

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

К. П. Васенев¹

Независимый исследователь (Москва, Россия)

СТИМУЛИРУЮЩИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПРОЦЕСС СОЗИДАНИЯ И ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Механистичность и инерционность формализованных аналитических подходов к выстраиванию процесса разработки стратегии не содействуют развитию способности менеджмента промышленного предприятия к стратегической импровизации, необходимой в условиях динамической сложности современных турбулентных рынков. Дальнейшее совершенствование процесса разработки стратегии предприятия связывается с активизацией творчества, стратегического мышления и интуиции менеджеров. В статье для промышленного предприятия, работающего в турбулентных рыночных условиях, предложены: 1) двухуровневая системная ментальная модель, характеризующая понимание стратегом развития будущего; 2) модель системного стратегического мышления стратега; 3) модель стимулирующего мышление менеджеров интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии. Модели нацелены на повышение стратегической адаптационной способности промышленного предприятия к динамично развивающемуся будущему путем переноса акцента при созидании стратегии с формализованного анализа на активизацию и задействование стратегического мышления менеджеров.

Ключевые слова: промышленное предприятие, формализованное аналитическое стратегическое планирование, системное стратегическое мышление, разнофокусное стратегическое предвидение, стратегический контекст, системная ментальная модель стратега, интегрированный процесс созидания и операционализации стратегии, институционализация стратегического обучения.

Цитировать статью: *Васенев К. П.* Стимулирующий стратегическое мышление менеджеров интегрированный процесс созидания и операционализации стратегии промышленного предприятия // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2019. — № 5. — С. 138–182.

¹ Васенев Кирилл Павлович, независимый исследователь.

K. P. Vasenyov
(Moscow, Russia)

INTEGRATED CREATION PROCESS STIMULATING MANAGERS' STRATEGIC THINKING AND OPERATIONALIZATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISE STRATEGY

Rigidity and inertia of formalized analytical approaches toward a strategy development process do not facilitate strategic improvisation of enterprise management that is crucial in modern dynamic state of turbulent markets. Further improvement in the development of enterprise strategy is associated with creativity, strategic thinking, and intuition of managers. The article provides: (1) a two-level systemic mental model of future development determined by strategist's understanding; (2) a model of the strategic thinking of a strategist; (3) a model of the integrated process of creation and operationalization of the strategy that stimulates the thinking of managers. The models are aimed at increasing the strategic adaptable capacity of an enterprise to the dynamically developing future by shifting the focus from formal analysis on activating and engaging the strategic thinking of managers.

Key words: an industrial enterprise, formal analytical strategic planning, systematic strategic thinking, strategic foresight of different focus, a strategic context, a systemic mental model of a strategist, an integrated process of creation and operationalization of a strategy, institutionalization of strategic training.

To cite this document: *Vasenyov K. P.* (2019). Integrated creating process that stimulates strategic thinking of managers and operationalization of industrial enterprise strategy. *Moscow University Economic Bulletin*, (5), 138–182.

Необходимость своевременного переосмысления видения будущего менеджментом предприятия

Изменения современной сложной, динамичной и неопределенной рыночной среды все чаще имеют стратегическое значение — нарушается последовательная логика развития событий, изменяются фундаментальные правила и способы деятельности, и последствия действий предприятия перестают быть очевидными. Будущее перестает быть простым продолжением прошлого [Хамел, Прахалад, 2002]. Особое значение приобретает необходимость понимания динамики (динамической сложности) рыночной среды [Сенге, 2009]. В таких условиях рычаги управления следует искать в понимании динамической сложности, а не в детализации [Минцберг и др., 2001].

Повышение готовности менеджмента к эффективной стратегической импровизации в турбулентных рыночных условиях, когда динамика и релевантность влияющих факторов совпадают и проявляются с особой силой, связывается с развитием навыков стратегического мышления [Ансофф, 1989; Константинов, 2009].

Практика подтверждает необходимость своевременного переосмысления менеджментом стратегических перспектив и деятельности предприятий в связи с возникновением стратегически значимых изменений на рынках, запаздывание с осмыслением и реагированием на которые приводило к драматическим последствиям.

Катастрофическая потеря доли мирового рынка в 1970-е гг. часовщиками Швейцарии в результате кварцевого кризиса связывается с их недальновидностью и неготовностью к внедрению новых технологий [Баркер, 2007]. Стратегия Н. Хайека в 1983 г. предусматривала *переосмысление* конструкции часов (радикальное упрощение) и процесса производства (максимальная автоматизация), что позволило выпускать конкурентоспособные по цене часы Swatch при сохранении традиционного швейцарского качества [Остервальдер, Пинье, 2014].

Американскому производителю строительной техники Caterpillar — мировому лидеру до начала 1980-х гг. — удалось выстоять против атаки японской компании Komatsu путем выстраивания системы совещаний по стратегическим вопросам и *активизации стратегического мышления* многих сотрудников [Роберт, 2006]. Komatsu стремилась подорвать стратегическое преимущество Caterpillar в сервисе, предлагая рынку машины, «которые не ломаются».

Группа сценарного планирования Royal Dutch / Shell в 1972 г. выявила признаки надвигающегося кардинального изменения правил функционирования мирового рынка нефти, однако не сумела убедить топ-менеджеров в неизбежности изменений. Переосмыслив задачу, сотрудники группы стали понимать ее не как составление документированных прогнозов, а как необходимость *воздействовать на интеллектуальные модели* менеджеров с использованием сценариев, нацеленных на продумывание способов управления в возникающем новом мире [Минцберг и др., 2001; Сенге, 2009].

Ключевым элементом стремительного возвышения компании British Petroleum стало *обучение работе с интеллектуальными моделями* путем создания внутренних сетевых структур [Сенге, 2009].

Российская действительность подтверждает значимость ментальной составляющей менеджмента [Гурков, 2007]. Когда в 2003 г. ГК «Ренова» пришла на Уральский турбинный завод, он был на грани развала и разорения [Колбина, 2017]. Однако последовательно осуществленные в соответствии с *новым видением стратегических перспектив* завода инвестиции в развитие позволили создать новую конкурентоспособную на мировых рынках теплофикационную турбину.

Таким образом, в условиях усиливающихся динамики и сложности рынков подготовка и принятие стратегических решений (формулирование и изменение стратегии) должны опираться на целенаправленные актуализацию и расширение понимания менеджерами перспектив развития будущего применительно к деятельности предприятия, что требует специальной инструментальной и процедурной поддержки.

Проблемы методологии процесса разработки и внедрения стратегии

В отечественной литературе разработка и внедрение стратегии связываются с планированием [Горемыкин, 2014; Карминский и др., 2013; Клейнер, 2008; Петров и др., 2008; Чмышенко, 2018; Янковская, 2013].

Применительно к условиям современной рыночной среды методология построения систем планирования на отечественных предприятиях признается недостаточно проработанной [Васенев, 2017; Иванова и др., 2011; Янковская, 2013].

Стратегическое планирование (предполагающее разработку стратегии) также характеризуется методологическими трудностями: не выработаны единые трактовки понятий «стратегия» [Горемыкин, 2014; Клейнер, 2008; Константинов, 2009] и «стратегическое планирование» [Чмышенко, 2018], существуют расхождения в понимании соотношения категорий «стратегия» и «стратегические цели» [Клейнер, 2008], «видение» и «миссия» [Катькало, 2006].

Присутствующие в литературе модели процесса разработки и внедрения стратегии, как правило, опираются на тем или иным образом формализованные аналитические схемы, детерминирующие и ограничивающие направления рационального поиска стратегических идей (см. табл. 1). В связи с чем ряд исследователей считают, что стратегическое планирование не имеет отношения к требующему не только рационального анализа, но прежде всего творческого синтеза, созиданию стратегии, а является стратегическим программированием, т.е. инструментом трансформации ранее сформулированной стратегии в программы, планы и бюджеты [Зуб, Локтионов, 2011; Минцберг и др., 2001; Попов, 2014]. И для отечественной литературы отмечается не всегда строгое [Зуб, Локтионов, 2011] и корректное [Катькало, 2006] толкование термина «стратегическое планирование» применительно к его классическому пониманию.

В отечественной практике следствием методологической непроработанности процесса разработки стратегии (стратегического планирования) становятся:

- отсутствие у менеджмента понимания необходимости перспективного видения [Аринушкина, Черкасова, 2012];

- концентрация на нестратегических категориях, например, объектом стратегического планирования редко выступают ключевые компетенции, в результате чего номинально стратегическое планирование оказывается текущим функциональным [Чмышенко, 2018];
- слабая связь стратегических планов и подготовки мероприятий по реализации стратегии (непроработанность механизмов операционализации стратегии) [Аринушкина, Черкасова, 2012; Иванова и др., 2011; Магданов, 2012];
- отсутствие формализованных процедур [Петров и др., 2008].

Фактором недостаточной стратегической адаптационной способности для крупных промышленных предприятий признается также негибкость (в силу формализованности) циклического планирования [Астахов и др., 2015].

Все перечисленное подчеркивает актуальность задачи совершенствования методологии процессов созидания и операционализации стратегии на российских промышленных предприятиях в направлении повышения их стратегической адаптационной способности к динамической сложности турбулентных рынков.

Зарубежные исследователи также отмечают: 1) нередкое превращение стратегического планирования в приростное и не выявляющее новые возможности тактическое и функциональное [Хамел, Прахалад, 2002] и 2) отсутствие взаимосвязи между стратегическим и оперативным планированием [Horvath & Partner, 2008; Irmer, Schoen, 2009; Каплан, Нортон, 2013; Каплан, Нортон, 2014]. CEO компании Roland Berger Strategy Consultants Б. Швенкер признает неэффективность традиционных средне- и долгосрочного планирования и указывает на необходимость развития нового менталитета и применения гибких инструментов [Happ-Frank, 2009].

Необходимость стратегического процесса, стимулирующего мышление менеджеров

Ряд исследователей связывают дальнейшее развитие процесса разработки стратегии (традиционно понимаемого как стратегическое планирование) с необходимостью активизации творчества, стратегического мышления и интуиции менеджеров [Ансофф, 1989; Константинов, 2009; Магданов, 2012; Петров, 2016; Петров и др., 2008; Чмышенко, 2018]. Вместе с тем анализ показывает, что из представленных в литературе моделей (табл. 1) только некоторые предполагают использование в процессе формирования стратегии инструментов и процедур, активизирующих и опирающихся на мышление менеджеров. Одновременно отмечается, что со-

держательному анализу понятия «стратегическое мышление» в литературе уделяется недостаточное внимание [Петров, 2016].

Как результат допускается констатировать, что в литературе отсутствуют хорошо проработанные модели стратегического процесса промышленного предприятия, связывающие повышение его стратегической адаптационной способности в турбулентных рыночных условиях с целевым воздействием на ментальные модели менеджеров разных уровней управления.

Учитывая результаты анализа, цель исследования состоит в разработке методологических положений и построении модели процесса созидания и операционализации стратегии, содействующего повышению стратегической адаптационной способности работающего в турбулентных рыночных условиях промышленного предприятия путем стимулирования и использования стратегически ориентированного мышления менеджеров разных уровней управления. Предлагаемая модель методологически базируется на эклектичном понимании стратегического менеджмента, системном понимании стратегом перспектив развития будущего (разнофокусных системных ментальных моделях стратега), базирующихся на категориях ментальности трактовках понятий «стратегия» и «стратегический процесс», а также на содействующих изменению ментальных моделей менеджеров концепции организационного обучения П. Сенге и формализованных и неформальных коммуникациях менеджеров по стратегическим вопросам, инструментально и процедурно поддерживаемых в рамках интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии промышленного предприятия.

Модель создает возможность отказа от использования ограничивающих мышление формальных аналитических схем разработки стратегии и превращает стратегически ориентированное мышление менеджеров всех уровней управления в основной фактор повышения стратегической адаптационной способности промышленного предприятия.

Таблица 1

Стратегическое мышление в моделях процесса разработки стратегии предприятия

Модель	Характеристика моделей с точки зрения содействия и опоры на стратегическое мышление менеджеров
Базовая схема модели стратегического менеджмента Дэвида	обобщенная схема аналитической разработки (SWOT-анализ) и формализованной реализации стратегии (формализация задач и политик) содержит последовательность этапов стратегического процесса [Попов, 2015] и не содержит инструментов, активизирующих стратегическое мышление менеджеров

Модель	Характеристика моделей с точки зрения содействия и опоры на стратегическое мышление менеджеров
Модель стратегического процесса Линча	агрегированная схема аналитической разработки видения, миссии и целей (на основе сравнительного анализа внешней среды и ресурсов), идентификации и формализованного рационального отбора «стратегических опционов» с выходом на формирование формализованного «стратегического пути» при согласовании стратегии, оргструктуры и стиля [Попов, 2015]. Модель не содержит инструментов и процедур, активизирующих стратегическое мышление менеджеров
Алгоритм разработки корпоративной стратегии	аналитический алгоритм разработки и внедрения стратегии [Горемыкин, 2014]: базируясь на анализе отрасли, конкуренции, финансового положения, аудите маркетинга, SWOT-анализе и оценке рисков разрабатывается корпоративная стратегия, которая определяет ССП, КПЭ, бюджет и функциональные стратегии, формирующие портфель проектов развития (наращивания компетенций). ССП не связывается с проектной деятельностью, а используется для доведения целей до подразделений (функция контроля)
Модель усовершенствования процесса планирования	обобщенная схема аналитической разработки (SWOT-анализ) и внедрения стратегии [Янковская, 2013] содержит базовые компоненты: формирование миссии, выработка цели, корпоративной и функциональных стратегий, планирование инвестиций в развитие производственного потенциала, стратегический контроль. Модель не содержит инструментов и процедур, нацеленных на активизацию стратегического мышления менеджеров
Модель «контур стратегического планирования»	модель представляет собой последовательность этапов анализа, целеполагания и выбора и предусматривает иерархическую структуру стратегий; корпоративную (базовую) стратегию линейные подразделения конкретизируют по характеристике «продукт / рынок», а функциональные подразделения — по характеристике «ресурсы / возможности» [Петров и др., 2008]. Модель не содержит инструментов, нацеленных на активизацию стратегически ориентированного мышления менеджеров
Модель процесса стратегического менеджмента по Томпсону и Стрикленду	стратегическое мышление интерпретируется в модели как хорошая осведомленность и понимание стратегических категорий, а также умение использовать это понимание для подготовки и принятия стратегических решений и их последующей реализации [Томпсон, Стрикленд, 2013]. Однако модель не содержит инструментов и процедур, нацеленных на активизацию стратегически ориентированного мышления менеджеров
Процессная модель стратегического менеджмента	стратегическое мышление трактуется в модели как сориентированное в будущее, нацеленное на достижение долгосрочного конкурентного преимущества и являющееся движущей силой параллельных процессов формулирования и реализации стратегии [Петров, 2017]. Модель представлена концептуально

Модель	Характеристика моделей с точки зрения содействия и опоры на стратегическое мышление менеджеров
Модель актуального стратегического менеджмента	модель связывает успех предприятия с ментальностью менеджеров и предусматривает применение для осмысления стратегической перспективы предприятия сценариев и стратегических диалогов (что содействует стратегическому научению), а также стратегической рефлексии для проверки и осмысления результатов реализации стратегии [Попов, 2015; Попов, 2014]
Дополнение системы стратегического планирования форсайтом	для объединения преимуществ плановой и адаптационной школ использован форсайт, содействующий расширению горизонта стратегического видения и осмыслению вариативности будущего с помощью сценариев и предполагающий осознанное воздействие на будущие изменения [Березной, 2017]. Результаты форсайт-исследований используются в рамках традиционного стратегического планирования
Метод стратегического предпринимательства	метод объединяет предвидение будущего (в форме сценариев) и интуицию (креативные способности) менеджера-предпринимателя, рациональный анализ и внутренние процессы коммуникаций и обучения («мозговая атака» вносит ментальную составляющую в стратегический процесс) [Виссема, 2000]
Модель формирования стратегии как создание восприятия	понимание стратегом стратегической ситуации реализуется как его объясняющая ментальная модель, характеризующаяся определенным выбором элементов и взаимосвязей между ними [Хэмел и др., 2005]. Стратегические идеи возникают как следствие размышлений стратега над ментальными моделями ситуации. Набор стратегических альтернатив ограничивается не только фактами рынка (рациональным анализом объективных данных, например, SWOT-анализом), но и способностью стратега менять свои ментальные модели (осмыслять разными способами возможные варианты дальнейшего развития действительности). Модель представлена концептуально
Модель формирования стратегии «процесс стратегического мышления»	для выработки стратегии модель предполагает реализацию формализованной процедуры проведения стратегических размышлений и включает предусматривающую рассмотрение стратегических сценариев обобщенную логическую схему (конкретизируемую менеджментом предприятия) и процедуры проведения коллективных стратегических размышлений и обсуждений [Роберт, 2006]

Концептуальная эклектичность стратегического менеджмента

Каждая из возникших в ходе эволюции стратегического менеджмента концепций стратегий ориентирует логику стратегических размышлений определенным образом. И такая избирательная направленность в ряде случаев стала основанием для критики и стимулом к развитию новых подходов.

Концентрирующаяся на аналитическом сопоставлении существующих обстоятельств модель К. Эндрюса критикуется за отрыв мышления

от практической деятельности, пренебрежение обучением и негибкость стратегии [Каткало, 2006; Минцберг и др., 2015; Минцберг и др., 2001].

Интенсивно критикуемое формализованное аналитическое стратегическое планирование не обеспечивает выявления и осмысления нарушений в последовательном ходе событий, формирования предвидения будущего и необходимого для созидания стратегии синтеза [Ансофф, 1989; Ансофф, 1999; Зуб, Локтионов, 2011; Каткало, 2006; Минцберг и др., 2015; Питерс, Уотермен, 1986; Попов, 2014; Хамел, Прахалад, 2002].

Предусматривающая формализованную и детализированную аналитическую работу по подбору генерической стратегии теория М. Портера односторонне детерминирует анализ и понимание внутренних конкурентных факторов возможностями рыночного позиционирования [Минцберг и др., 2015; Минцберг и др., 2001; Портер, 2015].

Акцентирующая внимание на индивидуальном стратегическом видении предпринимателя школа предпринимательства понимает процесс разработки стратегии как интуитивный и ориентированный на агрессивный поиск новых возможностей, что обеспечивает высокую адаптационную способность, но ограничивает инициативу «снизу» [Минцберг, 2009; Минцберг и др., 2015].

Нацеливающий менеджеров на расширение отраслевого предвидения и разработку стратегической архитектуры ресурсный подход требует более исследовательского процесса разработки стратегии с опорой на постоянное накопление опыта, переосмысление ситуации и творчество многих сотрудников [Коллис, Монтгомери, 2007; Хамел, Прахалад, 2002].

Логический инкрементализм Дж. Куинна трактует процесс изменения стратегии как фрагментарный, эволюционный и интуитивный, причем особо важен процесс обучения — осмысления накапливаемого опыта, что содействует повышению адаптационной способности предприятия в условиях турбулентности [Аронов и др., 2017; Минцберг и др., 2001].

Рассматривая базирующуюся на организационном обучении адаптивность в качестве более эффективного, чем рациональные методы механизма принятия стратегических решений, Г. Минцберг считает, что обучение должно сочетаться с контролем, поэтому на практике всякая стратегия стоит на двух «ногах», одна из которых — сознательность (планируемая стратегия), а другая — спонтанность (спонтанная стратегия) [Mintzberg, Waters, 1985; Минцберг и др., 2001].

Обучающая модель формирования стратегии опирается на ретроспективное осмысление прошлого опыта, базирующиеся на концепции логического инкрементализма стратегические инициативы сотрудников и концепцию развивающейся стратегии Г. Минцберга. В условиях динамичных и непредсказуемых изменений обучение признается обязательным условием сохранения гибкости [Минцберг и др., 2015].

Концепция динамических способностей нацеливает организационное обучение на создание и использование отличительных компетенций в сочетании с предпринимательским подходом [Катькало, 2006; Минцберг и др., 2015; Тис и др., 2003].

Разработка стратегии связана с мышлением [Петров, 2016], и когнитивная школа трактует стратегический процесс как мыслительный. Предпосылкой стратегического познания и мышления выступает существование ментальных структур, с помощью которых организуется знание. Невозможность разработки успешной стратегии формальными методами аналитического планирования обусловлена опорой при планировании на существующие ментальные модели менеджеров, что содействует сохранению действующего порядка [Березной, 2017]. В турбулентных рыночных условиях необходимо нацеленное на синтез информации стратегическое мышление, опирающееся на интуицию, креативность и обучение [Березной, 2017].

Специфическое понимание стратегии и процесса ее разработки в разных школах привело к эклектичному пониманию стратегического менеджмента [Катькало, 2006; Минцберг и др., 2015; Тис и др., 2003]. Дихотомии между содержанием и процессом стратегического управления, предпринимательскими и административными механизмами успешных стратегий, а также между внутренними и внешними факторами конкурентных преимуществ следует трактовать как допущения о комплексном характере феномена стратегии [Катькало, 2006]. Такое понимание должно порождать не стремление к аналитическому нахождению «концептуально правильной» стратегии, а приводить к определяемым конкретными условиями и обстоятельствами разнообразным комбинациям подходов разных школ [Минцберг и др., 2015].

Эклектичное понимание стратегического менеджмента делает необходимым уточнение понятий «стратегия» и «стратегический процесс», которые перестают быть концептуально однонаправленными и связываются с особенностями мышления менеджеров.

Созидание стратегии как достижение понимания в комбинирующем концепции процессе

Общепринятого определения понятия «стратегия» не существует. При этом ряд исследователей трактуют стратегию как понимание менеджментом стратегической ситуации и действий предприятия в ее контексте, а процесс разработки стратегии — как достижение такого понимания.

Ключевая составляющая процесса созидания конкурентоспособной стратегии — творческое, отчасти интуитивное и часто разрушительное для устоявшегося порядка вещей понимание динамичного взаимодействия

компаний, клиентов и конкурентов и формирование на этой основе все-стороннего набора целей и планов действий [Омае, 2015].

Стратегия базируется на достижении глубокого понимания динамики рыночного соперничества (видение М. Портера) и возможностей формирования конкурентных сил (ресурсный подход) и создается в рамках эволюционного процесса с возможно непредсказуемым результатом (видение Г. Минцберга) [Хамел, Прахалад, 2002].

Цель формирования стратегии заключается в осмыслении стратегической ситуации для выработки эффективных способов работы с ней [Хэмел и др., 2005]. Стратегия — это выбранный стратегом способ работы с ситуацией, описанной в его модели реальности.

Когнитивная школа трактует процесс формирования стратегии как процесс познания, а создание стратегии — как достижение понимания [Минцберг и др., 2015].

Стратегия — это понимание места и роли компании в будущем потоке событий, позволяющее сформулировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ [Константинов, 2009].

Обусловленность особенностями мышления менеджеров и концептуальная вариативность понятия «стратегия» приводят к процессу созидания стратегии, одновременно и в разной степени в зависимости от ситуации опирающемуся на:

- формализованную аналитическую работу;
- предпринимательское предвидение развития будущего;
- инкрементальный процесс творческой генерации стратегических инициатив менеджерами разных уровней управления на основе стратегического обучения и переосмысления ситуации;
- готовность менеджмента к спонтанной стратегической реакции на непредвиденные события;
- стратегическое мышление, поддерживаемое целенаправленным воздействием на ментальные структуры менеджеров.

Такое «комбинационное» понимание процесса созидания стратегии согласуется с мнением Г. Минцберга о том, что теория менеджмента должна включать три модели [Минцберг, 2009; Минцберг и др., 2001]: «модель планирования» (формализованное стратегическое планирование механистической организационной конфигурации), «модель, основанную на видении» (предпринимательской конфигурации) и «модель обучения» (перманентный распределенный и сочетающий мышление и действия процесс формулирования стратегии инноваторской конфигурации). Признавая такую комбинацию «гиперболизированной» моделью, Г. Минцберг считает, что предприятиям на разных этапах развития необходимо уметь гибко применять разные динамичные комбинации этих моделей.

«Комбинационной» позиции придерживается и Г. Н. Константинов, который выделяет три взаимодействующих между собой способа формулирования стратегии [Константинов, 2009]: 1) стратегическое мышление — креативность, предпринимательское «озарение» в понимании компании, отрасли и их окружения; 2) формальное стратегическое планирование — систематический и формализованный процесс формирования стратегии; 3) ситуационные стратегические решения — эффективная реакция на неожиданные возможности и проблемы.

Достижение глубокого понимания стратегической ситуации и качество стратегических решений определяются качеством стратегического процесса [Константинов, 2015; О'Коннор, Макдермотт, 2014], и при переопределении понятий «стратегия» и «стратегический процесс» в категориях ментальности проблема качества стратегических решений трансформируется в проблему качества стратегического мышления менеджеров [Константинов, 2015].

Активизация мышления менеджеров в стратегическом процессе

Конкурентоспособность компании связывается с мышлением старших менеджеров [Роберт, 2006; Хамел, Прахалад, 2002]. Мышление менеджера программируется и ограничивается его образованием, опытом и существующими в компании управленческими правилами. Управленческие рамки ограничивают видение менеджера конкретным участком реальности, предопределяют его действия и становятся частью организационного механизма [Хамел, Прахалад, 2002]. В турбулентной среде интеллектуальный капитал постоянно обесценивается и возникает потребность в более широком спектре управленческих идей, чему препятствуют устоявшиеся стереотипы мышления. Г. Минцберг рассматривает способность резко изменять образ мышления и взгляды в качестве исходной предпосылки стратегического менеджмента [Минцберг, 2009].

Формирование контекста восприятия стратегической ситуации и создание базы для постановки и решения стратегических задач в [Константинов, 2015] связываются со стратегическими размышлениями, которые включают охват в воображении событийного поля и погружение в глубь ситуации. Стратегические размышления понимаются как своеобразная мыслительная игра с различными стратегическими контекстами. Осмысление достигнутых результатов приводит к новым стратегическим размышлениям.

Процесс генерации и взаимоувязки последовательности (потока) стратегических решений и является стратегическим мышлением [Константинов, 2015]. И для этого процесса признается необходимой определенная формализация и регламенты, определяющие качество стратегических решений [Константинов, 2015; Роберт, 2006].

Мышление связывается с предвидением, с нацеленной в будущее познавательной активностью [Ксенчук, 2011]. Обусловленное намерениями понимание развития будущего (видение) выстраивается в соответствии с ментальной моделью мира и восприятием изменений [Константинов, 2015]. Мышление — это построение моделей и применение их для получения выводов и принятия решений [Гараедаги, 2007].

Существуют разные понимания соотношения стратегического мышления и процесса формирования стратегии:

- стратегическое мышление, предполагающее конструктивное объединение аналитического подхода и творческого мышления, понимается как основа стратегического процесса [Карпова и др., 2015; Ягунова, Слыжов, 2014];
- способность менеджера мыслить стратегически, альтернативно и творчески выступает как предпосылка стратегического планирования [Чмышенко, 2018];
- формализованное стратегическое планирование рассматривается как поставщик аналитических данных для стратегических размышлений, приводящих к стратегии [Александров, Табурчак, 2017];
- стратегическое планирование выступает как стратегическое программирование деятельности предприятия на основе результатов стратегических размышлений [Минцберг и др., 2001; Попов, 2014; Naiscock et al., 2012].

По мнению автора, стратегический процесс должен быть выстроен таким образом, чтобы используемые аналитические инструменты, экспертные методы и формализованные и неформальные процедуры и коммуникации обеспечивали в первую очередь активизацию стратегически ориентированного мышления менеджеров на разных уровнях управления с целью повышения готовности всей системы управления промышленного предприятия к стратегической импровизации в условиях турбулентности и только во вторую очередь были нацелены на составление формальных планов для последующего контроля и анализа отклонений. Доминирующими целями должны быть воздействие на ментальные модели и расширение пространства ментальных моделей менеджеров, а также такая организация процесса созидания и операционализации стратегии, которая обеспечивала бы отслеживание и своевременное осмысление менеджментом всех стратегически значимых (в том числе только зарождающихся) движений рыночной среды.

Системные ментальные модели стратега

Выдающиеся менеджеры способны сочетать эффективные мыслительные процессы правого полушария головного мозга (интуиция, синтез) и левого (логика, анализ) [Минцберг, 2009]. Наибольший интерес связан

с формированием и использованием стратегом собственных структур знаний и ментальных процессов.

В различных областях психологических исследований сложилось представление о ментальном опыте как особой психической реальности, детерминирующей интеллектуальную деятельность человека [Холодная, 2002]. Ментальный опыт представлен в трех формах: ментальные структуры, ментальное пространство и ментальные репрезентации. Ментальная репрезентация понимается как актуальный умственный образ конкретного события, т.е. субъективная форма «видения» происходящего [Холодная, 2002].

Предмет мышления — рассматриваемая область реальности — это образ, «погруженный» в среду ассоциативно связанных с ним других образов и знаний [Ксенчук, 2011]. Многие исследователи для обозначения этой внутренней психологической сущности используют термин «ментальная модель» [Guenther, 2015; Hinterhuber, 2011; Saifoulline, Hemberger, 2011; Гурков, 2007; Константинов, 2009; Ксенчук, 2011; О’Коннор, Макдермотт, 2014]. Структура ментальной модели динамично обуславливается (конструируется и модифицируется) воспринимаемой структурой мира [Guenther, 2015].

Формируемый ментальный образ (картина мира) состоит из системы предположений о природе пространственных, временных и причинных реалий, а также концепции ценностей и субъективной оценки роли индивида в окружающей среде [Гараедаги, 2007]. Тогда мышление, решение проблем возможно интерпретировать как моделирование — «игру» с образом реальности в ментальном пространстве менеджера [Ксенчук, 2011]. Ментальные модели содержат атрибуты описываемой предметной области, и для них выполняются необходимые для моделирования предпосылки [Saifoulline, Hemberger, 2011].

Поведение менеджера определяется его ментальными моделями, понимание способа создания которых раскрывает суть процесса созидания стратегии [Минцберг и др., 2015]. Поскольку стратегические идеи являются результатом доминирующих ментальных моделей и ограничиваются ими, то целесообразно осознанное экспериментирование с моделями [Хэмел и др., 2005]. Стратегии зарождаются как разнонаправленные перспективы (разнофокусные ментальные модели), и потому видимый мир возможно структурировать, моделировать и конструировать [Минцберг и др., 2015]. Необходимость целенаправленной работы по актуализации ментальных моделей менеджеров и расширению их видения будущего подтверждается тем, что в действительности не существует «очевидного» для всех беспристрастных наблюдателей понимания правил функционирования рынка и реальные стратеги создают стратегии, оперируя различающимися индивидуальными ментальными моделями одного и того же рынка [Константинов, 2009; Хэмел и др., 2005].

Результаты эмпирических исследований подтверждают, что психологический выбор отношения к миру (ментальные модели) российских менеджеров определяет значительный объем принимаемых стратегических решений и способы стратегического мышления [Гурков, 2007].

Ряд исследователей связывают ментальные модели и системную методологию [Гараедаги, 2007; О'Коннор, Макдермотт, 2014; Сенге, 2009].

Стратегическое мышление понимается как системное, что обуславливается увеличением количества сложных комбинированных, взаимообусловленных и разнесенных в пространстве и во времени взаимосвязей между составляющими внешнюю среду объектами [Медоуз, 2013; Петров, 2016].

Системное мышление и ментальные модели дополняют друг друга, поскольку модели нацелены на выявление скрытых гипотез, а системное мышление — на изменение гипотез и выяснение причин проблем [Сенге, 2009]. Системный подход к мышлению включает правильную локализацию рассматриваемой ментальной модели (выбор элементов и их взаимосвязей) и привлечение к рассмотрению многих точек зрения, что должно обеспечить формирование наиболее адекватной реальности модели [Ксенчук, 2011]. Поиск правильных границ системной ментальной модели определяется преследуемой целью и решаемой проблемой и требует гибкости мышления [Медоуз, 2013]. Осмысление сложных процессов достигается выявлением итеративной и динамичной природы систем и их контринтуитивного поведения [Гараедаги, 2007].

Синтез системного мышления и умения работать с ментальными моделями содействует восприятию менеджером всей сложности окружения как целостности с ориентацией на распознавание долговременных закономерностей изменений и лежащих в основе этих изменений базовых структур [Сенге, 2009].

Двухуровневая системная ментальная модель, характеризующая понимание развития будущего стратегом промышленного предприятия

Содержательно ментальная модель отражает представления менеджера о глобальных процессах, тенденциях и ключевых изменениях, определяющих будущее [Константинов, 2009].

Видение будущего и предвосхищение фундаментальных изменений являются сильными инструментами достижения стратегического успеха. По мнению П. Друкера, одно из важнейших умений менеджера в бурные времена — это способность к предвидению [Баркер, 2007]. В [Хамел, Прахалад, 2002] отраслевое предвидение рассматривается в качестве одной из стратегически значимых переменных и понимается как эклектичное, т.е. рекомендуются разнофокусность восприятия, функциональное

видение продукта, нацеленность на обнаружение «разрывов закономерности» и т.д.

«Видеть будущее» означает «видеть спектр возможностей». Умение работать с различными контекстами восприятия существующей реальности рассматривается как важный навык стратегического мышления [Константинов, 2015].

В рамках построения предвидения целесообразен перебор ментальных моделей (многомерность системного мышления), что содействует многообразию и творческому характеру стратегических идей [Хэмел и др., 2005]. Отсюда представляется целесообразным выделение размышлений о стратегических перспективах (расширение стратегического видения будущего, т.е. пространства разнофокусных системных ментальных моделей стратега) в отдельный этап стратегического процесса.

Основанием разнофокусного стратегического предвидения могут быть результаты стимулирующих стратегическое мышление форсайт-исследований, обеспечивающих разнофокусность видения применением сценарного подхода в связке с продумыванием действий, приближающих желаемое для предприятия развитие [Березной, 2017; Гапоненко, 2008].

Форсайт содействует формированию стратегического видения, нацелен на разработку необходимых действий, механизмов, стратегий и планов и предполагает участие в рассмотрении стратегических альтернатив широкого круга менеджеров, что содействует обучению [Гапоненко, 2008; Литвинова, 2012]. Широко применяемый в форсайт-исследованиях сценарный подход обладает мощным обучающим потенциалом [Гапоненко, 2008], стимулирует творческую активность [Минцберг и др., 2015] и развитие стратегического мышления [Гапоненко, 2008]. По мнению некоторых исследователей, форсайт является «способом мышления о будущем для выявления возможностей и угроз» и даже «моделью стратегического мышления» [Гапоненко, 2008; Литвинова, 2012].

Ментальная модель стратега может иметь сложную структуру. В [Хэмел и др., 2005] в ментальной модели конкурентного окружения выделяются два типа (уровня) представлений стратега: 1) представления о характеристиках рыночных игроков и 2) причинные представления о собственных оптимальных действиях для успешного конкурирования.

В качестве инструмента, характеризующего понимание развития будущего стратегом промышленного предприятия, автор предлагает двухуровневую системную ментальную модель (рис. 1).

Модель учитывает выбранные мышлением стратега применительно к деятельности промышленного предприятия гипотезы, факторы и характеристики развития будущего и предполагает определение их взаимосвязей. Цель моделирования состоит в выявлении базовых структур, определяющих долговременные изменения, и в системном осмыслении динамической сложности развития будущего. Работа с ментальными мо-



Рис. 1. Двухуровневая системная ментальная модель, характеризующая понимание развития будущего стратегом промышленного предприятия

делями стратега позволяет избежать использования в стратегическом процессе при восприятии перспектив развития будущего и созидании стратегии ограничивающих и стандартизирующих мышление формализованных аналитических схем и узконаправленных концепций. Базирующееся на форсайт-исследованиях целенаправленное воздействие на ментальные модели стратега обеспечивает расширение видения будущего и гибкость мышления, которые опираются на разнофокусность восприятия, ситуативное комбинирование концепций стратегий и выявление системной динамики при осмыслении исследуемых перспектив.

Опирающееся на стратегическое предвидение развития будущего осмысление стратегического контекста предприятия должно трансформироваться в логику стратегических действий (стратегия как понимание общей логики деятельности, а не план конкретных действий [Hinterhuber, 2011]). Целесообразными направлениями поиска при этом могут быть возможности:

- поиска ресурсных рычагов, трансформации компетенций и развития стратегической архитектуры [Катькало, 2006; Хамел, Прахалад, 2002];
- смены поля и изменения правил конкурентной борьбы [Омае, 2015; Роберт, 2006];
- изменения бизнес-модели с одновременным переосмыслением бизнес-среды как результата моделирования сценариев бизнес-модели [Остервальдер, Пинье, 2014];
- реструктуризации бизнес-процессов.

При поиске оптимальной стратегической логики целесообразно опираться на системное мышление (стратегическое решение может подсказать анализ архетипов генерирующих проблемы системных структур [Медоуз, 2013]), а также использовать методы творческого мышления, стимулирующие поиск новых идей [Bramseman, 1990; Акофф, 2002; Ансофф, 1989].

Целевая переориентация стратегического процесса на работу с ментальными моделями менеджеров требует институционализированного использования инструментов и процедур, стимулирующих стратегическое мышление менеджеров.

Институционализация поддержки стратегического мышления и стратегического обучения менеджеров в интегрированном процессе созидания и операционализации стратегии промышленного предприятия

По мнению П. Сенге, в долгосрочной перспективе высокая эффективность предприятия определяется качеством организационного обучения [Минцберг и др., 2001].

К. Вейк связывает обучающее поведение с выполнением действий, их переосмыслением и выбором наиболее эффективного поведения. Возможность обучения возникает для стратега только при его участии в реализации стратегии, а для сотрудников на более низких уровнях управления при их участии в создании стратегии. Подлинное обучение возникает на стыке мышления и действий, когда его субъекты анализируют свои поступки [Минцберг и др., 2015].

Согласно концепции организационного обучения П. Сенге, к основным областям новых навыков относятся [Минцберг и др., 2001]: построение общего реалистичного видения (с привлечением к процессу его выработки многих сотрудников), идентификация и изменение устаревших ментальных моделей (выявление и тестирование возникающих у сотрудников идей) и развитие системного мышления.

Подходы, в разной степени содействующие коллективному стратегическому мышлению и обучению, представлены в табл. 2.

Методы институционализации стратегического обучения

Подход	Характеристика
Адаптивно-обучающаяся система управления Р. Л. Акоффа	в систему включена функция «поддержание и улучшение эффективности в меняющихся и неизменных условиях», что позволяет предприятию изменять параметры системы управления, т.е. обучаться на уровне функционирования системы [Акофф, 2002; Гараедаги, 2007]
Процесс диалектической дискуссии К. Черчмана	для выявления базовых для ЛПР мировоззренческих систем и обогащения представлений об объективности предлагается противопоставлять превалирующему «концепту» (тезису) «антиконцепт» (антитезис) [Зуб, Локтионов, 2011]
«Диалектические» дебаты	«диалектические» дебаты в рамках методологии проверки и корректировки стратегических предположений (Strategic assumption surfacing and testing — SAST) Р. Мейсона и И. Митрофа предусматривают процедуру поиска путей сближения позиций групп участников, выдвигающих различные варианты стратегий, с достижением компромиссного решения [Зуб, Локтионов, 2011]
Формальный процесс системного мышления П. Чекланда	предлагаются обсуждения выдвигаемых разными участниками представлений и понимания фактов и логики, базирующихся на различных ценностях [Зуб, Локтионов, 2011]. Подход нацелен на работу с различными взглядами на ситуацию, вводя системный процесс научения, в котором различные точки зрения обсуждаются и изучаются способом, ведущим к развитию
Стратегические диалоги	стратегические диалоги (обсуждение сценариев) предлагаются как средство достижения общего понимания стратегической перспективы и путей трансформации деятельности предприятия [Попов, 2014]. Важнейшая цель системы стратегических диалогов — развитие процесса стратегического научения
Коллективные стратегические размышления в модели формирования стратегии «процесс стратегического мышления»	модель «процесс стратегического мышления» предусматривает процедуры проведения коллективных стратегических размышлений и обсуждений с выходом в результате на конкретные стратегические возможности развития [Роберт, 2006]
Системы интерактивного контроля	рассмотренные Р. Саймонсом системы интерактивного контроля предоставляют возможность руководителям «самим регулярно принимать участие в принятии решений подчиненными», что «способствует спонтанному оформлению новых стратегий» [Минцберг и др., 2015]
Интерактивное планирование по Р. Акоффу	формализованная многоуровневая система процедур обсуждений с участием выше и ниже стоящих сотрудников, обеспечивающая формирование общего понимания целей организации, осознания ее традиционных культурных ценностей и коллективного усвоения критериев принятия решений [Акофф, 2002; Гараедаги, 2007]

В целях привнесения менеджерам тактического (проектного), оперативного (бюджетного) и (логистически сориентированного) оперативно-производственного уровней управления промышленным предприятием стратегически ориентированного понимания деятельности и стимулирования стратегического организационного обучения возможно опираться на следующие механизмы:

- привлечение компетентных сотрудников разных уровней управления к участию в форсайт-исследованиях (для выработки общего стратегического предвидения);
- участие сотрудников в институционализированных процессах операционализации стратегии и интеграции управления;
- участие менеджеров в формализованных и неформальных процедурах коллективных обсуждений и размышлений над стратегическими вопросами;
- информационно-аналитическая поддержка мышления менеджеров на разных уровнях управления системой стратегически сориентированных обратных связей.

Предложенный в [Васенев, 2017] механизм интеграции для обеспечения интегрированности процесса созидания и операционализации стратегии задействует современные совместно используемые инструменты и подходы — дорожную карту стратегических проектов, стратегическую карту, ССП, каскадирование ССП, портфельное управление проектами, использование которых предполагает совместные обсуждения и размышления сотрудников разных уровней управления. Используются формализованные процедуры вовлечения многих сотрудников в обсуждение связанных со стратегией проблем [Васенев, 2017]: регулярные заседания стратегического (инвестиционного) комитета, совещания по вопросам реализации стратегии, функционирование проектного офиса (группа портфельного управления проектами, руководители и участники команд стратегических проектов), совещания по (часто связанным со стратегией) вопросам осуществления операционной деятельности. Вовлечение значительного числа сотрудников в обсуждение стратегически значимых вопросов в рамках интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии институционализирует процессы критического и творческого осмысления менеджерами накапливаемого опыта и может рассматриваться как специфический для промышленного предприятия системный подход к активизации организационного стратегического обучения (дополняющий приведенные в табл. 2 методы). Стратегически ориентированное понимание деятельности и близость к реалиям рынков сотрудников проектного, операционного и оперативно-производственного уровней управления промышленного предприятия создают возможность системной поддержки мышления стратега путем генерации стабильного потока стратегических инициатив «снизу».

Методологические основы построения интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии, стимулирующего стратегическое мышление менеджеров промышленного предприятия

Ориентация стратегического процесса работающего в турбулентных рыночных условиях промышленного предприятия на категории мышления требует уточнения понятий «стратегия» и «стратегический процесс».

Стратегия — это опирающееся на двухуровневую системную ментальную модель стратега понимание места и роли предприятия (стратегической логики деятельности) в контексте развивающегося будущего, которое может быть трансформировано в набор взаимосвязанных действий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ. Ментальная модель отражает понимание стратегом перспектив развития будущего и стратегического контекста промышленного предприятия и определяет стратегические решения — стратегическую логику деятельности, возможности/необходимость поиска ресурсных рычагов, трансформации компетенций и развития стратегической архитектуры, изменения структур, систем, правил конкурентной игры, отношений с поставщиками и потребителями и т.д. Одновременно ментальная модель постоянно проверяется стратегом (с опорой на формализованные и неформальные процедуры и инструменты в рамках интегрированного стратегического процесса) на соответствие развивающейся рыночной среде и модифицируется — динамично трансформирующаяся ментальная модель стратега и развивающаяся вслед за ней стратегия.

Стимулирующий и опирающийся на мышление менеджеров стратегический процесс — это непрерывный, комбинирующий концепции стратегии, интегрированный, итеративный и обучающий процесс анализа, формирования, актуализации и использования ментальных моделей менеджеров для подготовки, принятия и осуществления стратегических решений. Интегрированный — объединяющий стратегический, проектно-ориентированный тактический, оперативный (бюджетный) и логистически сориентированный оперативно-производственный уровни управления промышленного предприятия — стратегический процесс поддерживает расширение и актуализацию пространства системных ментальных моделей стратега, стратегическое организационное обучение и стратегическое понимание деятельности предприятия менеджерами разных уровней управления. Расширенное (на все уровни управления предприятия) понимание стратегического процесса обуславливается опорой мышления стратега на результаты стратегических размышлений (стратегические инициативы) менеджеров разных уровней управления. Стратегический процесс гибко и динамично поддерживает и комбинирует механизмы созидания и изменения креативной стратегии предпринимателя, спонтанной (эмерджент-

ной) стратегии «сверху», спонтанной (эмерджентной) стратегии «снизу», а также формально планируемой стратегии.

Опираясь на уточненные определения понятий «стратегия» и «стратегический процесс», допускается сформулировать методологические положения построения поддерживающего стратегическое мышление менеджеров интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии промышленного предприятия, работающего в условиях турбулентных рынков:

- главным результатом стратегического процесса является осмысление многообразия вариантов развития будущего и стратегического контекста промышленного предприятия и формирование представлений о месте и роли предприятия в контексте развивающегося будущего (стратегической логики деятельности), трансформирующихся в оптимальные взаимосвязанные действия по созданию устойчивых конкурентных преимуществ;
- анализ и осмысление стратегических перспектив развития будущего и стратегического контекста промышленного предприятия, а также поиск оптимальной стратегической логики деятельности опираются на системное мышление стратега, что предполагает восприятие и осмысление внешней среды как разнонаправленно развивающегося многоаспектного целостного объекта с неоднозначными границами и со сложными взаимозависимостями между составляющими его компонентами с последующим исследованием системной динамики внешней среды;
- стратегический процесс гибко и динамично комбинирует в зависимости от ситуации возможности различных механизмов создания стратегии: 1) предпринимательского предвидения будущего; 2) базирующейся на организационном обучении и стратегически ориентированном мышлении (инкрементальной) генерации стратегических и проектных инициатив менеджерами разных уровней управления; 3) готовности к (спонтанной) стратегической реакции на непредвиденные события; 4) формализованного аналитического планирования;
- стратегические размышления, созидание, операционализация и изменение стратегии понимаются и реализуются как непрерывный во времени, интегрирующий все уровни управления промышленного предприятия и итеративный [Константинов, 2009] процесс;
- стратегический процесс дополняется этапом разнофокусного стратегического предвидения (осмысления) направлений развития будущего (расширение и актуализация пространства разнофокусных системных ментальных моделей стратега). Ментальные модели стратега формируются на основе содействующих

стратегическому мышлению и обучению форсайт-исследований и трансформируются в альтернативные сценарии развития будущего и сценарии дорожных карт стратегических проектов [Гапоненко, 2008];

- стратегический процесс обеспечивает привнесение стратегического понимания деятельности предприятия (стратегического мышления) менеджерам разных уровней управления в целях эффективной операционализации стратегии и генерирования менеджерами стратегических идей и инициатив, что содействует формированию спонтанной стратегии «снизу» — менеджеры разных уровней управления становятся партнерами стратега;
- институционализированное привнесение менеджерам стратегически ориентированного понимания деятельности достигается применением инструментов и процедур, содействующих интеграции процесса созидания и операционализации стратегии, — специфический для промышленного предприятия подход к активизации стратегического обучения в рамках интегрированного понимания стратегического процесса (объединяющего стратегический, проектно-ориентированный тактический, оперативный и логистически ориентированный оперативно-производственный уровни управления);
- осмысление стратегического контекста предприятия базируется на эклектичном понимании стратегического менеджмента и на комбинировании логик разных концепций стратегии;
- задействование стимулирующих творческое мышление методов содействует творческому поиску возможностей решения стратегических проблем;
- институционализация процессов коммуникаций по стратегически релевантным проблемам между сотрудниками разных уровней управления содействует организационному стратегическому обучению и согласованию ментальных моделей менеджеров [Акофф, 2002; Ари де Гиус, 2004; Гараедаги, 2007; Зуб, Локтионов, 2011; Сенге, 2009] — «мягко» формализованная компонента системы обратных связей;
- хорошо развитая система стратегически сориентированных обратных связей на разные уровни управления обеспечивает своевременную стратегически релевантную информационно-аналитическую подпитку стратегического мышления менеджеров в интегрированном процессе [Васенев, 2017; Березной, 2017; Гапоненко, 2008] — «жестко» формализованная компонента системы обратных связей. Функция контроля смещается от сигнализирования об отклонениях от плана для устранения причин к оперативному информированию менеджеров, содействующему стратегическому обучению на осмысливаемом опыте [Гараедаги, 2007];

- выполнение службой контроллинга системообразующей, системокоординирующей, информационно-аналитической и инструментальной поддержки стратегического процесса трансформирует контроллера во внутреннего консультанта и партнера стратега;
- системному стратегическому мышлению сотрудников содействует развитие на предприятии соответствующей культуры.

Модель системного стратегического мышления стратега промышленного предприятия

Представленные в литературе модели стратегического мышления характеризуются комплексным пониманием феномена «стратегическое мышление» с акцентом на стремлении к концептуальной полноте или к практической применимости (табл. 3).

Таблица 3

Модели стратегического мышления

Модель	Характеристика
Комбинирующий «методы стратегического мышления» подход	процесс выработки стратегии понимается как комплексный в концептуальном смысле — основанием для выбора «метода стратегического мышления» выступает направленность стратегии на поиск и создание новых конкурентных преимуществ [Казаков, 2009]
Модели целей и элементов стратегического мышления Jonson G., Whittington R., Scholes K.	модели нацелены на раскрытие внутреннего содержания феномена «стратегическое мышление» и перечисляют цели (выявление направлений развития будущего, управление ресурсами, определение плана изменений) и элементы стратегического мышления (определение логики оценки изменений, оценка текущей стратегической позиции и компетенций, определение изменений с опорой на интуитивный и инкрементальный подходы) [Аронов и др., 2017; Петров, 2016]
Модель стратегического мышления J. M. Liedtka	модель имеет практическую направленность и включает элементы, характеризующие содержание и процесс мышления [Мурзинов, 2018; Liedtka, 1998]: системное восприятие стратегического контекста, стратегическое видение, интеллектуальный оппортунизм (для формирования альтернатив), итерационные циклы творческого и критического генерирования и тестирования гипотез, мышление во времени
Модель Manchester Metropolitan University	подход на основе сопоставления присутствующих в литературе предложений объединяет в единую модель — граф — двадцать характеристик стратегического мышления [Мурзинов, 2018; Gallimore, 2010] (нацеленность на синтез, интуитивность, системность, толерантность к риску, креативность, наличие видения будущего и т.д.), что подчеркивает многоаспектность характеристик стратегического мышления

Модель	Характеристика
Модель J. Pisapia	модель стремится раскрыть генезис понятия «стратегическое мышление» и перечисляет используемые стили мышления [Мурзинов, 2018]: аналитический, критический, синтетический, интегративный, адаптивный, творческий и инновационный

Предлагаемая автором модель системного стратегического мышления стратега промышленного предприятия (рис. 2, табл. 4) сочетает расширение и актуализацию пространства ментальных моделей стратега и опору на поток стратегических инициатив «снизу» (как результат стратегических размышлений менеджеров разных уровней управления), возможность генерации которых создается стимулированием стратегически ориентированного мышления менеджеров в интегрированном процессе созидания и операционализации стратегии, а также формализованными и неформальными коммуникациями менеджеров по стратегическим вопросам.

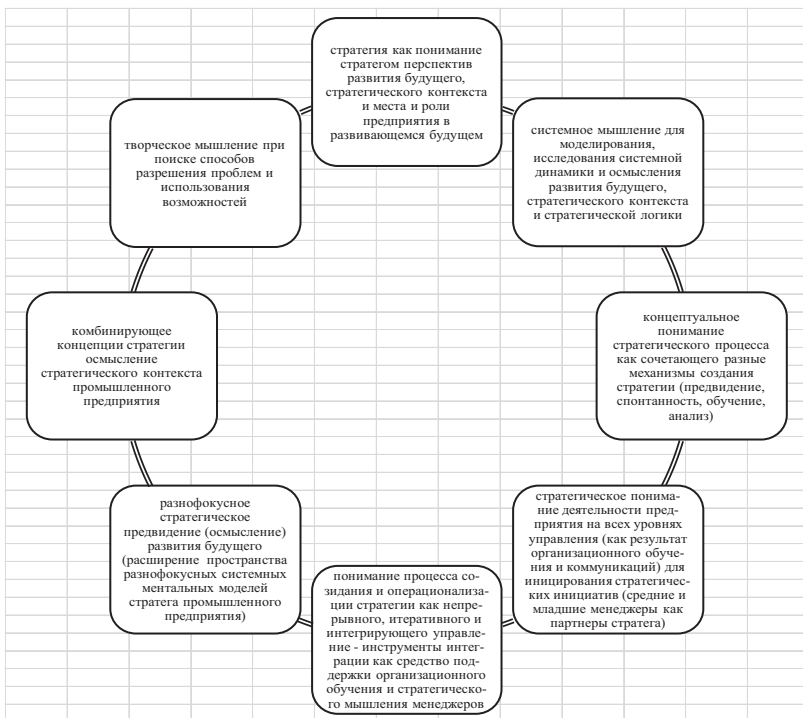


Рис. 2. Модель системного стратегического мышления стратега промышленного предприятия

**Характеристика компонентов модели системного стратегического мышления
стратега промышленного предприятия**

Компонент	Характеристика
Стратегия как понимание стратегом перспектив развития будущего, стратегического контекста и места и роли предприятия в развивающемся будущем	стратегия трактуется как опирающееся на двухуровневую системную ментальную модель стратега (на основе стратегического предвидения и концептуального комплексного осмысления стратегического контекста промышленного предприятия) понимание места и роли предприятия в контексте развивающегося будущего (стратегической логики деятельности), которое может быть трансформировано в набор взаимосвязанных действий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ. Ментальная модель стратега определяет стратегические решения (стратегическую логику деятельности, возможно - сти/необходимость поиска ресурсных рычагов, трансформации компетенций, развития стратегической архитектуры, изменения структур, систем, правил рыночной игры, отношений с поставщиками и потребителями и т.д.). Одновременно ментальная модель постоянно проверяется стратегом (с опорой на формализованные и неформальные процедуры и инструменты в рамках интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии) на соответствие условиям развивающейся рыночной среды и модифицируется — динамично трансформирующаяся ментальная модель стратега и развивающаяся вслед за ней стратегия
Системное мышление для моделирования, исследования системной динамики и осмысления развития будущего, стратегического контекста и стратегической логики	моделирование системно понимаемых разнофокусных двухуровневых ментальных моделей стратега промышленного предприятия с целью выявления характерной для них системной динамики создает возможность широкого разнофокусного осмысления возможных направлений развития будущего, а также распознавания долговременных закономерностей изменений и лежащих в основе этих изменений базовых структур. Это содействует развитию «стратегически подготовленного ума» стратега, в результате чего повышается его способность к стратегической импровизации в случае неожиданных стратегически релевантных изменений на рынках
Концептуальное понимание стратегического процесса как сочетания разных механизмов создания стратегии (предвидение, спонтанность, обучение, анализ)	стратегический процесс гибко и динамично поддерживает и комбинирует механизмы созидания и изменения: креативной стратегии предпринимателя (базирующееся на стратегическом мышлении креативное озарение стратега); спонтанной (эмерджентной) стратегии «сверху» (оперативная реакция на стратегически релевантные события на основе информации формализованных информационно-аналитических систем и неформальных каналов); спонтанной (эмерджентной) стратегии «снизу» (развитие стратегических инициатив, генерируемых менеджерами на среднем и нижнем уровнях управления); формально планируемой стратегии (системное аналитическое стратегическое планирование)

Компонент	Характеристика
Стратегическое понимание деятельности предприятия на всех уровнях управления (как результат организационного обучения и коммуникаций) для инициирования стратегических инициатив (средние и младшие менеджеры как партнеры стратега)	целенаправленное привнесение стратегического понимания деятельности предприятия (стратегического мышления) менеджерам на разных уровнях управления обеспечивает эффективную операционализацию стратегии и в соответствии с концепцией логического инкрементализма Дж. Куинна создает предпосылки для генерирования стратегических инициатив «снизу», которые могут развиваться в спонтанные (эмергентные) стратегии «снизу». Важными задачами стратегического процесса становятся привнесение стратегического понимания деятельности и стратегическое организационное обучение менеджеров на разных уровнях управления. Стратегический процесс включает анализ, формирование, актуализацию и использование ментальных моделей менеджеров для подготовки, принятия и осуществления стратегических решений. Стратегические размышления и идеи менеджеров среднего и нижнего уровней управления обеспечивают системную поддержку мышления стратега
Понимание процесса социализации и операционализации стратегии как непрерывного, итеративного и интегрирующего управление — инструменты интеграции как средство поддержки организационного обучения и стратегического мышления менеджеров	стимулирующий мышление стратегический процесс реализуется непрерывно (стратег постоянно воспринимает и осмысливает стратегически значимую информацию, поступающую по формализованным и неформальным каналам) и понимается как интегрированный (объединяющий стратегический, про-ектно-ориентированный тактический, оперативный (бюджетный) и приобретающий стратегическое значение логистически сориентированный оператив-но-производственный уровни управления промышленного предприятия) и итеративный (ситуативный (по необходимости) переход к этапам процесса социализации стратегии). Используемые для интеграции процесса создания и операционализации стратегии инструменты (дорожная карта, портфельное управление проектами) и процедуры коллективных обсуждений, размышлений и принятия решений (заседания стратегического (инвестиционного) комитета, совещания по вопросам реализации стратегии, функционирование офиса управления проектами) обеспечивают системное вовлечение многих менеджеров в стратегические размышления и создают предпосылки для их стратегически ориентированного мышления. Менеджеры на разных уровнях управления превращаются в партнеров стратега в части генерации, проработки и реализации стратегических идей

Компонент	Характеристика
Разнофокусное стратегическое предвидение (осмысление) развития будущего (расширение пространства разнофокусных системных ментальных моделей стратегия промышленного предприятия)	разнофокусное стратегическое предвидение реализуется в форме разнофокусных системных ментальных моделей стратегия (образующих в совокупности пространство ментальных моделей) на основе форум-сайт-исследований сценариев развития будущего. Цель — получение по возможности широкого охвата и глубокого понимания вариантов развития будущего и уяснение влияния ключевых определяющих системную динамику моделей факторов. Такое понимание может стать источником развития «креативной стратегии» как результата предпринимательского озарения и создать возможность оперативной стратегической реакции менеджера при получении стратегически релевантной информации о неожиданных событиях кардинального характера на рынке — спонтанная стратегия «сверху». Обобщенный состав стратегически релевантных объектов и характеристик развития будущего в конкретной ситуации: промышленного предприятия включает гипотезы и факторы качественных и радикальных изменений: глобальной экономической среды, ценностей в обществе, структуры отрасли, тенденций и результатов фундаментальных и прикладных научных исследований, технологий производства, технических и функциональных характеристик продукции отрасли, критериев структурирования рынков, правил и условий конкурентирования на целевых рынках, государственной промышленной политики, промышленных и потребительских стандартов и т.д.
Комбинирующее концепции стратегии осмысление стратегического контекста промышленного предприятия	базируется на эклектичном понимании стратегического менеджмента и предполагает комбинированное применение логик различных концепций стратегий к осмыслению системной динамики стратегического контекста. Обобщенный состав компонентов стратегического контекста промышленного предприятия: стратегически релевантные факторы качественных изменений отрасли и целевых рынков; миссия и базовые принципы деятельности; потенциалы успеха, ресурсные рычаги, ключевые компетенции, стратегическая архитектура; сегменты рынка и стратегические бизнес-единицы; внутренние структуры, процессы и системы; возможности стратегически ориентированных отношений с поставщиками и потребителями (в рамках логистически сориентированного ОПП) и т.д.
Творческое мышление при поиске способов разрешения проблем и использования возможностей	при поиске возможностей решения стратегических проблем используются методы, стимулирующие творческое мышление

Трансформация мышления стратега в соответствии со структурой предложенной модели содействует качественному повышению стратегической адаптационной способности системы управления промышленного предприятия, работающего в турбулентных рыночных условиях.

Целенаправленная работа по расширению и актуализации пространства ментальных моделей, опирающихся на ситуативное комбинирование логик разных концепций, позволяет стратегу отказаться от использования стандартизирующих и ограничивающих мышление формализованных аналитических схем разработки стратегий.

Исследование системной динамики ментальных моделей стратега дает возможность выйти за рамки анализа простых причинно-следственных связей стратегических категорий и сконцентрироваться на выявлении базовых влияющих на развитие будущего структур и их контринтуитивного поведения.

Комбинирование в стратегическом процессе возможностей разных механизмов создания стратегии (стратегическое предвидение, спонтанная стратегическая реакция, организационное стратегическое обучение, формализованное аналитическое планирование) создает системную готовность стратега к обоснованной и своевременной стратегической импровизации при возникновении на рынке непредвиденных событий различной природы.

Качественное повышение стратегической адаптационной способности промышленного предприятия обеспечивается применением инструментов и процедур, содействующих системной интеграции процесса созидания и операционализации стратегии и активизирующих стратегическое мышление менеджеров на разных уровнях управления. Крупные производственные системы требуют иерархических и формализованных и, как следствие, механистичных и инерционных систем управления. Модель связывает повышение стратегической гибкости системы управления промышленного предприятия со стратегическим организационным обучением и привнесением стратегически ориентированного мышления менеджерам разных уровней управления. Наилучшие инструментальные возможности для этого предоставляет интегрированный процесс созидания и операционализации стратегии. Содействующие интеграции стратегического, проектного-ориентированного тактического, оперативного (бюджетного) и логистически сориентированного оперативно-производственного уровней управления промышленного предприятия процедуры и инструменты предполагают участие многих менеджеров на разных уровнях управления в обсуждениях, размышлениях и принятии решений по трансформации стратегии в операционную деятельность. Это создает для менеджеров возможность критического и творческого осмысления деятельности со стратегической точки зрения и иницииро-

вания средними и младшими менеджерами системно поддерживающих мышление стратега стратегических инициатив «снизу», что качественно обогащает мышление стратега, содействует развитию спонтанных (эмерджентных) стратегий «снизу» и обеспечивает существенное повышение стратегической адаптационной способности всей системы управления промышленного предприятия (в рамках интегрированного понимания стратегического процесса).

Модель стимулирующего стратегическое мышление менеджеров интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии промышленного предприятия, работающего в турбулентных рыночных условиях

Предлагаемая модель (рис. 3, табл. 5, 6) предусматривает перенос акцента с формирования подробных стратегических планов на основе формализованной аналитической работы на организацию и инструментальную поддержку (разнофокусно сориентированных и комбинирующих концепции стратегии) системных стратегических размышлений с целью превращения стратегически ориентированного мышления менеджеров на всех уровнях управления в основное средство повышения стратегической адаптационной способности работающего в турбулентных рыночных условиях промышленного предприятия.

Предлагаемая модель опирается на ряд механизмов в системе управления промышленного предприятия:

- дополнение стратегического процесса этапом расширения и актуализации пространства ментальных моделей стратега и исследование системной динамики моделей (инструментально и процедурно поддерживаемая «игра» в разнофокусное системно осмысляемое будущее) заменяют ограничивающие и стандартизирующие мышление формализованные аналитические схемы моделей стратегического менеджмента и содействуют развитию «стратегически подготовленного ума» стратега;
- системная интеграция процесса созидания и операционализации стратегии (институционализирующая инструментальную и процедурную поддержку стратегически ориентированного мышления и организационного стратегического обучения менеджеров всех уровней управления) содействует критическому и творческому стратегически ориентированному осмыслению менеджерами деятельности и создает условия для возникновения стабильного потока стратегических (и проектных) инициатив «снизу», обогащающих мышление стратега (интегрированное понимание стратегического процесса промышленного предприятия);

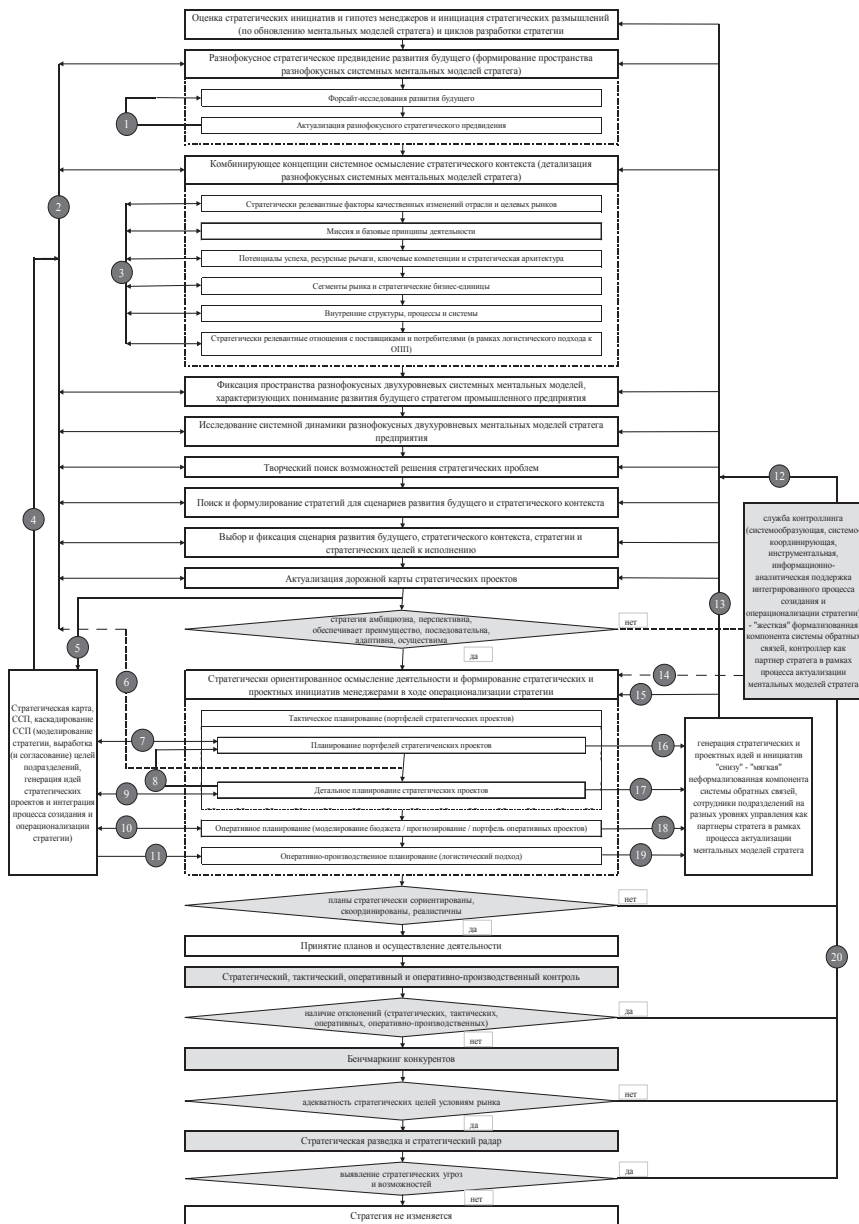


Рис. 3. Модель стимулирующего стратегическое мышление менеджеров интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии промышленного предприятия, работающего в турбулентных рыночных условиях

Содержание деятельности на этапах стимулирующего стратегического мышления менеджеров интегрированного процесса созидания и операционализации стратегии промышленного предприятия

Этапы	Содержание этапов
Оценка стратегических инициатив и гипотез менеджеров и инициация стратегических размышлений (по обновлению ментальных моделей стратега) и циклов разработки стратегии	непрерывное восприятие стратегом информации, результатов анализа, стратегических идей, инициатив и гипотез сотрудников разных уровней управления и службы контроля по формализованным и неформальным каналам как побудительного мотива для выявления необходимости или возможности переосмысления ментальных моделей стратега (стратегического видения будущего и стратегического контекста), стратегии (стратегической логики), а также программы стратегических действий предприятия (портфеля стратегических проектов). В идеале — непрерывный процесс восприятия информации и оценки ее значимости для переосмысления стратегических категорий. Возможные результаты этапа: 1) инициация стратегических размышлений, 2) оперативная реакция на стратегически значимые события (например, запуск в проработку нового стратегического проекта или приостановка реализации ранее утвержденного), 3) инициация внеочередного или очередного цикла созидания стратегии
Разнофокусное стратегическое предвидение развития будущего (формирование пространства разнофокусных системных ментальных моделей стратега)	проведение форсайт-исследований перспектив развития будущего с целью расширения и актуализации пространства разнофокусных двухуровневых системных ментальных моделей, характеризующих понимание стратегом промышленного предприятия вариативности развивающегося будущего
Форсайт-исследования развития будущего	применение стимулирующих стратегическое мышление и обучение методов форсайта с целью формирования альтернативных сценариев развития будущего (с привлечением экспертов и компетенций менеджеров разных уровней управления). Используемые методы: работа с большими экспертными панелями, Дельфи, SWOT-анализ, мозговой штурм, построение сценариев, деревья релевантности, дорожные карты
Актуализация разнофокусного стратегического предвидения	формирование или актуализация разнофокусного стратегического предвидения в форме пространства разнофокусных системных ментальных моделей, характеризующих понимание развития будущего стратегом промышленного предприятия. Исследование ментальных моделей содействует расширению и актуализации понимания возможностей развития будущего с опорой на выявленную системную динамику моделей. Формирование ментальных моделей поддерживается форсайт-исследованиями, а соответствующие альтернативным ментальным моделям развития будущего программы действий (стратегических проектов) визуализируются в форме сценариев дорожной карты стратегических проектов
Комбинирующее концепции системное осмысление стратегического контекста (детализация разнофокусных системных ментальных моделей стратега)	актуализация понимания стратегического контекста как системного объекта на основе комбинирования логик разных концепций стратегий в рамках детализации разнофокусных ментальных моделей стратега. Для выявленных на этапе форсайт-исследований сценариев развития будущего могут прорабатываться/моделироваться соответствующие сценарии стратегических карт, первичных дорожных карт стратегических проектов, бизнес-моделей, а при операционализации стратегии на тактическом и оперативном уровнях — сценарии ССП и, возможно, портфели стратегических проектов — вся стратегическая деятельность трансформируется в динамичный процесс системного стратегического мышления

Этапы	Содержание этапов
Фиксация пространства разнофокусных двухуровневых системных ментальных моделей, характеризующих понимание развития будущего стратегического предприятия	пространство разнофокусных двухуровневых системных ментальных моделей стратегия характеризует широту восприятия стратегическим разнонаправленных (разнофокусных) перспектив развития будущего применительно к деятельности промышленного предприятия. В дальнейшем ментальные модели исследуются для выявления присущей им системной динамики и контринтуитивности
Исследование системной динамики разнофокусных ментальных моделей стратегия предприятия	вмешательство в функционирование и развитие системно понимаемой развивающейся рыночной среды предприятия, отображаемое ментальной моделью стратега, вызывает непредвиденные и часто нежелательные последствия. Задача заключается в идентификации взаимозависимостей внутри системной ментальной модели (с выявлением системных архетипов) и исследовании динамики функционирования системы с тем, чтобы путем трансформации ментальной модели (изменение целей, границ, циклов обратной связи) расширить понимание стратегических перспектив, найти точки приложения усилий и по возможности обеспечить контролируемость последствий воздействий на систему с одновременным продумыванием мероприятий по предотвращению влияния нежелательных побочных и отложенных эффектов, а также обратных связей [Ари де Гюс, 2004; Гараелати, 2007; Ксенчук, 2011; Мелуэз, 2013; О'Коннор, Макдермотт, 2014; Сенте, 2009; Falko Wilms, 2012]. Предпосылками исследования системной динамики ментальных моделей выступают [Мелуэз, 2013; О'Коннор, Макдермотт, 2014; Falko Wilms, 2012]: выявление причинно-следственных связей между компонентами ментальных моделей, выстраивание цепочек влияния компонентов моделей друг на друга, выявление положительных и отрицательных обратных связей, интенсивности воздействий, задержек во времени
Творческий поиск возможностей решения стратегических проблем	поиск возможностей решения стратегических проблем для различных сценариев развития будущего (двухуровневых системных ментальных моделей стратега): использование возможностей, обусловленных разрывами последовательности развития событий; поиск возможностей смены поля борьбы и изменения правил конкурентной борьбы; поиск ресурсных рычагов, трансформация компетенций и развитие стратегической архитектуры; поиск возможностей корректировки/изменения бизнес-моделей, реструктуризации бизнес-процессов [Юмае, 2015; Остервальдер, Пинье, 2014; Катякало, 2006; Хамел, Прахалад, 2002; Роберт, 2006]. При поиске используются методы активизации творческого мышления [Акоффи, 2002; Акоффи, 1989; Bratsenapp, 1990]: метод Делфи, мозговой штурм, синектика, морфологический анализ, дерево целей, метод системного оператора (метод развития системного творческого мышления)
Поиск и формулирование стратегий для сценариев развития будущего и стратегического контекста	обращение к разнофокусным двухуровневым системным ментальным моделям развития будущего и осмысление (альтернативных) сценариев развития будущего и стратегического контекста, оптимальной стратегической логики в их рамках, поиск и формулирование (созидание) стратегий и возможных программ стратегических действий (сценариев дорожной карты стратегических проектов)
Выбор и фиксация сценария развития будущего, стратегического контекста, стратегии и стратегических целей к исполнению	выбор и фиксация наиболее вероятного/целесообразного сценария развития будущего и стратегического контекста, а также стратегии и стратегических целей к исполнению в его рамках

Этапы	Содержание этапов
<p>Актуализация дорожной карты стратегических проектов</p> <p>Интеграция процессов создания и операционализации стратегии с использованием стратегической карты, ССП, каскадирования ССП и во взаимодействии с дорожной картой стратегических проектов и портфельным управлением стратегическими проектами; генерация идей стратегических проектов</p>	<p>актуализация дорожной карты стратегических проектов для стратегии к исполнению и, возможно, для альтернативных стратегий (сценарии дорожной карты стратегических проектов)</p> <p>моделирование стратегий, выработка целей для разных уровней управления и подразделений, генерация идей стратегических проектов, интеграция процессов создания и операционализации стратегии, вовлечение менеджеров разных уровней управления и подразделений в процессы размышлений, обсуждений и в результате творческое и критическое осмысление сотрудниками разных уровней управления своей деятельности в рамках стратегического контекста. Площадками для размышлений, обсуждений и принятия решений выступают: проектный офис (группа) портфельного управления, руководители и участники команд (проектов); стратегический (инвестиционный) комитет; совещания по анализу стратегии и связанных с ней предположений, стратегических проектов и показателей, совещания по анализу результатов операционной деятельности и разрешению текущих оперативных проблем. Каскадирование ССП обеспечивает возможность вовлечения в обсуждение стратегических вопросов подразделений и сотрудников нижних уровней управления</p>
<p>Стратегическое осмысление деятельности в процессе операционализации стратегии</p>	<p>активное участие многих менеджеров тактического портфельного проектно-ориентированного, оперативного (бюджетного) и логистически ориентированного оперативно-производственного уровней управления в сложных процессах операционализации стратегии (обсуждение, размышления, моделирование, планирование и исполнение) в рамках интегрированного процесса с использованием дорожной карты стратегических проектов, стратегической карты, ССП, каскадирования ССП на нижние уровни управления и портфельного управления проектной деятельностью, а также участие в формализованных и неформальных коммуникациях по стратегическим вопросам содействуют критическому и творческому осмыслению деятельности со стратегической точки зрения и обучение на осмысливаемом опыте, что создает стремление к перманентным адаптации и развитию и возможность инициирования сотрудниками на среднем и нижнем уровнях управления стратегических и проектных идей и инициатив «снизу», которые могут развиваться в спонтанные стратегии «снизу» и новые стратегические проекты</p>
<p>Генерация сотрудниками стратегических и проектных инициатив (на тактическом проектно-ориентированном, оперативном (бюджетном) и логистически ориентированном оперативно-производственном уровнях управления)</p>	<p>выдвижение стратегических инициатив сотрудниками на тактическом портфельном проектно-ориентированном, оперативном (бюджетном) и логистически ориентированном оперативно-производственном уровнях управления на основе стратегически ориентированного мышления (в результате сложных процессов операционализации стратегии и стратегического обучения в интегрированном процессе) и хорошего знания реальных рынков (в рамках «мягкой» компоненты системы стратегически ориентированной обратной связи), например: выявление в ходе портфельного проектного тактического планирования новой лучшей возможности достижения стратегической цели (идея нового стратегического проекта); выявление на оперативном уровне возможности перестройки оперативного проекта в стратегический (возможно, с коррекцией принятой стратегии); выявление на логистически ориентированном оперативно-производственном уровне существенных изменений в деятельности поставщиков, позволяющих скорректировать стратегию (в части взаимоотношений с поставщиками), либо требующих реализации нового стратегического проекта (по изменению внутренних процессов или систем) для выгодного использования этого изменения. В идеале — культивирование и содействие стабильному потоку стратегических и проектных инициатив со среднего и нижнего управления — стимулирование процесса генерации спонтанных стратегий «снизу»</p>

Этапы	Содержание этапов
Поддержка процесса создания и операционализации стратегии службой контроллинга	системообразующая и системкоординирующая, информационно-аналитическая, методическая и инструментальная поддержка интегрированного процесса создания и операционализации стратегии, а также выполнение стратегическим контроллером роли внутреннего консультанта и партнера для стратега [Вебер, Шеффер, 2014; Карминский и др., 2013] путем формирования информационно-аналитических стимулов для стратегических размышлений и предложений по коррекции стратегии, инициации циклов стратегических размышлений и разработки стратегий и выведения стратегических и проектных инициатив (в рамках «жесткой» формализованной компоненты системы стратегически сортированной обратной связи). Обеспечивая функционирование формализованных информационно-аналитических систем (системы контроля, бенчмаркинга, система раннего обнаружения, стратегическая разведка) служба контроллинга представляет многоаспектную информацию для подпитки стратегического мышления стратега и содействует созданию креативных стратегий как результата предпринимательского озарения. Высокая чувствительность и оперативность формализованных информационно-аналитических систем содействуют оперативной стратегической реакции в форме коррекции реализуемых стратегий или разработки спонтанных стратегий «сверху»
Стратегический, тактический, оперативный и производственный контроль	функция контроля смещается от сигнализирования об отклонениях от плана в сторону своевременного информирования сотрудников на разных уровнях управления, поддерживающего осмысление со стратегической точки зрения достигаемых результатов и обучение на осмыслимом опыте [Гарсалати, 2007]; стратегический контроль: стратегические предположки и допущения (в том числе лежащие в основании ментальных моделей менеджеров), оценка и анализ результатов и эффективности реализуемой стратегии, конечных и промежуточных результатов многолетних планов (например, принятой к исполнению дорожной карты стратегических проектов); тактический контроль: контроль стратегического соответствия структуры и эффективности портфелей стратегических проектов, контроль отдельных стратегических проектов (результаты, сроки, расходы), фиксация стратегически значимых проблем; оперативный контроль: оперативные цели, оперативные проекты, расходы, стратегически значимые проблемы; оперативно-производственный контроль: стратегически значимые нарушения ритмичности производственного процесса, обусловленные системными проблемами у поставщиков
Бенчмаркинг конкурентов	отслеживание стратегически значимых показателей эффективности присутствующих на рынке предприятий (лучших практик), в том числе конкурентов, с целью своевременной актуализации собственной системы стратегических целей — своевременный пересмотр стратегических целевых ориентиров (не дожидаясь очередного регулярного цикла пересмотра) с опорой на рынок обеспечивает достижение актуальных с рыночной точки зрения стратегических целей
Стратегическая разведка и стратегический радар	стратегическая разведка: система сбора стратегической информации о конкурентах; система раннего обнаружения (стратегический радар): стратегические коэффициенты риска, ранние слабые сигналы угрожающего характера, а также слабые сигналы, предвещающие маловероятные события, способные повлечь за собой радикальные трансформации — обычно качественной природы — и их анализ (сканирование среды в рамках форсайт-исследований)

Взаимосвязи между этапами стимулирующего стратегического мышление менеджеров интегрированного процесса соиздания и операционализации стратегии промышленного предприятия

№	Содержание взаимосвязи
1	обратная связь при итерационном осмыслении стратегом разнофокусного стратегического развития будущего
2	итерационные взаимосвязи между этапами стратегических размышлений и соиздания стратегии
3	взаимосвязи при итерационном осмыслении и планировании компонентов стратегического контекста
4	прогнозы стратегической карты, ССП, портфелей стратегических и оперативных проектов, бюджета стратегических расходов (STRATEX), бюджета капитальных расходов (CAPEX), скользящего бюджета (Advanced Budgeting)
5	принятые параметры стратегического контекста (видение, миссия, стратегия, стратегические цели, изменения: потенциалов успеха и ключевых компетенций, структурирования рынков и стратегических бизнес-единиц, внутренних структур, процессов и систем, стратегически значимых отношений с поставщиками и потребителями (предварительная дорожная карта стратегических проектов))
6	корректировка/уточнение дорожной карты стратегических проектов (по результатам планирования портфелей стратегических проектов)
7	перечень стратегических проектов, примерная структура и критерии структурирования портфелей стратегических проектов, укрупненно стратегические расходы в целом по портфелям (по результатам моделирования стратегии в стратегической карте и генерации идей новых проектов в ССП); после итерационного процесса обсуждений и согласований — спланированная структура портфелей стратегических проектов, а также детальные стратегические расходы для уточнения ССП
8	корректировка/уточнение структуры портфелей стратегических проектов (по результатам детального планирования отдельных стратегических проектов)
9	стратегические расходы по отдельным стратегическим проектам, стратегически релевантные параметры отдельных проектов (по результатам моделирования стратегии в стратегической карте и генерации идей новых проектов в ССП); после итерационного процесса обсуждений и согласований — спланированные параметры стратегических проектов и детальные стратегические расходы для уточнения ССП
10	параметры стратегических проектов (изменение потенциала и компетенций); согласовываемые по технологии каскадирования ССП: оперативные целевые параметры для подразделений, целевые параметры оперативных планов, капитальные расходы (CAPEX); по результатам планирования — прогноз оперативных параметров для уточнения ССП
11	стратегически релевантные базовые условия поставки комплектующих (поставщики, сроки, качество), базовые условия отгрузки продукции (потребители, сроки)
12	идейная (идеи стратегических проектов и изменений стратегии) и информационно-аналитическая подпитка стратегических размышлений: контроллер как внутренний консультант и партнер стратега (на основе формализованных информационно-аналитических систем)

№	Содержание взаимосвязи
13	неформальные коммуникации сотрудников — обсуждение и согласование представлений о производимой деятельности (воздействие на ментальные модели менеджеров на разных уровнях управления), а также стратегических инициатив сотрудников среднего и нижнего уровней управления — «мягкая» компонента системы стратегически сориентированной обратной связи
14	идейная (новые идеи проектных инициатив) и информационно-аналитическая подпитка проектной деятельности со стороны службы контроллинга — «жесткая» — формализованная компонента системы стратегически сориентированной обратной связи
15	идейная подпитка проектной деятельности со стороны сотрудников разных уровней управления (новые идеи проектных инициатив) — «мягкая» компонента системы стратегически сориентированной обратной связи
16	идейная подпитка стратегических размышлений сотрудниками на тактическом проектном уровне управления (новые идеи стратегических и проектных инициатив) — планирующие и управляющие портфелями стратегических проектов сотрудники как партнеры стратега
17	идейная подпитка стратегических размышлений сотрудниками на тактическом проектном уровне управления (новые идеи стратегических и проектных инициатив) — планирующие и реализующие отдельные стратегические проекты сотрудники как партнеры стратега
18	идейная подпитка стратегических размышлений сотрудниками на оперативном уровне управления (новые идеи стратегических и проектных инициатив) — сотрудники предприятия на оперативном уровне управления как партнеры стратега
19	идейная подпитка стратегических размышлений сотрудниками на оперативно-производственном уровне управления (новые идеи стратегических и проектных инициатив) — сотрудники предприятия на оперативно-производственном уровне управления как партнеры стратега
20	формализованная компонента системы стратегически сориентированной обратной связи — информация формализованных информационно-аналитических систем (институционализированные каналы «жесткой» формализованной обратной связи)

- участие компетентных менеджеров разных уровней управления в форсайт-исследованиях содействует их стратегически ориентированному пониманию деятельности;
- неформализованные коммуникации менеджеров по стратегическим вопросам создают возможность согласования ментальных моделей и тестирования стратегических инициатив «снизу»;
- информационно-аналитическая подпитка мышления менеджеров системой стратегически сориентированных обратных связей на разные уровни управления (стратегический, тактический, оперативный и оперативно-производственный контроль; бенчмаркинг конкурентов; стратегическая разведка и стратегический радар) содействует стратегическому организационному обучению;

- использование активизирующих творческое мышление методов содействует творческому характеру стратегических размышлений и решений;
- системообразующая, системокоординирующая, информационно-аналитическая и инструментальная поддержка стратегического процесса службой контроллинга трансформирует стратегического контроллера в партнера стратега.

Модель предоставляет возможность стратегу ситуативно комбинировать различные механизмы созидания и изменения стратегии (креативная стратегия предпринимателя, спонтанная (эмержентная) стратегия «сверху», спонтанная (эмержентная) стратегия «снизу», формально планируемая стратегия). Модель подчеркивает обусловленность мышления стратега качеством процессов стратегических размышлений менеджеров на всех уровнях управления промышленного предприятия (интегрированное понимание стратегического процесса) и содержит механизмы системной «подпитки» мышления стратега стратегическими инициативами «снизу» — менеджеры предприятия (на тактическом, оперативном и оперативно-производственном уровнях управления, а также службы контроллинга) превращаются в партнеров стратега.

Выводы

Предложенная модель интегрированного процесса созидания и оптимизации стратегии содержит ряд механизмов, стимулирующих стратегическое мышление менеджеров и содействующих таким образом повышению обоснованности и скорости стратегической реакции системы управления промышленного предприятия в условиях постоянно трансформирующихся (турбулентных) рынков.

Ключевым элементом новизны модели является перенос акцента в процессе созидания и изменения стратегии с формализованного анализа на активизацию ментальных процессов менеджеров на разных уровнях управления и превращение системного стратегического мышления в основной инструмент обеспечения стратегического успеха работающего в турбулентных рыночных условиях промышленного предприятия. Модель не предписывает использования для проработки стратегических решений ограничивающих и стандартизирующих мышление стратега концептуальной логики или формализованных аналитических схем. Стремясь преодолеть механистичность и инерционность системы управления промышленного предприятия, модель институционализирует методологический фундамент для поддержания стратегических размышлений сотрудников на разных уровнях управления и создает для творческого стратегического синтеза и повышения стратегической гибкости работающего в турбулентных ры-

ночных условиях промышленного предприятия качественно более плодотворную основу, чем традиционные модели стратегического менеджмента.

Список литературы

1. *Акофф Р. Л.* Планирование будущего корпорации: пер. с англ. — М.: Сирин, 2002.
2. *Александров А. В., Табурчак А. П.* Состояние и основные направления стратегического менеджмента на российских предприятиях // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 7(84). — С. 505–509.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 1999.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление: пер. с англ. / науч. ред. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.
5. *Ари де Гуус.* Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде: пер. с англ. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
6. *Аринушкина Ю. А., Черкасова О. В.* Особенности стратегического планирования деятельности промышленных предприятий Республики Мордовия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2012. — № 12. — С. 131–135.
7. *Аронов А. М., Блехцин И. Я., Петров А. Н.* Теория стратегического менеджмента: процессный подход. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017.
8. *Астахов Е. А., Бельтиков М. О., Новиков Н. И.* Стратегия развития металлургических предприятий на основе совершенствования инновационной деятельности (на примере ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК») // Научное обозрение. — 2015. — № 22. — С. 390–394.
9. *Баркер Дж.* Парадигмы мышления: как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. *Березной А. В.* Корпоративный форсайт в стратегии транснационального бизнеса // Форсайт. — 2017. — № 1. — С. 9–22.
11. *Васенев К. П.* Построение системы интегрированного планирования на промышленном предприятии для турбулентных рыночных условий // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2017. — № 4. — С. 118–141.
12. *Вебер Ю., Шеффер У.* Введение в контроллинг: пер. с нем. / под ред. С. Г. Фалько. — М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014.
13. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000.
14. *Гапоненко Н. В.* Форсайт. Теория. Методология. Опыт: монография. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
15. *Гараедаги Дж.* Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса: пер. с англ. — Минск: Гревцов Паблицер, 2007.
16. *Горемыкин В. А.* Планирование на предприятии: учебник и практикум. 9-е изд. — М.: Юрайт, 2014.

17. *Гурков И. Б.* Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. — 2007. — № 2. — С. 3–28.
18. *Зуб А. Т., Локтионов М. В.* Стратегический менеджмент: системный подход. — М.: Генезис, 2011.
19. *Иванова Т. Ю., Орлов И. Ю., Шиндина Ю. А.* Современная система планирования в практике российских предприятий: история становления и развития // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. — 2011. — № 3(34). — С. 206–223.
20. *Казаков В. В.* В чем заключается стратегическое мышление? Различные теории стратегического мышления // Российское предпринимательство. — 2009. — № 12-1(148). — С. 38–42.
21. *Каплан Р., Нортон Д.* Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества: пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013.
22. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014.
23. *Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю.* Контроллинг / под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. 3-е изд. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013.
24. *Карпова Н. П., Малявина Ю. С., Катина Е. В.* Стратегическое мышление как основа стратегического планирования современных предприятий // Сборники конференций НИЦ Социосфера. — 2015. — № 57. — С. 59–64.
25. *Каткало В. С.* Эволюция теории стратегического управления: монография. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006.
26. *Клейнер Г. Б.* Сущность и структура стратегии предприятия // Современная конкуренция. — 2008. — № 6(12). — С. 114–130.
27. *Колбина Л.* Куплю тебе новую жизнь // Эксперт Урал. — 2017. — № 11(720). URL: <http://www.expert.ru/ural/2017/11/kuplyu-tebe-novuyu-zhizn/> (дата обращения: 10.07.2018).
28. *Коллис Д., Монтгомери С.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
29. *Константинов Г. Н.* Стратегический менеджмент: концепции. — М.: Бизнес Элайнмент, 2009.
30. *Константинов Г. Н.* Стратегическое мышление. — М.: Синтегра СМ, 2015.
31. *Ксенчук Е. В.* Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира. — М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2011.
32. *Литвинова Е. М.* Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности с использованием метода форсайт: Дис. ... канд. экон. наук. — М., 2012.
33. *Магданов П. В.* Стратегическое планирование в компаниях Пермского края // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2012. — № 2. — С. 139–145.
34. *Медоуз Д. Х.* Азбука системного мышления: пер. с англ. 3-е изд. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.
35. *Мицберг Г., Алстранд Б., Лампель Ж.* Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

36. *Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
37. *Минцберг Г.* Менеджмент: Природа и структура организаций: пер. с англ. — М.: Эксмо, 2009.
38. *Мурзинов А. В.* Что такое стратегическое мышление? Вы знаете? // dekanblog. URL: <https://www.dekanblog.ru/chto-takoe-strategicheskoe-myshlenie-vy-znaete/> (дата обращения: 03.05.2018).
39. *О'Коннор Дж., Макдермотт И.* Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
40. *Омае К.* Мышление стратега: искусство бизнеса по японски: пер. с англ. 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
41. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. 4-е изд. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014.
42. *Петров А. Н.* и др. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2008.
43. *Петров А. Н.* Современная модель стратегического менеджмента // Известия Санкт-Петербургского гос. экон. ун-та. — 2017. — № 1-1(103). — С. 12–20.
44. *Петров А. Н.* Содержательные аспекты модели стратегического мышления // Научные записки специализированной кафедры ПАО «ГАЗПРОМ» / под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016.
45. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
46. *Попов С. А.* Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения. — М.: Юрайт, 2014.
47. *Попов С. А.* Модель стратегического менеджмента: системный и процессный аспекты // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2015. — № 1. — С. 59–69.
48. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
49. *Роберт М.* Новое стратегическое мышление. Просто о сложном: пер. с англ. — М.: Поколение, 2006.
50. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации: пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2009.
51. *Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Серия: Менеджмент. — 2003. — № 32. — С. 133–171.
52. *Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2013.
53. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
54. *Холодная М. А.* Психология интеллекта. Парадоксы исследования. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2002.
55. *Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д.* Стратегическая гибкость: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005.

56. *Чмышенко Е. В.* Подходы к стратегическому планированию на предприятии с разных позиций // Экономика и предпринимательство. — 2018. — № 3. — С. 988–992.
57. *Ягунова Н. А., Слыжов А. В.* Стратегическое мышление как основа стратегического процесса // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций. — 2014. — С. 189–196.
58. *Янковская В. В.* Планирование на предприятии: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2013.
59. *Bramseman R.* Handbuchcontrolling: Methoden und Techniken. 2. Aufl. Muenchen; Wien: Carl Hanser Verlag, 1990.
60. *Falko E. P. Wilms.* Wirkungsgefuege: Einsatzmoeglichkeiten und Grenzen in der Unternehmensfuehrung. — Bern; Stuttgart; Wien: Haupt Verlag, 2012.
61. *Gallimore K.* Developing a tentative framework for strategic thinking. — Sheffield: British Academy of Management Conference, 2010.
62. *Guenther L.* Strategieberatung und strategische Unternehmensfuehrung: Denk- und Verhaltensweisen von Geschaeftsfuehrern kleiner und mittlerer Unternehmen: Diss. ... Doctor rerum politicarum. — Chemnitz, 2015.
63. *Happ-Frank E.* Strategisch denken — mutiger fuehren // WirtschaftsKurier. — 2009. — Februar. — S. 4.
64. *Haycock K., Cheadle A., Bluestone K. S.* Strategic Thinking // Library Leadership and Management. — 2012. — 26(3/4).
65. *Hinterhuber H. H.* Strategische Unternehmensfuehrung. Teil 1. Strategisches Denken: Vision — Ziele — Strategie. 8. Aufl. — Berlin: Erich Schmidt, 2011.
66. *Horvath&Partner.* Внедрение сбалансированной системы показателей: пер. с нем. 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
67. *Irmer K.-H., Schoen D.* Integriertes Planungssystem bei der Grammer AG / 24. Deutscher Controlling Congress. Fuehrungsinformationssysteme und Planungssysteme / Technische Universitaet Dortmund / Institut fuer Controlling GfC e.V.; Dortmund, 2009. — S. 279–305.
68. *Liedtka J. M.* Strategic Thinking: Can it be Taught? // Long Range Planning. — 1998. — 31(1). — P. 120–129.
69. *Mintzberg H., Waters J. A.* Of Strategies, Deliberate and Emergent // Strategic Management Journal. — 1985. — 6(3). — P. 257–272.
70. *Saifoulline R., Hemberger Ch.* Kognitive Kernkompetenzen zum Aufbau fundierter mentaler Modelle fuer die Bearbeitung komplexer Planungsprobleme // Journal Psychologie des Alltagshandelns. — 2011. — 4(2). — S. 31–44.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Akoff R. L.* Planirovanie budushchego korporacii: per. s angl. — М.: Sirin, 2002.
2. *Aleksandrov A. V., Taburchak A. P.* Sostoyanie i osnovnye napravleniya strategicheskogo menedzhmenta na rossijskikh predpriyatiyah // Ehkonomika i predprinimatel'stvo. — 2017. — № 7(84). — S. 505–509.
3. *Ansoff I.* Novaya korporativnaya strategiya: per. s angl. — SPb.: Piter Kom, 1999.
4. *Ansoff I.* Strategicheskoe upravlenie: per. s angl. / nauch. red. L. I. Evenko. — М.: Ehkonomika, 1989.

5. *Ari de Gius*. ZHivaya kompaniya: rost, nauchenie i dolgozhitel'stvo v delovoy srede: per. s angl. — SPb.: Stokgol'mskaya shkola ehkonomiki v Sankt-Peterburge, 2004.
6. *Arinushkina Yu. A., CHerkasova O. V.* Osobennosti strategicheskogo planirovaniya deyatel'nosti promyshlennyyh predpriyatij Respubliki Mordoviya // Aktual'nye problemy gumanitarnyyh i estestvennyh nauk. — 2012. — № 12. — S. 131–135.
7. *Aronov A. M., Blekhcin I. Ya., Petrov A. N.* Teoriya strategicheskogo menedzhmenta: processnyj podhod. — SPb.: Izd-vo SPbGEHU, 2017.
8. *Astahov E. A., Bel'tikov M. O., Novikov N. I.* Strategiya razvitiya metallurgicheskikh predpriyatij na osnove sovershenstvovaniya innovacionnoj deyatel'nosti (na primere OAO «EVRAZ ZSMK») // Nauchnoe obozrenie. — 2015. — № 22. — S. 390–394.
9. *Barker Dzh.* Paradigmy myshleniya: kak uvidet' novoe i preuspet' v menyayushchemsya mire: per. s angl. — M.: Al'pina Biznes Buks, 2007.
10. *Berezhnoj A.* Korporativnyj Forsajt v strategii transnacional'nogo biznesa // Forsajt. — 2017. — № 1. — S. 9–22.
11. *Vasenev K. P.* Postroenie sistemy integrirovannogo planirovaniya na promyshlennom predpriyatii dlya turbulentnyh rynochnyyh uslovij // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ehkonomika. — 2017. — № 4. — S. 118–141.
12. *Veber Yu., SHEffer U.* Vvedenie v kontrolling: Per. s nem. / pod red. S. G. Fal'ko. — M.: Izd-vo NP «Ob"edinenie kontrollerov», 2014.
13. *Vissema H.* Strategicheskij menedzhment i predprinimatel'stvo: vozmozhnosti dlya budushchego procvetaniya: per. s angl. — M.: Finpress, 2000.
14. *Gaponenko N. V.* Forsajt. Teoriya. Metodologiya. Opyt: monografiya. — M.: YUNITI-DANA, 2008.
15. *Garaedagi Dzh.* Sistemnoe myshlenie: kak upravlyat' haosom i slozhnymi processami: Platforma dlya modelirovaniya arhitektury biznesa: per. s angl. — Minsk: Grevcov Publisher, 2007.
16. *Goremykin V. A.* Planirovanie na predpriyatii: uchebnik i praktikum. 9-e izd. — M.: YUrajt, 2014.
17. *Gurkov I. B.* Integrirovannaya metrika strategicheskogo processa — popytka teoreticheskogo sinteza i ehmpiricheskoy aprobacii // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. — 2007. — № 2. — S. 3–28.
18. *Zub A. T., Loktionov M. V.* Strategicheskij menedzhment: sistemnyj podhod. — M.: Genezis, 2011.
19. *Ivanova T. Yu., Orlov I. Yu., SHindina Yu. A.* Sovremennaya sistema planirovaniya v praktike rossijskikh predpriyatij: istoriya stanovleniya i razvitiya // Voprosy sovremennoj nauki i praktiki. Universitet im. V. I. Vernadskogo. — 2011. — № 3(34). — S. 206–223.
20. *Kazakov V. V.* V chem zaklyuchaetsya strategicheskoe myshlenie? Razlichnye teorii strategicheskogo myshleniya // Rossijskoe predprinimatel'stvo. — 2009. — № 12-1(148). — S. 38–42.
21. *Kaplan R., Norton D.* Nagrada za blestyashchuyu realizaciyu strategii. Svyaz' strategii i operacionnoj deyatel'nosti — garantiya konkurentnogo preimushchestva: per. s angl. — M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2013.
22. *Kaplan R., Norton D.* Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu: per. s angl. 2-e izd. — M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2014.
23. *Karminskij A. M., Fal'ko S. G., Zhevaga A. A., Ivanova N. Yu.* Kontrolling / pod red. A. M. Karminskogo, S. G. Fal'ko. 3-e izd. — M.: ID «FORUM»: INFRA-M, 2013.

24. *Karpova N. P., Malyavina Yu. S., Katina E. V.* Strategicheskoe myshlenie kak osnova strategicheskogo planirovaniya sovremennyh predpriyatij // Sborniki konferencij NIC Sociosfera. — 2015. — № 57. — S. 59–64.
25. *Kat'kalo V. S.* Ehvoluciya teorii strategicheskogo upravleniya: monografiya. — SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2006.
26. *Klejner G. B.* Sushchnost' i struktura strategii predpriyatiya // Sovremennaya konkurenciya. — 2008. — № 6(12). — S. 114–130.
27. *Kolbina L.* Kuplyu tebe novuyu zhizn' // EHkspert Ural. — 2017. — № 11(720). URL: <http://www.expert.ru/ural/2017/11/kuplyu-tebe-novuyu-zhizn/> (data obrashcheniya: 10.07.2018).
28. *Kollis D., Montgomery S.* Korporativnaya strategiya. Resursnyj podhod: per. s angl. — M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2007.
29. *Konstantinov G. N.* Strategicheskij menedzhment: koncepcii. — M.: Biznes EHlajment, 2009.
30. *Konstantinov G. N.* Strategicheskoe myshlenie. — M.: Sintegra SM, 2015.
31. *Ksenchuk E. V.* Sistemnoe myshlenie. Granicy mental'nyh modelej i sistemnoe videnie mira. — M.: Izd. dom «Delo» RANHiGS, 2011.
32. *Litvinova E. M.* Strategicheskoe planirovanie i prognozirovanie predprinimatel'skoj deyatel'nosti s ispol'zovaniem metoda forsajt: Dis. ... kand. ehkon. nauk. — Moskva, 2012.
33. *Magdanov P. V.* Strategicheskoe planirovanie v kompaniyah Permskogo kraja // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ehkonomika i upravlenie. — 2012. — № 2. — S. 139–145.
34. *Medouz D. H.* Azbuka sistemnogo myshleniya: per. s angl. 3-e izd. — M.: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2013.
35. *Minberg G., Al'strand B., Lampel' ZH.* Strategicheskoe safari: Ehkursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta: per. s angl. 2-e izd. — M.: Al'pina Publisher, 2015.
36. *Minberg G., Kuinn Dzh. B., Goshal S.* Strategicheskij process: per. s angl. — SPb: Piter, 2001.
37. *Minberg G.* Menedzhment: Priroda i struktura organizacii: per. s angl. — M.: EHksmo, 2009.
38. *Murzinov A. V.* CHto takoe strategicheskoe myshlenie? Vy znaete? // dekanblog. URL: <https://www.dekanblog.ru/chto-takoe-strategicheskoe-myshlenie-vy-znaete/> (data obrashcheniya: 03.05.2018).
39. *O'Konnor Dzh., Makdermott I.* Iskustvo sistemnogo myshleniya: neobhodimye znaniya o sistemah i tvorcheskome podhode k resheniyu problem: per. s angl. — M.: Al'pina Publisher, 2014.
40. *Omae K.* Myshlenie stratega: Iskustvo biznesa po yaponski: per. s angl. 4-e izd. — M.: Al'pina Publisher, 2015.
41. *Osterval'der A., Pin'e I.* Postroenie biznes-modelej: Nastol'naya kniga stratega i novatora: per. s angl. 4-e izd. — M.: AL'PINA PUBLISHER, 2014.
42. *Petrov A. N. i dr.* Strategicheskij menedzhment / pod red. A. N. Petrova. — SPb.: Piter, 2008.
43. *Petrov A. N.* Sovremennaya model' strategicheskogo menedzhmenta // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gos. ehkon. un-ta. — 2017. — № 1-1(103). — S. 12–20.
44. *Petrov A. N.* Soderzhatel'nye aspekty modeli strategicheskogo myshleniya // Nauchnye zapiski specializirovannoj kafedry PAO «GAZPROM» / pod red. Petrova A. N. — SPb.: Izd-vo SPbGEHU, 2016.

45. *Piters T., Uotermen R.* V poiskah ehffektivnogo upravleniya: Per. s angl. — M.: Progress, 1986.
46. *Popov S. A.* Aktual'nyj strategicheskij menedzhment. Videnie — celi — izmeneniya. — M.: Yurajt, 2014.
47. *Popov S. A.* Model' strategicheskogo menedzhmenta: sistemnyj i processnyj aspekty // Menedzhiment i biznes-administrirovanie. — 2015. — № 1. — S. 59–69.
48. *Porter M.* Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslej i konkurentov: per. s angl. 5-e izd. — M.: Al'pina Publisher, 2015.
49. *Robert M.* Novoe strategicheskoe myshlenie. Prosto o slozhnom: per. s angl. — M.: Pokolenie, 2006.
50. *Senge P.* Pyataya disciplina. Iskusstvo i praktika obuchayushchejsya organizacii: Per. s angl. — M.: ZAO «Olimp Biznes», 2009.
51. *Tis D. Dzh., Pizano G., Shuen EH.* Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie // Vestnik Sankt-Peterburgskogo un-ta. Seriya: Menedzhment. — 2003. — № 32. — S. 133–171.
52. *Tompson-mł. A. A., Striklend III A.* Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza: per. s angl. 12-e izd. — M.: Izd. dom «Vil'yams», 2013.
53. *Hamel G., Prahalad K. K.* Konkurriruya za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya: per. s angl. — M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2002.
54. *Holodnaya M. A.* Psihologiya intellekta. Paradoksy issledovaniya. 2-e izd. — SPb.: Piter, 2002.
55. *Hehmel G., Prahalad K., Tomas G., O'Nil D.* Strategicheskaya gibkost': Per. s angl. — SPb.: Piter, 2005.
56. *Chmyshenko E. V.* Podhody k strategicheskomu planirovaniyu na predpriyatii s raznyh pozicij // EHkonomika i predprinimatel'stvo. — 2018. — № 3. — S. 988–992.
57. *Yagunova N. A., Slyzhov A. V.* Strategicheskoe myshlenie kak osnova strategicheskogo processa // Strategicheskoe razvitie innovacionnogo potenciala otraslej, kompanij i organizacij. — 2014. — S. 189–196.
58. *Yankovskaya V. V.* Planirovanie na predpriyatii: uchebnik. — M.: INFRA-M, 2013.