

**Баранская Анна Николаевна**

**Стратегия организации в условиях инновационной экономики**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством  
(менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре теории и технологий управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель : доктор экономических наук, профессор  
*Сурин Алексей Викторович*

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
*Фалько Сергей Григорьевич*  
кандидат экономических наук, доцент  
*Савостицкий Артем Сергеевич*

Ведущая организация: Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации

Защита состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 2011г. в 15 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Д 501.001.12 в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119992, ГСП-2, Москва, Ломоносовский проспект д. 27, корп. 4, стр. 1, факультет государственного управления, аудитория А619.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки первого учебного корпуса МГУ имени М.В. Ломоносова по адресу Ломоносовский проспект д. 27, корп. 4.

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2011г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 501.001.12  
профессор



Ф.М. Волков

# **I. Общая характеристика работы**

## ***Актуальность темы исследования***

За последние несколько десятилетий экономика претерпела значительные изменения, став более инновационной. Особое значение приобрели сектор услуг, который стал движущим в мировой экономике; информационно-телекоммуникационные технологии (далее – ИКТ), которые трансформировали современное общество, и инновации, которые стали основой роста современных компаний и государств. В период мирового экономического кризиса, начавшегося в 2008г., существовало множество дискуссий о том, как изменятся характеристики мировой экономики, в т.ч. и как кризис повлияет на инвестиции в инновационное развитие. Как показали результаты 2008-2009гг., экономический кризис, в противоположность большинству прогнозов, вызвал усиление выше обозначенных тенденций, а именно сервисности экономики, степени использования ИКТ и долю инвестиций в инновации, которые рассматривались как один из факторов скорейшего выхода экономики из кризиса.

По сравнению с индустриальной экономикой, основным движущим сектором которой было производство, современная экономика базируется на сфере услуг. Доля третичного сектора в мировой экономике сегодня составляет более 70%<sup>1</sup>. Причем рост доли третьего сектора в валовом внутреннем продукте наблюдается в различных группах стран: как в развитых, так и в развивающихся.

Особую значимость приобрели ИКТ, которые изменили социальную структуру современных обществ, специфику отношений общества и природной среды, формы и функции организационных систем<sup>2</sup>, вызвав тем самым так

---

<sup>1</sup> Бестужев-Лада И.В.; Наместникова Г.А. Социальное прогнозирование: курс лекций. – М.: Педагогическое общество России. 2001. – С. 28-29

<sup>2</sup> Сурин А.В. На пути к формированию науки управления. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2007. – С. 76.

называемый эффект «смерти расстояний» (“the death of distance”)<sup>3</sup>. Расстояние перестало определять цену информации, поскольку она стала передаваться по каналам электронной связи, что свело практически к нулю стоимость передачи данных<sup>4</sup>. Технологии изменили характер экономики. Коммуникационные технологии также трансформировали и функционирование бизнеса и привели к созданию новых видов услуг, например электронной коммерции.

Значительно возросла инновационная составляющая как государственного, так и корпоративного развития. Причем в современных условиях рост и конкурентоспособность компаний на многих отраслях экономики зависят именно от инноваций и скорости их выведения на рынок в виде новых продуктов или услуг. Именно поэтому компании инвестируют значительные средства в процессы как генерации новых идей, так и их реализации в виде продуктов или услуг. Даже в годы последнего мирового экономического кризиса (2008-2009гг.) компании из списка Глобальных Инноваторов 1000 (Global Innovators 1000), вопреки ожиданиям и несмотря на снижение производственной прибыли в среднем на 8,6% (2008г.), увеличили инвестиции в НИОКР в среднем на 5,7% (2008г.)<sup>5</sup>. Большинство топ-менеджеров заявило, что инновации являются критичными для последующего посткризисного роста и что большинство компаний сохранило или даже расширило свои портфели с целью дальнейшего запуска инновационных продуктов для ускорения роста и повышения прибыли<sup>6</sup>. Инновационные стратегии уже давно стали одной из составляющих корпоративной стратегии организаций.

Условия нелинейного развития экономической системы, недетерминированности развития и другие новые характеристики экономики заставляют организации искать новые подходы к стратегическому управлению.

---

<sup>3</sup> Cairncross F. The Death of Distance. How the Communications Revolution is Changing Our Lives. - Boston, USA: Harvard Business Press, 2001.

<sup>4</sup> Cairncross F. Op. cit. P. xiii.

<sup>5</sup> Jaruzelski B., Dehoff K. Profits Down, Spending Steady: The Global Innovation 1000. – Special Report. Booz & Company Inc., 2009. URL: <http://www.strategy-business.com/article/09404a?gko=ec9ef> (Просмотрено 24/04/2010)

<sup>6</sup> Jaruzelski B., Dehoff K. Op. cit.

Возросшая конкуренция на мировых рынках, стимулируемая в том числе и тенденциями глобализации, выдвигает на передний план одну из задач стратегического управления – достижение и удержание преимущества перед конкурентами. Динамика бизнес-среды требует от компаний поиска таких составляющих для построения конкурентного преимущества, которые были бы трудно имитируемы конкурентами для обеспечения устойчивого роста.

Особенно остро эта задача стоит перед компаниями науко- и техникоемких отраслей, поскольку именно эти отрасли подвержены наиболее высокой динамике изменений. В этих отраслях цена и качество давно перестали служить источниками конкурентного преимущества. Стало понятным, что конкурентное преимущество во многом зависит от имеющихся уникальных ресурсов и компетенций. Многие компании сфокусировались на технологиях, инвестируя значительные средства в разработку новых. В этих условиях вопрос, как достичь и, что более важно, как удержать конкурентное преимущество в такой ситуации является наиболее актуальным.

Новые характеристики экономики вызвали изменения как в бизнес-среде, так и во внутрифирменном управлении. Современная экономика преимущественно основывается не на материальных активах, как индустриальная экономика, а на знаниях, навыках и информации. В новых условиях компании стали больше фокусироваться на ключевых компетенциях, нематериальных активах, брендах и т.п.; рост компаний стал основываться на постоянных изменениях, в основном носящих радикальный характер.

Кроме того, изменившееся бизнес-среда совместно с новыми представлениями о стратегическом менеджменте заставляют организации искать новые инструменты стратегического управления для реализации инновационных стратегий роста, которые приобретают все большее значение в современной экономике.

Необходимость выявления особенностей формирования стратегического управления организаций в условиях инновационной экономики для

совершенствования процессов разработки и реализации стратегий определяет актуальность данного исследования.

### ***Степень научной разработанности проблемы***

Данное исследование носит междисциплинарный характер и сочетает различные области знания в теории и практике управления и экономики. Оно опирается на классические и современные работы исследователей различных областей наук экономики и управления, приведенных ниже.

Методологические основы организации управления описаны в научных трудах И. Ансоффа, П. Друкера, Г. Минцберга, М. Портера, Р. Рэнделла, А. Стрикленда, Ф. Тейлора, А. Томпсона, А. Файоля, Л. Фэйяидр.

Среди отечественных и зарубежных ученых, внесших значительный вклад в теорию стратегического управления, в частности школ обучения и когнитивных моделей, можно выделить А.Т. Зуба, В.С. Катькало, Ч. Линдблома, Дж. Марча, Г. Минцберга, К. Прахалада, Д. Тиса, Г. Хамела, К. Шапиро.

Вопросы теории конкуренции волновали теоретиков как экономики, так и управления. Со стороны экономики в различное время свой вклад в развитие теории конкуренции внесли О. Вильямсон, Дж. Кейнс, Р. Коуз, А. Курно, К. Маркс, А. Маршалл, Дж. Робинсон, А.Смит, Э. Чемберлин, Й. Шумпетер. Со стороны науки управления свои концепции достижения конкурентного преимущества разработали И. Ансофф, К. Кристенсен, Г. Писано, М. Портер, Р. Розенблюм, Р. Румельт, Д. Тис, Г. Хамел, К. Шапиро, др.

Среди теоретиков в области инновационных стратегий в современной экономике можно выделить Д. Бэйта, Р. Джонсона, Т. Дэвенпорта, С.В. Ильдеменова, М.П. Кирпичникова, К. Кристенсена, В.Г. Медынского, О.П. Молчанову, Г. Писано, Д. Тиса, Г. Чесброу.

Проблематика совершенствования управления на основе процессных инструментов включает в себя научные труды таких зарубежных теоретиков, как П. Гармона, Т. Дэвенпорта, Р. Каплана, Д. Нортон, Д. Уптона, Р. Хайеса, М. Хаммера, Дж. Чампи, и российских специалистов, таких, как Н.Н. Абдикеев,

А.А. Бойко, Т.П. Данько, В.Г. Елиферов, С.В. Ильдеменов, Г.Н. Калянов, А.Д. Киселев, В.Ф. Кравченко, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов, В.В. Репин, В.Г. Медынский, Ю.П. Липунцов, Ю.Ф. Тельнов и др.

Вопросы проектного управления активно исследуются А.Л. Арефьевым, А.Д. Баженовым, Э. Верзухом, В.И. Воропаевым, Р. Высоки, Д. ДеКарло, Г. Керцнером, В.Н. Михеевым, Д. Фреймом.

Несмотря на большое количество работ в различных областях экономики и управления, создающих основу данного диссертационного исследования, большинство из них либо фокусируется на конкретной проблематике, либо рассматривает особенности применения конкретного инструмента стратегического управления. Вне рамок работ перечисленных выше теоретиков остается комплексный подход к проблеме формирования и реализации стратегии с учетом особенностей формирования конкурентного преимущества в новых условиях инновационной экономики. Актуальность и практическая значимость исследования, а также недостаток работ в данной области обусловили выбор темы исследования, предопределили его цели и задачи.

*Целью диссертационной работы* является исследование особенностей формирования и реализации стратегий организаций, направленных на достижение конкурентного преимущества в условиях инновационной экономики.

Достижение поставленной цели диссертационной работы потребовало решение следующих *задач*:

1. Проанализировать и обобщить особенности бизнес-среды в условиях инновационной экономики по сравнению с бизнес-средой индустриальной экономики для проведения последующего анализа в контексте выявленных характеристик;
2. Выявить особенности формирования стратегического управления в условиях инновационной экономики;

3. Выявить источники конкурентного преимущества организаций, функционирующих в условиях инновационной экономики (на примере науко- и технокоемких отраслей как отраслей, подверженных наибольшей динамике изменений);
4. Раскрыть особенности формирования стратегий, направленных на достижение конкурентного преимущества;
5. Раскрыть сущность взаимосвязи процессного и проектного подходов при реализации стратегии в условиях инновационной экономики.

**Объектом исследования** является система экономических отношений, обеспечивающих реализацию стратегии.

**Предметом исследования** являются выработка стратегии и ее важнейших слагаемых.

**Теоретическую основу** диссертационного исследования составили теоретические и методологические работы зарубежных и отечественных исследователей в сфере стратегического управления (в т.ч. в области достижения конкурентного преимущества), инновационного менеджмента, процессного и проектного подходов в управлении организацией.

**Методологической основой** диссертационного исследования послужили методы общенаучного познания, анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также методы сравнения и экспертно-статистического анализа. Практические выводы сделаны на основе анализа конкретных примеров из практики управления российскими и зарубежными организациями.

**Информационной базой** диссертационного исследования послужили монографии и статьи научной и периодической печати российских и зарубежных изданий, ежегодная финансовая и управленческая отчетность компаний, информационные и аналитические материалы консалтинговых компаний, специализированных научных центров и институтов, статистические



данные российских и зарубежных служб, агентств и институтов в открытом доступе.

*Научная новизна* диссертационного исследования заключается в следующем:

- Описаны и систематизированы *ключевые характеристики бизнес-среды* (турбулентность; неопределенность; экосистема; инновационный характер конкуренции; институциональные особенности государства и общества), *базовые составляющие внутрифирменного управления* (нематериальные активы и бизнес-модели, процессные инновации, инновации в бизнес-моделях) и *интегрированные элементы стратегического управления* (фокус на потребительскую ценность; радикальная стратегия; сервисные инновации; открытая парадигма инноваций) в условиях инновационной экономики; раскрыты их отличительные особенности по сравнению с индустриальной экономикой. С. 29.
- Раскрыта эволюция логики ведения бизнеса от преимущественно *продукто-ориентированной*, характерной для индустриальной экономики (базирующейся на материальных активах, транзакциях и производственных процессах), к преимущественно *клиенто-ориентированной*, свойственной инновационной экономике (базирующейся на нематериальных активах, партнерских взаимоотношениях и совместном с партнерами создании ценности). С. 36-37.
- Обосновано положение о том, что в условиях инновационной экономики организация принимает стратегические решения с учетом развития технологий, действий конкурентов и потребностей клиентов. Одним из ключевых параметров формирования стратегического управления является *потребительская ценность*. Потребительская ценность определяет стратегические решения организации о долгосрочном направлении деятельности (стратегических целях), о диапазоне деятельности (о новых продуктах, услугах) и стратегических возможностях (новых рынках). С. 55-57.

- Уточнены понятия «*сильного режима соотнесения*» и «*комплементарных активов*». Под «*сильным режимом соотнесения*» понимаются те условия, при которых бизнес-процессы трудно / невозможно имитировать, поскольку технология, лежащая в основе, либо защищена правом на интеллектуальную собственность (патентами, авторским правом, торговыми марками и т.п.), либо лежит в сфере неявного знания (например, ноу-хау). Под «*комплементарными активами*» понимаются сопутствующие активы, эффективность использования которых приносит умножающий синергетический эффект в ходе коммерциализации инноваций и зачастую снижает возможность имитации конкурентами (дополнительные технологии, сервисы, дистрибуционные активы и т.п.). С. 94-97.
- Раскрыта концепция «*динамических способностей*» как концепция, демонстрирующая особенности конкурентного преимущества в инновационной экономике, которые должны учитываться организациями в процессе формирования стратегического управления. Данная концепция предполагает достижение устойчивости конкурентного преимущества за счет развития специальных способностей по интеграции, построению и оркестрированию внутренних и внешних способностей и активов для обеспечения гибкости реагирования на изменения внешней среды организации. Это, прежде всего, три способности: (1) способности по сканированию внешней среды («*прочувствования*»); (2) способности по реализации идей в продуктах/услугах; (3) способности по формированию новых изменений на рынке. С. 100-101.
- Разработана *схема конкурентного преимущества* организаций науко- и техникоемких отраслей в условиях инновационной экономики, показывающая конкурентное преимущество как комплекс взаимосвязанных компонент, включающих знания и компетенции; бизнес-процессы, поддерживаемые сильным режимом соотнесения; комплементарные активы; бизнес-модель и способности по оркестрированию, устойчивость которого обеспечивается динамическими способностями. Показано, что данная схема

может учитываться компаниями в процессе формирования стратегии. С. 109.

- Выявлены *сферы применения процессного и проектного подходов* в стратегическом управлении организацией: процессные инструменты в основном должны использоваться для реализации внутрифирменных изменений, связанных с совершенствованием организационной структуры и бизнес-процессов; проектные же инструменты в основном должны использоваться для разработки и вывода на рынок новых продуктов/услуг. Показано, что в высоко динамичных отраслях проектный подход является основным в процессе реализации стратегии (поскольку основной стратегией является инновационная стратегия), а процессный подход больше смещен в сферу операционного управления. С. 155-156.

### ***Научно-теоретическая и практическая значимость исследования***

Полученные в результате диссертационного исследования выводы обеспечивают более глубокое понимание стратегического управления организациями в условиях инновационной экономики, а именно конкурентных стратегий организаций и инструментов их реализации. Это исследование приобретает особенную актуальность в связи с обозначенным Президентом РФ Д.А. Медведевым направлением развития в сторону инновационной экономики.

Выделенные в ходе исследования особенности формирования стратегического управления организациями, в частности конкурентных стратегий, будут способствовать более органичной трансформации стратегического управления российских компаний в сторону более инновационного.

Разработанная в рамках данного диссертационного исследования схема конкурентного преимущества организаций, функционирующих в условиях инновационной экономики, может использоваться компаниями при разработке стратегий. Кроме того, показанные в рамках исследования различные сферы применения процессного и проектного подходов в организации обеспечат более глубокое понимание целей и задач применения соответствующих инструментов

управления, что, в свою очередь, будет способствовать более эффективному их использованию.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения его выводов российскими компаниями для совершенствования процессов стратегического управления, а также для более глубокого понимания основ функционирования бизнеса зарубежных партнеров.

Материалы исследования могут быть использованы в рамках курсов по экономике предприятия, основам менеджмента, стратегическому управлению, инновационному менеджменту, управлению изменениями, управлению процессами, управлению проектами и т.п.

### *Апробация результатов исследования*

Основные теоретические и практические результаты исследования были представлены в материалах докладов и выступлений автора на международных конференциях: на XIII международной научной конференции «Ломоносов-2006» (г. Москва, 2006); на III международной конференции по управлению проектами «Управление интеграцией» (г. Москва, 2006); на XV международной ежегодной конференции NISPAsee «Лидерство и Управление в государственном секторе: ценности, стандарты и компетенции Центральной и Восточной Европы» (г. Киев, Украина, 2007); на V международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (г. Москва, 2007); на IX международной научно-практической конференции «Реформирование общественного сектора: новое качество управления» (г. Санкт-Петербург, 2007); на VI международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (г. Москва, 2008); на Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2010» (г. Москва, 2010); на VII международной молодежной конференции «Политика и бизнес в меняющемся мире: инновации и молодежное предпринимательство» (г. Обнинск, 2010); на VIII международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (г. Москва, 2010); на III ежегодной научной

конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (г. Москва, 2010), а также в опубликованных научных трудах.

Некоторые результаты исследования были использованы ОАО «ВымпелКом» с целью совершенствования процессов стратегического и инновационного управления.

### ***Структура и объем диссертации***

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографии. Диссертация включает 19 рисунков, 11 таблиц и 223 наименования источников литературы.

## II. Основные положения работы

Экономическая система постоянно находится в развитии. Инновационная экономика приобрела свои отличительные особенности, вызвав тем самым изменения в управлении организациями. Современная экономика отличается сетевым характером, инновационностью, высокой динамикой изменений и недетерминированностью. Все это стимулирует современные компании переосмысливать свой подход к рынку и конкуренции, основам ведения бизнеса, конкурентному преимуществу и взаимодействию с клиентами и поставщиками.

В диссертационном исследовании показано, что ранее бизнес-среда рассматривалась как ближнее окружение, в которое входят преимущественно те субъекты, которые непосредственно влияют на конкуренцию, либо являясь ее источником (поставщики, покупатели, конкуренты), либо оказывая влияние нормативного характера (органы государственной и муниципальной власти, профсоюзы и торговые ассоциации). В настоящее время большинство компаний, особенно в науко- и техникоемких областях, используют термин *экосистема*, введенный Дж. Муром<sup>7</sup>. В современной теории управления под экосистемой понимается экономическое сообщество (или взаимодействующие популяции организаций), включающее широкий спектр взаимодействующих организаций и индивидов (от клиентов и конкурентов до университетов и научных центров), характер взаимоотношений между которыми одновременно может определяться конкуренцией и кооперацией («кооперация» (coopetition)), в том числе и с целью совместного создания ценности для клиента. Этот характер взаимоотношений между субъектами экосистемы указывает на феномен конкурентного сотрудничества между организациями<sup>8</sup>.

Подобный характер отношений между субъектами экосистемы укладывается в *теорию трансакционных издержек*, сначала развиваемую Р. Коузом, а затем О. Вильямсоном. Последний рассматривает эффективность как основной фактор межорганизационных отношений, соответствующих

---

<sup>7</sup>Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. – New York, USA: Harper Business, 1996. P. 45-55.

<sup>8</sup>Сурин А.В.; Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. С. 296.

принципам экономической теории трансакционных издержек. Взаимодействие между организациями является результатом их стремления уменьшить трансакционные издержки<sup>9</sup>. Этим можно объяснить различные формы партнерств между компаниями, в т.ч. аутсорсинг; создание виртуальных организаций, альянсов; взаимодействия, направленные на генерацию идей («открытые инновации») и совместное создание потребительской ценности («открытые бизнес-модели»). Кроме того, бизнес-среда находится под влиянием институциональных особенностей конкретного государства (политических и экономических правил, контрактов и т.п.). Таким образом, изменение особенностей внешней среды привело к значительным трансформациям как во взаимоотношениях между ее субъектами, так и во внутрифирменном управлении.

В диссертационном исследовании выявлены и систематизированы ключевые характеристики бизнес-среды, базовые составляющие внутрифирменного управления и интегрированные элементы стратегического управления в условиях инновационной экономики. Эти ключевые характеристики показаны в сравнении с теми же параметрами индустриальной экономикой.

		<b>Инновационная экономика</b>	<b>Индустриальная экономика</b>
<b>Характеристики бизнес-среды</b>	Факторы бизнес-среды	Турбулентность; Неопределенность; Индустрия как сеть ценности; Широкий спектр факторов экосистемы;	Стабильность; Определенность; Индустрия как цепочка ценности; Ограниченное количество факторов внешней среды;
	Характер конкуренции	Инновационный	Ценовой
<b>Базовые составляющие внутрифирменного управления</b>	Фокус внутрифирменного управления	Потребительская ценность; Нематериальные активы; Бизнес-модели; Процесные инновации; Инновации в бизнес-моделях	Характеристики продуктов/услуг Материальные активы; Бизнес-процессы;

<sup>9</sup>К. Оливер. Факторы межорганизационных отношений: интеграция и перспективы / Теория организации: Хрестоматия. / Под ред. Клеминой Т.Н. – СПб.: Высшая Школа Менеджмента. –2010. С. 229-230.

<b>Интегрированные элементы стратегического управления</b>	Основной вид стратегии	Радикальный	Инкрементальный
	Базовые составляющие роста	Коммерциализация инновационных идей; Сервисные инновации;	Разработка инновационных идей; Продуктовые и технологические инновации;
	Инновационная парадигма	Открытая	Закрытая

**Таблица 1. Ключевые характеристики бизнес-среды и базовые составляющие внутрифирменного управления (в сравнении с теми же параметрами индустриальной экономики)**

В ходе исследования изучена *трансформация логики управления* организациями от преимущественно продукто-ориентированной, свойственной индустриальному обществу, к преимущественно клиентской, характерной для инновационной экономики. Это не столько подразумевает расширение сферы услуг, сколько изменения в характере ведения бизнеса, его ориентацию на клиента. Эта тенденция характерна для компаний как производственного, так и сервисного секторов. До сих пор доминирующая во многих странах продуктовая логика базируется на материальных активах, транзакциях и производственных процессах. В совокупности они приводят к созданию осязаемого продукта, который можно хранить и перепродавать<sup>10</sup>. Клиенто-ориентированная же логика базируется на других постулатах, таких, как нематериальные активы, партнерские взаимоотношения и производственные отношения, которые преимущественно отличаются совместным с партнерами созданием ценности (co-creation)<sup>11</sup>. Клиентская логика нацелена на вывод на рынок «решений» (а не конкретных продуктов или услуг), зачастую предполагающих комбинации продуктов и услуг.

По мнению автора, существует, прежде всего, две причины для объяснения данной тенденции:

- *Финансовая:* услуги обладают большей маржой, нежели товары;
- *Стратегическая:* услуги позволяют на базе товара выводить «решения» на рынок, что позволяет повышать лояльность клиентов. Кроме того, они

<sup>10</sup>Vargo S.; Lusch R. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing // Journal of Marketing. - January 2004. №68. - P. 1-17.

<sup>11</sup>Chesbrough H.; Spohler J.A research manifesto for services science // Communications of the ACM. July 2006. №7(49). - P. 35-40.



базируются на знаниях, т.е. являются более трудными для имитации со стороны конкурентов.

В связи с этим многие производственные компании увеличивают долю услуг в своем продуктовом миксе, например АйБиЭм (IBM), Нокия (Nokia), Сони Эрикссон (Sony Ericsson) и др. Например, Нокия трансформируется от производственной компании, для которой основными являются производственные процессы, к клиенто-ориентированной корпорации. Компания расширяет спектр различных мобильных сервисов, прежде всего, в области мобильного контента, рассматривая их в качестве одного из базовых элементов новой бизнес-модели. Сервисные компании входят в партнерства с производственными с целью вывода на рынок «решений» («Беттер Плейс» (Better Place) в партнерстве с Рено-Ниссан (Renault-Nissan)).

В работе показано, что в условиях инновационной экономики организация принимает стратегические решения с учетом своих знаний о развитии технологий, о действиях конкурентов и т.п. Тем не менее, роль клиента в стратегическом управлении значительно возросло, что привело к изменениям в управлении организационными системами. В современных компаниях одним из ключевых элементов стратегического управления становится *потребительская ценность*. Если ранее под ней понималась совокупность характеристик продукта или услуги, то в настоящее время потребительская ценность определяется как уникальная ценность, которую компания несет своему клиенту. Эта ценность выражается в некоем сообщении, которая организация пытается донести рынку.

Сделан вывод о том, что именно потребительская ценность определяет стратегические решения организации о долгосрочном направлении деятельности (стратегических целях), о диапазоне деятельности (о новых продуктах, услугах) и стратегических возможностях (новых рынках).

В исследовании показано, что одной из центральных задач стратегического управления является достижение преимущества перед конкурентами. Ранее считалось, что конкурентное преимущество

продуктов/услуг/организаций возможно за счет нахождения уникальной позиции на рынке (концепции планирования и позиционирования). В инновационной экономике конечной целью стратегического управления стало получение продукта, предоставляющего уникальную потребительскую ценность на рынок, и увеличение прибыли компании. В этих условиях встал вопрос о том, каковы *источники конкурентного преимущества* продуктов/услуг/организаций, представляющих уникальную потребительскую ценность.

Традиционные конкурентные стратегии (преимущества по издержкам и преимущества на основе дифференциации характеристик) при использовании в условиях высокой динамики изменений, свойственной инновационной экономике, быстро превращаются в типовые, т.е. не дают конкурентного преимущества продуктам/услугам/организациям. В связи с этим компании пытаются найти те источники конкурентного преимущества, которые были бы трудно имитируемыми конкурентами, и развить те компетенции, которые бы способствовали постоянному научению для удержания созданного конкурентного преимущества.

Рассматриваемые в диссертационном исследовании концепции концентрируются на конкурентном преимуществе организаций. Эти концепции раскрывают конкурентное преимущество, выделяя те компоненты, на которые компаниям стоит обратить особое внимание в процессе формирования конкурентных стратегий, в т.ч. и при выводе на рынок новых продуктов/услуг.

В развитии восприятия конкурентного преимущества автор выделяет следующие этапы:

- *Экстраспективный этап*, 1980-е гг., представленный концепциями стратегического планирования (И. Ансофф) и позиционирования (М. Портер);
- *Ранний интроспективный этап*, 1990-е гг., представленный конфликтной теорией (К. Шапиро) и ресурсной теорией (Р. Румельт, Д. Тис, К. Шапиро, Г. Хамел, К. Прахалад);

- *Современный интроспективный этап, конец 1990-х – сегодняшний день*, представленный концепцией Динамических Способностей (Д. Тис, К. Хэлфат, Ч. О’Рейлли, М. Тушман).

В работе показано, что экстраспективные концепции, исходя из допущения о стабильности и предсказуемости внешней среды, рассматривали ее в качестве первостепенного элемента в процессе стратегического управления, в то время как деятельность организации представлялась как реакция на изменения внешней среды.

Экстраспективные концепции обозначают конкурентное преимущество как структурное образование, которое необходимо защищать от конкурентов структурными факторами (например, за счет экономии на масштабах деятельности и производства либо за счет региональных факторов)<sup>12</sup>. Так, логикой концепции М. Портера было то, что компания должна найти выгодную для себя позицию, которая бы и давала конкурентное преимущество. Стратегия в этом случае рассматривается как «возведение преград для конкурентных сил или как определение позиции в отрасли, где влияние этих сил наименьшее»<sup>13</sup>. Барьеры входа на рынок должны служить источником устойчивости конкурентного преимущества, не позволяя другим компаниям входить на этот рынок или получать более выгодную позицию. Ключевым фактором для создания барьеров может послужить снижение себестоимости.

Тем не менее, изменившиеся характеристики внешней среды заставили компании обратиться к внутренним особенностям организаций как отправной точке в процессе формирования стратегии и достижения конкурентного преимущества. Согласно интроспективным концепциям, компании должны стать про-активными, постоянно стремясь преобразовывать внешнюю среду. Это привело к пониманию того, что стратегическое преимущество компании кроется внутри нее, таким образом, стратегия должна основываться на

---

<sup>12</sup> Hagel J.; Brown J. From Transitional Markets to Relational Networks: Amplifying the Innovation Potential of High-Tech Regions. – Palo Alto, USA: SPRIE, Stanford University, 2008. P. 3.

<sup>13</sup> Портер М. Конкуренция. – Спб.: Издательский дом «Вильямс», 2006. С. 59.

«фундаментальных преимуществах компании». «Манипулируя внешней средой, компания должна быть способной увеличивать свою прибыль»<sup>14</sup>.

В работе рассматривается концепция «динамических способностей» (далее концепция ДС), разработанная профессором Университета Калифорнии в Беркли (США) Д. Тисом. Данная концепция имеет свои истоки в теории организационного обучения и в ресурсной теории. Концепция оперирует центральными для ресурсной теории понятиями «активов» и «способностей», но вкладывает в них немного другой смысл. Вслед за ресурсной теорией концепция ДС постулирует то, что конкурентное преимущество может основываться только на трудно имитируемых активах и способностях. Но если ресурсная теория рассматривала как материальные, так и нематериальные активы в качестве потенциальных источников конкурентного преимущества, то концепция ДС концентрируется преимущественно на нематериальных активах (репутация, бренды, ноу-хау и т.п.) и управленческих компетенциях, поскольку их «нельзя купить и продать, не приобретая саму фирму, либо одно или более ее подразделений»<sup>15</sup>. Понятия трудно имитируемых бизнес-процессов конкретизируются путем введения понятия «*сильного режима соотнесения (strong appropriability regime)*», под которым понимаются те условия, при которых бизнес-процессы трудно / невозможно имитировать, поскольку технология, лежащая в основе, либо защищена правом на интеллектуальную собственность (патентами, авторским правом, торговыми марками и т.п.), либо лежит в сфере неявного знания (например, ноу-хау).

В исследовании также уточняется понятие комплементарных активов, которые в рамках концепции ДС приобретают новый смысл. Долгое время комплементарные активы рассматривались как дополняющие друг друга в рамках процесса производства (Ф. Эджворф; Д. Топкинс; П. Милгром; Д. Робертс). Комплементарность доказывалась путем математических вычислений, прежде всего, теорией игр. С точки зрения концепции ДС,

---

<sup>14</sup>Teece D.; Pisano G.; Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. - 1997. №18(7). - P. 509-533.

<sup>15</sup>Teece D.; Pisano G.; Shuen A. Op. cit.

*комплементарные активы* – это сопутствующие активы, эффективность использования которых приносит умножающий синергетический эффект в ходе коммерциализации инноваций и зачастую снижает возможность имитации конкурентами (дополнительные технологии, сервисы, дистрибуционные активы и т.п.).

В ходе исследования изучена концепция бизнес-моделей, входящая в концепцию ДС. Если ранее понятие «*бизнес-модель*» отождествлялась с понятием архитектуры доходов, то в настоящее время бизнес-модель рассматривается как гораздо более широкое понятие. В работе было уточнено, что бизнес-модель демонстрирует, как компания будет приносить ценность клиентам, побуждать клиентов платить за эту ценность и трансформировать эти платежи в прибыль. Она включает в себя (1) констатацию потребительской ценности (сообщение для рынка); (2) целевую аудиторию; (3) технологии и характеристики, относящиеся к продукту или услуге; (4) механизм производства; (5) структуру доходов и расходов.

Сделан вывод о том, что бизнес-модель является одним из ключевых аспектов коммерциализации инноваций. Если ранее компании больше задумывались о вопросе генерации идей, то в настоящее время стало ясным, что для получения прибыли необходимо уделять особое внимание коммерциализации идей, а для успешного вывода продуктов или услуг на рынок необходимо разрабатывать бизнес-модели, которые будут трудно имитируемыми.

В ходе исследования предложена *схема конкурентного преимущества* организаций, функционирующих в условиях инновационной экономики. Конкурентное преимущество рассматривается как комплекс взаимосвязанных компонент, включающих знания и компетенции; бизнес-процессы, поддерживаемые сильным режимом соотнесения; комплементарные активы; бизнес-модель и способности по оркестрированию. При этом способности по оркестрированию имеющихся и вновь приобретенных активов, компетенций и

бизнес-моделей с целью создания уникальных комбинаций рассматривается как одна из ключевых способностей компании.

Сделан вывод о том, что *устойчивость конкурентного преимущества* организаций обеспечивается за счет развития так называемых *динамических способностей*, т.е. способностей по интеграции, построению и оркестрированию внутренних и внешних способностей и активов для обеспечения гибкости реагирования на изменения внешней среды организации. Это, прежде всего, три способности: (1) способности по сканированию внешней среды («прочувствования»); (2) способности по реализации идей в продуктах/услугах; (3) способности по формированию новых изменений на рынке.

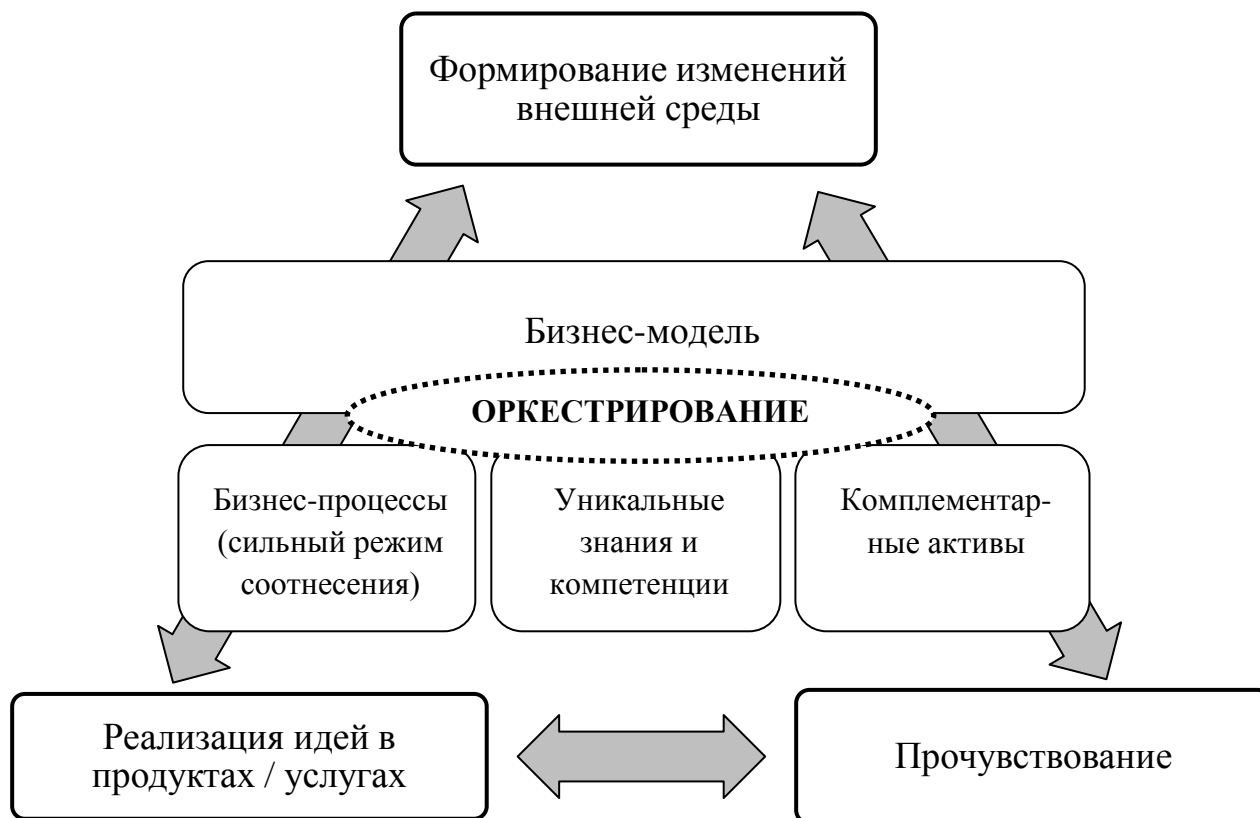
В исследовании развитие отмеченных выше трех способностей показано на примере компаний «Франс Телеком» (France Telecom), «ВымпелКом», «Мегафон», «Газпром», «Эппл» (Apple).

В работе показано, что конкурентное преимущество продуктов «Эппл» основывается не столько на запатентованных технологиях, сколько на бренде, дистрибуционных активах, бизнес-моделях и экосистеме партнеров. Другой пример демонстрирует, что развитие динамических способностей помогло компании «АйБиЭм» трансформировать свой бизнес от производителя электрического оборудования в поставщика услуг в области информационных технологий и решений и вывести организацию из кризиса<sup>16</sup>.

Автор считает, что предложенная схема конкурентного преимущества особенно актуальна для компаний науко- и технокоемких отраслей, для которых характерна наиболее интенсивная конкуренция, неопределенность и высокая динамика изменений.

---

<sup>16</sup> Harreld J.B.; O'Reilly C.A.; Tushman M.L. Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action // California Management Review. – 2007. №49(4). – P. 21-44.



**Рис. 1. Схема устойчивого конкурентного преимущества организаций, функционирующих в условиях инновационной экономики**

В ходе исследования изучены *процессный и проектный подходы в управлении*, которые активно применяются компаниями в ходе реализации стратегии. До сих пор эти подходы рассматривались как противоположные, ставя компании в состояние выбора использовать инструменты либо одного, либо другого подхода в стратегическом управлении организацией. Прежде всего, этот выбор основывался на решении о том, развиваться за счет имеющихся внутренних ресурсов или за счет внешних источников. Он уходит своими корнями в теории развития организаций и в последующем в теорию организационного обучения (например, Й. Шумпетер, Е. Пенроуз, Дж. Холланд, Т. Куран). Этот выбор был четко артикулирован Дж. Марчем в начале 90-х гг. XX века в рамках теории организационного обучения. Он выделял две стратегии: использования существующих ресурсов (*exploitation*) и поиска новых бизнес-областей (*exploration*)<sup>17</sup>. Соответственно, если компания

<sup>17</sup>March J. Exploration and exploitation in organizational learning // Organizational Science. - 1991 №2(1). - P. 71-86.

избирает первую стратегию, то она использует процессные инструменты (различные системы управления производством (например, бережливое производство), системы управления качеством (всеобщее управление качеством, 6 сигм) или другие инструменты, направленные на совершенствование бизнес-процессов); если же компания избирает вторую стратегию, то она фокусируется на выводе на рынок инновационных продуктов/услуг, что требует использование проектного подхода. При этом многие организации успешно сочетают эти два направления, что способствует их устойчивому росту.

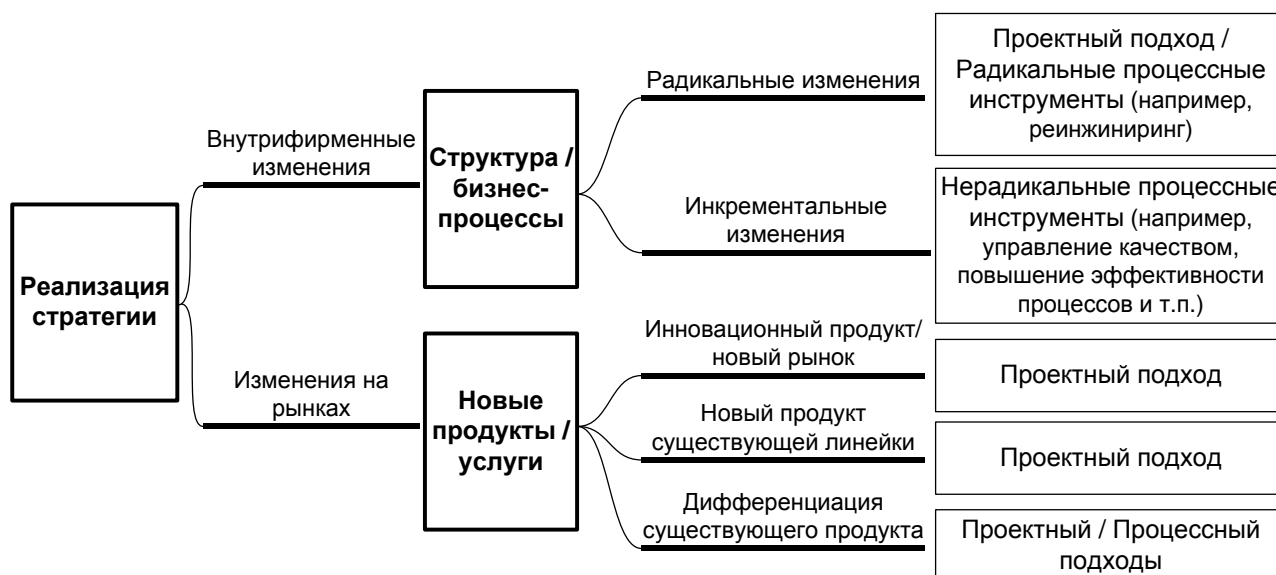
В работе показано, что реализация стратегии состоит из двух частей: (1) внутрифирменных изменений, связанных с изменениями в структуре и в бизнес-процессах организации; (2) выводе новых продуктов/услуг на рынок.

Сделан вывод о том, что *противопоставление двух подходов в стратегическом управлении не целесообразно*. Они должны совместно использоваться в рамках одной организационной системы. Процессные инструменты в основном должны использоваться для реализации внутрифирменных изменений, связанных с совершенствованием организационной структуры и бизнес-процессов (хотя рекомендуется сочетание обоих подходов при реализации радикальных изменений). Проектные же инструменты в основном должны использоваться для вывода на рынок новых продуктов/услуг (хотя использование процессного подхода возможно при выводе на рынок новых характеристик существующего продукта).

Тем не менее, ранее компании активно использовали процессные инструменты в стратегическом управлении, поскольку они способствовали достижению конкурентного преимущества в условиях индустриальной экономики. Сейчас процессные инструменты применяются в стратегическом управлении в меньшей степени (например, при реализации инкрементальных изменений). Они показали свою высокую эффективность в операционном управлении. В то же самое время проектный подход, ранее применявшийся



только в операционном управлении (за небольшим исключением), в настоящее время активно используется при реализации стратегии.



**Рис. 2. Сферы применения проектного и процессного подходов в стратегическом управлении организациями**

В работе показано, что в науко- и технокоемких отраслях, для которых характерна чрезвычайно высокая динамика изменений, основной стратегией является инновационная стратегия роста на основе вновь приобретенных активов и компетенций. Эта стратегия предполагает разработку новых инновационных продуктов/услуг и выход на вновь возникающие рынки. В подобной ситуации целесообразнее использовать проектный подход для эффективной реализации прорывных проектов, ориентированных на получение прибыли в долгосрочной перспективе. Таким образом, в высоко динамичных отраслях проектный подход является ключевым в процессе реализации стратегии, а процессный подход больше смещен в сферу операционного управления.

В условиях инновационной экономики роль стратегического управления возрастает, поскольку компании пытаются создать основу не только настоящего, но и будущего развития. С переходом от индустриальной экономики к инновационной изменились и особенности стратегического управления, что было показано в данном диссертационном исследовании.

Автор отмечает, что данное исследование носило комплексный характер, что позволило рассмотреть специфику формирования стратегического

управления в условиях инновационной экономики в контексте особенностей современной бизнес-среды, отразить проблемы и задачи, стоящие перед современными компаниями.

Диссертационное исследование рассмотрело формирование стратегического управления через призму концепции «динамических способностей», получившей широкое признание в США и Западной Европе. Данная концепция пока не получила широкого распространения в России. Этим и объясняется лишь небольшое количество публикаций по этой тематике и ограниченное использование ее идей в практике российских компаний.

Тем не менее, автор признает, что концепция ДС является достаточно теоретизированной. Она не дает практических рекомендаций по развитию основных идей. В диссертации выдвигается идея о необходимости разработки целого комплекса инструментов для операционализации данной концепции с тем, чтобы она в более совершенном виде могла применяться на практике. Проблематика операционализации концепции ДС осталась без внимания в данном диссертационном исследовании, поскольку не отвечала его целям и задачам. Она может быть развита в последующих исследованиях.

Автор выделяет также другой вопрос, оставшейся за пределами исследования, а именно проблему адаптации концепции ДС к практике российских компаний. В диссертации показано, что специфика экономики России приводит к своеобразию операционного и стратегического управления российскими компаниями по сравнению с западными. Российские компании активно адаптируют западные методики к специфике управления в России. Автор выдвигает идею проведения исследования с целью выявления особенностей формирования стратегического управления в России и разработки собственных концепций стратегического управления, в т.ч. в области конкурентного преимущества. Автор считает, что целесообразно будет идти не по пути адаптации, а по пути создания своих собственных концепций и инструментов, принимая во внимание теоретический и практический опыт управления других стран.

**Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях (общий объем 3,8 п.л.):**

***статьи в рецензируемых журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией РФ:***

*Баранская А.Н.* Проекты как инструмент реализации стратегии // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). М.: 2009. - №2. – С. 59-72. – 0,6 п.л.

*Баранская А.Н.* Эволюция концепций конкурентного преимущества организации в науке стратегического управления // Известия высших учебных заведений РФ. Социология. Экономика. Политика. Т.: 2010. - №4. – С. 11-15. – 0,4 п.л.

*Баранская А.Н.* Процессный и проектный подходы в стратегическом управлении организациями инновационной экономики // Креативная экономика. М.: 2010. - №4. – С. 129-134. – 0,2 п.л.

***статьи в других изданиях:***

1. *Баранская А.Н.* Современный этап развития проектного менеджмента в России и за рубежом // Материалы XIII международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» (г. Москва, 2006), т. II / Отв. Редактор А.И. Андреев, И.А. Алешковский, М.: 2006. – 0,2 п.л.
2. *Сурин А.В.; Баранская А.Н.* Проектный подход в государственном управлении: специфика, механизмы и направления развития// Материалы 5-й ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (31 мая – 2 июня 2007г.): Ч.2. / Отв. ред. Л.И. Семенникова. – М.: 2007. – 0,6 п.л.; личный вклад – 0,3 п.л.
3. *Баранская А.Н.* Роль проектов в сфере электронного правительства //Материалы 6-й ежегодной международной конференции факультета

государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (29 -31 мая 2008г.): Ч.2. / Отв. ред. Л.И. Семенникова. – М.: 2008. – 0,5 п.л.

4. *Баранская А.Н.* Основа конкурентного преимущества организаций в эпоху инновационной конкуренции // Материалы VII международной молодежной научно-практической конференции «Политика и бизнес в меняющемся мире» / Отв. ред. О.В. Савченко. – Обнинск: 2010. – 0,2 п.л.
5. *Баранская А.Н.* Концепция «динамических способностей»: новые параметры достижения устойчивого конкурентного преимущества // Материалы Международного молодежного научного форума «Ломоносов-2010» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев, А.В. Андриянов. [Электронный ресурс] — М.: 2010. – 0,2п.л.
6. *Baranskaya A.N.* “Project management in public administration of transitional countries” // Материалы XV международной ежегодной конференции NISPAsee «Лидерство и Управление в государственном секторе: ценности, стандарты и компетенции Центральной и Восточной Европы» (г. Киев, Украина, 2007). URL: [http://www.nispa.sk/\\_portal/files/conferences/2007/papers/200704092041040.paperBaranskaya\\_PM%20in%20public%20administration.doc](http://www.nispa.sk/_portal/files/conferences/2007/papers/200704092041040.paperBaranskaya_PM%20in%20public%20administration.doc) – 1,2п.л.