

УДК 338.242.2

Регион: экономика и социология, 2015, № 2 (86), с. 266–285

С.А. Кузнецова, В.Д. Маркова

НОВЫЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ ТЕОРИИ И МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье выявлены тренды развития теории стратегического менеджмента, среди которых переход от анализа отрасли к системному анализу экосистем бизнеса, формирование стратегических бизнес-сетей как важнейшего механизма повышения конкурентоспособности компаний в экономике знаний, увеличение роли инновационного предпринимательства в условиях временного характера конкурентных преимуществ и динамизма внешней среды, усиление внимания к фактору ценности как стержневому элементу корпоративной стратегии. На основе обобщения выделенных трендов предложен подход к формированию стратегии, ориентированный на достижение баланса между созданием ценности для потребителей и извлечением ценности для компании. На примерах российских компаний показана важность достижения баланса усилий, направленных на создание ценности для основных заинтересованных сторон.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, внешняя среда, потребительская ценность, ключевые компетенции, экосистема бизнеса

Стратегический менеджмент представляет собой один из наиболее динамично развивающихся разделов научного знания о компаниях и их рыночном поведении. За более чем полувековую историю развития теории стратегического менеджмента постоянное изменение взглядов на сущность стратегий компаний и подходов к их разработке стимулировалось как изменениями условий бизнеса, так и влиянием новых результатов, полученных в других сферах экономической

науки. В эпоху инновационной экономики на фоне возрастающего динамизма внешних условий ведения бизнеса назрела потребность в очередной модернизации концепций стратегического менеджмента, в систематизации и обобщении новых результатов, гипотез и проблем, что стимулирует дальнейшие исследования в области теории и практики стратегического управления на уровне государства и компаний. Закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» еще более актуализирует эту проблематику.

Цель настоящей статьи – выявление новых тенденций в исследованиях стратегии, определяющих платформу стратегического управления компаниями в условиях нарастающих изменений и неопределенности внешней среды, и разработка подхода к формированию стратегии на основе баланса ценностных предложений. При подготовке статьи мы опирались на информацию, содержащуюся в открытых российских и зарубежных источниках, а также на внутреннюю информацию российских компаний, полученную в ходе бесед с менеджерами и специалистами, в том числе при выполнении консалтинговых проектов.

ИЗМЕНЕНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Огромное влияние на развитие теории стратегического менеджмента оказывают вызовы внешней среды, в которой функционируют компании. В XXI в. эти изменения, по мнению Г. Хэмела, становятся прерывистыми, внезапными, мятежными и революционными [18]. Практически невозможно предугадать, какие товары и услуги будут иметь ценность через 10 лет, что будет представлять собой мировое экономическое пространство, какие специалисты потребуются компаниям для успешной конкуренции. Взаимоотношения участников рынка нелинейны, динамичны и невероятно сложны. Для описания характеристик внешней среды исследователи все чаще используют термин *VUCA* (аббревиатура, образованная от английских слов: *Volatility* – нестабильность, *Uncertainty* – неопределенность, *Complexity* – сложность и *Ambiguity* – неоднозначность). По данным опроса, проведенного компанией IBM, 1500 генеральных директоров самую

большую трудность для своих предприятий видят в необходимости адаптироваться к усложняющейся бизнес-среде. Восемь из десяти руководителей уверены, что деловая среда будет постоянно усложняться, но готовы к этому меньше половины из них. По мнению респондентов, больше всего мешает компаниям недостаточное понимание того, что от них ждут потребители [11].

В целом, наш опыт свидетельствует о том, что наиболее значимое влияние на стратегические решения компаний оказывают следующие группы факторов.

1. *Изменение макросреды и институциональных рамок функционирования компаний.* Согласно теории экономического роста П. Ромера, существует две причины изменения экономики: появление инновационных технологий и изменение политических, социальных, юридических правил, формирующих институциональную среду и определяющих контекст, в котором осуществляется экономическая деятельность. Изменение правил Ромер иллюстрирует примером должников: когда-то их сажали в тюрьму, а теперь их долги реструктурируют в судах, отчего выигрывают все заинтересованные стороны.

Важное влияние на развитие бизнеса оказывает экономика знаний. Б. Артур, исследуя функционирование высокотехнологичных компаний в экономике знаний, констатирует, что продукты этих компаний являются частью инфраструктуры, включающей другие продукты и технологии. Иными словами, высокотехнологичные товары привязаны к определенной продуктовой группе, отдельные составляющие которой дополняют и поддерживают друг друга. Таким образом, формируется новый объект анализа внешней среды – предпринимательская *экосистема*, элементы которой не могут существовать друг без друга [1].

2. *Трансформация отраслей и рынков.* В современном конкурентном ландшафте традиционные барьеры входа на рынок утрачивают свое значение, границы отраслей размываются (например, телекоммуникации), технологические инновации и развитие смежных отраслей делают менее эффективными сложившиеся «рецепты» действий, увеличивают трудности идентификации конкурентов и определения ценности продуктов компании для потребителей. Нетрадиционные

конкуренты (маверики) создают новые бизнес-модели и низкокзатратные технологии даже в зрелых отраслях [17].

3. *Изменение характера конкуренции.* Увеличение количества конкурентов в связи с глобализацией экономики, возможность быстрых имитации и подражания лидирующим компаниям, тенденции «миграции ценности» в отраслевых цепочках, другие факторы способствуют изменению природы и моделей конкуренции, развитию соконкуренции и партнерства, поиску и созданию новых рынков или рыночных ниш [3; 13; 15].

Кроме того, согласно Т. Фридману, в современном «плоском» мире возможность сотрудничать и конкурировать на мировом рынке получили индивиды и мини-коллективы. Эти партнеры-конкуренты могут вступать в экономическое соревнование во всех странах, создавая новые корпорации или модифицируя работу уже существующих. Их шансы на успех определяются не гражданством и местом жительства, а образованием, способностями, изобретательностью и доступом к мировой коммуникационной системе. Эта ситуация радикально меняет условия деятельности компаний. Интернет и коммуникационные технологии сделали возможной такую кооперацию в выполнении самых различных работ, затребованных современной цивилизацией, которая практически мгновенно осуществляется в масштабах всей планеты. Вся планета делается единым производственным полем, в котором действуют унифицированные рабочие правила. В этом и состоит принципиальный смысл концепции «плоского» мира, нивелированного информационными технологиями.

4. *Новые модели поведения потребителей.* Существенное влияние на стратегические решения компаний наряду с трансформацией отраслей и изменениями моделей конкуренции оказывают потребители. Непоследовательность и непредсказуемость поведения потребителей, которые перестают быть пассивными получателями продуктов и услуг, снижение их лояльности в условиях насыщения товарных рынков и свободного доступа к рыночной информации, изменение ценностей у потребителей вынуждают компании перестраивать методы работы с ними. Все чаще компании переходят от продажи товаров к оказанию услуг и далее к решению проблем потребителей, продвигаясь по

лестнице ценностей на промышленных рынках, создавая дополнительные ценности на рынках потребительских товаров, развивая партнерство с потребителями (co-working, co-creating) и занимаясь инновациями. При этом «все больше людей требуют решения, но зачастую готовы платить только за продукт» – фактор, становящийся источником напряжения для многих компаний [13, с. 196]. Так, по мнению руководителя новосибирской ГК «Обувь России» А. Титова, российские покупатели в среднем ценовом сегменте становятся все более требовательными к сервису. Поэтому магазины в соответствии с общеевропейскими тенденциями вынуждены расширять список услуг, а впоследствии, возможно, вносить развлекательную составляющую в свою деятельность*.

В совокупности действия указанных факторов увеличивают неопределенность внешней среды и способствуют появлению новых концептуальных подходов в теории стратегического менеджмента, дальнейшему развитию методического и инструментального обеспечения в этой сфере.

НОВЫЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Системный анализ и обобщение современных концепций и взглядов различных исследователей позволили нам выделить следующие значимые тренды в развитии теории стратегического управления на микроуровне:

- переход от анализа отрасли к системному анализу *экосистемы бизнеса* как контекста формирования стратегии в экономике знаний;
- формирование стратегических *бизнес-сетей* независимых акторов как важнейшего механизма роста конкурентоспособности компаний;
- признание необходимости постоянного потока инноваций и развития инновационного предпринимательства в условиях

* URL: <http://nsk.dk.ru/blogs/post/srednie-pokupateli-hotyat-chuvstvovat-sebya-vipami?>.

временного характера конкурентных преимуществ и динамизма внешней среды;

- усиление внимания к фактору ценности и ценностным предложениям, перераспределяющее акценты в работе с потребителями.

Рассмотрим эти тренды с позиций изменения стратегических приоритетов, разработки новых инструментов, методов и подходов к формированию стратегий компаний.

Экосистема бизнеса. Изменения внешней среды бизнеса сопровождаются расширением арсенала инструментов и методов ее анализа. В XX в. в основе успешных стратегий лежали умение играть в игру под названием «конкуренция» и знание правил этой игры. Соответственно, ключевую роль выполняли методы анализа отраслевой конкуренции: модель «пять сил конкуренции» Портера, цепочка ценности Портера, стратегические группы конкурентов, треугольник конкуренции Омаэ и др.

Изменение условий бизнеса в XXI в. перераспределило прежде всего необходимость расширения границ анализа внешней среды. Расширяя подход М. Портера к анализу конкуренции, А. Сливоцки [16] вводит термин «радар конкуренции», полагая, что в новых условиях борьбы за потребителей требуется «круговой обзор» конкурентной среды, охватывающий компании с различными бизнес-моделями, а также будущих потенциальных конкурентов. При этом Сливоцки подчеркивает важность ориентации анализа на потребителя, а не только на соперников, поскольку изменение потребностей клиентов и их приоритетов запускает процесс миграции ценностей, открывая возможности для реализации новых бизнес-моделей.

Таким образом, именно намерение раздвинуть границы анализа и проникнуть в мотивы и пожелания потребителей (зачастую скрытые и неосознанные) может позволить компании сформировать новую, нетрадиционную стратегию бизнеса. Так, стратегическая инициатива специалистов компании «Philips» была направлена на то, чтобы предложить людям новый повод для покупки товаров компании, новый способ их использования. Специалистов заинтересовала целостная интерпретация ощущений пациентов (особенно детей) при

компьютерной или магнитно-резонансной томографии: до процедуры, во время процедуры и после нее. Для этого компания обратилась к профессионалам, которые изучали опыт пользователей продукции «Philips», и совместно с ними обсуждала технологии «создания комфортной окружающей среды» как перспективного направления для производителей медицинской техники. В результате томографы дополнили аппаратом для проекции мультфильмов, была создана уменьшенная копия томографа, с которым ребенок может поиграть в приемной, «просвечивая» кукол [4].

По существу, в приведенном примере речь идет об использовании так называемых этнографических методов анализа. Этнографы (или социальные антропологи) стремятся увидеть жизнь людей «изнутри», наблюдая за ними, прислушиваясь к разговорам, беседуя на отвлеченные темы, посещая потребителей дома и на работе. Этот метод дает информацию о среде обитания людей, о ситуациях, в которых они смогут использовать новые продукты, и о роли этих продуктов в их жизни. Компания «Intel», например, начала этнографические исследования в 1995 г., когда решила выйти на потребительский рынок. Сейчас в компании работает 20 этнографов. Достоинства этнографического метода оценили компании IBM, «Samsung», «Pfizer», «Lego», «Adidas», «Procter & Gamble» и др. [11]. Сложно переоценить роль этнографов в прогнозировании будущих тенденций развития высокотехнологичных рынков. Станут ли смартфоны заменой компьютерам или планшетами? Сблизятся ли ТВ- и ПК-технологии? Будут ли пожилые люди по старинке пользоваться телевизором или освоят новые возможности? Ответы на такие вопросы предопределяют стратегические приоритеты компаний.

Другой проблемой анализа внешней среды является ее *неопределенность*. Авторы работы [7] отмечают, что рост уровня неопределенности внешней среды вынуждает компании пополнять набор стратегических инструментов анализа. Огромное значение приобретают методы сценарного планирования, динамика систем, в частности подходы П. Сенге, теория игр, призванная помочь менеджерам разобраться в неопределенности, обусловленной поведением конкурентов. Сценарное планирование, по мнению Дж. Рингланда, «это часть

стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, которые позволяют управлять неопределенностью будущего» [14, с. 18]. Мышление сценариями представляет собой «видение будущего как театральной пьесы, которая еще не поставлена, сценарий пьесы – это краткое, но полное описание развития событий до определенного времени» [10, с. 147]. Сценарное планирование использовали такие компании, как «Shell», «ЗМ», «Krone», «Electrolux» и др.

Широко применяемым в настоящее время инструментом формирования стратегий является методология *дорожных карт*, которая позволяет выстраивать комплексные сценарии с учетом взаимосвязей между контекстом внешней среды и вовлеченностью в экономический оборот тех или иных ресурсов. Дорожные карты позволяют визуализировать возможные пути достижения целей, наглядно иллюстрируя пошаговые изменения технологий, продуктов или их состояния в анализируемом периоде.

Следует отметить, что независимо от выдвигаемой и/или поддерживаемой концепции стратегического менеджмента все авторы обязательно рассматривают две стороны функционирования компании: ее внутренние ресурсы и процессы, а также внешние возможности развития (клиенты, конкуренты, технологии и проч.), которые в совокупности, собственно говоря, и определяют стратегические альтернативы развития компании.

До конца 1970-х годов альтернативы развития бизнеса методически рассматривались преимущественно в координатах продуктов и традиционных границ рынков на основе известной матрицы И. Ансоффа «товар – рынок». В 1980-е годы исследователи, в частности Д. Абель, расширяют сферу стратегического анализа, добавляя технологии и основные потребности клиентов в качестве определяющих факторов развития бизнеса (трехмерная схема Абеля). Затем Г. Хэмел и К. Прахалад вводят понятие ключевых компетенций компании как источника устойчивого развития и критерия определения границ бизнеса (стержневой продукт как рычаг для выхода на новые рынки).

В начале XXI в. К. Зук и Дж. Аллен показывают, что около 90% инициатив в отношении роста бизнеса касаются взаимосвязанных сфер [6]. Опираясь на понятие «ядро бизнеса», они предлагают

формировать возможные направления развития компании на основе многоступенчатых карт смежных сфер бизнеса. Смежные сферы лучами отходят от ядра бизнеса, определяя направления развития технологий и реконфигурации цепочки создания ценности, возможности выбора новых географических зон, новых каналов сбыта, новых сегментов рынка, новых продуктов и бизнесов. Ценность многоступенчатых карт как методического инструмента анализа внешней среды заключается в выявлении разнообразных возможностей роста компаний в стратегическом контексте.

В целом можно сделать вывод о постоянном расширении границ анализа внешней среды и увеличении спектра используемых методов и инструментов: от традиционного анализа отрасли к радару конкуренции Сливоцки и далее к экосистемам высокотехнологичных отраслей. При этом к методам анализа Портера добавляются сценарный анализ, этнографические исследования потребителей, методология дорожных карт, подходы теории игр и другие методы.

Стратегическая бизнес-сеть. Важнейшими составляющими стратегий высокотехнологичных компаний в экономике знаний являются технологические экосистемы (сети). Сегодня компании – технологические лидеры не стремятся к тому, чтобы «сделать свой продукт абсолютным стандартом отрасли», а выстраивают сети (паутины), т.е. создают сравнительно свободные альянсы компаний, группирующихся в рамках той или иной экосистемы [1]. Это, например, системы Windows, Android, Drupal, экосистемы компании «Apple», в центре которой iTunes и iCloud, и множество других.

Закон Меткалфа, сформулированный для IT-сферы и утверждающий, что полезность сети пропорциональна квадрату численности ее пользователей, определяет стратегические приоритеты компаний в рамках экосистемы, включающие широкое распространение развиваемого стандарта. Привлекая к применению своих разработок как можно больше независимых пользователей, доминирующая компания совместно со своими партнерами «закрывает» рынок для конкурентов, тем самым обеспечивая всем участникам сетевые преимущества (эффекты) экосистемы. Сетевой эффект используют системы Visa и MasterCard, аукционный сайт eBay и многие другие. Одновременно

можно привести примеры компаний, которым не удалось выстроить такую сеть, в результате они, имея технически превосходный продукт, уступили бóльшую часть рынка конкурентам. Это компания «Sony» и ее видеомаягнитофон «Betamax», компания «Apple» с системой Macintosh.

Наряду со стратегией закрытия рынка в рамках экосистемы компания может использовать стратегию *«привязки и последующего перебрасывания потребителей»*. Иными словами, набрав на одном участке своей экосистемы значительное число пользователей (привязав их к одному продукту), компания может переводить их на другие продукты. Наиболее известный пример такой стратегии демонстрирует компания «Microsoft», которая перебрала миллионную армию пользователей DOS на Windows, затем с одной версии Windows на другие, каждый раз дополняя систему новыми приложениями и предлагая льготные условия обновления. По сути, происходит постоянное обновление продукта в рамках экосистемы (технологической платформы). Отметим, что успех платформы Windows во многом определен поддержкой, которую оказывает компания «Microsoft» партнерам по разработке программного обеспечения, одновременно используя их компетенции, чтобы предложить потребителям комплексные решения.

Формируя стратегию развития в высокотехнологичном бизнесе, компания должна выяснять механизмы положительных и отрицательных связей, которые действуют в экосистемах, где она работает или куда собирается выходить. Соответственно, в рамках экосистемы необходимо тщательно подходить к выбору партнеров и управлять механизмами взаимовыгодных обратных связей. В формируемых в высокотехнологичных отраслях сетевых структурах ключевыми понятиями становятся «миссия», «командная работа», «знания».

В России на создание бизнес-сетей в соответствии с общемировым трендом развития направлены государственные программы поддержки региональных кластеров.

Инновации и инновационное предпринимательство. Внимание к инновационным аспектам развития бизнеса как основе успешных стратегий компаний во многом предопределено временным характером

и нестабильностью конкурентных преимуществ, обусловленными динамизмом внешней среды. Идею о временных конкурентных преимуществах развивают многие современные исследователи. Так, Дж. Морроу с соавторами отмечают, что из-за высокой неопределенности внешней среды поддержание устойчивых конкурентных преимуществ со временем становится маловероятным, в результате чего компании будут стремиться развивать серию временных конкурентных преимуществ [21]. Р. Макграф предлагает подход, основанный на постоянном развитии новых стратегических инициатив для получения множества недолговечных (временных) конкурентных преимуществ [12]. Аналогичные идеи о временном характере конкурентных преимуществ высказывал К. Боумен, по мнению которого единственное действительно устойчивое преимущество заключается в способности обучаться быстрее конкурентов, а стержнем стратегии становится создание преимуществ с помощью накопления знаний [2].

В этих условиях знания и инновации превращаются в ключевой актив бизнеса, позволяющий поддерживать долгосрочную конкурентоспособность компаний за счет формирования уникальных ценностных предложений для потребителей и/или за счет реализации возможностей, когда существующая конкуренция относительно ограничена. Это обуславливает ориентацию компаний на развитие инновационной деятельности и формирование предпринимательской культуры, обеспечивающих непрерывно увеличивающийся поток инноваций: новых продуктов, услуг, процессов их производства и распространения, инновационных бизнес-моделей.

Отмеченные ранее изменения внешней среды бизнеса в сочетании с тенденциями сокращения жизненного цикла товаров, растущей мобильности творческих людей, формирующих интеллектуальный капитал, и с изменениями инструментов финансирования привели к развитию новых подходов к стратегическому управлению инновационными процессами, базирующихся на парадигме «открытых инноваций» (термин ввел в научный оборот Г. Чесбро [20]).

Усиление внимания к фактору ценности. Признание временно-го характера конкурентных преимуществ компаний сопровождается усилением внимания исследователей к фактору ценности и ценност-

ному предложению компаний. Происходит уточнение понятия «ценность» применительно к бизнесу. Так, Ж.К. Лареш отмечает, что ценность имеет два аспекта: ценность предложения компании для клиента (потребительская ценность) и ценность клиента для компании, которую он называет потребителем капиталом [8]. При этом потребительская ценность понимается как свойство продукта (услуги) удовлетворять определенные потребности клиента. Естественно, что потребительская ценность имеет разное наполнение на промышленных (B2B) и на потребительских (B2C) рынках.

Для промышленных рынков и рынков деловых услуг П. Дойль разрабатывает *лестницу ценностей*, выделяя в ней шесть уровней [5]. Стремясь избежать конкуренции, компания должна подниматься по лестнице ценностей, двигаясь от обычного продукта к товару высшего качества и превосходному сервису, ориентируясь на то, чтобы стать специалистом в бизнесе партнера-клиента, разбираться в специфике его деятельности, в той цепочке, по которой создается ценность у клиента. В этом случае организация-поставщик выступает скорее консультантом, чем продавцом, а ее стратегия направлена на создание взаимовыгодных партнерских отношений с клиентом. Понять ценностные ориентиры индивидуальных потребителей на рынках B2C помогает *модель ценностей* Д. ЛаСалля и Т. Бриттона, которые выделяют четыре градации ценностей: физические, эмоциональные, интеллектуальные, духовные – и показывают их наполнение [9].

Французские исследователи У. Чан Ким и Р. Моборн разработали стратегию голубого океана, которая позволяет компаниям конкурировать, не конкурируя. Эта стратегия и ее ценностные предложения основаны на применении специальных методических инструментов: стратегической канвы голубого океана и дополняющей ее модели четырех действий (упразднить – снизить – повысить – создать) [19].

Процесс *создания ценности для потребителей и извлечения ценности* (прибыли) для компании, по мнению Ж.К. Лареша, можно представить в виде трехуровневой пирамиды, которая отражает направление движения ценности и зависимость всех направлений друг от друга [8]. В соответствии с этим подходом компания, работая

с потребителями, порождает ценность, затем в сотрудничестве с партнерами завоевывает ценность и лишь затем может ее извлекать.

К.К. Прахалад и В. Рамасвами разработали модель создания ценности совместно с потребителями, назвав ее *системой DART* (Dialogue, Access, Risk, Transparency) [13]. По мнению этих авторов, эффективный процесс создания ценности для потребителей включает

- диалог равноправных сторон;
- доступ потребителей к продукту и впечатлениям от него через пробное потребление и иные механизмы (без приобретения);
- активное обсуждение рисков и выгод от пользования продуктом;
- обеспечение прозрачности информации, которая облегчает диалог и способствует формированию доверия между компанией и потребителями.

В целом, ориентация на ценности и ценностное предложение для потребителей является значимой тенденцией в сфере стратегического управления. Необходимость формирования *ценностного предложения* для потребителей связана с тем, что в настоящее время логика конкуренции эволюционировала от имитации продуктов (стратегия мимикрии – предлагать потребителям товары лучше, дешевле, красивее и проч.) к революционному противостоянию бизнес-моделей и далее к нынешнему соревнованию *ценностных систем*.

Методический инструментарий в виде лестницы и модели ценностей потребителей, канвы голубого океана, системы DART призван помочь менеджерам в осмыслении ценностей потребителей, а подход Лареша демонстрирует сложность и многоэтапность процесса извлечения ценности компаний.

СТРАТЕГИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ЦЕННОСТИ

Анализ и обобщение выявленных тенденций развития теории стратегического менеджмента позволили нам предложить подход к формированию стратегии, направленный на достижение баланса между созданием ценности для потребителей и извлечением ценности для

компании. Иными словами, ценностное предложение компании должно воплощать в себе как воспринимаемую целевой группой клиентов выгоду, так и капитал, который приносит эта целевая группа. При этом в современном динамично меняющемся мире такое предложение должно основываться на оригинальной идее, на открывающихся новых возможностях и поддерживаться способностями компании к обучению, к быстрой реконфигурации компетенций, к формированию партнерских связей в рамках технологических экосистем.

Наше видение общего подхода к формированию стратегии, направленной на создание ценности, отражено на рисунке. Подчеркнем, что представленный подход учитывает прежде всего изменение роли анализа покупательской ценности: от тактического средства привлечения и удержания клиентов к стержневому элементу корпоративной стратегии, определяющему платформу для постоянного формирования новых конкурентных преимуществ и, в конечном итоге, обеспечивающему богатство акционеров.

Анализ практики российских компаний показывает, что разумный баланс между усилиями компании по созданию ценности для потребителя и акционерной стоимостью компании является еще одним



Формирование стратегии, направленной на создание ценности

Сравнительный анализ стратегий компаний

Основные параметры, определяющие формирование стратегии	К1 – крупная диверсифицированная IT-компания, возникшая на волне реформ экономики и формирования рынка банковских услуг	К2 – «Топ-книга», известная на российском рынке книготорговая компания	К3 – машиностроительное предприятие, в советский период ведущий производитель конкурентоспособного на мировом рынке оборудования
Внешняя среда: возможности и угрозы	Благоприятная: развитие информационных технологий, финансовых рынков, сетевых услуг	Спрос на книги при нарастании угроз со стороны интернет-магазинов и электронных книг	Обострение конкуренции на глобальных рынках. Вход на российский рынок крупных иностранных игроков. Возникновение новых инжиниринговых компаний
Ресурсы и способности (ключевые компетенции – КК)	КК: автоматизация операций и разработка интегрированных решений плюс партнерство (внутреннее и внешнее)	КК: управление широким ассортиментом, логистика, партнерство	КК: технологические и организационные в сфере выполнения сложных индивидуальных заказов (но внутренняя направленность)
Развитие (адаптация) компетенций и продуктов в соответствии с новыми вызовами	Разработка новых IT-продуктов, объединенных идеологией электронных платежей, в т.ч. для новых сфер. Изменения бизнес-модели, способствующие инновациям	Расширение продуктового ряда. Интернет-магазин	Устаревание технологических компетенций. Неразвитость маркетинговых компетенций и компетенций по работе с клиентами
Потребительская ценность	Увеличение ценности на основе – продуктовых и технологических инноваций; – индивидуального подхода к клиентам; – системы сопровождения продуктов	Доступность книг (можно было заказать любую книгу)	Продукция проигрывает конкурентам – по эксплуатационным и экологическим параметрам; – по комплексности решений (нет поставки «под ключ» и дополнительных услуг); – по послепродажному обслуживанию и сопровождению; – по цене контракта
Конкурентное преимущество	Лидер рынка. Партнерские отношения с крупнейшими банками, финансовыми группами, мэриями городов	Лидер рынка книготорговли	Утрата конкурентного преимущества

важным фактором успеха в современных условиях. Нахождение этого баланса – очень сложная задача, а его смещение в одну из сторон может иметь очень тяжелые последствия, что видно на примере обанкротившейся книготорговой компании «ТОП-книга» (см. таблицу).

В таблице представлены результаты сравнительного анализа трех российских компаний, оперирующих в разных секторах экономики, с позиций рассматриваемого подхода к формированию стратегии компании. Осмысление этих результатов позволило сделать вывод, что проанализированные ситуации являются довольно типичными, т.е. с позиции стратегии, ориентированной на ценности, в российской практике можно выделить три группы компаний.

Компании *первой группы* демонстрируют разумный баланс ценностных предложений для клиентов и акционеров и динамичное развитие ресурсов и способностей в соответствии с новыми вызовами внешней среды (К1 в таблице). Результат – устойчивое развитие этих компаний в течение длительного времени.

Ко *второй группе* мы отнесли компании, которые успешно развивались в течение определенного периода, но сдвиг баланса ценностных предложений в сторону акционерной стоимости либо в сторону ценности для потребителя привел их к угрозе банкротства или смене собственников (К2 в таблице).

В *третью группу*, по нашему мнению, входят компании, которые не сумели создать адекватное требованиям рынка ценностное предложение (как, например, компания К3 в таблице) и находятся в сложном экономическом положении, теряя имевшиеся ранее конкурентные преимущества. Сюда же мы отнесли и многочисленные инновационные компании, которые сосредоточены на технологических и продуктовых инновациях, но при этом не задумываются о ценностном предложении для потребителей (не смотрят на рынок) и не создают ценности для владельцев бизнеса.

Подводя итоги, можно сказать, что мы присоединяемся к мнению ведущих специалистов по стратегическому менеджменту, считающих, что в сегодняшнем динамичном, непредсказуемом и хаотичном мире разработка стратегий и собственно стратегическое управление

напоминают игру в шахматы, где исход игры зависит не от количества сил, а от умелого пошагового управления компетенциями компании и от соблюдения разумного баланса ценностных предложений.

Список источников

1. *Артур Б.* Растущая прибыльность и новый мир бизнеса // Управление высокотехнологичным бизнесом. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 162–189.
2. *Боумен К.* Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
3. *Бранденбургер А., Нейлбафф Б.* Co-opetition: Конкурентное сотрудничество в бизнесе. – М.: Омега-Л; Кейс, 2012. – 352 с.
4. *Верганти Р.* О природе технологических озарений // Harvard Business Review – Россия. – 2011. – Ноябрь. – С. 84–91.
5. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
6. *Зук К., Аллен Дж.* Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 192 с.
7. *Кортни Х., Керкленд Дж., Вигери П.* Стратегия в условиях неопределенности // Управление в условиях неопределенности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9–40.
8. *Лареш Ж.К.* Эффект импульса: Как выжить в «голубом океане». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 400 с.
9. *ЛаСалль Д., Бриттон Т.* Бесценные: Как превратить обычные продукты в необычные впечатления. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 192 с.
10. *Линдгрен М., Бандхольд Х.* Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. – М.: Олимп Бизнес, 2009. – 256 с.
11. *Мадсбьерг К., Расмуссен М.* Пришел антрополог в бар ... // Harvard Business Review – Россия. – 2014. – Март. – С. 81–89.
12. *Макграф Р.* Успех на час – новая норма для бизнеса // Harvard Business Review – Россия. – 2013. – Ноябрь. – С. 56–65.
13. *Прахапад К.К., Рамасвами В.* Будущее конкуренции: Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 352 с.
14. *Рингланд Дж.* Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. – М.: Диалектика, 2008. – 560 с.
15. *Си Чжун Чанг.* Sony против Samsung. – М.: Эксмо, 2010. – 288 с.
16. *Сливоцки А.* Миграция ценности: Что будет с вашим бизнесом послезавтра? – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
17. *Тейлор У., Лабарр П.* Маверики в деле: Почему в бизнесе побеждают наиболее оригинальные умы. – Бест Бизнес Букс, 2008. – 307 с.
18. *Хэмел Г.* Во главе революции: Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – Бест Бизнес Букс, 2007. – 365 с.

19. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: НИППО, 2005. – 272 с.
20. Чесбро Г. Открытые инновации. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
21. Morrow J.L., Sirmon D.G., Hitt M.A., Holcomb T.R. Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery // Strategic Management Journal. – 2007. – No. 28 (3). – P. 271–283.

Информация об авторах

Кузнецова Светлана Анатольевна (Россия, Новосибирск) – кандидат технических наук, доцент, старший научный сотрудник. Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (630090, Новосибирск, пр. Акад. Лаврентьева, 17, e-mail: kuzosvet@mail.ru).

Маркова Вера Дмитриевна (Россия, Новосибирск) – доктор экономических наук, профессор, заведующая сектором. Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (630090, Новосибирск, пр. Акад. Лаврентьева, 17, e-mail: markova.pro@yandex.ru).

DOI: 10.15372/REG20150613

Region: Economics and Sociology, 2015, No. 2 (86), p. 266–285

S.A. Kuznetsova, V.D. Markova

NEW TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT THEORY AND METHODS

The article deals with trends in the development of strategic management theory as follows: a transfer from analysis of the industry to analysis of business ecosystems, strategic business networks as the most important mechanism to increase companies' competitiveness in knowledge economy, a growing role of innovative entrepreneurship when competitive advantages are temporary and under dynamic external environment, and a greater attention to the values factor as the core element of a corporate strategy. Having summarized these trends, we propose an approach to strategy formulation focused on achieving a balance between creating values for customers and maximizing values (profit) for the

company. The importance of balanced efforts aimed at creating values for key stakeholders is shown in the cases of Russian companies.

Keywords: strategic management, external environment, customer value, core competencies, business ecosystem

References

1. *Arthur, B.* (2007). Rastushchaya pribylnost i novyy mir biznesa [Increasing Returns and the New World of Business]. Upravlenie vysokotekhnologichnym biznesom [High Tech Business Management]. Moscow, Alpina Business Books, 162–189.
2. *Bowman, C.* (2003). Strategiya na praktike [Strategy in Practice]. St. Petersburg, Piter, 251.
3. *Brandenburger, A. & B. Nalebuff* (2012). Co-opetition. Konkurentnoe sotrudnichestvo v biznese [Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation]. Moscow, OOO Omega-L, 352.
4. *Verganti, R.* (2011). O prirode tekhnologicheskikh ozareniy [Designing Break-through Products]. Harvard Business Review Russia, November, 84–91.
5. *Doyle, P.* (1999). Menedzhment: strategiya i praktika [Marketing Management and Strategy]. St. Petersburg, Piter, 560.
6. *Zook, C. & J. Allen* (2007). Strategii rosta kompanii v epokhu nestabilnosti [Growth Strategy in an Era of Turbulence]. Moscow, Williams Publishing, 192.
7. *Courtney, H., J. Kirkland & P. Viguerie* (2006). Strategiya v usloviyakh neopredelennosti [Strategy Under Uncertainty]. Upravlenie v usloviyakh neopredelennosti [Management under uncertainty]. Moscow, Alpina Business Books, 9–40.
8. *Larreche, J.C.* (2008). Effekt impulsa. Kak vyzhit v «golubom okeane» [The Momentum Effect. How to Ignite Exceptional Growth]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 400.
9. *LaSalle, D. & T. Britton* (2006). Bestsennyye. Kak prevratit obychnyye produkty v neobychnyye vpechatleniya [Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences]. Moscow, Williams Publishing, 192.
10. *Lindgren, M. & H. Bandhold* (2009). Stsenarnoe planirovanie: svyaz mezhdubudushchim i strategiyey [Scenario Planning: The Link between Future and Strategy]. Moscow, Olympus Business, 256.
11. *Madsbjerg, C. & M. Rasmussen* (2014). Prishel antropolog v bar... [An Anthropologist Walks into a Bar...]. Harvard Business Review Russia, March, 81–89.
12. *McGrath, R.* (2013). Uspekhnachas – novaya forma dlya biznesa [Transient Advantage]. Harvard Business Review Russia, November, 56–65.
13. *Prahalad, C.K. & V. Ramaswamy* (2006). Budushcheye konkurentsii. Sozdanie unikalnoy tsennosti vmeste s potrebitelyami [The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers]. Moscow, Olympus Business, 352.

14. *Ringland, G.* (2008). *Stsenarnoe planirovanie dlya razrabotki biznes-strategii* [Scenario Planning: Managing for the Future]. Moscow, Dialektika, 560.
15. *Sea-Jin Chang* (2010). *Sony protiv Samsung* [Sony vs. Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants' Battle For Global Supremacy]. Moscow, Eksmo, 288.
16. *Slywotzky, A.* (2006). *Migratsiya tsennosti. Chto budet s vashim biznesom poslezavtra?* [Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 432.
17. *Taylor, W. & P. LaBarre* (2008). *Maveriki v dele. Pochemu v biznese pobezhdayut naiboleye originalnye umy* [Mavericks at Work: Why the Most Original Minds in Business Win]. Best Business Books, 307.
18. *Hamel, G.* (2007). *Vo glave revolyutsii. Kak dobitsya uspekha v turbulentnyye vremena, prevrativ innovatsii v obraz zhizni* [Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life]. Best Business Books, 365.
19. *Chan Kim, W. & R. Mauborgne* (2005). *Strategiya golubogo okeana* [Blue Ocean Strategy]. Moscow, HIPPO, 272.
20. *Chesbrough, H.* (2007). *Otkrytye innovatsii* [Open Innovation]. Moscow, Pokolenie Publishing, 336.
21. *Morrow, J.L., D.G. Sirmon, M.A. Hitt & T.R. Holcomb* (2007). *Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery*. *Strategic Management Journal*, vol. 28, is. 3, 271–283.

Information about the authors

Kuznetsova, Svetlana Anatolievna (Novosibirsk, Russia) – Candidate of Sciences (Engineering), Assistant Professor, Senior Researcher at the Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (17, Ac. Lavrentiev av., Novosibirsk, 630090, Russia, e-mail: kuzosvet@mail.ru).

Markova, Vera Dmitrievna (Novosibirsk, Russia) – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Department at the Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences (17, Ac. Lavrentiev av., Novosibirsk, 630090, Russia, e-mail: markova.pro@yandex.ru).

Рукопись статьи поступила в редколлегию 02.02.2015 г.

© Кузнецова С.А., Маркова В.Д., 2015