ґрунтується на тому, що стратегічне мислення – одна з найкращих форм аналітичного обґрунтування, яка вимагає послідовного і точного використання логіки і

формальних методів. Друга позиція полягає у тому, що суть стратегічного мислення – здатність ламати традиційні уявлення, що вимагає використання творчих методів і неформального підходу (креативний аспект стратегічного мислення). Прихильники цього підходу переконані: стратегія у бізнесі без творчого підходу – не стратегія, а план, програма дій, сформована на основі відповідного аналізу [2]. Насправді, необхідним є компроміс – конструктивне об'єднання обох аспектів мислення на ситуативній основі. Логіка і формалізовані підходи необхідні для виявлення набору елементів системи взаємозв'язків вирішуваної проблеми, для забезпечення системного переходу від цілей до варіантів рішення, обґрунтованих з урахуванням вибраних критеріїв.

Творчість і свобода думки повинні забезпечувати інноваційність і прорив до нових можливостей, інтеграцію цінностей та інтересів, синтез усіх аспектів проблеми і передбачення її наслідків у майбутньому.

Що повинно переважати в стратегічному мисленні – раціональність чи креативність? Усе залежить від цілей організації, її позицій на ринку і конкурентного середовища. Але без творчого підходу в бізнесі сьогодні домогтися успіху, практично, неможливо. Тому основою стратегічного мислення в бізнесі є творчий підхід і креативне мислення, особливо, якщо йдеться про новачків на певному ринку або в невеликих підприємствах, які прагнуть швидкого розвитку.

Стратегічне мислення часто розглядають як процес роздумів про майбутній стан справ, про те, як уникнути помилок і прорахунків, а також, як використовувати можливості наявної переваги. Хід цього процесу розвивається шляхом використання здібностей ефективно вирішувати проблеми, вміння працювати з командою, а також використовується критичний погляд при розгляді справ. Стратегічне мислення повинно бути спрямоване на те, щоб уявити компанію в майбутньому, в подальшій перспективі такою, якою вона має бути, і вже потім приступити до роздумів, як цього домогтися. Стратегічне мислення – це здатність думати системно, тобто брати до уваги усі можливі перспективи, які досить часто спочатку здаються недосяжними для компанії. Такий підхід характерний для прихильників візіонерської школи.

Результатом стратегічного мислення має бути прийняття правильного адекватного стратегічного рішення. Можна створювати різноманітне програмне забезпечення, яке при зазначенні на вході відповідних даних давало б на виході готове рішення. Але штучний інтелект діє за чітким алгоритмом, який створює людина. В такий спосіб формуються стереотипні підходи під час розроблення стратегії. Так, можна стверджувати, що штучний інтелект може прораховувати набагато більше варіантів, ніж людина, він не допустить помилок у розрахунках, але не забуваймо, що він діє у вузьких рамках, які унеможливають критичний і системний підхід до вивчення корінної проблеми – основної потреби споживачів, яка задовольняється цим товаром чи послугою. Програмне забезпечення потрібне лише як допомога стратегу прийняти правильне рішення. Вважаємо, що варто удосконалювати програмне забезпечення для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ. Автоматизована система “відкриє” очі стратегу на оточуючий світ, дасть змогу виявити тенденції, прослідкувати закономірності, але ніколи не створить і тим більше не реалізує стратегію.

Стратегічне планування і стратегічне мислення інколи сприймають як синоніми. З одного боку, стратегічне мислення – це додатковий, хоча і дуже важливий компонент процесу стратегічного планування і реалізації стратегії; з іншого, – стратегічне мислення розглядають, як наявність або формування думки як ідеї, концепції планів і набір специфічних маневрів для їх досягнення. Стратегічне мислення – це постійний процес, а не одномоментне явище. Стратегічне мислення включає синтезування, використання інтуїції, творчого підходу, а також розуміння де і на якому рівні повинна знаходитися компанія в середньо- і довготривалому періоді [3].

I. Ансофф розмежовує стратегічний і творчий типи мислення. Стратегічний тип мислення має на увазі визнання і критичне ставлення до минулого досвіду. Керівники, які володіють стратегічним мисленням, чутливо сприймають основні тенденції, в результаті розвитку яких майбутнє стає відмінним від минулого. Натомість керівники, для яких характерний творчий тип мислення, по-новому зіставляють минулі тенденції і створюють нові ідеї, основну увагу вони зосереджують на новизні. Відмінність між обома типами мислення полягає в готовності визнати,

що погляди і цінності інших мають право на існування і можуть мати вагомий вплив на досягнення успіху фірми. Керівники з творчим типом мислення, як правило, розраховують забезпечити максимальну можливість визнання їх власних неортодоксальних поглядів. Вони можуть створювати нові чинники успіху і йти на ризик лише заради відчуття новизни. Керівники із стратегічним мисленням ризикують більш обдуманно, усвідомлюючи, що попереду можливі несподіванки. Спільним між творчим і стратегічним мисленням є їхня спрямованість на майбутнє, опора на нові, незвичні зміни, здатність продукувати альтернативні ідеї, ризикувати [4].

Отже, на думку І. Ансоффа, керівники-стратегі повинні уміти правильно узагальнювати, бачити проблему “з висоти пташиного польоту”, уміти піднятися в уяві над складністю завдань з багатьма змінними, які, зазвичай, ставить новизна ситуації, і побачити ті декілька змінних і залежностей, які визначають успішність реакції на цю новизну [5].

Е. Бейнхокер і С. Каплан вважають, що розвиток стратегічного мислення є однією із цілей формального процесу стратегічного планування. Особи, які приймають стратегічні рішення, на їхню думку, повинні мати глибоке розуміння бізнесу внутрішнього і зовнішнього середовищ організації, а також зобов'язані швидко реагувати на виклики і можливості, які виникають у реальному часі [5].

За Р. Рамелтом, стратегічне мислення є відправною точкою для зайняття вигідної позиції. Стратегічне мислення також важливе для визначення зв'язку між теперішнім становищем організації та її майбутньою економічною вигодою. Стратегічне мислення допомагає нам вибрати правильну позицію у заплутаному і невизначеному середовищі, оскільки стратегія розпочинається із визначення змін [6]. І. Вілсон відзначає, що інноваційні стратегії не з'являються із прискіпливого аналізу, а створюються за допомогою інтуїції. Для того, щоб інтуїція була стратегічно корисною, вона має спиратися на факти, що показують стан внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Потрібно робити правильні речі в потрібний час і, що найважливіше, з правильних причин. На думку П. Джонсона, це і є суть стратегічного мислення. Для того, щоб отримувати прибуток і мати конкурентну перевагу, все керівництво компанії повинно дотримуватися стратегічного мислення. Ця філософія стратегічного мислення проходить чотири фази: 1) фокус – чи існує орієнтація на вузький і чітко окреслений шлях в досягненні поставленої мети? 2) аналіз – чи є адекватна інформація, знання і розуміння, щоб ухвалювати точні рішення стосовно важливих проблем? 3) планування – чи підхід до планування є всебічним і ретельним, чи включені в нього усі важливі елементи, які можуть вплинути на загальний успіх? 4) напруга – чи виділені необхідні ресурси, спрямовані на визначені цілі так, щоб отримати вимірюваний результат? [7].

Зміст стратегічного мислення, на думку Шершньової З.С., полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищами (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення. Стратегічне мислення передбачає: усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів; орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі – нові можливості та потенційні загрози; усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни [8].

У практиці управління зустрічаються підходи, коли стратегічне мислення звужується до конкретної моделі, використовуваної в стратегічному плануванні, зокрема у стратегічному аналізі. Загалом пропонувані підходи до проблеми змісту стратегічного мислення керівників і менеджерів спираються на неоднозначні, нечіткі, неповні і суб'єктивно подані складові планування й ухвалення рішень. Жоден із вищезгаданих підходів не дає можливості визначити тип, характер, ефективність стратегічного мислення керівників і менеджерів, а лише відображає окремі аспекти цього складного процесу.

Сьогодні не потрібні нова теорія, концепція чи система поглядів, потрібні люди, які уміють мислити стратегічно. Так вважає відомий фахівець японського стратегічного менеджменту Кенічі Омає. Стратег повинен володіти гострим сприйняттям, винахідливістю і критичним розумом, який зможе ставити під сумнів існуюче становище. Йому потрібно бачити усе в перспективі. Він не може бути спеціалістом лише в одній вузькоспеціалізованій галузі. Він повинен бути інтегратором

розв'язання задач, оскільки багато сучасних проблем виникають на стику різних функцій, географічних факторів, тобто там, де традиційний досвід непридатний [9, с. 166]. Успішні ділові стратегії є результатом неприскіпливого аналізу, а особливого стилю мислення. У мисленні стратега винахідливість і наступні настирливість і виконання задуманого рухають процес мислення, який є більш творчим та інтуїтивним, ніж раціональним [9, с. 17]. Як вважає Кенічі Омае, аналіз лежить в основі стратегічного мислення. Стратег повинен чітко розуміти характер кожного елемента і потім використовувати весь потенціал людського розуму, щоб найвигідніше об'єднати ці елементи. Якщо потрібно критично дослідити ситуацію і потім створити потрібну структуру, то покрокова методика, наприклад системний аналіз, не працює. У таких випадках потрібний нелінійний інструмент мислення – людський розум [9, с. 24]. Справжнє стратегічне мислення, на думку Кенічі Омае, відрізняється від традиційного механічного системного підходу, що ґрунтується на лінійному мисленні, але також відрізняється й від інтуїтивного підходу, коли висновки робляться без будь-якого раціонального аналізу. Найкраще можливе рішення передбачає поєднання раціонального аналізу і творчого синтезу наявних компонентів у нову структуру за допомогою нелінійного мислення.

Для того, щоб генерувати нові ідеї, створювати нові види бізнесу і нові продукти, стратег повинен мати в своєму розпорядженні три основні методи: 1) усунення “вузьких” місць; 2) створення нових комбінацій; 3) максимальне використання стратегічних ступенів свободи [9, с. 166].

За Генрі Мінцбергом, багато практиків і теоретиків неправильно вважають, що стратегічне планування, стратегічне мислення і власне створення стратегії – синонімічні поняття. Це не зовсім правильно. Стратегічне мислення – це особлива риса менеджера, націлена на відкриття нових стратегій, які здатні переписати правила конкурентної гри і передбачити можливе майбутнє, кардинально відмінне від сьогодення. Багато керівників і дослідників стратегічного планування вважають, що стратегічне мислення є однією з головних складових успіху компанії. На думку Г. Мінцберга, найкраще стратегічне мислення породжує найкращі стратегії, однак не завжди стратегічне планування забезпечує найефективніше стратегічне мислення. Роль плановика повинна передусім фокусуватися на стратегічному мисленні в поєднанні зі стратегічними діями, а не на стратегічному плануванні. Інколи таке мислення може бути довільним: чи то йдеться про візонерське бачення, чи то просто про щось упорядкованіше. Проте в інших випадках стратегічне мислення повинно бути спонтанним, і тоді планувальник як каталізатор повинен діяти в спосіб, відмінний від того, як це розуміє традиційне планування [3, с. 131].

На противагу Кенічі Омае і Г. Мінцбергу Дж.М. Лідка не зосереджується лише на синтезуючому творчому підході до стратегічного мислення. Він вважає оптимальним поєднання творчого і раціонального аналітичного підходу для вирішення стратегічних проблем.

Дж.М. Лідка запропонував модель стратегічного мислення, що включає такі основні елементи:

- 1) системну перспективу або побудову ментальних моделей;
- 2) інтенсивне фокусування на досягненні цілей;
- 3) мислення з урахуванням часу розгортання стратегії;
- 4) висунення гіпотез;
- 5) інтелектуальний опортунізм.

Пітер Скат-Рордам стверджує, що сьогодні експерти зі стратегії не розглядають стратегію як планування, а швидше як мислення. Він виділяє такі основні чотири принципи стратегічного мислення: 1) спостерігати за ознаками змін; 2) використовувати інтуїцію та емпіричні дані; 3) розпізнавати цінність синергії; 4) жити життям споживачів; 5) балансувати між коротко- і довготерміновими періодами [10]. Стратегічний успіх лежить на перетині стратегічного навчання, стратегічного мислення і стратегічних дій. Поєднання переліченого може дати синергічний ефект. Стратегічне навчання полягає у:

- використанні стратегічного контролю;
- експериментуванні;
- постійному удосконаленні стратегії;
- навчанні на помилках [10].

Солоненко Є.А. стратегічне мислення описує такими характеристиками:

- аналітичністю і творчістю;
- актуальністю і прогностичністю;
- детальністю і цілісністю [11].

Стратег має мислити одночасно як аналітично, так і творчо. Перше необхідне під час аналізу поточного становища, друге – під час розроблення варіантів майбутніх дій, за узгодження бачення і постановки довготривалих цілей. Одночасно фокус уваги стратега повинен бути, залежно від ситуації, направлений на актуальні поточні проблеми і завдання, або на майбутнє. Звідси випливає необхідність мислити одночасно категоріями як актуальних подій, явищ і чинників, так і категоріями майбутніх ситуацій. Третім вимірюванням простору стратегічного мислення є здатність стратега бачити як проблему загалом, так і детально розбиратися в її причинах і наслідках.

Загалом стратегічне мислення може формуватися на основі двох основних категорій:

- 1) знанні моделей стратегічного аналізу і умінні їх застосовувати в своїх міркуваннях;
- 2) гнучкості мислення.

Причому знання моделей і уміння їх застосовувати лише в сукупності з гнучкістю мислення утворюють те саме стратегічне мислення, яке дає змогу проводити доволі глибокий стратегічний аналіз, здійснювати зважений стратегічний вибір і, зрештою, реалізовувати стратегію [11].

Чи можна навчитися стратегічно мислити? З одного боку, здатність творчо й активно мислити, створювати динамічні ідеї та цілі – це талант. З іншого, – існують способи, за допомогою яких стратегічне мислення може бути відтворене, скопійоване людьми, яким не вистачає природного таланту у цій галузі. К. Омає вважає, що немає “секретної формули”, за допомогою якої можна сформулювати ефективні цілі та побудувати успішні стратегії. Хоча творчості не можна навчити, їй все-таки можна навчитися. Майбутнім успішним стратегам потрібно виділити і розвивати такі мисленнєві навички, які сприяють розвитку творчості й одночасно розуміти обмежувальні умови і фактори, які визначають імовірність успіху. На практиці для формування стратегії організації можуть використовуватися різні психологічні прийоми і креативні техніки, які уможливають задіювати потенціал мислення стратега. При складанні власного плану дій з вироблення ідей варто використовувати методики ефективного творчого мислення. Серед них виділяють методи психологічної активізації мислення, які спрямовані на усунення психологічної інерції мислення, що перешкоджає знаходженню нових ідей, заважає всебічному розгляду проблеми. Ці методи дають змогу значно збільшити кількість ідей, що висуваються, і підвищують продуктивність процесу. Проте для вирішення нестандартних задач, в основі яких закладені суперечності, ці методи можуть бути менш ефективними.

До найпоширеніших методів психологічної активізації належать: “мозковий штурм”, зворотна “мозкова атака”; тіньова “мозкова атака”; корабельна рада, метод фокальних об’єктів, аналогії, синектика, оператор РВС, конференція ідей, метод “гірлянд асоціацій і метафор”; методи систематизованого пошуку [12]. Розглянемо детальніше деякі найчастіше використовувані методи.

“Мозковий штурм” (брейнстормінг): запропонований Олексієм Осборном (США) в 40-х рр. ХХ ст. Основні ідеї: колективний пошук ідей, розділення процесів генерації і критики в часі учасників відповідно на генераторів і критиків. В процесі генерації виказувані ідеї розвиваються і модифікуються далекими асоціаціями і аналогіями. Оптимальними вважаються групи в 5–10 чоловік. Основна мета – вироблення максимальної кількості різноманітних ідей. Не слід боятися фантастичних ідей: їх легше “приручити”, ніж придумати. Чим більше ідей, тим більша вірогідність успіху. Обов’язковими умовами проведення “мозкового штурму” є створення сприятливих умов для подолання психологічної інерції і боязні виказувати безглузді ідеї через їх критику, залучення в групу фахівців різного профілю, схильність їх до творчої роботи. Керівником групи (модератором) може бути керівник організації. Недоліки цього методу і його різновидів: величезна кількість ідей ще не гарантує появи “геніальної ідеї”; зважаючи на відсутність аналітичного етапу “мозковий штурм” виробляє яскраві, оригінальні ідеї, які не завжди раціональні й придатні до реалізації [12].

Синектика – це творчий процес, що змушує учасників використовувати для вирішення поставленої проблеми аналогії. Можливі різні характер і види аналогій між об'єктами (явищами, процесами): матеріальна; символічна (графічна); словесна; пряма або віддалена; аналогія за формою, структурою, функцією об'єкта тощо.

Метод контрольних питань – створення навідних питань, які можуть підвести до вирішення проблеми. Розроблено безліч різних списків питань, але всі вони, не зважаючи на їх відмінності, переслідують одну мету, – за допомогою відповідей на питання направити хід думки до найкращих рішень. Спеціально підібрані питання вимагають таких відповідей, які дають змогу краще з'ясувати проблему і умови її вирішення, допомагають долати стереотипне мислення.

Зрозуміло, що будь-які методики, прийоми не мають визначального впливу на розвиток стратегічного мислення, але під час їх застосування формується сприятливе середовище для генерування нових ідей. За формального процесу стратегічного планування потрібно обов'язково звертатися до цих методик, а не заспокоюватися на досягнутих результатах.

Можна визначити такі етапи стратегічного мислення. Стратегічне мислення починається із визначення цілі; продовжується, коли створюється план досягнення цілі; розвивається з розробленням маневрів, що ведуть до цілі. Стратегічне мислення треба так “налаштовувати”, щоб передбачати і готуватись до можливих перешкод.

Хто може володіти цим вмінням – мислити стратегічно? З одного боку, це найважливіше для осіб, які займаються стратегічним плануванням, які розробляють стратегії. З іншого, – виконавці стратегії також мають уміти мислити стратегічно. У сучасному світі кожен в організації зобов'язаний знати, куди рухається компанія, і намагатися зробити свій внесок в її успішність. Знати стратегічний напрям розвитку мають усі, але це не означає володіти стратегічним мисленням. Для розвитку стратегічного мислення у компанії потрібно вибудовувати систему навчання, впроваджувати менеджмент знань. Потрібно створювати умови, що надихають інших на творчий підхід, зважаючи на той факт, що креативні рішення можуть і повинні виникати в усіх підрозділах компанії, а не тільки у декількох співробітників. Завдання полягає у тому, щоб застосувати новаторські підходи. Політика управління знаннями має бути основою для гнучкості й прогресивності організації. Важливо не лише генерувати ідеї, але і знайти способи їх практичної реалізації. Потрібно уміти визначити можливості, які варто розробляти, добре розуміти і формулювати проблеми, долати бар'єри і об'єднувати потрібних людей в процесі відтворення ідей і тестування, щоб знаходити ефективні рішення і домагатися необхідних результатів.

Джерела формування стратегічного мислення варто розглядати з позиції знань. Знання можна розділити на професійні, що стосуються фахових знань у певній галузі, та індивідуальні особливості, що формуються на основі здобутого життєвого досвіду. Для того, щоб досягнути найвищого ступеня пізнання у певному бізнесі, потрібен високий рівень обох складових знань.

Підсумовуючи, окреслимо головні, на нашу думку, особливості сучасного стратегічного мислення: творчість, критичність, системність, інноваційність, винахідливість, об'єктивність.

Критичність означає, що потрібно дивитися на оточуючий світ із недовірою до існуючого стану, з можливим виявленням недоліків. Розум стратега завжди має бути в пошуках недосяжного ідеалу, а для цього насамперед потрібно усвідомити, чому теперішній стан не є найкращим. Розуміння проблем, недоліків є першим кроком до поступу організації вперед.

Творчість – найважливіша після глибокого критичного аналізу креативно підійти до формування правильних стратегічних кроків, з максимальною ефективністю використати наявні ресурси і скористатися можливостями, що ідентифіковані на етапі критичного аналізу.

Системність – потрібно усвідомлювати місце кожного підрозділу у системі організації, місце організації у системі ринку, ринку – у глобалізованій економіці. Неприпустиме “вузьке” мислення.

Об'єктивність – оцінка власних можливостей має бути адекватно тверезою з можливим врахуванням різноманітних сценаріїв подальшого розвитку. Прораховувати наслідки як песимістичних, так і оптимістичних прогнозів.

Інноваційність – без продукування нових унікальних ідей складно досягти переваги. Інновації мають стосуватися кожного функціонального напрямку організації. Потрібно бути відкритими до залучення найновіших досягнень науки і техніки.

Теорії і концепції можуть старіти; розум і мислення – ні. У сьогодишньому висококонкурентному світі розум стратега стає активом, ціна якого завжди зростає [6, с. 169].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегічне мислення розглядається як процес, в основу якого покладено творчість і раціональність, аналіз і синтез, актуальність і прогнозування. Основними особливостями сучасного стратегічного мислення є: креативність, критичність, системність, інноваційність, винахідливість, об'єктивність. Стратегічне мислення є однією з головних складових успіху компанії, тому в подальшому потрібно продовжувати вивчати це поняття для того, щоб за будь-яких умов бути спроможним генерувати ідеї, розробляти і впроваджувати стратегії.

1. Тихомиров О.К. *Психология мышления: Учеб. пособие.* – М.: Изд-во Москов. ун-та, 1984. – 272 с. 2. Маленков Ю. А. *Проблемы развития стратегического управления в России // Вестн. СПб ун-та “Теория и практика управления”, 2007. – № 5 – С. 108–119.* 3. Мінцберг Г. *Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоєва.* – К.: Вид-во Олексія Капусті, 2008. – 412 с. 4. Ансофф И. *Стратегическое управление.* – М.: Экономика, 1989. 5. Eric D. Beinhocker and Sarah Kaplan. *Tired of strategic planning? Many companies get little value from their annual strategic-planning process.* <http://www.mckinseyquarterly.com>. 6. Dan Lovallo, Lenny Mendonca. *Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt, November 2007,* <http://www.mckinseyquarterly.com>. 7. Джонсон П. *Стратегическое мышление на высшем уровне.* 23.09.2005, <http://www.v-ratio.ru>. 8. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушиний Ю.М. *Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник.* – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с. 9. *Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 215 с.* 10. Peter Scat-Rordam. *Changing Strategic Direction.* <http://1000ventures.com>. 11. Солоненко Є.М. *“Стратегия: мышление vs. планирование”.* *Будь в курсе.* № 6, август-сентябрь 2007 <http://www.solonenko.ru>. 12. Дмитрієва Л.М. *Креативні прийоми створення ідей.* <http://www.elitarium.ru>.