

УДК 338.24.01 / 378 DOI: 10.14451/1.223.502

# Стратегическое мышление: управленческий контекст для образовательного учреждения

© 2023 **Чаплаев Хусейн Геланиевич**

доцент кафедры. Чеченский государственный педагогический университет.

E-mail: chaplaiev79@mail.ru

**Ключевые слова:** стратегическое мышление, стратегическое решение, стратегический процесс, стратегическое планирование, университет.

Современному университету и его руководству сегодня требуется новое видение и новое понимание процессного развития, формирования новой бизнес-модели, что предполагает принятие навыков стратегического мышления как необходимых для формирования новых образов университетского будущего. В статье автор оценивает природу и роль стратегического мышления в реализации стратегического процесса и планировании, и приходит к выводу, что для региональных университетов имеет место проблема неиспользования стратегического мышления в процессе стратегирования. Это требует определенных управленческих решений по формированию навыков стратегического мышления у топ-менеджмента университетов.

Современный сектор высшего образования претерпевает постоянные институциональные изменения, которые касаются не только образовательного, но и организационного и стратегических аспектов развития университетов. В результате университетский менеджмент стоит перед вызовами трансформации, чтобы обеспечить организационную устойчивость и финансовое благополучие образовательных учреждений, сформировать адекватное предоставление основных услуг, включая преподавание и обучение, исследования и публикации, продвижение выгодных партнерских отношений. Это требует совершенствования процесса стратегирования с использованием навыков стратегического мышления. Обращение к проблеме стратегического мышления сегодня не случайно. Топ-менеджменту университетов требуется новое видение и новое понимание процессно-

го развития, принятие новой бизнес-модели, становление актуальной системы партнерских отношений, что предполагает принятие навыков стратегического мышления как необходимых для формирования новых образов университетского будущего.

Интерес к пониманию значимости стратегического мышления менеджеров при принятии управленческих решений сформировался в западной экономической литературе в связи с трансформационными процессами, разворачивающимися в бизнесе в конце прошлого столетия. Череду новых управленческих идей: концепция системы сбалансированных показателей, переход на стандарты международной отчетности, формирование новых инструментов для стратегического анализа (конкурентный анализ, анализ стратегических групп и пр.) определи-

ла необходимость осмысления стратегического мышления как особого управленческого навыка, способного оценивать возможности развития организации в контексте долгосрочной динамики в условиях высокой неопределенности. Можно обозначить западных теоретиков менеджмента и бизнес-консультантов, которые внесли определенный вклад в понимание проблематики стратегического мышления – это Минцберг Г., Омае К., Эртел К., Соломон Л. К., Роберт М., Хейрад С., Товстига Г. и др. [4; 5; 9; 15; 17; 20–23]

Среди российских исследователей стоит обратить внимание на работы Виханского О., Петрова А., Степановой Г., Карчава И., Константинова Г. и др. [1–3; 6–8]

Стратегическое мышление в своей основе – это системное мышление, предполагающее гибкость, динамичность и аналитичность при четко сфокусированном устремлении на реализацию плановой гипотезы. Именно поэтому в современной управленческой литературе сегодня довольно часто можно встретить тезис о том, что реализация стратегического мышления проявляется через стратегический процесс как способ организации потока стратегических решений. Вследствие этого управление потоком стратегических решений становится базовым процессом реализации стратегии организации [2].

И только через процесс управления формированием, обеспечением, реализацией и контролем за осуществлением стратегических решений, направленных на обеспечение долгосрочных желаемых целей, достигается реализация самого стратегического процесса. Самая главная задача при управлении потоком стратегических решений как раз и состоит в том, чтобы сформировать образ будущего результата с учетом тех активов, потенциала и возможностей, которыми в данный момент располагает организация, т. е. оценить насколько, когда и за счет чего реализуется обеспечение стратегических процессов через определенные направленные целеориентированные стратегические решения. Не стоит забывать, что такое обеспечение требует предварительного гибкого и аналитически

обоснованного осмысления процесса развития.

Все это напрямую относится и к стратегическому процессу образовательной организации – университету.

Следует различать концептуализацию стратегического мышления и стратегического планирования. Стратегическое планирование, которое представляет собой преобразование бизнес-идей в план действий для достижения целей и задач развития университета, не имеет ничего общего со стратегическим мышлением, которое представляет собой более творческий дивергентный мыслительный процесс, охватывающий долгосрочный и рефлексивный процесс. В то же время это дополняющие друг друга процессы. Стратегическое планирование выражается в формате действия, непосредственного осуществления стратегических намерений, по словам Х. Минцберга, предстает как структурированный процесс проработки и операционализации существующих стратегий. Стратегическое мышление демонстрирует мысль, направленную на формирование выработанной модели поведения, процесс моделирования будущих действий в имеющихся условиях и с имеющимися ресурсами и возможностями [19].

При этом следует понимать, что стратегическое планирование, с одной стороны, проявляет стабильность в процессе реализации стратегии, хотя в современных условиях высокой динамики изменений и турбулентности внешней среды, традиционные модели планирования перестают работать как определенно заданные и требуют постоянной корректировки и модуляции. И это предполагает необходимость постоянного изменения формата мышления стратегов, когда они должны генерировать новые стратегические намерения и переводить их в решения и поведение. С другой стороны, стратегическое планирование позволяет сформировать основу, базис проектирования желаемого будущего результата и позволяет на основе использования стратегического мышления постоянно успевать за изменениями и формировать новые границы, форматы и инструменты для изменения самой

стратегии, ее новых целей и задач [16].

Поэтому стратегическое мышление обеспечивает более широкое понимание организационных и операционных процессов и позволяет в целом улучшить управление, особенно в долгосрочной перспективе [10; 11].

Существует множество преимуществ, связанных с применением стратегического мышления в процессе стратегирования. Интеллектуальная, целостная и многомерная природа стратегического мышления помогает исследовать различные области и проявления реальности, рисуя видения будущего. Стратегическое мышление помогает в разработке практических программ и планов для достижения желаемого будущего. Поэтому можно оценивать стратегическое мышление как восприятие и глубокое видение будущего, не игнорирующее предыдущие уроки и прошлые действия [12].

Итак, можно сделать вывод о том, что стратегический процесс университета всегда развивается в двух плоскостях одновременно. В рамках первой плоскости идет процесс формирования, аналитического осмысления стратегических решений, мотивов развития университета, образа его желаемого будущего. В другой – стратегический процесс развивается в контексте динамичных изменений во внешней среде и внутренней организации университета, реализуется как набор действий всех агентов стратегического планирования и формирует будущий образ как определенный желаемый результат. Результатом становится постоянно реализуемый стратегический процесс на базе развивающегося стратегического мышления, который и представляет собой поток стратегических решений.

Предлагаемые теоретико-методологические конструкты относительно значения стратегического мышления как особого когнитивного управленческого инструмента позволил автору провести анализ стратегий и их реализации по университетам Чеченской Республики посредством интервьюирования топ-менеджмента и преподавательского состава.

Такой анализ выявил некоторые проблемные зоны, которые требуют в будущем не просто развития практики планирования, но и внедрения механизмов формирования и удержания стратегического мышления как на уровне топ-менеджмента университетов, так и на все прочих организационных уровнях.

Во-первых, следует признавать, что не все заявленные цели предыдущих стратегий за прошлые годы были реализованы. Среди сотрудников университетов распространено определенное недовольство невыполнением этих стратегических планов. Неудачи реализации предыдущих стратегических планов привели к возникновению многих проблем, таких как упущение возможностей от сравнительных преимуществ, которыми обладает университет как ведущий университет в той или иной области (отсутствие коммерциализации результатов исследовательской деятельности или сдерживание контрактных отношений с ведущими предприятиями), и возможностей, которые предлагала внешняя среда (новые абитуриенты и пр.). Университеты столкнулись с проблемами и кризисами из-за отсутствия понимания внешних ограничений и угроз до их наступления. Субъекты стратегического планирования имели нечеткие основания и критерии для оценки эффективности из-за неспособности превратить цели в измеримые объективные результаты, планы и программы. С другой стороны, довольно часто выдвигаемые цели были не обоснованы потенциалом внутренних институционально-организационных возможностей и профессиональными возможностями ППС университета. Это вполне можно объяснить именно неспособностью университетских субъектов стратегирования формировать и использовать стратегическое мышление, которое позволило бы им творчески и гибко оценивать возможности внешней среды или адекватно реагировать на модуляцию стратегических приоритетов при наступлении тех или иных событий или процессов.

Во-вторых, стратегическое мышление – это индивидуальная деятельность, на которую влияет

ее контекст. Однако эта деятельность, как правило, применяется в групповых условиях [8].

Это связано с тем, что процесс стратегического мышления в группах является динамичным, интерактивным, итеративным, беспорядочным и выступает как формат неформального обучения [14].

Формирование стратегического мышления через формат неформального обучения при реализации групповой деятельности позволяет наиболее эффективно обеспечить результат понимания природы такого мышления и быстрее его использовать при принятии управленческих решений. Индивидуальные различия, такие как личные привычки и стили обучения, являются способствующими факторами для такого процесса, но наибольшее влияние оказывает все-таки опыт работы и не столько в профессиональной области, сколько опыт управления и стратегического осмысливания [13; 14].

Другими не менее важными для обучения стратегическому мышлению считаются такие факторы, как организационная типология, состав рабочей группы и организационная культура [14].

Некоторые западные ученые в рамках практических исследований отмечают, что стратегическое мышление в высших учебных заведениях определяется «умственными способностями» вуза. Считается, что их коллективная «умственная сила» в стратегическом мышлении повлияет на результаты, если их запрашивать систематически и эффективно. Уточняется, что университеты должны поощрять «вовлечение людей таким образом, чтобы лидеры и последователи поднимали друг друга на более высокие уровни мотивации и нравственности» посредством процесса стратегического мышления при осуществлении институциональных изменений [13].

В-третьих, у субъектов стратегического планирования – топ-менеджмент университета – наблюдается слабая практика стратегического мышления особенно не при формировании, а именно при реализации стратегических планов. Это означает, что имеет место большая

пропасть в том, чтобы быть последовательными в процессе применения навыков стратегического мышления. Возможно, это объясняется предположением о том, что существует дифференцированное применение навыка стратегического мышления из-за того, что его концептуализация включает мыслительную обработку и может быть основана на логическом мышлении и умственной эластичности. Это соответствует позиции Ю. Лидтки, которая отмечает, что стратегическое мышление требует мышления во времени (от прошлого к будущему) и выполнения конкретной задачи [18].

Характеристика навыков стратегического мышления, формирующих образ мышления субъектов стратегического планирования в их мотивации к участию в планировании и реализации стратегических планов, показала использование определенных аналитических инструментов, которые легли в основу формирования стратегических решений и самой стратегии. В большей степени это касалось анализа окружающей среды, использования системного мышления, рефрейминга и интеллектуального оппортунизма. Однако для стратегического мышления просто аналитические и системные навыки не столь важны, как навык сфокусированного намерения или динамичного и гибкого мышления при разумном оппортунизме, или навыки, отражающие способности генерации и проверки гипотез, а также их профессиональные возможности.

Итак, можно сделать вывод о том, что стратегическое мышление как управленческий навык является одним из наименее изученных аспектов реализации стратегических процессов и почти игнорируется в большинстве академических управленческих концепций. Субъекты стратегического планирования, ректорский корпус и руководители структурных подразделений, должны думать о стратегии и их деятельность должна быть связана с концептуализацией и реализацией стратегии не линейным образом, а в большей степени непрерывным образом. Руководители университета и их команды должны приобретать и применять навыки стратегического мышления

в сфере своей ответственности. Это требует участия в разработке и реализации стратегического плана.

### Библиографический список

1. Виханский О. С. Научение как основа стратегичности поведения // ЭКО. – 2016. – № 4. – С. 103–116.
2. Константинов Г. Н. Стратегическое мышление. – 2-е изд. – М.: Синтегра-СМ, 2019. – 162 с.
3. Миллер А. Б., Петров А. Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – 2 (62). – С. 40–47.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
5. Мышление стратега: Искусство бизнеса японски/ Кеничи Омае; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с. – ISBN 978-5-9614-0565-1.
6. Петров А. Н. Современная модель стратегического менеджмента // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2017. – 1 (103). – С. 12–20.
7. Степанова Г. Н., Карчава И. Г. Развитие стратегического мышления как инструмент разработки стратегии организации // Вестник Московского государственного университета печати. – 2011. – № 9. – С. 156–169.
8. Стрекалова Н. Д. Стратегическое мышление менеджеров: сущность, проблемы и подходы к развитию // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2018. – Т. 17, вып. 3. – С. 384–411. – DOI: [10.21638/11701/spbu08.2018.306](https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.306).
9. Эртел К., Соломон Л. К. Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем. – 2015.
10. Ashammari G., Akhras N. Strategic Thinking & Its Relationship with the Big Five Personality Traits among the Heads of Academic Departments at Jouf University // Journal of Educational & Psychological Sciences. – 2017. – No. 18. – P. 447–475. – DOI: [10.12785/JEPS/180315](https://doi.org/10.12785/JEPS/180315).
11. El-Balawi A. The Impact of Strategic Thinking on the Effectiveness of Crisis Management: A Case Study on the Saudi Telecom Company // Journal of the Faculty of Education-Al-Azhar University. – 2016. – No. 171. – P. 531–596.
12. Al-Basel M. M. The Reality of Strategic Thinking Practice at the Faculty of Education, Damietta University: A Faculty Perspective // International Journal of Management, Accounting and Economics. – 2015. – No. 2. – P. 15–37.
13. Edwards A. K., Raheem K., Dampson D. G. Strategic Thinking and Strategic Leadership for Change: Lessons for Technical Universities in Ghana // Malaysian Online Journal of Educational Management. – 2017. – No. 6. – P. 53–67. – DOI: [10.22452/mojem.vol16no1.4](https://doi.org/10.22452/mojem.vol16no1.4).
14. Goldman E. F. Leadership Practices That Encourage Strategic Thinking // Journal of Strategy and Management. 2012. – No. 5. – P. 25–40. – DOI: [10.1108/17554251211200437](https://doi.org/10.1108/17554251211200437).
15. Goldman E. F., Casey A. Building a Culture That Encourages Strategic Thinking // Journal of Leadership and Organizational Studies. – 2010. – No. 17. – P. 119–128. – DOI: [10.1177/1548051810369677](https://doi.org/10.1177/1548051810369677).
16. Heracleous L. Strategic Thinking or Strategic Planning? // Long Range Planning. – 1998. – No. 31. – P. 481–487. – DOI: [10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0).
17. Herreid C. Case study teaching // New Directions for Teaching and Learning. – 2011. – No. 128. – P. 31–40.
18. Liedtka J. M. Linking Strategic Thinking with Strategic Planning // Strategy and Leadership. – 1998. – No. 26. – P. 30–35.
19. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning // Harvard Business Review. – 1994. – No. 72. – P. 107–114.
20. Msusa K., Chowa T. Establishing a Strategic Thinking Approach at the University of Zambia: Implications on Pre-Strategic and Evolutionary Strategic Thinking Phases // International Journal of Research in Business and Social Science. – 2020. – No. 9. – P. 307–317. – DOI: [10.20525/ijrbs.v9i5.828](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.828).
21. Nuntamanop P., Kauranen I., Igel B. A new model of strategic thinking competency // Journal of Strategy and Management. – 2013. – 6 (3). – P. 242–264.
22. Robert M. The New Strategic Thinking. – New York: McGraw-Hill, 2006. – 352 p.
23. Tovstiga G. Strategy in Practice. A Practitioner's Guide to Strategic Thinking. – Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2013. – 290 p.