

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, реализация которых 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-

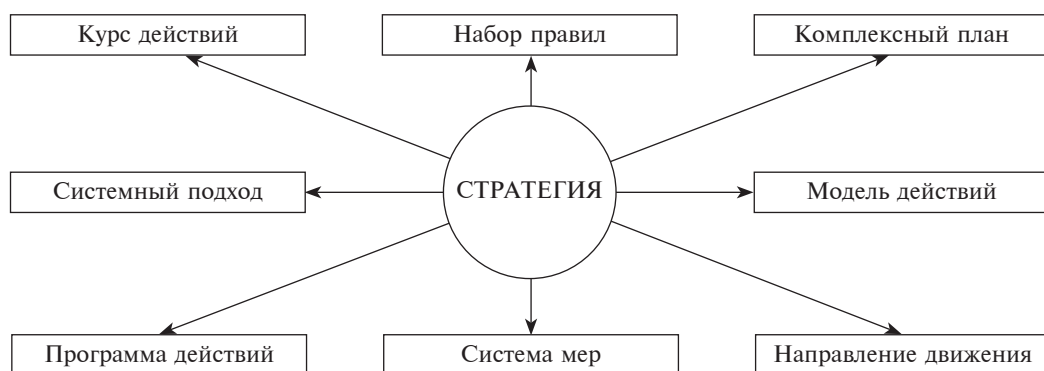


Рис. 1. Основные аспекты стратегии

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 (общепромышленного); 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 (компании) невозможен вне контекста общемирового прогресса. Тесная взаимосвязь между процессами обеспечения устойчивого развития, экономического роста и благополучия на микроуровне (компании) 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.

Обобщенная классификация стратегий и стратегических альтернатив

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

Признак классификации	Основные виды стратегий	Разновидности стратегий и стратегические альтернативы
	6.4. Стратегия нишера (поиск и освоение определенной рыночной ниши)	– сжимающая оборона 6.1.2. Расширение емкости рынка (поиск новых потребителей и новых потребностей) 6.1.3. Повышение доли рынка 6.2.1. Стратегии наступления (атаки): – фронтальная атака – фланговая атака – окружение – обход – партизанская война 6.3.1. Использование стратегии лидера или ее элементов: – стратегия компиляции – стратегия имитации – стратегия адаптации 6.4.1. Поддержание позиции в нише 6.4.2. Лидерство в нише 6.4.3 Выход за пределы ниши
7. По источнику конкурентного преимущества	7.1. Расширения масштабов производства 7.2. Интеграционная 7.3. Инновационная 7.4. Имитационная	7.1.1. Крупное стандартное производство с низкими издержками, эффект масштаба 7.1.2. Производство стандартных товаров массового спроса 7.2.1. Участие в продукте крупной компании (цепочка создания стоимости) 7.2.2. Стратегическое партнерство 7.3.1. Стратегия технологического лидера 7.3.2. Стратегия технологического последователя 7.4.1. Копирование 7.4.2. Компиляция 7.4.3. Адаптация (внутриотраслевая, межотраслевая)
8. По характеру действий (степени агрессивности в конкурентной борьбе)	8.1. Наступательная 8.2. Наступательно-оборонительная 8.3. Оборонительная 8.4. Уход от столкновения (нейтрализация атаки конкурента)	8.1. – 8.3. См. пп. 5, 6 8.4.1. Стратегия «корпоративного айкидо» 8.4.2. Уход в нишу
9. По способу обеспечения лидерства на рынке	9.1. Экспансивные 9.2. Креативные	9.1.1. Доминирование через подавление конкурентов и экспансию на рынке (стратегия «красного океана») 9.2.1. Создание собственного рынка (ниши) и лидерства на нем (стратегия «голубого океана») 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, Walmart 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 B 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_pr.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

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. 3rd 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.