

УДК 338.242.2  
JEL M00

**В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова**

*Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН  
пр. Акад. Лаврентьева, 17, Новосибирск, 630090, Россия*

*Новосибирский государственный университет  
ул. Пирогова, 2, Новосибирск, 630090, Россия*

*markova.pro@yandex.ru, kuzosvet@mail.ru*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ**

Проводится анализ широкого круга современных исследований в области стратегического менеджмента. Систематизируя концепции и подходы зарубежных и российских исследователей в сфере стратегического управления, авторы исходили из принципа преемственности, полагая, что новые инструменты и методы стратегического менеджмента не отрицают, а дополняют возможности использования ранее разработанных. На основе рассмотрения эволюции теоретических представлений и взглядов на стратегии компаний авторы выделили наиболее важные аспекты разработки успешных стратегий в современной динамично меняющейся экономике. Обосновано, что ключевым условием становится формирование и постоянное обновление потребительской ценности на основе умения видеть открывающиеся возможности окружающего мира, способности компании к обучению и развитию компетенций, инноваций и партнерства в рамках технологических экосистем.

*Ключевые слова:* стратегический менеджмент, внешняя среда, экосистема, потребительская ценность, инновации, бизнес-модели.

В июне 2014 г. был принят Федеральный закон № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации», что актуализировало проблематику стратегического управления на уровне государства и компаний. Мы попытались выявить и систематизировать новые тенденции в исследованиях стратегии, формирующие платформу стратегического управления компаниями в экономике знаний, динамизма и неопределенности внешней среды, которые в современной литературе по менеджменту все чаще описывают термином VUCA – акроним английских слов Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность) и Ambiguity (неоднозначность).

Систематизируя концепции и подходы зарубежных и российских исследователей в сфере стратегического управления, авторы исходили из принципа преемственности, полагая, что новые инструменты и методы стратегического менеджмента не отрицают, а дополняют возможности использования ранее разработанных.

Так, конкурентное преимущество компании является сравнительным показателем, призванным облегчить выбор потребителей за счет донесения до его сознания отличительных преимуществ продуктового предложения компании относительно товаров конкурентов. И в этом качестве данный показатель сохраняет свою значимость в современной теории стратегического менеджмента. Однако обозначилась тенденция смены акцентов в путях достижения конкурентных преимуществ: базовые стратегии М. Портера дополняются конкурентными преимуществами на основе ценностных предложений для потребителей, а их временный характер обуславливает необходимость инноваций и развития инновационного

*Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент в экономике знаний // Вестн. Новосиб. гос. ун-та. Серия: Социально-экономические науки. 2015. Т. 15, вып. 2. С. 76–86.*

предпринимательства. Также сохраняет свою значимость сформированная в 90-х гг. прошлого века концепция ключевых компетенций компании, которая акцентирует внимание менеджеров на ценности товаров для потребителей, при этом сегодня наибольшее значение приобретают динамические способности компаний, связанные с обучением, реконfigurацией компетенций в ответ на открывающиеся возможности внешней среды, формированием партнерских взаимодействий.

### Этапы развития стратегического менеджмента

Исторически первая научная трактовка стратегии в экономических исследованиях сводилась к определению долгосрочных целей развития компании с учетом ограничений ее внутренней и внешней среды. Иными словами, создатели дисциплины (И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс) стратегию рассматривали как способ «состыковки» деятельности компании с внешней средой, при этом признавалась важность как внутренних, так и внешних аспектов анализа при выработке стратегии компании. Этот классический подход нашел отражение в развитии таких инструментов стратегического менеджмента, как SWOT-анализ и портфельные матрицы (матрица Бостонской консалтинговой группы «рост – доля рынка» и др.), которые позволяли учесть оба аспекта анализа. При этом факторам конкуренции, относительной конкурентной силе участников рынка уделялось недостаточно много внимания, что являлось логичным следствием относительной устойчивости внешней среды, в которой функционировали компании.

В конце 70-х и в 80-х гг. XX в. акцент в исследованиях стратегий компаний и факторов их успеха сместился к внешнему окружению и рыночному соперничеству. Это происходило на фоне увеличивающейся макроэкономической нестабильности и снижения надежности экономических прогнозов, растущей конкуренции, в том числе и международной, и деконгломератизации компаний. Отвечая на эти вызовы внешней среды, М. Портер вводит и научно обосновывает термин «конкурентное преимущество компаний», который становится одним из основополагающих терминов стратегического менеджмента на многие годы.

Предполагалось, что успешные стратегии во многом базируются на внешних источниках конкурентных преимуществ – удачном выборе отрасли и положения компании на отраслевом рынке. Соответственно доминирующей концепцией стратегического менеджмента становится *позиционирование*, основанное на систематическом анализе отраслевой структуры, а важным инструментом стратегического менеджмента стала модель пяти сил конкуренции Портера, сформулированная в 1979 г. и устанавливающая связь между отраслевой структурой, интенсивностью конкуренции, поведением компаний и их экономическими результатами.

К началу 90-х гг. XX в. нарастание подвижности конкурентной среды, глобализация, ужесточение требований клиентов, нестабильность и изменчивость отраслевой структуры во многих секторах, в том числе размывание границ отраслевых рынков, привели к неустойчивости конкурентных преимуществ, вытекающих из рыночного позиционирования.

М. Портер понимал стратегию как позиционирование бизнеса в хорошо определенной отраслевой структуре. Новые вызовы внешней среды стимулировали исследования моделей конкурентного поведения компаний с применением теории игр. Важным преимуществом этих исследований являлся взгляд на деловые отношения как некий компромисс между конкуренцией и кооперацией, в отличие от модели Портера, рассматривающей межфирменные отношения как исключительно конкурентные по своей природе.

Признание *конкурентно-кооперативной двойственности деловых отношений* формирует основную идею известного подхода к анализу отраслевой конкуренции, развитую профессором Гарвардской школы бизнеса А. Бранденбургом и Б. Нейлбаффом. Используя математические методы теории игр для изучения динамики конкуренции и формирования стратегии на основе создания и распределения стоимости, исследователи обосновывают, что конкурентная борьба менее продуктивна, чем конкурентное сотрудничество, развивают модель распределения стоимости и ищут способы ее практического применения при принятии стратегических решений [1].

Итак, по мере развития внешней среды бизнеса возможности применения концепции Портера сужаются. Стало очевидно, что конкурентная сила компании и ее продуктов на рынке не означает устойчивого конкурентного преимущества, а умелое рыночное позиционирование необходимое, но далеко не достаточное условие успеха компании. Действительно, трудно обеспечить (сконструировать) защиту методов минимизации издержек, особые качественные характеристики продукта, либо фокусирования на отдельных сегментах рынка – все эти достижения могут быть легко скопированы. Как результат фокус исследований и новаторских подходов к разработке стратегий сместился в направлении раскрытия внутрифирменных резервов эффективности. В этой ситуации востребованным стало понятие отличительных организационных компетенций компаний, сформулированное в конце 50-х гг. прошлого века Ф. Селзником, Э. Пенроуз. Данное понятие стало выходить на первый план при обсуждении успешных стратегий роста компаний и источников их устойчивой конкурентоспособности.

Адекватным ответом на вопрос, почему фирмы, работающие в одной отрасли, достигают столь разных результатов, стало развитие *ресурсной концепции* стратегического менеджмента. Главная идея этой концепции состоит в том, что фирмы различны (неоднородны) по причине обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются источником конкурентных преимуществ, реализуемых в виде недоступных соперникам экономических рент. Начало развития ресурсной концепции связано с выходом в 1994 г. статьи К. Прахалада и Г. Хэмела «Ключевые компетенции компании», идеи которой затем были развиты в книге этих авторов [2].

Собственно, понятие *компетенция* является одним из центральных для ресурсной концепции. Концепция компетенций, или организационных рутин, была развита Р. Нельсоном и С. Уинтером в рамках эволюционной теории экономических изменений. Авторы определяют рутины как результат процесса организационного обучения, в ходе которого накапливается недоступное конкурентам неявное знание, что делает способности фирмы в использовании ее ресурсов уникальными. По их мнению, рутины являются «экономическими генами», которые наследуются, изменяются и отбираются [3].

Начиная с 1990-х гг. проводится ряд исследований, основанных на больших выборках компаний разной размерности, отраслевой и страновой принадлежности и ориентированных на оценку роли межфирменных различий в прибыльности компаний. В ряду этих работ наиболее убедительным эмпирическим подтверждением ресурсной концепции стала работа Р. Рамелта [4], обнаружившего на репрезентативной выборке, что внутриотраслевые (межфирменные) различия в прибылях преобладают над межотраслевыми в соотношении 7 : 1.

В рамках ресурсной концепции определяющими источниками конкурентных преимуществ признаются внутренние ресурсы компании, а акцент в стратегии смещается на создание условий для получения недоступных соперникам рент, генерируемых компанией вследствие наличия у нее ценных и труднокопируемых ресурсов. Для анализа и оценки существующих у компании ресурсов и способностей предлагается использовать метод VRIO, разработанный Дж. Барни, который базируется на основных постулатах ресурсной концепции о гетерогенности и немобильности ресурсов. VRIO-анализ позволяет оценить ресурсы и способности компании по четырем критериям: ценность (value), редкость (rarity), имитируемость / воспроизводимость (imitability) и организованность (organization) [5]. Опираясь на анализ изменений внешней среды, метод VRIO дает возможность выявить наиболее важные для формирования конкурентного преимущества компании ресурсы и способности.

Сторонники ресурсной концепции считают, что долгосрочная конкурентоспособность компании основывается на ее способности создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты.

Отмечая важность ключевых компетенций, Д. Аакер писал: «Конкуренция “правильным” способом на “правильном” рынке может приносить исключительно высокие прибыли, но только в течение ограниченного времени... Конкуренция на основе ключевых компетенций корпорации создает платформу для устойчивых конкурентных преимуществ и долгосрочных высоких результатов. Если же у фирмы нет преимущества над соперниками, которое трудно воспроизвести или которому трудно что-либо противопоставить, то долгосрочные высокие результаты, скорее всего, будут иллюзорными» [6].

Таким образом, смысловым стержнем ресурсного подхода в стратегическом менеджменте является перенос акцента в исследованиях с рынков на фирмы, их внутренние ресурсы и компетенции как главный источник конкурентных преимуществ. В ресурсном подходе произошел переход к проактивной стратегии, ориентирующей компании на опережающее создание уникальных ресурсов и способностей.

Заметим, что Хэмел – Прахалад, которые первыми сформулировали концепцию ключевых компетенций компании, рассматривали эти компетенции с позиций «создания рынков завтрашнего дня», также они предложили свой взгляд на будущее конкуренции, основанный на выявлении и создании возможностей, ценностей для потребителей и ключевых компетенций компании.

В последующем их интересы разошлись. Гэри Хэмел сосредоточил внимание на исследовании новых возможностей, по-прежнему предлагая новаторские концепции менеджмента. Так, в книге «Манифест лидера», написанной в 2012 г., он предлагает распрощаться с экономикой знаний, так как знания постоянно подвергаются стандартизации, и приветствовать рождение экономики творчества [7].

К. К. Прахалад исследует вопросы создания ценности для потребителей. В книге «Будущее конкуренции» Прахалад вместе с Рамасвами отмечает, что в постоянно изменяющихся условиях внешней среды «стратегия – это не игра с познаваемыми правилами и ограниченным числом вариантов выбора. Сегодня цель разработчика стратегии – как можно более эффективно прокладывать путь сквозь туман» [8. С. 205]. Авторы предлагают новую *концепцию создания ценности вместе с потребителями*, а также методический инструмент – систему DART (dialogue – диалог, access – доступ, risk assessment – оценка риска, transparency – прозрачность), или конструктор для совместного создания ценности. При этом они отмечают, что меняющаяся концепция стратегии, ориентированная на открытие новых источников ценности и новых возможностей, ведет к исчезновению различий между формулированием стратегии и ее претворением в жизнь, требует новых правил работы с конкурентами и новых методов руководства.

В фундаментальной монографии «Эволюция теории стратегического управления» российский исследователь В. С. Катькало, анализируя различные подходы к периодизации исследований по стратегии бизнеса, выделяет и характеризует основные хронологические этапы эволюции теории стратегического управления в XX в. Автор высказывает точку зрения, согласно которой начало XXI в. характеризуется зарождением нового четвертого этапа развития теории стратегического менеджмента, в рамках которого акцент делается на динамический характер стратегий компаний и их способности к организационному обучению для создания новых адекватных экономике знаний инновационных стратегических решений [9].

Д. Дж. Тисом было введено понятие динамических способностей, которые трактуются как «потенциал компании в интеграции, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде». Концепция динамических способностей исходит из того, что ключевым ресурсом для успешных компаний является их интеллектуальный капитал, обеспечивающий способности к более быстрым и нестандартным проактивным действиям по созданию новых рынков, распознаванию новых возможностей ведения бизнеса и организационному обновлению, направленным на достижение устойчивых конкурентных преимуществ компаний. Методология динамических способностей основана на синтезе концепций организационного обучения, лидерства, предпринимательства и экономической теории фирмы [10].

В целом ресурсная концепция стратегического менеджмента оказалась созвучна таким направлениям развития менеджмента, как концепции организационной культуры, комплексного управления качеством, «бережливого производства», реинжиниринга бизнес-процессов.

### **Новые взгляды на стратегии компаний**

В последние годы ресурсная концепция и ее постулаты подвергаются критике со стороны многих исследователей. Так, отмечается, что лишь обладание неповторимыми (уникальными) ресурсами, у которых отсутствуют заменители, не гарантирует развитие конкурентных преимуществ или создание ценности [11]. К сожалению, ресурсная концепция не объясняет,

как менеджеры / фирмы трансформируют ресурсы для создания ценности [12]. Таким образом, эта концепция требует дальнейшей разработки, чтобы объяснить связь между управлением ресурсами и созданием ценности.

Среди работ, которые подвергают критике ресурсную концепцию стратегического менеджмента, безусловно, лидируют работы американских исследователей [13–16], в том числе из Гарвардской школы бизнеса [1; 17; 18]. Несколько особняком стоят работы исследователей французской бизнес-школы INSEAD, где родилась стратегия «голубого океана» [19; 20].

Так, Р. Макграф отмечает, что бизнес слишком долго был одержим идеей создания стабильного конкурентного преимущества, а сейчас такое преимущество уже не правило, а скорее исключение. Причины этого известны: цифровая революция, «плоский» мир, глобализация, снижение рыночных барьеров, размытость границ отраслей, непредсказуемость потребителей и конкурентов. В этих условиях компаниям надо постоянно разрабатывать новые стратегические инициативы, получать множество *недолговечных (временных) конкурентных преимуществ*. Компании, которые это поняли, уже не считают стабильность нормой для бизнеса, наоборот, они сами заставляют себя меняться. Для них стратегия – нечто подвижное, нацеленное в первую очередь на потребителя. Предлагаемый Макграф подход, который она называет *стратегией временных преимуществ*, требует новых сценариев, принципов работы над стратегией, особых знаний и навыков, а главное – быстрого принятия более или менее верных решений. «Неизменным в стратегии остается только одно: по-прежнему надо решать, что делать, а главное – чего не делать» [17. С. 65].

Идею временных конкурентных преимуществ развивают и другие исследователи. Так, в работе [16] отмечается, что из-за высокой неопределенности внешней среды и различной степени ее «щедрости» поддержание устойчивых конкурентных преимуществ со временем становится маловероятным, в результате чего компании стремятся развивать серию *временных конкурентных преимуществ*.

Аналогичные идеи о временном характере конкурентных преимуществ высказывал К. Боумен. В книге, изданной в 1998 г., он писал: «Ни одна фирма не может постоянно поддерживать конкурентное преимущество с одним и тем же набором ресурсов. Все преимущества временны, и, в конечном счете, все ресурсы можно скопировать или пренебречь ими: то есть они перестают быть однозначно необходимыми для создания стоимости. В таком случае проблема сводится не к предотвращению имитации, а к *непрерывному развитию новых источников преимуществ*, постоянному процессу, который фирмы на свой собственный риск игнорируют. Возможно, единственное действительно устойчивое преимущество заключается в способности обучаться быстрее конкурентов» [13. С. 67]. Иными словами, по мнению Боумана, главной *становится стратегия создания преимуществ с помощью накопления знаний*.

О необходимости постоянных изменений компаний говорит О. Харари, считая, что в современной «подражательной экономике» существует широкий спектр возможностей развития, однако в состязании за эти возможности вступает все больше игроков из разных стран, которые постоянно отслеживают и имитируют стратегии конкурентов. Но само состязание при этом становится неуправляемым и непредсказуемым. В такой ситуации, чтобы вырваться из «основной массы» компаний, Харари предлагает использовать *стратегию продуманного перерождения*, суть которой составляет перспективное мышление, позволяющее не просто откликаться на запросы потребителей, а вести их вперед. В качестве примера он приводит известную певицу Мадонну, которая каждые два года, по сути, переопределяет свой образ (эффект Мадонны) [15].

Р. Фостер и С. Каплан, изучая развитие стратегического планирования в эпоху «созидательного разрушения», делают вывод о необходимости определения и анализа периферии современных отраслей: «Понимание сути периферии дает возможность разобраться, где находится *фактическая*, а не теоретическая граница возможностей компании» [21. С. 230]. Например, много пишут о лекарствах, появление которых связано с расшифровкой генома человека, однако на периферии биотехнологии практически невозможно найти компанию, занимающуюся клиническими испытаниями таких препаратов. Следовательно, идея пока не стала привлекательной для бизнеса, компании не увидели новые возможности и / или не могут извлечь выгоду из новых технологий. Понимание эволюции периферии как основы бу-

дущих изменений становится, по мнению авторов, ключевым условием реконструкции стратегического менеджмента, однако путь к этому может быть трудным и недешевым (могут потребоваться специализированные информационные ресурсы).

Гари Хэмел, указывая на необходимость «перерождения» и постоянного обновления компаний, на многочисленных примерах показывает и систематизирует возможные пути трансформации бизнеса, делая заключение, что конкурентное преимущество создают нетрадиционные бизнес-модели и *инновационные стратегии*. «Нам необходимы компании, способные на самообновление, организации, способные на постоянное изобретение себя и отраслей, в которых они конкурируют, заново» [22].

Вернуть инновации в стратегию также призывает К. Маркидес, предлагая компаниям при формировании стратегии искать новые стратегические позиции, которые он, опираясь на схему Д. Абея, определяет в терминах «кто клиент / что ему предложить / как доставить» [23]. При этом автор стоит на позициях ресурсной концепции стратегического менеджмента, но считает, что ее следует модернизировать.

Широкую известность в сфере стратегического менеджмента получила *стратегия «голубого океана»*, концепция которой разработана французскими исследователями У. Чан Ким и Рене Моборн. Они предлагают компаниям уходить от прямой конкуренции, создавая новые рыночные ниши растущего спроса. Краеугольным камнем своей концепции исследователи провозглашают стратегическую логику, названную «инновация ценности», которая требует, чтобы компании ориентировали всю систему деятельности на достижение «скачка ценности для покупателей и для самих себя» [19. С. 17–18]. Такой скачок открывает новое, не охваченное конкуренцией пространство рынка. В рамках концепции разработаны принципы, аналитические инструменты и модели стратегии «голубого океана», такие как стратегическая канва и модель четырех действий.

Опираясь на идею «голубого океана» и развивая ее, французский исследователь Жан-Клод Лареш показывает важность эффекта импульса в процессе создания ценности. Предлагаемая им *импульсная стратегия* основывается на нескольких ключевых компетенциях, среди которых сфокусированность на клиентах, инновации и маркетинговое превосходство в сочетании с эффективной мобилизацией сотрудников на создание ценности для клиентов. Сфокусированность на клиентах предполагает глубокое понимание мира клиентов и опережающее создание необычных источников ценностей для них (инновация ценности). Следующей движущей силой импульсной стратегии является создание мощных продуктово-рыночных предложений, которые должны эффективно соединить все элементы, чтобы максимизировать как воспринимаемую ценность для целевой аудитории, так и капитал, который приносят компании эти целевые группы клиентов. Мощное предложение лежит в основе любого импульса как желания достичь чего-то исключительного для клиента и компании. Модель импульса Лареша включает четыре компонента: «неотразимая» идея, мощное предложение, «неотразимая» ценность и капитал, способный стимулировать эффект импульса. Для реализации импульсной стратегии предлагается использовать инструменты визуализации, такие как матрица поиска идей, карта и клин потребительской ценности, модель реализации импульса. Развивая рассуждения А. Сливоцки о создании и распределении ценности (миграция ценности), Лареш акцентирует внимание на трех этапах процесса создания ценности: порождение ценности (фокус на клиентах), завоевание ценности (фокус на партнерах и конкурентах) и извлечение ценности (фокус на внутренней эффективности) [20].

Реализуя в консалтинговых проектах принцип разработки стратегии «извне вовнутрь» и исследуя миграцию ценности в рамках отраслевой бизнес-системы, А. Сливоцки делает заключение о том, что в рамках известного спроса стратегическим ответом на процессы миграции должны быть *инновационные бизнес-модели компаний*. В последующих работах он показывает, что вызовы внешней среды могут привести к оттоку ценности за пределы отрасли. Чтобы избежать этой угрозы, компании, на его взгляд, должны активно использовать возможности рынка, формируя новый спрос и новую платформу роста бизнеса. Анализ стратегий компаний, описанных Сливоцки, позволяет сказать, что все они используют *стратегии создания дополнительной ценности для потребителей* (хотя автор не использует такое определение стратегий). Как и многие другие авторы, рассматривающие стратегии ценностного предложения, позволяющие переходить от ценовой к ценностной конкуренции, Сли-

воцки отмечает, что одновременно решить проблему клиента и создать ценность (богатство) для компании достаточно сложно [24. С. 42].

Важное направление в сфере стратегического менеджмента связано с исследованием влияния *подрывных технологий на стратегии компаний*. Рассматривая «убийственные штучки», такие как цифровые технологии и Интернет, Ларри Доунс и Чанка Муи выдвигают два ведущих принципа выработки стратегии компании. Первый состоит в том, что лучший способ предсказать будущее – сотворить его. Согласно второму принципу заглянуть в будущее дальше, чем на год-полтора, невозможно, поэтому стратегии необходима динамика, привязка к реальному времени и интуиция. Далее эти авторы говорят о переделе бизнес-ландшафта, построении новых связей и изменении отношений внутри компании [25].

К. Кристенсен и М. Рейнер в рамках анализа влияния подрывных технологий на стратегию компании рассматривают два процесса разработки стратегии: контролируемый и неконтролируемый. Неконтролируемые процессы, по их мнению, должны преобладать в то время, когда будущее неясно и трудно определить, какая стратегия является единственно верной, а также всякий раз, когда изменяются обстоятельства, появляются непредвиденные возможности, проблемы и успехи [4].

Осознание того, что предсказать (спрогнозировать) будущее даже для простейших систем невероятно трудно, приводит к смещению парадигмы стратегического менеджмента. При этом подчеркивается «необходимость приспособляемости, гибкости и высокой изменчивости, а не статичного позиционирования и долгосрочного конкурентного преимущества. Дело уже не в том, чтобы бежать быстрее, а в том, чтобы *быстрее думать*... Важно не упустить непредсказуемые, быстротечные возможности. В традиционной стратегии преимущества дают ресурсы или стабильное положение на рынке. В стратегии будущего преимущество возникает из успешного использования *ускользающих возможностей*» [26. С. 222].

Безусловно, представленный обзор не охватывает всей палитры исследований в сфере стратегического менеджмента, однако он позволяет сделать вывод о наличии значимой тенденции поиска новой платформы стратегического развития компаний в условиях формирования экономики знаний.

Так, Дебра Амидон, автор книги «Инновационная стратегия в экономике знаний», утверждает, что имеются четыре ключевые концепции, которые придают уникальность инновациям, основанным на знаниях (и которые можно рассматривать как принципы разработки стратегии компании – комментарии авторов):

- инновационная система ценностей (вместо цепочки формирования стоимости Портера), она динамична и выявляет все взаимоотношения и зависимости, которые следует разработать для обеспечения успеха инноваций и компании;
- стратегическая бизнес-сеть (вместо стратегических единиц бизнеса), которая способствует обмену знаниями с партнерами, клиентами, поставщиками, исследовательскими организациями и прочими заинтересованными лицами, включая конкурентов;
- совместные преимущества (вместо конкурентных преимуществ). Преумножение знаний ведет к приросту общего экономического «пирога»;
- успех у клиентов (вместо удовлетворенности клиентов). Сосредоточение на успехе у клиентов поможет компании определить те будущие не выраженные пока потребности, которые и составляют источники роста и будущего успеха компании [27. С. 196].

Рита Макграф в статье «Успех на час – новая норма для бизнеса» [17. С. 61] предлагает следующие ориентиры стратегического менеджмента:

- ориентироваться на рынок в целом, так как анализ на уровне отрасли не дает полной картины;
- ставить во главу угла взаимодействие с потребителями и решение их проблем (по Кристенсену, определять «работу», на которую потребитель нанимает товары компании);
- заводить многочисленные прочные связи;
- улавливать «слабые сигналы» (впервые об этом писал И. Ансофф), рассматривать широкий круг возможностей, для реализации которых можно попробовать разные подходы и бизнес-модели;
- учиться грамотно перебрасывать ресурсы и избегать резкой перестройки;
- всегда иметь в запасе инновационные решения;

- широко формулировать задачи, чтобы можно было экспериментировать (по сути, добиваться гибкости компании и менеджмента);
- экспериментировать, искать лучшее решение, работать с инновациями иначе, чем с традиционными продуктами.

Ключевые изменения условий бизнеса в процессе перехода от индустриальной экономики к экономике знаний, стимулирующие новые тренды в теории и практике стратегического управления, систематизированы авторами в таблице.

Эволюция основных составляющих внешней среды  
и стратегического управления

Показатель	До 1990-х годов	1990-е годы	XXI век
Развитие экономики	Массовая экономика, глобализация	Информационная экономика	Экономика знаний
Уровень неопределенности	Низкий – средний	Средний – высокий	Высокий
Конкурентная среда	Отраслевая, стабильная. Правила известны и познаваемы	Неустойчивая структура и конвергенция отраслей. Правила изменчивы	Целостное восприятие внешней среды: радар конкуренции, технологические экосистемы. Правила формируются по ходу игры
Основа конкурентных преимуществ	Удачный выбор отрасли и позиционирования на отраслевом рынке	Уникальные, незаменимые, неимитируемые ресурсы компании	Уникальные бизнес-модели, динамические способности, открытость и партнерство
Акцент в исследованиях стратегий компаний	Отраслевой. Внешние <i>отраслевые</i> источники конкурентных преимуществ	Ресурсный. Ресурсы и способности компании. Ключевые компетенции компании	Ценностный. Ценностное предложение. Инновации и инновационное предпринимательство
Стратегические приоритеты и выборы	Выбор правильной рыночной позиции во внешней среде. Умение играть и знание правил конкуренции	Создание труднокопируемых организационных компетенций. Переосмысление значения ресурсов и способов получения доступа к ним	Создание ценности для потребителей и стоимости для бизнеса
Мышление	Отраслевое	Ресурсное (в терминах ресурсов и компетенций)	Театральное мышление (разные роли) в терминах ценностей

Таким образом, ключевым аспектом разработки успешной стратегии компании в современной динамично меняющейся экономике становится формирование и постоянное обновление потребительской ценности на основе умения видеть открывающиеся возможности окружающего мира, способности компании к обучению и развитию компетенций, инноваций и партнерства в рамках технологических экосистем.



**Список литературы**

1. *Бранденбургер А., Нейлбафф Б.* Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: Омега-Л, Кейс, 2012.
2. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М., 2002.
3. *Нельсон Р., Уинтер С.* Эволюция теории экономических изменений. М.: Дело, 2002.
4. *Rumelt R.* How much does industry matter? // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. P. 167–185.
5. *Barney J.* Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120.
6. *Aaker D. A.* Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage // *California Management Review*. 1989. Vol. 31 (2). P. 91–106.
7. *Хэмел Г.* Манифест лидера. М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013.
8. *Прахалад К. К., Рамасвами В.* Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
9. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб., 2006.
10. *Teese D.* Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350.
11. *Barney J. B., Arian A. M.* The resource-based view: Origins and implications // *Hitt M. A., Freeman R. E., Harrison J. S. (eds.). Handbook of strategic management: 124–188.* Oxford: Blackwell, 2001.
12. *Priem R. L., Butler J. E.* Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26. P. 22–40.
13. *Боумен К.* Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003.
14. *Сливоцки А.* Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
15. *Харари О.* Эффект Мадонны. Стратегии опережения в подражательной экономике. Бест Бизнес Букс, 2011.
16. *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. Vol. 28 (3). P. 271–283.
17. *Макграф Р.* Успех на час – новая норма для бизнеса // *Harvard Business Review – Россия*. 2013. Ноябрь. С. 56–65.
18. *Downes L., Mui Chanka.* Unleashing the Killer App. Digital Strategies for Market Dominance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
19. *Чан Ким У., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. М.: НИРО, 2005.
20. *Лареш Ж.-К.* Эффект импульса. Как выжить в «голубом океане». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
21. *Фостер Р., Каплан С.* Созидательное разрушение: почему компании, «построенные навечно». Показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
22. *Хэмел Г.* Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. Бест Бизнес Букс, 2007.
23. *Маркидес К. К.* Все верные решения. Руководство по созданию стратегий прорыва. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
24. *Сливоцки А., Вайз Р.* Как расти, когда рынки не растут. М.: Эксмо, 2006.
25. *Кристенсен К., Рейнор М.* Решение проблемы инноваций в бизнесе. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
26. *Миддлтон Дж.* Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. 50 наиболее влиятельных идей всех времен. М.: Олимп – Бизнес, 2006.
27. *Эдвинссон Л.* Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: Инфра-М, 2005.

**V. D. Markova, S. A. Kuznetsova**

<sup>1</sup> *Institute of Economics and Industrial Engineering of SB RAS  
17 Lavrentiev Ave., Novosibirsk, 630090, Russian Federation*

<sup>2</sup> *Novosibirsk State University  
2 Pirogov Str., Novosibirsk, 630090, Russian Federation*

*markova.pro@yandex.ru, kuzosvet@mail.ru*

**STRATEGIC MANAGEMENT IN KNOWLEDGE BASED ECONOMY**

In the paper, a wide range of current research in the field of strategic management is analyzed. In their research the authors proceeded from the principle of continuity assuming that new tools and methods of strategic management do not deny but complement the possibilities of previously developed. The most important factors of strategic development in today's dynamically changing economy were identified based on the review of the evolution of the theoretical concepts and views on company's strategies. Forming and constant updating customer values based on the ability to see the emerging opportunities, the company's skill to learn and develop competencies, innovations and partnership within the technological ecosystems appears to be the key success factor of the companies.

*Keywords:* strategic management, external environment, ecosystem, customer value, innovations, business models.

**References**

1. Brandenburger A., Neilbuff B. Co-opetition. Competitive cooperation in business. Moscow: Omega-L, Keis. 2012. (In Russ.)
2. Hamel G., Prahalad C. (2002). Competing for the Future. "Olimp Business". (In Russ.)
3. Nelson R. Winter C. (2002) An Evolutionary Theory of Economic Change. Moscow: Delo. (In Russ.)
4. Rumelt R. How much does industry matter? // Strategic Management Journal. 1991. Vol. 12. P. 167–185.
5. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120.
6. Aaker D. A. Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage // California Management Review. 1989. Vol. 31 (2). P. 91–106.
7. Hamel G. (2013). The Manifest of Leader. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber. (In Russ.)
8. Prahalad C., Ramaswamy V. (2006). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers. Moscow: Olimp Business. (In Russ.)
9. Katkalo V.S. Evolution of Strategic Management Theory. Publ. House SPGU. 2006. (In Russ.)
10. Teece D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350.
11. Barney J. B., Arian A. M. The resource-based view: Origins and implications // Hitt M. A., Freeman R. E., Harrison J. S. (eds.). Handbook of strategic management: 124–188. Oxford: Blackwell, 2001.
12. Priem R. L., Butler J. E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26. P. 22–40.
13. Boumen K. (2003). Strategy in practice. St. Petersburg: Peter. (In Russ.)
14. Slyvotsky A., Vize R. (2006). How to grow when markets are not growing. Moscow: Eksmo. (In Russ.)

15. Harari O. (2011). *Madonna Effect. Advancing Strategy in Imitative Economy*. Best business Books. (In Russ.)
16. *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. Vol. 28 (3). P. 271–283.
17. Macgraf R. (2013). Success on the hour - the new norm for business// *Harvard Business Review* – Russia, November, p.56-65. (In Russ.)
18. *Downes L., Mui Chanka.* *Unleashing the Killer App. Digital Strategies for Market Dominance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
19. Chan Kim W., Mauborgn R. (2005) *Blue Ocean Strategy*. Moscow: HIPPO. (In Russ.)
20. Larreche J. (2008). *Momentum Effect. How to Ignite Exceptional Growth*. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber. (In Russ.)
21. Foster R., Kaplan S. (2005). *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market And How to Successfully Transform Them*. Moscow: Alpina Business Books. (In Russ.)
22. Hamel G. (2007). *Leading the Revolution. How to Thrive in Tturbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Best Business Books. (In Russ.)
23. Markides C. (2005). *All the Right Moves. A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. St.Petersburg: Stockholm School of Economics. (In Russ.)
24. Slyvotsky A., Vize R. (2006). *How to grow when markets are not growing*. Moscow: Eksmo. (In Russ.)
25. Christensen C., Reinor M. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Moscow: Alpina Business Books. 2004. (In Russ.)
26. Middleton J. (2006). *The Library of Selected Works on Business Strategy. 50 Most Influential Ideas of all Time*. Moscow: Olimp Business. (In Russ.)
27. Edvinsson L. (2002). *Corporate Longitude. What You Need to Know to Navigate the Knowledge Economy*. Moscow: INFRA-M. (In Russ.)