

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

УДК 339.9

Ю.Д. МОРОЗОВ, доктор технических наук, профессор  
Днепропетровского университета имени Альфреда Нобеля

И.В. ТАРАНЕНКО, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой  
Днепропетровского университета имени Альфреда Нобеля

## СТРАТЕГИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ МИРОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Рассмотрена роль стратегии и стратегического управления в обеспечении устойчивого развития и долгосрочного экономического благополучия организации. Предложена обобщенная классификация стратегий организации. Приведены рекомендации относительно формирования стратегии на основе инновационно-интеграционного подхода.

**Ключевые слова:** организация, стратегия, стратегическое управление, устойчивое развитие, экономическое благополучие.

**Постановка проблемы.** Понятие «стратегия» закрепилось в экономике и теории управления с 1950-х гг., в первую очередь, относительно организации (в различных вариантах — предприятия, фирмы, компании, корпорации и т. д.). Именно тогда приобрела актуальность проблема системно обоснованного реагирования на неожиданные изменения во внешней среде. Интерес к данной проблеме существенно усилился с середины 1960-х гг. в связи с переходом к постиндустриальной эпохе, которую Питер Друкер охарактеризовал как «время турбулентных изменений» [1]. А мировой финансово-экономический кризис еще раз продемонстрировал высокий уровень неопределенности и турбулентности глобальной конкурентной среды.

Наступление новой эпохи привело к усилению влияния внешней среды на организацию, что потребовало учета такого влияния и, соответственно, — адекватного реагирования. Сложилась фундаментальная проблема стратегического управления с целью обеспечения постоянного соответствия организации изменениям во внешней среде.

В основу эффективного стратегического управления положена гибкая комплексная стратегия, соответствующая постоянно изменяющимся условиям внутренней и внешней среды предприятия. При наличии множества разработок как теоретического, так и прикладного характера, принадлежащих классикам теории стратегического управления И. Ансоффу, Д. Аакеру, Р. Акоффу, Г. Минцбергу, М. Портеру, А. Чандлеру, К. Эндрюсу и др., методология формирования стратегии организации недостаточно адаптирована к резко возросшей нестабильности конкурентной среды в условиях глобализации. Не выработан подход к определению конечной цели организации с учетом современных тенденций развития экономики и общества. Отсутствует достаточно полная с позиций современных достижений в области менеджмента и маркетинга классификация стратегий организации. Недостаточно обоснованы принципы выбора стратегий и стратегических альтернатив при формировании комплексной стратегии организации.

**Исследование направлено** на формирование подхода к разработке стратегии

в контексте целей устойчивого развития и экономического благополучия организации и выполнено с использованием исторического, логического, системного методов.

**Предметом исследования** является стратегия организации, вместе с тем полученные результаты и выявленные закономерности применимы к экономическим субъектам как микро-, так и макроуровня.

**Изложение основного материала.** В настоящее время, в условиях обострения конкуренции и нарастания нестабильности на национальном и глобальном уровнях изменяются требования к стратегическому управлению. Эффективная стратегия становится неременным условием выживания и развития экономического субъекта в высококонкурентной среде, а постановка стратегических целей приобретает качественно новый контекст.

Представленные в современной литературе определения стратегии объединяют ряд важных аспектов. Прежде всего стратегию необходимо понимать как долгосрочное качественно определенное направление развития, с учетом внутренних возможностей и динамики внешней среды, оптимальным путем приводящее субъекта к поставленным целям. А. Томпсон и А. Стрикленд указывают на то, что стратегия — это обобщающая

модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения имеющихся ресурсов [2]. О. Дунаев рассматривает стратегию как систему приоритетов, которая включает создание и поддержание конкурентных преимуществ [3]. По своей структуре и составляющим стратегия является совокупностью взаимосвязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам целевых программ, отдельных проектов и программных мероприятий, обеспечивающих эффективное решение системных социально-экономических проблем. Наличие определенной стратегии развития и качество этой стратегии является весомым конкурентным преимуществом субъекта конкурентных отношений.

В табл. 1 приведены наиболее известные определения стратегии и соответствующие концептуальные подходы к разработке стратегии. Их обобщение и анализ позволяют проследить эволюцию взглядов на роль стратегии в деятельности организации, содержание и принципы формирования. Важно заметить, что эволюция понятия стратегии происходила одновременно с изменениями внешней среды организации — обострением конкуренции, усилением нестабильности, а также с возращением роли системного подхода в управлении.

Таблица 1

Обзор современных определений понятия стратегии

| Автор                             | Определение стратегии                                                                                                                                                   | Концептуальный подход                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. Чандлер                        | Стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, определение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для их достижения         | Долгосрочные цели разрабатываются в соответствии с внешними и внутренними условиями среды функционирования организации                                        |
| М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури | Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей | Последовательное и параллельное выполнение комплекса стратегических мероприятий позволяет достичь цели при отсутствии изменений во внешней и внутренней среде |
| М. Минцберг                       | Стратегия как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений                                                                        | При разработке стратегии основное внимание отводится формированию планов, служащих целям контроля эффективности достижения стратегических ориентиров          |

| Автор                               | Определение стратегии                                                                                                                                                                  | Концептуальный подход                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Портер                           | Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, с учетом внутренних сильных и слабых сторон                                                                              | Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса                                                        |
| Г. Хамел                            | Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации                                                                                                            | Основу конкурентоспособности представляют «ключевые компетенции» фирмы                                                                                                                              |
| И. Герчикова                        | Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение компанией намеченных целей                                                                    | Сущность разработки и реализации стратегии состоит в выборе из множества альтернатив нужного направления развития                                                                                   |
| А. Градов и др.                     | Под стратегией принято понимать набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы                                              | Поставленные цели развития системы определяют выбор стратегии                                                                                                                                       |
| З. Шершнева, С. Оборская            | Стратегия – это комплекс программ, реализуя который компания рассчитывает на значительное улучшение своих позиций на рынках                                                            | Стратегия как интегральный фактор обеспечения благоприятной конкурентной позиции компании на рынке                                                                                                  |
| О.Уолкер-мл. и др.                  | Стратегия – это фундаментальная модель существующих и планированных задач, распределения ресурсов и взаимосвязей организации с рынками, конкурентами и другими факторами внешней среды | Разработка стратегии связана с четкой постановкой задач организации, рациональным распределением ресурсов и тщательным учетом взаимосвязей организации с важнейшими факторами среды ее деятельности |
| Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сендерс | Стратегия компании – это системный подход к решению проблем развития и функционирования, обеспечивающий сбалансированность ее деятельности                                             | Стратегия обеспечивает системный подход к сбалансированному развитию компании                                                                                                                       |

Обобщая наиболее известные определения стратегии с учетом известной схемы «Пять «П» стратегии» Г. Минцберга [4]: план (действий), принцип (поведения), позиция (на рынке), перспектива (движения), прием (в конкуренции)», можно заключить следующее.

1. Стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, обеспечивающих гибкую реакцию на изменения внешней среды и направленных на обеспечение сбалансированного развития и эффективного функционирования организации как в ближайшем будущем, так и в долгосрочной перспективе.

2. Фокусом стратегии является определение генеральной цели развития организации, ее конкретизация в

виде долгосрочных целей, определение на качественном уровне путей достижения этих целей в конкурентной среде.

3. Неверный выбор стратегии, также как и неверная реализация правильно выбранной стратегии, представляют угрозу для существования объекта управления как такового.

Кроме того, обобщение разнообразных определений и характеристик позволяет составить набор ключевых понятий, отражающий различные аспекты стратегии (рис. 1).

Таким образом, стратегию можно рассматривать и как экономический процесс, и как ключевой элемент системы управления, а также как философию управления, полностью (от научно-исследовательских и проектно-

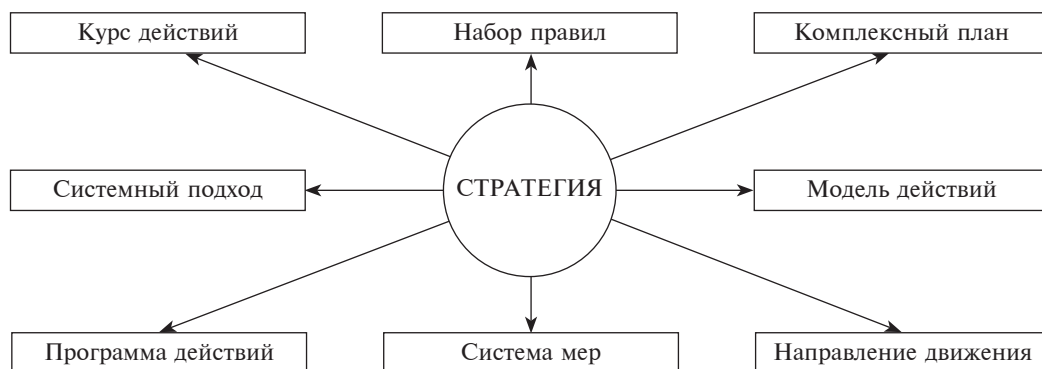


Рис. 1. Основные аспекты стратегии

конструкторских работ до сбыта и сервиса) подчиненную условиям и требованиям внешней среды (рынка), которые находятся в постоянной динамике под воздействием широкого спектра экономических, политических, научно-технических и социальных факторов.

Ключевым аспектом разработки стратегии организации и условием ее успешной реализации является верная постановка долгосрочных целей развития и определение средств их достижения. В этом контексте приобретает особую актуальность проблема конечной цели деятельности организации (фирмы).

Согласно позиции сторонников неоклассической школы, которую разделяют многие специалисты в области управления, долгосрочная цель фирмы заключается в увеличении прибыли [5]. С изменением рыночных условий взгляды исследователей обратились в сторону потребителя, и конечной целью было признано «получение продукта (услуги) в соответствии с запросами потребителей и увеличение прибыли компании» [3].

Изменения, происходящие в постиндустриальном обществе под влиянием глобализации, обусловили эволюцию подходов к обозначенной проблеме. Расширилась трактовка конечной цели фирмы — от увеличения прибыли к обеспечению долговременного экономического благополучия (англ. *well-being*) [6], которое трактуется в триедином контексте финансового, социального и экологического благополучия [7; 8].

Под финансовым (собственно экономическим) благополучием, на наш взгляд, следует понимать: а) поддержание относительных показателей оценки финансового состояния предприятия в соответствии с установленными нормативными значениями; б) поддержание абсолютных показателей оценки финансового состояния предприятия на уровне не ниже среднеотраслевого (общепотраслевого); в) обеспечение доходов инвесторов на уровне, побуждающем их оставлять свой капитал внутри организации; г) обеспечение доходов работников, позволяющих обеспечить качество жизни не ниже среднего по национальным стандартам.

Социальное благополучие предполагает обеспечение для работников условий труда и социальных условий, соответствующих национальным стандартам и традициям для соответствующих социальных групп. Сюда же допустимо включить и понятие культурного благополучия, которое содержится в работе [6].

Экологическое благополучие означает соответствие национальным экологическим стандартам.

Л. Энджел добавляет к составляющим экономического благополучия организации наличие инновационной, креативной среды [6].

Трактовка конечной цели организации получила развитие в контексте теории стейкхолдеров, или теории заинтересованных сторон (англ. *stakeholder theory*), предложенной в

1970-х гг. Р. Акоффом [9] и развитой в 1984 г. Р. Фрименом [10]. Теория объясняет стратегию развития фирмы с точки зрения учета интересов так называемых стейкхолдеров (заинтересованных сторон) и утверждает, что при достижении целей фирме следует принимать во внимание разнообразные интересы сторон. Необходимо учесть, что отношения между стейкхолдерами не всегда носят характер сотрудничества, а могут быть и конкурентными. Однако всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации.

Согласно теории заинтересованных сторон, фирма — это не только экономическая целостность и инструмент для извлечения прибыли, но также система, которая влияет и сама испытывает влияние своего окружения: местных сообществ, потребителей, поставщиков, общественных организаций, а также персонала, инвесторов и акционеров. Интересно, что в качестве групп, заинтересованных в деятельности корпорации, Р. Акофф называет не только поставщиков, покупателей, наемных работников, инвесторов и кредиторов, правительство, но и будущие поколения.

Отсюда следует непосредственная взаимосвязь между экономическим благополучием организации и сторон, заинтересованных в ее деятельности и оказывающих на нее влияние. Л. Энджел рассматривает цель фирмы с позиции теории стейкхолдеров как сбалансирование экономического (финансового), социального, экологического и культурного благополучия ключевых внутренних и внешних стейкхолдеров [6].

Множественность составляющих долгосрочного экономического благополучия как основной цели организации (финансовая, социальная, экологическая и др.), а также непосредственная зависимость от благополучия ключевых внутренних и внешних заинтересованных сторон, требует комплексного методологического подхода к определению путей достижения этой цели.

Все большее число современных компаний, функционирующих в услови-

ях неопределенности и постоянных изменений внутренней и внешней среды, возрастающей открытости, «новой» технологической революции и обострения глобальных проблем, приходят к осознанию единственно возможного пути к долговременному благополучию через обращение к принципам устойчивого развития и социальной ответственности.

Концепция устойчивого развития, разработанная под руководством Л. Брауна исследователями Института всемирных наблюдений (США), исходит из необходимости обеспечить мировой баланс между решением экономических, социальных проблем и сохранением окружающей среды. Впервые термин «устойчивое развитие» (англ. *sustainable development*) прозвучал в докладе «Наше общее будущее», представленном в 1987 г. Всемирной комиссией ООН по окружающей среде и развитию под руководством Гру Харлем Брунтланд.

Под устойчивым развитием понимается модель развития общества, при которой удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения людей достигается одновременно с сохранением такой возможности для будущих поколений [11]. В документах ООН провозглашено установление целей устойчивого развития для общества в целом, отдельных стран и регионов. Со временем задача устойчивого развития была включена в миссии ведущих компаний мира. «Будучи одной из ключевых сил в современном обществе, организации всех типов призваны сыграть важную роль в достижении этой цели», — заявлено в Руководстве по отчетности в области устойчивого развития [12]. Вместе с тем прогресс организации (компаний) невозможен вне контекста общемирового прогресса. Тесная взаимосвязь между процессами обеспечения устойчивого развития, экономического роста и благополучия на микроуровне (компаний) и макроуровне (национальные экономики, мир в целом) находится в центре программного документа «Vision 2050» Всемирного Совета Бизнеса по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development) [13].

Соответственно, в иерархии целей организации обеспечение устойчивого развития в единстве экономической, социальной и экологической составляющей играет важнейшую роль.

В контексте поставленной задачи авторами предложено определение стратегии, трактуемое последнюю как инструмент обеспечения устойчивого рыночного положения, и отсюда — экономического благополучия организации (фирмы). Стратегия — это общая концепция достижения целей организации в динамичной конкурентной среде, в контексте долговременного экономического благополучия организации через обеспечение ее устойчивого развития и сбалансирование интересов ключевых внутренних и внешних заинтересованных сторон.

Следует заметить, что такое определение применимо к стратегии не только организации (фирмы), но и всякого экономического субъекта — от человека, (домохозяйства) до национальной экономики, а также международной интеграционной группировки стран.

И. Ансофф определяет стратегическое управление как «деятельность по поддержанию стратегической позиции, которая обеспечивает жизнеспособность организации в изменяющихся условиях» [14, с. 243]. Однако понятие «жизнеспособность» можно толковать по-разному:

а) в контексте простого воспроизводства, или выживания;

б) в контексте расширенного воспроизводства и устойчивого развития, ведущего к укреплению благополучия компании.

Развивая подход И. Ансоффа, определим стратегическое управление как деятельность по поддержанию оптимального соотношения факторов внутренней и внешней среды, обеспечивающую жизнеспособность организации, ее устойчивое развитие и долговременное экономическое благополучие в динамично изменяющихся условиях.

Термин «стратегия» позволяет обозначить все аспекты отношения организации с внешней средой, поскольку выполняет интегрирующую функцию по

отношению ко всем другим терминам и понятиям, связанным с деятельностью организации.

По мере эволюции фундаментальных взглядов на стратегию, предлагаются новые виды стратегий и соответственно — стратегических альтернатив. Последовательные шаги по созданию всеобъемлющей классификации стратегий предпринимаются исследователями по мере осмысления мирового опыта стратегического управления [15]. Появление новых аспектов формирования и реализации стратегий, в частности, — подхода к определению цели организации в контексте экономического благополучия и устойчивого развития выдвигает необходимость постоянного пересмотра и уточнения существующих классификаций.

На основании систематизации существующих подходов к выделению различных типов стратегий, авторами предлагается их обобщенная классификация с учетом современных разработок в области стратегического менеджмента и маркетинга (табл. 2). Наличие такой классификации позволяет глубже уяснить особенности различных видов стратегий, а значит, полнее учесть их при решении стратегических задач по достижению поставленных целей.

Комплексная стратегия организации характеризуется одним или несколькими вариантами, представленными в каждом из 9 блоков приведенной выше матрицы. Обоснованный выбор и объединение в системную целостность нужных вариантов представляют собой искусство формирования эффективной стратегии.

Предложенное выше авторское определение стратегии как общей концепции достижения цели долговременного экономического благополучия организации через обеспечение ее устойчивого развития и сбалансирование интересов ключевых заинтересованных сторон позволяет методологически обосновать принципы отбора составляющих для формирования комплексной стратегии развития компании из числа приведенных выше типов (видов) стратегий и стратегических альтернатив.

Таблица 2

## Обобщенная классификация стратегий и стратегических альтернатив

| Признак классификации                                                    | Основные виды стратегий                                                                                                                    | Разновидности стратегий и стратегические альтернативы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. По уровню принятия решений                                            | 1.1. Корпоративная<br>1.2. Бизнес – единицы<br>1.3. Функциональная<br>1.4. Операционная                                                    | 1.3.1.Маркетинговая<br>1.3.2. Производственная<br>1.3.3. Финансовая<br>1.3.4. Стратегия в области НИОКР<br>1.3.5. Стратегия в области человеческих ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2. По сфере конкуренции (по широте целей)                                | 2.1. Глобальная<br>2.2. Ориентированная на внутренний рынок                                                                                | 2.1.1. Стратегия интернационализации<br>2.1.2. Стратегия диверсификации (товарной, географической)<br>2.1.3. Стратегия глобальной ниши<br>2.2.1. Стратегия защищенной ниши<br>2.2.2. Стратегия учета национальных условий                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. По характеру конкурентных преимуществ, лежащих в основе стратегии     | 3.1. Стратегия ценового лидерства (лидерства по издержкам)<br>3.2. Стратегия дифференциации<br>3.3. Стратегия концентрации (фокусирования) | 3.1.1. Стратегия экономии на масштабах<br>3.1.2. Стратегия повышения производительности<br>3.1.3. Стратегия оптимальных издержек<br>3.2.1. Стратегия широкой дифференциации (товарной, сервисной)<br>3.2.2. Сфокусированная стратегия дифференциации<br>3.3.3. Стратегия концентрации на одном сегменте<br>3.3.4. Стратегия выборочной концентрации на нескольких сегментах                                                                           |
| 4. По направлению развития                                               | 4.1. Стратегия роста<br>4.2.Стратегия стабилизации<br>4.3.Стратегия выживания                                                              | 4.1.1. Интенсивного роста:<br>– глубокого проникновения на рынок<br>– развития рынка<br>– развития товара<br>4.1.2. Интегративного роста:<br>– прямой интеграции<br>– обратной интеграции<br>– вертикальной интеграции<br>– горизонтальной интеграции<br>4.1.3. Диверсификации:<br>– концентрической (вертикальной )<br>– горизонтальной<br>– конгломеративной<br>4.2.1. Реструктуризации<br>4.2.2. Оптимизации бизнес-процессов<br>4.3.1. Сокращения |
| 5. По типу конкурентного поведения (реакция на условия внешней среды)    | 5.1. Конфронтационная стратегия<br>5.2. Кооперационная стратегия<br>5.3. Адаптивная стратегия<br>5.4. Креативная стратегия                 | 5.1.1. Агрессивное подавление конкурентов<br>5.1.2. Недружественные поглощения<br>5.2.1. Стратегическое взаимодействие:<br>– в сфере НИОКР<br>– в сфере производства<br>– в сфере продвижения и сбыта<br>5.3.1. Стратегия «корпоративного айкидо»<br>5.4.1. Создание собственного рынка (ниши)<br>5.4.2. Создание новых потребностей                                                                                                                  |
| 6. По характеру конкурентной позиции на рынке (по занимаемой доле рынка) | 6.1.Стратегия лидера<br>6.2. Стратегия челленджера (претендента на лидерство)<br>6.3. Стратегия последователя (следующего за лидером)      | 6.1.1. Оборона позиций:<br>– фланговая оборона<br>– упреждающая оборона<br>– контрнаступление<br>– мобильная оборона                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Признак классификации                                                  | Основные виды стратегий                                                                                                                       | Разновидности стратегий и стратегические альтернативы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | 6.4. Стратегия нишера (поиск и освоение определенной рыночной ниши)                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– сжимающая оборона</li> <li>6.1.2. Расширение емкости рынка (поиск новых потребителей и новых потребностей)</li> <li>6.1.3. Повышение доли рынка</li> <li>6.2.1. Стратегии наступления (атаки):               <ul style="list-style-type: none"> <li>– фронтальная атака</li> <li>– фланговая атака</li> <li>– окружение</li> <li>– обход</li> <li>– партизанская война</li> </ul> </li> <li>6.3.1. Использование стратегии лидера или ее элементов:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия компиляции</li> <li>– стратегия имитации</li> <li>– стратегия адаптации</li> </ul> </li> <li>6.4.1. Поддержание позиции в нише</li> <li>6.4.2. Лидерство в нише</li> <li>6.4.3 Выход за пределы ниши</li> </ul> |
| 7. По источнику конкурентного преимущества                             | 7.1. Расширения масштабов производства<br>7.2. Интеграционная<br>7.3. Инновационная<br>7.4. Имитационная                                      | 7.1.1. Крупное стандартное производство с низкими издержками, эффект масштаба<br>7.1.2. Производство стандартных товаров массового спроса<br>7.2.1. Участие в продукте крупной компании (цепочка создания стоимости)<br>7.2.2. Стратегическое партнерство<br>7.3.1. Стратегия технологического лидера<br>7.3.2. Стратегия технологического последователя<br>7.4.1. Копирование<br>7.4.2. Компиляция<br>7.4.3. Адаптация (внутриотраслевая, межотраслевая)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 8. По характеру действий (степени агрессивности в конкурентной борьбе) | 8.1. Наступательная<br>8.2. Наступательно-оборонительная<br>8.3. Оборонительная<br>8.4. Уход от столкновения (нейтрализация атаки конкурента) | 8.1. – 8.3. См. пп. 5, 6<br>8.4.1. Стратегия «корпоративного айкидо»<br>8.4.2. Уход в нишу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 9. По способу обеспечения лидерства на рынке                           | 9.1. Экспансивные<br>9.2. Креативные                                                                                                          | 9.1.1. Доминирование через подавление конкурентов и экспансию на рынке (стратегия «красного океана»)<br>9.2.1. Создание собственного рынка (ниши) и лидерства на нем (стратегия «голубого океана»)<br>9.2.2. Создание «рынков будущего» на основе «интеллектуального лидерства»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Устойчивое развитие экономического субъекта, функционирующего в высококонкурентной среде, может быть наилучшим образом достигнуто при условии инновационной конкуренции, в ходе которой формируются два типа

базовых конкурентных преимуществ – инновационные и интеграционные [16, с. 148]. Эффективное сочетание и реализация таких конкурентных преимуществ позволяют обеспечить инновационную конкурентоспособность субъекта как

основу его устойчивого развития [16, с. 152].

Таким образом, комплексная стратегия развития организации, направленная на обеспечение устойчивого развития и экономического благополучия, должна быть основана, прежде всего, на создании и максимально полной реализации инновационных и интеграционных преимуществ.

Очевидно, что инновации в расширенной трактовке, представленной в последней редакции Руководства Осло [17] — технологические, процессные, маркетинговые, социальные — составляют основу конкурентных преимуществ и эффективных стратегий, направленных на устойчивое развитие.

Изучение Б. Ярузельским и К. Дехоффом динамики расходов на исследования и разработки 1000 ведущих компаний мира показало общий рост таких расходов во время мирового финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. на 5,7%, несмотря на сокращение операционного дохода на 8,6% и падение чистого дохода на 34% [18, с. 3]. Даже компании, деятельность которых была убыточной в период кризиса, приложили усилия к сохранению расходов на НИОКР на докризисном уровне. Аналитическое исследование показало, что инвестирование в инновационное развитие все более принимает стратегическое значение. Более 90% директоров компаний заявили о приоритетной роли инноваций в обеспечении выхода из кризиса.

В то же время конфронтационные стратегии, направленные на агрессивное вытеснение соперника с рынка, не соответствуют требованиям инновационного устойчивого развития и инновационной конкуренции в условиях современного этапа глобализации, и уступают место интеграционным и кооперационным стратегиям.

В блоках № 5 «По типу конкурентного поведения», № 7 «По источнику конкурентного преимущества» и № 9 «По способу обеспечения лидерства на рынке» классификационной матрицы выделим типы стратегий, соответ-

ствующие современной инновационно-интеграционной парадигме развития. В основе такой парадигмы лежит стремление не к уничтожению конкурента ради достижения и укрепления собственного лидерства, а к усилению конкурентных преимуществ, развитию и самосовершенствованию компании в ходе конструктивного взаимодействия с конкурентами путем получения инновационных идей для создания новых продуктов, технологий, бизнес-моделей.

Преимущества *креативной стратегии*, направленной на формирование компанией «рынков будущего» на основе интеллектуального лидерства и владения ключевыми компетенциями, обосновали Г. Хамел и К. Прахалад в своей книге «Конкурируя за будущее» [19]. Компании, рассчитывающей на долговременный успех, необходимо стать интеллектуальным лидером, спроектировать и начать создавать свой собственный рынок, подобно компаниям Microsoft, Motorola, Honda, Wal-Mart и др. Условиями достижения успеха Г. Хамел и К. Прахалад считают: создание альянсов компаний с взаимодополняющими возможностями, постоянное пополнение инновационных портфелей, понимание своих *ключевых компетенций*, поощрение творческих инициатив, готовность создать свой рынок «завтрашнего дня» [19].

Предложенная профессорами Международной школы бизнеса INSEAD У. Чан Кимом и Рене Моборном [20] стратегия «голубого океана» развивает идеи Г. Хамела и К. Прахалада и предполагает выход компании на новый рынок в незанятую нишу, уход от разрушительной конкуренции.

*Интеграционная (кооперационная) стратегия* основана на выводе о нецелесообразности конфронтации и необходимости совместной деятельности компаний для лучшего достижения целей. Создание международных стратегических альянсов стало характерной чертой современной глобализированной экономики. В современных условиях инновационного развития стратегические альянсы превратились

в эффективную модель интегративного конкурентного поведения. Так, альянс «Toyota» и «General Motors» с образованием совместного предприятия по выпуску автомобилей Toyota Corolla обеспечил «General Motors» доступ к прогрессивным технологиям производства и менеджмента, а «Toyota» — доступ к емкому американскому рынку и маркетинговый опыт. Примерами разных типов стратегических альянсов служат: совместное использование системы распределения продукции «Nissan» и «Volkswagen», соглашение о разработке операционных систем «IBM» и «Apple Computers», альянс «Ford» и «Mazda» по разработке и сборке автомобилей и т. п.

Примером интеграционной (кооперационной) стратегии стало широкое внедрение глобальными компаниями-лидерами соответствующих отраслей бизнес-моделей производственных сетей — «глобальных цепочек добавленной стоимости» и «глобальных цепочек поставок» на основе привлечения по субподряду и по контрактам независимых компаний, в том числе малого и среднего бизнеса. Цепочки становятся «глобальными», когда их компонентная деятельность распространяется географически через границы в различные страны. Примерами служат бизнес-модели глобальной цепочки создания стоимости В 787, разработанная «The Boeing Company», и A350XWB компании «Airbus», эффективно внедренные в практику.

Предложенная Робертом Пино стратегия «корпоративного айкидо» [21] предполагает новую философию конкуренции — стремиться не к уничтожению конкурента, а к установлению контроля над ним. Усиление компании происходит за счет концентрации на своем развитии и самосовершенствовании, а также нейтрализации сильных сторон конкурента и подчинения его своим действиям. Конкуренция рассматривается как необходимый институт, способствующий совершенствованию компании, стимулирующий создание новых продуктов и технологий. Конкуренты в корпоративном айкидо рассматрива-

ются прежде всего как источник новых идей и дополнительный стимул к развитию. Анализ конкурента должен быть направлен на поиск не слабых, а сильных сторон его позиции, а стратегия — на достижение превосходства путем нейтрализации его сильных сторон, уклонение от агрессивных действий конкурентов и нейтрализации их атак [21].

Возможность достижения конкурентами, которые придерживаются принципов айкидо, взаимной выгоды позволяет рассматривать концепцию Роберта Пино как основу современных кооперационных и интеграционных стратегий. Идеология «айкидо» получила развитие в работах Бернарда Гарретта, Пьера Дюссожа и др.

*Инновационные стратегии* основаны на конкурентном преимуществе, полученном в результате использования: принципиально новой технологии, товара, организационного или маркетингового метода, или их комбинации. Инновационные стратегии могут рассматриваться в различных ракурсах:

- с позиций крупной компании, которая реализует свое инновационное конкурентное преимущество в виде собственных разработок, выступая в качестве технологического лидера;

- с позиций компании-последователя, использующей приобретенные на рынке технологии, патенты, лицензии;

- с позиций молодых и / или малых компаний, специализирующихся в области высоких технологий. Для таких компаний особенно характерно сочетание инновационных и кооперационных стратегий.

Сочетание инновационных и кооперационных стратегий заложено в бизнес-модели «открытых инновационных сетей», основанной на концепции «открытых инноваций» Г. Чесборо. Модель предполагает создание широкой сети предприятий-партнеров, обменивающихся идеями и технологиями на рыночной основе, развитие аутсорсинга в научно-исследовательской сфере, активное включение потребителей в инновационный процесс («де-

мократизация» инноваций) и дальнейшую коммерциализацию технологий вне компаний, где инновация была произведена или впервые применена [22].

**Выводы.** Усиление экономической нестабильности на фоне обострения социальных и экологических проблем, возникновение новых форм конкуренции в условиях глобализации привели к повышению внимания к стратегическому управлению, обусловили рассмотрение экономического благополучия в качестве конечной цели организации (фирмы), а устойчивого развития — как способа достижения этой цели.

Предложенная классификация стратегий позволяет рекомендовать компаниям для достижения поставленных целей построение комплексной стратегии на основе инновационно-интеграционного подхода. Такая стратегия направлена на формирование и реализацию конкурентных преимуществ путем создания новых товаров и выхода на новые рынки, внедрения новых бизнес-моделей, маркетинговых инструментов и управленческих решений в конструктивном взаимодействии с другими участниками глобальной конкурентной среды.

В зависимости от *типа конкурентного взаимодействия* (блок № 5) к стратегиям, наиболее соответствующим требованиям устойчивого развития, следует отнести следующие: 1) кооперационные стратегии, направленные на стратегическое взаимодействие в сфере НИОКР, в сфере производства, в сфере продвижения и сбыта; 2) адаптивные стратегии как различные вариации стратегии «корпоративного айкидо»; 3) креативные стратегии, направленные на создание собственного рынка (ниши), на создание новых потребностей.

В зависимости от *источника конкурентного преимущества* (блок № 7), в контексте обеспечения условий для устойчивого развития организации, наиболее перспективны: интеграционные стратегии, ориентированные на бизнес-модели стратегических альянсов, цепочек создания стоимости и др.; инновационные стратегии, позволяющие ком-

пании снижать издержки производства и лидировать по цене, осуществлять диверсификацию производства и рынков, создавать новые рынки и рыночные ниши; а также имитационные стратегии — в той мере, в которой они дополняют инновационные стратегии (новый товар для рынка, новый товар для предприятия).

В зависимости от *способа обеспечения лидерства на рынке* (блок № 9) предпочтительнее следует отдать креативным стратегиям — создания собственного рынка (ниши) и лидерства на нем (стратегия «голубого океана» У. Чан Кима, Рене Моборна), стратегии «создания рынков будущего» Г. Хамела и К. Прахалада.

Алгоритм формирования комплексной стратегии в соответствии с целями устойчивого развития и экономического благополучия организации на основе инновационно-интеграционного подхода должен стать предметом дальнейших исследований.

#### Список использованной литературы

1. Drucker P. Managing in Turbulent Times / P. Drucker. — New York: Harper and Row, 1980.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи: Изд-во журнала «Юнити», 1998. — 576 с.
3. Дунаев О. Стратегия — это искусство, без которого не удержать бизнес / О. Дунаев // Логинфо. Журнал о логистике в бизнесе, 2006. [Электронный ресурс] — Режим доступа: [www.loginfo.ru/arhiv/2006/log078\\_06s2\\_pg.php](http://www.loginfo.ru/arhiv/2006/log078_06s2_pg.php)
4. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
5. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // New York Times Magazine. — 1970. — № 13. — P. 32–33.
6. Angell L.C. Doing Well by Doing Good: Impact of Operations [Электронный ресурс] / European and

Mediterranean Conference on Information Systems 2008 May 25–26 2008. — Режим доступа: <http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2008/Proceedings/Refereed%20Papers/Contributions/C%2080/C80.pdf>

7. Makower J. Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work on Your Business and the World / J. Makower. — New York: Simon & Shuster, 1994.

8. Savitz A. The Triple Bottom Line / A. Savitz, K. Weber. — San Francisco: Jossey — Bass, 2006.

9. Акофф Р.Д. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. — М.: Прогресс, 1985. — 327 с.

10. Freeman, E.R. Strategic Management: A Stakeholder Approach / E. Freeman. — NJ. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

11. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. — Oxford: Oxford University Press, 1987. — 43 p.

12. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Версия 3.0. [Электронный ресурс] / 2000 — 2006 GRI. — Режим доступа: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/F88F3389-B77B-4DE8-B6B8-22C57D6747E5/0/G3\\_Guidelines\\_RUS.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/F88F3389-B77B-4DE8-B6B8-22C57D6747E5/0/G3_Guidelines_RUS.pdf)

13. Vision 2050: The new agenda for business 1997–2011 [Электронный ресурс] / World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). — 2010. — Режим доступа: <http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MzcOTc>

Розглянуто роль стратегії й стратегічного управління в забезпеченні стійкого розвитку й довгострокового економічного благополуччя організації. Запропоновано узагальнену класифікацію стратегій організації. Наведено рекомендації щодо формування стратегії на основі інноваційно-інтеграційного підходу.

**Ключові слова:** організація, стратегія, стратегічне управління, стійкий розвиток, економічне благополуччя.

The role of the strategy and strategic management for the provision of sustainable development and long-term economic well-being is studied. The authors propose the general classification of organization strategies and give the recommendations concerning the forming of the strategy being based at the innovative- and — integrative approach.

**Key words:** organization, strategy, strategic management, sustainable development, economic well-being.

Надійшло до редакції 07.09.2011

14. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

15. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. Пастухова. — К.: Київ. нац. торг.-економічн. ун-т, 2002. — 302 с.

16. Тараненко І.В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний контекст / І.В. Тараненко // Вісник Донецького національного університету. Сер. В: Економіка і право. — Донецьк, ДонНУ, 2010. — Вип. 2. — С. 144–153.

17. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3<sup>rd</sup> Edition.: OECD. — 2006. — 112 p.

18. Jaruzelski B. Profits Down, Spending Steady: The Global Innovation 1000. / B. Jaruzelski, K. Dehoff // Strategy + Business. — Issue 57. — Winter 2009, Reprint number 09404. — 14 p.

19. Хамел Г. Конкуруя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад. — М.: Олимп-Бизнес, 2002. — 220 с.

20. У. Чан Ким. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. — М.: НИРО, 2005. — 272 с.

21. Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент / Р. Пино. — СПб.: Питер, 2001.

22. Chesbrough H. Open Business Models / Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press, 2006. — 256 p.