ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПАРАДОКСЫ[1]

Б. А. Ерзнкян, А. А. Никонова

Исследуется тема проблем и парадоксов и их влияния на выбор частных стратегий, а также комплексной конкурентоспособной стратегии развития предприятия. Дана систематизация ключевых парадоксов стратегического управления. Результаты работы могут использоваться для разработки механизмов формирования конкурентоспособной стратегии, а также в текущем управлении.

Постановка задачи

Основные проблемы и парадоксы в стратегическом управлении связаны с двойственной природой конкурентоспособной стратегии развития экономического объекта и с диалектическим единством сложной и динамичной социально-экономической системы и объекта как ее элемента. В связи с этим предметом изучения стала противоречивая сущность содержания конкурентоспособной стратегии экономического объекта и процесса ее формирования, а целью — идентификация ключевых проблем и парадоксов в стратегическом управлении и возможных способов их разрешения в рамках сбалансированной комплексной стратегии. В этом понимании предмета и цели исследования сущностные характеристики объекта стратегии инвариантны его уровню в хозяйственной иерархии, форме собственности или географическому положению, но не инвариантны видам деятельности и способам производства (рассматривается основной сектор экономики, производящий товары и услуги). (С точки зрения предмета исследования значимость применяемых технологий определяется их решающим воздействием на конкурентоспособность и выбор соответствующих стратегических решений, а динамичность инновационных процессов существенно зависит от содержания и прогрессивности стратегии.) Для определенности в качестве экономического объекта далее будем понимать предприятие.

Повышение конкурентоспособности в большой степени обусловлено тем, насколько удачно предприятию удастся разрешить типичные стратегические проблемы. Различие способов разрешения существенных противоречий стратегического управления проявляется в различии методологических принципов формирования стратегии, что нашло отражение в полярности рационального и интуитивного подходов, рассмотренных ниже. Существуют другие стратегические парадоксы [8, 28, 30, 32]. Это противоречие принципов долгосрочного планирования и спонтанности, событийности нововведений; сущностное несоответствие инновационной изменчивости и рутин предприятия; антиномия конкурентоспособности, финансово-экономической устойчивости и инноваций; противоположность статического и динамического аспектов анализа в стратегическом процессе; противоречивость субъективных и объективных факторов формирования стратегии и другие парадоксы[2] [24]. Степень их разрешения определяет возможности прогрессивного и сбалансированного развития исследуемого предприятия, устойчивость его рыночных позиций, перспективы его победы в конкурентной борьбе и на основе принципов системных взаимодействий обуславливает размер синергетического эффекта в развитии всей социально-экономической системы в целом.

Диалектика общественного развития демонстрирует один из основополагающих макроэкономических парадоксов[3] трансформации сов-

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, научно-исследовательский проект 08-02-00126а.

[2] Ряд философских, психоаналитических, семиотических и иных аспектов парадоксального поведения институтов и их воздействия на индивидов рассмотрены в [9, 10].

[3] Ряд макроэкономических парадоксов кратко рассмотрен в работе [25].

ременного мироустройства, значимый в своих проявлениях как на микроуровне, так и в выборе государственной стратегии — это две противодействующие тенденции: глобализации мирового хозяйства и локализации национальных экономик, что непосредственным образом определяет среду функционирования отдельных экономических объектов, меняет окружающий мир и ориентиры стратегов, повышает динамику стратегии на макро-, мезо- и микроуровне.

Значимость идентификации ключевых проблем и парадоксов стратегического управления обусловлена их ролью в оценке факторов функциональной среды предприятия как индикаторов угроз и узких мест и ориентиров для принятия сбалансированных решений с учетом многих сопутствующих проблемной ситуации обстоятельств. В связи с тем, что стратегические парадоксы и их роль в конкурентоспособной стратегии предприятия представляют наименее изученную область российской экономической науки[1], большая часть публикуемой работы посвящена исследованию именно этой темы.

Таким образом, предмет исследования ограничен проблемами и парадоксами процесса формирования стратегии предприятия. Задачи работы состоят в структуризации изучаемой проблемы, в исследовании проблем и парадоксов в стратегическом процессе, в изучении их непосредственного влияния на выбор стратегических решений.

Основные понятия

Проблема (от греч. *problema* –- преграда, трудность, задача) — сложный вопрос или задача, требующие разрешения или исследования (В. Даль).

Противоречие — когда одно является отрицанием другого (Энциклопедический словарь).

Парадокс (от греч. *paradoxos* — неожиданный, странный) — мнение странное, на первый взгляд, дикое, озадачливое, противное общему (Даль); явление, кажущееся невероятным и неожиданным (Ожегов); противоречие, полученное в результате логически формально правильного рассуждения (Энциклопедический словарь).

Антиномия (от греч. *antinomia* — противоречие в законе) — отрицания друг друга, вытекающие одно из другого (Энциклопедический словарь); единство противоположных сущностей, имеющих один и тот же базис [5].

Различают антиномии, являющиеся отражением противоречий реальных сущностей, бытия, и антиномичные суждения — парадоксы, обусловленные историческим уровнем развития знания.

Применительно к поставленным задачам определить значимость проблем и парадоксов и способы их разрешения в рамках конкурентоспособной стратегии экономического объекта будем понимать парадокс как противоречивое явление взаимодействия элементов социально-экономической системы, которые, с одной стороны, исключают, с другой стороны, взаимообуславливают или взаимодополняют друг друга.

Конкурентоспособная стратегия — система стратегических решений о способах и перспективных направлениях развития предприятия и принципах их реализации, которая обеспечивает предприятию в условиях динамичной турбулентной среды устойчивое конкурентное преимущество в достижении избранных целей и/или в завоевании конкретных экономических позиций с наибольшей предпринимательской выгодой или с другим социально-экономическим эффектом [23].

Проблемы и парадоксы: роль и место в стратегическом анализе

Стратегический анализ представляет важнейшую часть стратегического процесса, его начальный этап; он направлен на идентификацию потенциала развития предприятия с учетом условий функционирования и системных воздействий. В условиях динамичной среды и общественных трансформаций растущая область проблемных ситуаций и парадоксальных явлений повышает угрозы и преграды устойчивому развитию экономических объектов; такие узкие места являются приоритетным предметом стратегического анализа. Идентификация проблем на этом этапе включает выделение препятствующих условий и факторов, оценку направле-

[1] Авторам неизвестно ни одной крупной публикации российских ученых, специально посвященной этой теме, за исключением отдельных разделов в ряде публикаций методичного исследователя стратегии корпораций И. Б. Гуркова, к примеру, (Гурков, 2006). В недавно переведенной книге М. Рейнора [28] широко представлен практический, но не методологический аспект исследования стратегических парадоксов, что может быть полезно для управленцев в качестве «руководства к действию», но не может рассматриваться как результат или систематизация научного знания о предмете.



Рис. 1. *Систематизация проблем, парадоксов в диалектике проблемных ситуаций*

ния, силы их воздействия, значимости с точки зрения состояния и перспектив развития предприятия. Различие степеней свободы в способах изменения проблемных ситуаций обуславливает степень разрешимости проблем и комплекс соответствующих действий (рис. 1). (Структура проблем и парадоксов обусловлена применением дихотомического приема к классификации понятий и явлений с выделением тех значимых элементов, которые являются предметом и целью исследования.)

Диалектическая сущность проблем и парадоксов и их оздоравливающая роль в развитии системы состоит в эффекте, полученном от перехода количественных изменений в качественные, в случае успешного разрешения задачи на основе нахождения лучшей комбинации использования условий и факторов внешней и внутренней среды предприятия и соответствующего комплекса воздействий, управляющих их изменениями, что будет способствовать переходу к прогрессивным технологиям, реорганизации производства и управления.

Проблемы в конкурентоспособной стратегии предприятия

Рассматриваемые здесь проблемы не являются необходимым или закономерным явлением современной действительности. По определению, их нельзя причислить к парадоксам. Они связаны с отсутствием системности в институциональных преобразованиях, в государственной экономической стратегии и в способах реформирования страны, а также с другими обстоятельствами, преодолимыми в рамках совершенствования механизмов управления и улучшения сбалансированности социально-экономической системы. В разделе показано, что удельный вес организаций, которые сталкиваются с теми или иными препятствиями к деловой, инвестиционной или инновационной активности, различен и изменяется в динамике под влиянием внешних и внутренних факторов турбулентной среды.

Характеристика и значимость ключевых проблем инвестиционной стратегии. Инвестирование служит базисом процесса воспроизводства основного капитала и ресурсным активом всех нововведений. В связи с этим представляется правомерным и обоснованным рассматривать значимые преграды инвестиционной активности в качестве наиболее существенных стратегических проблем развития экономических объектов. На основе данных Федерального статистического управления (Росстата) с результатами выборочного обследования 10 тыс. организаций по состоянию на 10 октября 2008–2010 гг. определены ключевые проблемы инвестирования на макро- и микроуровне (табл. 1).

Оценки изменения значимости проблем с точки зрения перспектив современных российс-

Таблица 1

Значимость ключевых проблем инвестирования и ее динамика в российской экономике*

Вид проблемы инвестиционной деятельности	2000	2007	2008	2009	2010
Недостаточный спрос на продукцию	10	11	18	29	19
Недостаток собственных финансовых средств	41	59	63	66	67
Высокий процент коммерческого кредита	47	27	26	36	31
Сложный механизм получения кредитов для реализации инвестиционных проектов	39	14	15	19	15
Инвестиционные риски	35	29	27	23	23
Неудовлетворительное состояние технической базы	18	8	7	7	5
Низкая прибыльность инвестиций в основной капитал	8	12	8	10	11
Неопределенность экономической ситуации в стране	49	11	33	48	32
Несовершенная нормативно-правовая база, регулирующая инвестиционные процессы	36	18	10	10	10

Источник: данные Росстата.

*Число российских организаций, назвавших эту причину препятствием к инвестициям (в % к общему числу обследованных организаций).

Таблица 2

Значимость проблем, снижающих деловую активность организаций, и ее динамика (% от общего числа базовых организаций)

Показатель	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Убыточность организаций (удельный вес в % от общего числа организаций)	50,1	39,8	37,9	43,4	43,0	38,1	36,4	32,5	23,4	25	30	27,8
Недостаток денежных средств	78	74	69	65	61	56	42	41	35	36	49,5*	44*
Недостаточный спрос на продукцию организации внутри страны	51	36	37	44	44	43	51	48	42	42	62*	51*
Недостаточный спрос на продукцию организации за рубежом	12	11	12	14	13	13	19	19	18	20	24*	Н.д.
Высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей	15	11	12	15	16	17	22	25	25	24	22*	Н.д.
Неопределенность экономической обстановки	41	36	29	24	23	20	21	20	16	21	62,8*	47,3*
Отсутствие надлежащего оборудования	14	19	20	19	19	18	30	30	30	29	21,5*	24,3*

*В обрабатывающих видах деятельности.
Источник: данные Росстата.

ких предприятий в динамике (табл. 1, 2) показывают, что недостаток собственных финансовых средств — основное препятствие для развития и интенсивного роста организаций. В условиях современного кризиса, когда за один только 2008 г. число организаций, ощутивших неопределенность экономической ситуации, в стране возросло втрое, ухудшение их финансового состояния существенно сдерживает стратегию модернизации. Высокие инвестиционные риски и высочайший процент коммерческого кредита — традиционные проблемы стратегии развития российских предприятий, сохраняющие высокий уровень значимости (см. табл. 1).

Под давлением кризисных ограничений в привлечении финансовых источников, одновременно с естественным обострением проблемы рисков и резким падением спроса, предприятия

Таблица 3

Актуальные проблемы инновационной стратегии предприятия

	Проблема	Значимость*
1	Неразвитость кредитно-финансовой системы и поддержки, в том числе: Недостаточность государственного финансирования Низкая инвестиционная активность частного капитала Низкое привлечение иностранного капитала Слабость венчурного финансирования Недоступность кредита	65,3 24,9 13,9 9,2 нет данных нет данных
2	Отсутствие согласованной государственной научно-технической и промышленной политики	46,8
3	Недостаток законодательной защиты интеллектуальной собственности	44,5
4	Отсутствие спроса на инновации в экономике	42,2
5	Неразвитость инновационной инфраструктуры	41,6
6	Высокие риски (в т. ч. из-за нестабильности экономики и инфляции)	39,9
7	Нехватка специалистов в области инновационного менеджмента	34,7
8	Несовершенство законодательства, регулирующего инновационную деятельность	34,1
9	Неразвитость исследований рынка наукоемкой и высокотехнологичной продукции и недоступность информации о рынках сбыта	22,5
10	Недостаточный уровень подготовленности к международному научно-техническому сотрудничеству	12,7
11	Неразвитость технического аудита для выявления технических запросов и предложений	11,6
12	Недоступность данных о новых технологиях	6,4
13	Недостаток перспективных идей	5,8
14	Другие проблемы	5,2

Составлено по данным ЦИСН [20].

* Число российских организаций, назвавших эту причину препятствием к инновационной деятельности (% к общему числу обследованных организаций).

принципиально меняют свои приоритеты в стратегии развития на сценарий выживания и удержания рыночных позиций. Постепенно снижается острота былых проблем неразвитости правовой среды инвестиционной деятельности (табл. 1); в то же время несовершенство законодательства и мер защиты в области инновационной деятельности, наряду с неразвитостью институциональной системы, имеет первостепенное значение как мощная преграда инновационной стратегии предприятий (табл. 3). Критическое устаревание материально-технической базы (длительный срок службы машин, оборудования, транспортных средств, высокая степень их износа[1]) существенно ограничивает выбор активных вариантов стратегий и обуславливает соответствующую структуру приоритетов инвестиционной стратегии, сегодня, как правило, ориентированной на выживание на прежней технологической основе. Так, в 2008–2010 гг. предприятия инвестировали преимущественно в замену изношенной техники и оборудования (67% организаций в 2010 г.; 70% в 2008 г.; 56% — в 2000 г.). Менее 1/2 организаций преследовали цель повысить эффективность производства на базе автоматизации и механизации существующих производственных процессов, менее чем по 1/3 организаций инвестировали с целью внедрения новых производственных технологий, расширения ассортимента и его обновления; чуть более 1/3 организаций вкладывали в снижение издержек и столько же — в экономию энергоресурсов.

За кризисный период 2008–2009 гг., по данным Росстата, резко возросла доля организаций, испытывающих финансовые проблемы (убыточных): соответственно, с 23,4 до 33%; за 2008 г. доходность упала вдвое. Это исключает варианты активной стратегии: как интенсивного роста, модернизации и инноваций — вследствие

[1] В 2010г. средний возраст машин и оборудования составил 14 лет, при этом он был выше среднего в 1/3 всех обследованных организаций. Доля машин и оборудования в возрасте до 10 лет составила 37%, свыше 10 до 20 лет — 40%, свыше 20 до 30 лет — 14% от их наличия. В высокотехнологичном секторе и в ряде других видов деятельности возраст техники еще более превысил средний по стране уровень (по данным Росстата.

повышенных инвестиционных рисков и ограниченности всех видов финансовых источников, так и рыночной экспансии — из-за сокращения спроса и угрозы неплатежей.

Характеристика и значимость ключевых проблем инновационной стратегии. Нововведения создают предприятию устойчивые конкурентные преимущества в технологиях, в способах организации, в укреплении рыночных позиций и существенно повышают конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. В связи с этим представляется обоснованным использовать результаты анализа препятствий инновационной деятельности в качестве индикаторов узких мест в инновационной стратегии предприятия. Значимость проблем существенно различается (табл. 3).

Результаты анализа показывают, что главную опасность в стратегии инноваций представляют неразвитость институциональной системы, инновационной среды, отсутствие согласованной государственной стратегии и промышленной политики, а также рыночные факторы: отсутствие спроса, высокие риски, свойственные новаторству.

Экспертные оценки и эмпирический анализ проблем на микроуровне нацеливают на выбор стратегических решений на базе принципов компенсации потерь за счет внутренних для предприятия ресурсов. На макроуровне они дают регулятору основание для выбора структуры приоритетов национальной стратегии и модернизации социально-экономической системы, которая, как показывают результаты анализа, в качестве внешней среды функционирования организаций требует серьезной трансформации для активизации инновационных процессов, включая развитие инфраструктуры и законодательства, системы привлечения кредитно-финансовых источников инноваций, подготовки и переподготовки кадров, институтов информационной поддержки новаторов.

Парадоксы в стратегическом управлении предприятием

Парадоксальные ситуации в стратегическом управлении существенно определяют конкурентоспособность предприятия на долгосрочную перспективу и вместе с тем заметно снижают диапазон вариантов стратегических решений. В связи с этим четкая картина противодействующих сил, факторов, явлений, влияющих на условия принятия стратегических решений, а также оценка последствий позволяет, во-первых, строго идентифицировать парадоксальную ситуацию на множестве причинно-следственных связей; во-вторых, правильно подобрать правила принятия решений и критерии отбора; в-третьих, найти лучшее решение, которое в жестких условиях альтернативного выбора практически всегда является нелегким компромиссом. Ряд основных парадоксов (табл. 4) не исчерпывает их множества на микроуровне, тем более — на мезо- и макроуровне; однако в целях исследования рассмотрены только самые значимые и влиятельные из них, с точки зрения конкурентоспособности и прогрессивности развития предприятия. Именно по этой причине в данном

Таблица 4

Парадоксы в конкурентоспособной стратегии предприятия

№	Содержание парадокса
1	Парадокс роста преимуществ на основе конкурентной стратегии: стремление к росту конкурентоспособности обостряет конкуренцию, что в динамике снижает конкурентоспособность
2	Парадоксальность логики принятия решений в рыночной, конкурентной стратегии
3	Противоположность субъективных и объективных факторов при выборе стратегии
4	Противоречие принципов долгосрочного планирования и спонтанности, событийности нововведений
5	Антиномия финансово-экономической устойчивости и инноваций
6	Методологическая дихотомия статических и динамических аспектов принятия стратегических решений
7	Сущностное несоответствие инновационной изменчивости и рутин предприятия: организационной культуры, др.
8	Пересечение контролирующих функций и свободы полномочий
9	Противоречие свободы и необходимости при выборе стратегических целей
10	Противоположность принципов централизации и децентрализации
11	Противоположность методических принципов и инструментов построения стратегии: рационального и интуитивного подхода, логики и творчества, стратегического видения и инкрементализма

разделе статьи основное внимание также сфокусировано на влиянии парадоксальных явлений и ситуаций на инновационную стратегию экономических объектов. Парадоксы (8)–(10) связаны с парадоксами (3), (4), (11): отчасти, представляют собой их производные, поэтому из-за ограниченности места далее не рассматриваются.

1. ***Парадокс повышения конкурентоспособности.*** Этот парадокс можно назвать феноменом единства и борьбы противоположностей или парадоксом цели и средств, который возникает, когда с долгосрочной целью повышения конкурентоспособности предприятия (одновременно с улучшением рыночных позиций) предпринимаются действия, из-за которых конкурентная стратегия меняет окружающую среду и отдаляет цель: в новых обстоятельствах — как диспозиция элементов системы, так и их характеристики (включая конкурентные преимущества) — будут значительно отличаться от исходных (на момент выбора стратегии). К примеру, совершенствование организационной структуры, подсистемы сбыта, модернизация производства и обновление технологий, инвестиции и инновации, направленные на повышение качества продукции и рост продаж, вызывают ответный отклик окружения как в увеличении прибыли и финансовых источников для новых вложений, так и в усилении конкуренции и, в результате, приводят к снижению продаж. Таким образом, одни и те же стратегические решения, стимулирующие техническое совершенство, качество, расширение рыночного сегмента, то есть укрепление конкурентных преимуществ, в перспективе приводят к росту конкуренции (в результате заимствований) и снижению конкурентоспособности[1].

Варианты разрешения проблемы:

1) успеть предвосхитить ожидания и ответные действия соперников и избирать нетривиальные стратегические пути развития еще на стадии целеполагания с учетом неопределенности и динамики окружающей среды (улучшение качества стратегических решений);

2) основывать стратегию развития на особых, наиболее сильных и специфичных стержневых компетенциях, которые не воспроизводимы вне микромира предприятия.

Обоснованность выбора стратегических решений в долгосрочном периоде связана с действием диалектического закона единства и борьбы противоположностей, следствием которого в сфере общественных отношений является рождение в борьбе новых, более сильных качеств всей системы в целом, и отдельных ее элементов. В случае, если борьба честная, выигрывают все. Правила игры — у судьи и регулятора, то есть у государства. Условия создаются на игровом поле — в функциональной среде предприятия: институциональной, конкурентной, рыночной. Содержание стратегии дает концепцию поведения, направление главного удара и фору за счет устойчивых конкурентных преимуществ в основе стратегии, что решает исход игры и меняет позиции игроков.

2. ***Парадоксальность логики в конкурентной стратегии***[2]. Конкурентная борьба и изменчивость функциональной среды неизбежно нарушают аксиому рационального поведения. В условиях обострения конкуренции рассмотренный выше парадокс повышения конкурентоспособности порождает связанный с ним парадокс логики выбора конкурентной стратегии. Суть состоит в том, что снижение устойчивости конкурентных преимуществ под давлением конкуренции обуславливает необходимость изменения правил принятия стратегических решений на несоответствующие здравому смыслу. При этом в основе модели конкурентной стратегии — парадоксальное поведение стратега. Он формирует бизнес-стратегию[3] исходя из сложившихся условий среды и тенденций изменений внешних и внутренних факторов; при этом он основывает стратегию на имеющихся устойчивых конкурентных преимуществах, преследуя цель наращивания их и укрепления. Опасность наступления конкурентов на свои завоеванные позиции вынуждает стратега изменить вектор бизнес-стратегии на противоположный, направленный на подрыв преимуществ соперников, порождая отказ от используемых преимуществ. (Характерный пример подобного алогичного решения — отход от

[1] В этом смысле наиболее перспективным с точки зрения прибыльности представляется выбор конкурентной стратегии из типов «следование за лидером» или «второй после лидера».

[2] Свойственна ситуационному подходу к построению стратегии.

[3] Бизнес-стратегия понимается как одна из частных стратегий комплексной конкурентоспособной стратегии предприятия, направленная на создание и укрепление устойчивых конкурентных преимуществ; формируется одновременно с конкурентной рыночной стратегией на основе целей развития, оценок внешней среды и внутреннего потенциала.

устойчивых конкурентных преимуществ и выход на рынок с новым продуктом.)

Аналогичный парадокс принятия стратегических решений связан с выходом на внешние по отношению к занятому сегменту неизвестные рынки; он возникает в конкурентной стратегии региональной экспансии. В результате, с одной стороны, растет капитализация, расширяются каналы сбыта (что повышает устойчивость рыночных позиций); с другой стороны, увеличивается сила, появляются новые конкуренты и формы конкуренции, в том числе зарубежные (что ослабляет преимущества экспансии и может свести выигрыш к нулю).

Логика парадокса и способы его разрешения составляют диалектику развития системы на основе закона отрицания отрицания. Конкуренция, подрывая устоявшиеся конкурентные преимущества, используемые в рыночных стратегиях контрагентов, в состязании товаров и технологий, инициирует непрерывный поток временных преимуществ, которые, будучи «отобранными» рынком исходя из перспективности новаций, превращаются в устойчивые, что в долгосрочном периоде повышает уровень развития системы в целом путем закрепления прогрессивных изменений в свойствах ее отдельных связей и элементов.

При этом в стратегическом процессе следует принимать во внимание сходные проявления парадоксального мышления в стратегическом управлении, которые характерны для «подросткового» возраста российского бизнеса [6].

Современная тенденция в стремлении предприятий сменить стереотип конкурентной борьбы на стратегию конкордации [15] являет особую примету новой экономики и, в частности, конкурентного рынка, в условиях ускоренного роста и повышения роли знаний, технологичности продуктов, информационных технологий. В свете выше рассмотренного парадокса паритетное сотрудничество дает контрагентам на конкурентном рынке высокотехнологичной продукции значительно больший выигрыш, чем временное преимущество роста продаж с угрозой заимствования. В другой подобной ситуации конкуренты воспринимают состязательность как способ обучения (Д. Аакер приводит интересные примеры эффектов конкурента в качестве учителя [1]).

Таким образом, современные способы разрешения исследуемого парадокса роста и потери устойчивости конкурентных преимуществ добавляют новые варианты в механизм диалектики развития системы в целом.

3. ***Противостояние субъективных и объективных факторов принятия долгосрочных решений.*** На стадии постановки целей и задач развития предприятия возникает другой парадокс, который проявляется в процессе формирования стратегии как противоречие свободы и необходимости при выборе целей, способов, организации производства. Он отражает противоположность принципов централизации и децентрализации в принципах разработки стратегии и управления ее реализацией, вечный дисбаланс интересов различного уровня участников производственно-экономического процесса.

По сути, методологическая основа такого парадокса состоит в различии эволюционного подхода [19, 21], предопределяющего ориентацию «снизу» (учет текущей и прошлых стратегий, сложившихся связей, отношений и состояний), и принципа «организационного лидерства» (подход «героической школы»), предполагающего организацию «сверху»: в структуре предприятия и в вопросах планирования, руководства, концентрации информации [38]. Внутренние интересы организации оказывают субъективное влияние на выбор стратегии, воздействие внешней среды и поведение стейкхолдеров — объективное влияние [8, 32].

На стадии реализации стратегии[1] это противоречие проявляется как пересечение контролирующих функций и свободы полномочий. Конкурентоспособность предприятия и успешность реализации стратегических решений зависит от степени сбалансированности интересов ключевых стейкхолдеров [11].

В стратегическом управлении на микроуровне конфликт корпоративных и личностных интересов усиливается в связи с проблемой отделения управления и контроля от собственности; естественно ожидать его крайние проявления в компаниях с размыванием собственности.

Разрешение комплекса проблем и противоречий субъектно-объектных взаимосвязей предполагает итеративную процедуру согласования миссии, базовых ценностей предприятия с целевыми установками главных участников: предприятия, рынка, менеджеров и других контрагентов с учетом тенденций изменения при-

[1] Вопросы реализации стратегии развития предприятия выходят за рамки целей настоящего исследования.

оритетов [5, 6]. В качестве базиса согласования большинство исследователей обосновывает ряд способов в области мотивации и распределения собственности с точки зрения оптимального контроля и повышения заинтересованности менеджеров [7, 11, 12, 17, 18].

4. ***Парадокс долгосрочного планирования и частной стратегии инноваций.*** Противоположность конкурентоспособной стратегии в форме плана конкретных долгосрочных действий и стратегии инноваций связана с тем, что эффективное конкурентоспособное производство требует непрерывных перемен в обновлении свойств товаров, ассортимента, технологий, организации производства и сбыта, других нововведений, следовательно, корректировки и адаптации поведения, перманентного пересмотра прежних приемов и изменения методов конкурентной борьбы.

Сущность этого парадокса имеет глубокие методологические основания — две противоположности: строгие расчеты, четкие графики, ожидаемый результат (план) и, напротив, принципиальное отклонение от заданных стандартов, отказ от стереотипов и образцов, то есть девиантное поведение в принятии решений (нововведения). В ресурсном аспекте конкурентоспособной стратегии план нацелен на лучшее использование рутин, на лучшее освоение занимаемых рыночных сегментов, на укрепление завоеванных позиций, имеющихся связей, кадров, заделов, внутреннего потенциала. Инновационные процессы предполагают непрерывный поиск новых способов, материалов, сегментов, возможностей, внутренних резервов. При этом процесс нововведений требует стратегической гибкости — перераспределения риска между различными видами деятельности. Однако подобные принципы инновационной стратегии не соответствуют атрибутам четкого стратегического плана: контроль, предсказуемость реакций стейкхолдеров и конкурентов, определенность конечных результатов и ориентация на долгосрочные показатели.

Выход из ситуации следует искать в распределении целей по приоритетам, в частности с применением дерева целей, а также в сочетании принципов планирования и адаптации, в частности с применением способов внутренней координации.

5. ***Антиномия финансово-экономической устойчивости и инноваций.*** Антиномия состоит в том, что обе противоположности составляют базис конкурентоспособности и эффективного роста. В то же время, имея одно основание, они противоречат друг другу по ограничениям реализации и принципам выбора стратегических решений: резервы или инвестирование; снижение издержек или модернизация.

Проблема сбалансированности компонентов финансово-экономической устойчивости и инноваций возникает в связи с противоречивостью их сущности и условий реализации в рамках общей конкурентоспособной стратегии. Так, стратегия устойчивости предполагает жесткий каркас условий развития предприятия: централизация системы управления, жесткая организация производства, экономия ресурсов и сокращение затрат. Внедрение новшеств, напротив, требует, во-первых, вложения больших средств в условиях риска и неопределенности отдачи, во-вторых, наличия «расшатывающих» механизмов в организации производства и управления, в корпоративной культуре (инициатива, самостоятельность, мотивации и прочее), позволяющих производственному объекту беспрепятственно воспринять новации и адаптироваться к ним без ущерба как стабильному течению производственных процессов, так и рыночному позиционированию предприятия. Здесь определяющее значение имеют регулирование на принципах самоорганизации и адаптационные свойства объекта, восприимчивость к нововведениям.

Сложность задачи согласования этих двух ключевых компонентов заключается в том, что оба они — и инновации, и устойчивость — составляют принципиальные условия и фундаментальную основу повышения конкурентоспособности и стратегического роста. Оба одновременно! Без исключения одного или другого из комплексной стратегии развития технологичного предприятия (рис. 2). Финансовая состоятельность обеспечивает необходимые финансовые источники нововведений, а последние — конкурентоспособность предприятия, укрепление и развитие его научно-технологического и производственно-экономического потенциала. Инновации выполняют защитную функцию: с одной стороны, в условиях угроз динамичного рынка, постоянного давления конкурентов, вызова со стороны появляющихся новых технологий, сокращения сроков жизни выпускаемых продуктов, изменения спроса, законодательных и других ограничений, внедрение новшеств ук-

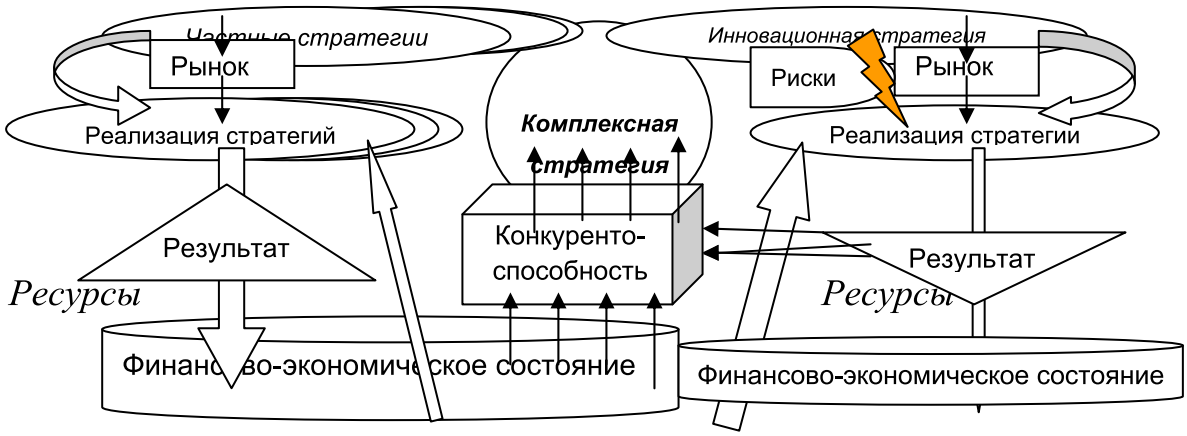


Рис. 2. *Концепция единства противоположностей инноваций и финансовой устойчивости*
Показано снижение устойчивости в результате угроз реализации стратегии нововведений, которая отвлекает больший объем финансовых ресурсов и дает меньший финансовый результат, чем другие частные стратегии, но вместе с этим создает специфические преимущества, что повышает финансовую устойчивость в перспективе.

репляет конкурентные позиции предприятия; с другой стороны, в рамках активной рыночной стратегии производственный объект использует инновации в качестве средства расширения и завоевания новых рынков, роста конкурентного превосходства. В долгосрочной перспективе нововведения единственный источник устойчивого успеха предприятия. По результатам многочисленных исследований, проведенных в США, экономическая отдача инвестиций в инновации превышает окупаемость в любых других сферах вложения финансовых ресурсов и составляет 35–50% [35], однако это отложенный эффект.

Вместе с этим высокие риски вложений и потери в условиях неопределенной и динамичной среды снижают результативность инновационных решений и нередко (в половине случаев [31]), по разным причинам, не оправдывают ожидаемый рост выручки и доходов. Инновационная составляющая комплексной стратегии, отвлекая значительные финансовые ресурсы, не всегда вносит соответствующий затратам вклад в рост финансово-экономической устойчивости по результатам реализации принятых стратегических решений и предполагает длительную отсрочку возврата вложенных средств. Тогда, как видно на рис. 2, текущая финансово-экономическая устойчивость снижается: она во многом обусловлена финансовой состоятельностью предприятия и результатами его хозяйственной деятельности по реализации стратегии, а в условиях недостатка финансовых ресурсов их отвлечение на долгосрочные дорогостоящие проекты при высоких рисках отдачи ухудшает финансово-экономическое состояние предприятия.

Стратегический парадокс технологичного развития состоит в том, что стремление к текущему повышению финансово-экономической устойчивости (и стоимости) предприятия за счет снижения затрат и отчислений от выручки в такие долгосрочные (в том числе нематериальные) активы, как инновации, НИОКР, кадры в перспективе грозит потерей конкурентных преимуществ, жизнеспособности и устойчивости в будущем развитии. Сдерживание инвестиционных расходов ведет к утрате преимуществ в техническом совершенстве и к снижению научно-технологического потенциала. Конечно, в такой ситуации государственная поддержка высокотехнологичных предприятий российской промышленности на какое-то время станет гарантией сохранения их потенциала, но не снимет проблем долгосрочного стимулирования поиска предприятием наиболее перспективных и нестандартных инновационных решений, выбора эффективных инвестиционных проектов и пополнения необходимых внутренних источников инновационного развития [22, 26].

Гносеологическая природа парадокса в том, что усиленные риски и вложения противостоят росту отдачи, рентабельности и производительности в краткосрочном периоде. Затраты на инновации не считаются производительными в рамках трехлетнего горизонта планирования. Расширение горизонта позволяет создать экономический стимул для перспективных вложений, которые будут экономически оправданными на продолжительном отрезке времени.

Проявления парадокса имеют преломления в предыдущем (4) и в ниже следующем парадоксе (6), а также на уровне отдельных подсистем

предприятия, в том числе кадров — в противостоянии бухгалтера и экономиста, озабоченных проблемой финансового благополучия за счет сокращения непроизводительных расходов, и новатора, инициирующего затратные инновационные проекты с отложенной отдачей. На микроуровне антиномия стабильности и прогрессивности альтернативна выбору стратегического решения из области компромисса прибыльности предприятия и его технологичности.

Разрешение парадокса за счет снижения рисков и сроков окупаемости проектов, а также за счет изменения затратных принципов подхода к оценкам эффективности предполагает, во-первых, изменение распространенного в практике представления о затратах на инновации как на непроизводственные; во-вторых, изменение оценочных характеристик результативности, в частности, критериального параметра минимизации удельных затрат — на критерий максимизации удельных конкурентных преимуществ.

Перспективность таких подходов к стратегическому управлению очевидна. При выборе конкурентоспособной стратегии развития важно помнить об опасности «стратегической ловушки». Если в стремлении повысить устойчивость своего состояния и снизить риски предприятие сокращает расходы на исследования и разработки (исчисляемые как доля в выручке от продаж и поэтому снижающие степень финансового благополучия), то в долгосрочной перспективе оно может оказаться у разбитого корыта своей неконкурентоспособности. В связи с этим повышается важность обоснованности и сбалансированности стратегических решений, адекватных конкретному состоянию предприятия в динамичной конкурентной среде.

6. ***Единство противоположности динамики и статики в стратегическом управлении, устойчивости и изменчивости структурных элементов.*** Комплексный подход к формированию стратегии развития предприятия предполагает его рассмотрение в статическом и динамическом аспектах, которые являют собой пример методологической дихотомии механизма принятия стратегических решений, связанный с рассмотренным выше. В статической системе конкурентоспособность предприятия в сложившейся функциональной среде определяется рациональностью соответствующей ей организационной структуры и оптимальной комбинацией производственных факторов, что выражается в критериальных показателях максимума прибыли, ренты производителя, суммы премии потребителя в условиях равновесия. С динамической точки зрения, предприятие выступает как институт со всей совокупностью его связей и поэтому принимает решения, исходя из изменений окружающей среды и их тенденций.

Парадокс при переходе от статической ситуации к динамической состоит в разрыве между условиями статической эффективности в рамках исходного состояния равновесия (как результат естественного рыночного отбора) и условиями устойчивого конкурентоспособного развития предприятия в изменяющейся среде.

Выход следует искать на базе компромисса между статической и динамической эффективностью и устойчивостью, как в модели совершенной конкуренции, в области развития адаптационных способностей предприятия [2, 29]. Наиболее перспективные направления в расширении свойств адаптивности экономических объектов ориентированы на активацию особенностей их внутреннего потенциала, а также условий и факторов формирования благоприятной институциональной и рыночной, конкурентной среды:

— внутренние способности предприятия к самоорганизации поддерживают необходимый уровень его эффективности и конкурентоспособности. Использование таких возможностей обеспечивает следование избранной траектории развития. Методы реализации самоорганизации: а) рациональная аллокация ресурсов и стимулов; б) распределение полномочий и система мотиваций; в) оптимизация организационной структуры и системы управления; д) соответствие корпоративной культуры поставленным стратегическим задачам; е) сохранение и развитие «производственной памяти» объекта (совокупности умений и знаний) [14]; ж) использование современных информационных технологий и систем получения и передачи знаний;

— разумное сочетание централизации и децентрализации функций внутренних подсистем повышает адаптивность предприятия. Как показали результаты обследования [3], наиболее адаптивны и конкурентоспособны организации с централизацией в системе управления кадрами и децентрализацией в информационной структуре;

— создание зоны стабильности неопределенной среды, в частности, с помощью горизонтальной или вертикальной интеграции как рацио-

нальный способ снижения рисков и уменьшения трансакционных издержек на основе объединения интересов партнеров по поводу эффективной реализации специфики их ресурсов или инвестиций. Конкурсный механизм заказов на разработку продукции и заключение контрактов также создают систему гарантий для развития наиболее эффективных и конкурентоспособных предприятий;

— другим адаптационным элементом механизма принятия стратегических решений может быть оценка изменений функциональной среды и мониторинг ее воздействия на поведение производственного объекта в процессе выбора стратегического направления развития [16]. При этом стратегическая активность в динамичной среде, упреждающие воздействия предприятия на окружение повышают его конкурентоспособность. Таким образом, принятие долгосрочных решений в режиме реального времени на основе стратегического анализа функциональной среды обеспечивает адаптивность поведения объекта и обоснованность перспектив его развития;

— диверсификация производства — один из способов снижения риска неопределенности за счет расширения рынка или ассортимента продукции, синергизма от экспорта или обмена активами: чаще, торговой маркой [1, 5];

— контролирование части внешней среды, в том числе ценообразования и формирования спроса, на основе активной рыночной стратегии и завоевания рыночной власти с помощью управления соотношениями: цены, прибыли и средних издержек [4].

7. ***Дисбаланс структурных признаков и свойств объекта.*** Важнейшее условие конкурентоспособного развития — соответствие принятой стратегии организационной структуре предприятия и его корпоративной культуре, которое в конкретных условиях может стать источником дисбаланса интересов, связей и отношений. Например, стратегия низких издержек требует наличия строгих систем контроля, экономии, дисциплины, то есть четкой субординации отношений внутри организации, централизации управления; для предприятия, избравшего дифференциацию производства, требуется атмосфера творческих поисков и система стимулов, компенсирующих риски, то есть как раз обратное условие. Корпоративная культура как наиболее устойчивая система предприятия, рутина, будучи не целью, а средством, может усилить конкурентное преимущество, которое предприятие стремится достичь при помощи определенной стратегии; в противном случае может произойти отторжение принятой стратегии сложившейся непригодной для нее корпоративной культурой.

Подчеркивая ключевую роль такого соответствия в реализации стратегических решений, Д. Аакер называет организационную культуру «ключом к внедрению стратегии» [1]. В случае несбалансированности культура может погубить стратегию перемен. Существуют многочисленные примеры сопротивления культуры, в особенности сильной культуры: ряд стратегий, к примеру, требует строго централизованной системы управления с дисциплиной работников и ориентацией на снижение затрат и рисков.

Инновационная стратегия почти всегда требует изменений и адаптации организационной культуры. Для согласования могут быть использованы приемы децентрализации: создание небольших подвижных подразделений, а также специальных команд и автономных групп, где сосредоточены технологически возможные функции производства и управления.

8. ***Противоположность основных подходов к формированию стратегии и к управлению стратегией.*** Противоположность основных подходов к стратегическому управлению и к правилам принятия стратегических решений рассмотрены на примере двух концепций стратегического управления: «стратегического видения» *(Strategic Vision)* [1] и «стратегического оппортунизма» (инкрементализма) [37] (табл. 5). Подходы различаются существенными признаками в содержании и методах построения конкурентоспособной стратегии развития предприятия и требуют совершенно разных организационных систем, культурных оснований и стилей управления. Сочетание различных подходов возможно в стратегии диверсификации производства, однако противоположность требований к организационной структуре предприятия не позволяет совмещать оба подхода в процессе формирования стратегии.

Принципиальное различие подходов к управлению отражает противоположность стратегических ориентиров, определяющих главный вектор конкурентоспособной стратегии экономического объекта и, соответственно, альтернативные варианты модели поведения в нескольких аспектах: краткосрочные или долгосрочные цели; текущая прибыльность (американская модель) или

Таблица 5

Различие подходов к построению конкурентоспособной стратегии развития компании на примере двух полярных концепций стратегического управления

№	Принципы формирования стратегии	«Стратегическое видение» (Strategic Vision)	«Стратегический оппортунизм» (инкрементализм)
1	*Компании*	IBM, Sony, Xerox	Hewlett Packart, NIKE
2	*Временной горизонт*	Долгосрочная перспектива	Ближайшее будущее
		Ориентация на будущие преимущества	Использование сегодняшних возможностей
		Наибольшая значимость долгосрочных целей	Наибольшая значимость настоящего
3	*Строгость стратегических решений*	Четкость стратегии:	Возможность корректировки с учетом:
		Цели Устойчивые конкурентные преимущества: активы, компетенции, конкурентные стратегии Анализ конкурентной среды	– изменения целей стейкхолдеров; – будущих конкурентных преимуществ, в том числе стратегий конкурентов и собственной конкурентной стратегии; – результатов реализации стратегии
4	*Степень детализации*	Планирование распределения ресурсов, активов и компетенций	Реактивность в принятии решений в зависимости от изменения среды
5	*Последовательность воплощения стратегии*	Методичность реализации стратегии	Готовность к переменам
		Точное следование стратегии	Гибкость, адаптивность. Быстрота и оперативность реакций
6	*Тип организационной структуры и управления*	Жесткая централизация управления. Подчинение, вертикальные связи	Подвижная децентрализация. Готовность к трансформации, к подстройке структуры и культуры к требуемым изменениям позволяет организовать непрерывный поток нововведений
7	*Тип руководителя*	Лидер с харизмой, в которого верят	Тактик и «деятель»
8	*Методы разработки стратегии*	Экспертные методы (Дельфи и др.). Прогнозы, сценарный анализ. Анализ среды, трендов и тенденций	Анализ спроса, конкурентной среды, конкурентов, стратегий и тенденций
9	*Зона риска и неопределенности*	Будущие непредсказуемые тенденции	Динамичность окружающей среды. Текущие стратегии конкурентов. Легче учесть риски
10	*Организация данных*	Информационные системы. Прогнозирование	Мониторинг в режиме реального времени: покупателей, конкурентов, тенденций, рынка, технологий, стратегических проблем
11	*Экономическое преимущество*	Эффект масштаба	Эффект расширения ассортимента в различных сегментах рынка
12	*Факторы влияния*	Передача сигналов конкурентам. Качество. Лидерство. Техническое превосходство. Технологические инновации	Всегда неожиданность действий. Диверсификация. Широта ассортимента. Захват рыночных сегментов
13	*Стратегическая позиция*		
14	*Стратегические ловушки*	Ошибочность «видения»	«Сюрпризы» тенденций
		Проблемы реализации стратегии: ошибочность концепции; рыночные барьеры, смена рыночных парадигм (товаров, технологий, сбыта)	Проблемы реализации стратегии: недостаточность активов и слабость конкурентных преимуществ
			Переоценка значимости спроса
		Несвоевременность переключения активов, перестройки организационной структуры	Отвлечение инвестиций от создания заделов на будущее
		Копирование нововведений конкурентами	

Источник: составлено авторами.

долгосрочная доходность (японская модель); усовершенствование или новые разработки; лидерство в отрасли, имидж или максимум прибыли. Действительно, способы создания устойчивых конкурентных преимуществ многообразны, что обуславливает вариацию стратегических задач: увеличение доли рынка, производительность и финансово-экономическая результативность, новаторство, социальная сфера (экология, рост образования). Соответственно, варианты стратегии будут существенно различаться: стратегия роста продаж и рыночной экспансии, стратегия финансовой устойчивости (стратегия снижения издержек), инновационная стратегия, стратегия национального богатства. Задачи таких стратегий отчасти взаимообусловлены, отчасти — прямо противоположны или взаимоисключают друг друга.

В искусно сформированной комплексной стратегии такие кажущиеся несоответствия и противоположные задачи могут быть успешно согласованы и увязаны с помощью специально разработанных инструментов стратегического анализа и итеративных процедур принятия решений, которые определяют выбор конкретного сценария развития и (или) роста предприятия в зависимости от ряда условий, факторов, обстоятельств и тенденций их изменения: внутреннего потенциала предприятия, его конкурентных преимуществ, его миссии и стратегических намерений, а также его окружения. Обоснованность стратегии непосредственно определяется достоверностью результатов стратегического анализа функциональной среды, степенью достигнутого компромисса целевых параметров, интуицией стратега и его способностями, в том числе, называемыми «Strategic Vision» (см. табл. 5).

В связи с этим представляется перспективным третий, синтетический путь принятия стратегических решений, который можно назвать динамическим видением. Он применяется, к примеру, в компании Microsoft. В его основе — два руководящих принципа: стратегические намерения [27]: стремление к победе, руководящая идея (финансовые результаты не самое главное!), постепенное накопление конкурентных преимуществ, разнообразие инноваций; стратегическая гибкость — способность коррекции, в зависимости от внутренних и внешних изменений: различные рынки и технологии, резервы в ресурсах, в организационной структуре и корпоративной культуре. Таким образом, цель стратегического управления — поиск решений, сбалансированных во всех ключевых аспектах стратегического развития предприятия.

9. ***Противоречивая сущность методов формирования стратегии.*** В зависимости от методов решения долгосрочных задач и способов формирования целей, в теории стратегического управления различают два принципиально различных подхода: рациональный [36] и интуитивный [34] (табл. 6).

Водораздел принципиальных основ этих подходов лежит в области источников стратегического «видения» и предугадывания будущих системных изменений. Различному пониманию

Таблица 6

Основные положения рационального и интуитивного подхода к построению стратегии

Элемент построения стратегии	Рациональный подход	Интуитивный подход
Базис	Логика	Творчество
Сфера внимания	Совокупная информация:	Качественный анализ действительности:
	Факторы	Новые способы, действия и продукты
	Варианты	Уникальные направления
	Учет рисков	Нетрадиционные области
	Учет отдачи	Новые формы и взаимосвязи
	Расчет последствий	Поиск нетривиальных решений
Восприятие окружающей среды	Частично познаваемая объективная реальность	Частично создаваемая самими участниками частично познаваемая реальность
Используемые методы	Формализация качественной информации	Суждения. Фантазия. Представление. Умозаключение
	Модели	Качественный анализ
	Точные расчеты	SWOT-анализ и ему подобные методы
Измеримость	Численное выражение	Вербальное качественное представление
Философия	Западный тип мышления	Восточный тип мышления

Источник: составлено авторами.

стратегии соответствуют различные методы ее формирования.

На основе анализа многообразных подходов, выводов и рекомендаций к решению ключевых стратегических проблем и парадоксов представляется наиболее обоснованным синтетический подход к стратегическому управлению как на макро-, так на мезо- и микроуровне. Формирование стратегии развития любого экономического объекта рассматривается как многогранный процесс использования качественных и количественных методов анализа и синтеза [13]. Поскольку в структуре стратегических решений решающую роль играет «искусство видения» будущего и прогнозные оценки динамики и неопределенности, важность интуитивного подхода повышается с ростом сложности социально-экономической системы. Как показывает практика ряда современных предприятий, в стратегическом управлении повышается значимость способов «Strategic Vision» и снижается роль аналитических моделей. Тонкость построения стратегии состоит в творческом применении комбинации приемов и способов рационального и интуитивного подходов, «стратегического видения» и инкрементализма — как сочетание искусства и науки.

Заключение

Все рассмотренные выше проблемы и парадоксы взаимосвязаны и взаимообусловлены, они актуальны для всех экономических объектов любого уровня хозяйственной иерархии. Изучение истоков, сущности и возможных вариантов их разрешения важно для идентификации «точек разрыва» в стратегическом управлении и нахождения сбалансированных решений.

С одной стороны, результаты анализа проблем и парадоксов предъявляют определенные требования к инструментам и процедурам принятия решений в рамках механизма формирования конкурентоспособной стратегии экономического объекта, которые должны быть направлены на сбалансированный вариант развития с точки зрения условий, воздействующих факторов, целевых установок контрагентов.

С другой стороны, исследование проблемных и парадоксальных ситуаций позволяет познать их гносеологическую природу и предсказать направление их воздействия на общесистемную динамику. В соответствии с системным подходом к стратегическому управлению такой анализ нужен для выявления зон несоответствия и определения области необходимого изменения как объекта, так и субъекта управления и их взаимодействий: среды функционирования экономических объектов (внешней: институты, экономическая политика, социальная сфера; внутренней: модернизация производства, организационная структура, системы учета, контроля, мотивации), правил и ориентиров регулятора, стратегов и других лиц, принимающих решения. Да, проблемы и парадоксы повышают сложность стратегического процесса, однако при условии познания законов общественного развития и науки управления, а также их умелого использования, они стимулируют общественный прогресс в области знаний и технологий.

Методологическая сложность предмета статьи обуславливает необходимость изучения практического опыта, полученных результатов, существующих подходов к решению поставленных задач и приложений. Изменчивость современной экономики — как эндогенного, так и экзогенного происхождения — перманентно трансформирует ее сложный живой организм, его элементы и связи. Субъекты управления, управляющие подсистемы также трансформируются с точки зрения внутренних особенностей, целевых установок и правил взаимодействий. Все эти причины требуют развития исследования темы с учетом дополнительных обстоятельств, ситуаций и ограничений, которые возникают и исчезают в изменяющейся России.

Список источников

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. — СПб.: Питер, 2003.

2. *Алабугин А. А.* Формирование адаптационного механизма конкурентоспособного предприятия // Проблемы современной экономики. — 2004. — №1(9).

3. *Аоки М.* Фирма в японской экономике. — СПб.: Лениздат, 1994.

4. *Варшавский Л. Е.* Проблемы формирования инвестиционных стратегий доминирующих фирм // Концепции. — 2006. — №1(17).

5. *Гурков И. Б.* Стратегический процесс российских компаний // Экономическая наука современной России. — 2009. — №2.

6. *Гурков И. Б.* Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. — М.: Дело, 2006.

7. *Долгопятова Т. Г., Уварова О. М.* Эмпирический анализ организации корпоративного контроля в российских компаниях. — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2007.

8. *Дынкин А. А.* Новый этап НТР: Экономическое содержание и механизм реализации в капиталистическом хозяйстве / Отв. ред. С. М. Никитин. — М. : Наука, 1991.

9. *Ерзнкян Б. А.* Институты, институциональная реальность и ее эволюция // От экономики конкуренции к экономике партнерства. Междисциплинарный подход к изучению перспектив развития экономической и социальной организации российского общества: сб. науч. статей. — Иваново: Ивановский гос. ун-т, 2007.

10. *Ерзнкян Б. А., Аветисян А. Г.* Инновационное развитие в контексте институциональной регрессии и парадокса Лакана. // Междисциплинарный подход к перспективам экономической организации XXI века: от экономики конкуренции к экономике партнерства. Российские регионы — центры инновационного социально-экономического развития : сб. науч. ст. и материалов круглого стола, Иваново, 10-11 июня 2008 г. / Отв. ред. С. С. Мишуров.– Иваново: Ивановский гос. ун-т, 2008.

11. *Ерзнкян Б. А., Красильникова Е. В., Никонова А. А.* Агентские противоречия в стратегии финансово-экономической устойчивости предприятия: проблемы, факторы, измерения. — М.: ЦЭМИ РАН, 2010.

12. *Капелюшников Р., Демина Н.* Влияние характеристик собственности на результаты экономической деятельности российских промышленных предприятий // Вопросы экономики. — 2005. — №2.

13. *Катькало В. С.* Методологический комплементаризм современной теории стратегического управления // Тезисы докладов и сообщений пятого всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий» — М.: ЦЭМИ РАН, 2004.

14. *Клейнер Г. Б.* Современная экономика России как «экономика физических лиц» // Вопросы экономики. — 1996. — № 6.

15. *Клейнер Г. Б.* Стратегия предприятия. — М.: Дело, 2008.

16. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: Экономика, 1997.

17. *Красильникова Е. В.* Исследование влияния структуры собственности на эффективность деятельности фирмы // Обозрение прикладной и промышленной математики. — 2009. — Т. 16, вып. 2.

18. *Кузнецов П., Муравьев А.* Структура акционерного капитала и результаты деятельности фирм в России. Анализ «голубых фишек» // Экономический журнал ВШЭ. — 2000. — №4.

19. *Маевский В. И.* К характеристике эволюционной экономики // Вестник ГУУ. — 2000. — №1. (Институциональная экономика).

20. Научные организации в условиях реформирования государственного сектора исследований и разработок: результаты социологического исследования / Зубова Л. Г., Андреева О. Н., Антропова О. А., Аржаных Е. В. — М.: Центр исследований и статистики науки, 2007.

21. *Нельсон Р., Уинтер С.* Эволюционная теория экономических изменений. — М.: Финстатинформ, 2000.

22. *Никонова А. А.* Государство, среда и рынок в инновационной концепции предприятия // Теория и практика институциональных преобразований в России : сб. науч. тр. / Под ред. Б. А. Ерзнкяна. Вып. 11. — М.: ЦЭМИ РАН, 2008.

23. *Никонова А. А.* Механизмы формирования конкурентоспособной стратегии развития предприятия // Проблемы моделирования производственных систем / Под ред. Брагинского О. Б. — М.: ЦЭМИ РАН, 2008.

24. *Никонова А. А.* Проблемы и парадоксы конкурентоспособной стратегии предприятия // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы Восьмого всероссийского симпозиума. Москва, 12-13 апреля 2007 г. Секция 3. — М.: ЦЭМИ РАН, 2007.

25. *Никонова А. А.* Стратегические проблемы экономической конкурентоспособности и национальной безопасности // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы Девятого всероссийского симпозиума. Москва, 14–15 апреля 2008г. Под ред. чл.-корр. РАН. Г.Б. Клейнера. Секция 2. — М.: ЦЭМИ РАН, 2008.

26. *Никонова А. А., Ерзнкян Б. А.* Стратегия активизации инновационного развития российской экономики // Вестник Государственного университета управления. — 2009. — № 3.

27. *Прахалад К., Хэмел Г.* Стержневые намерения // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. — СПб.: Питер, 2001.

28. *Рейнор М.* Стратегический парадокс. — М.: Юрайт, 2009.

29. *Тамбовцев В. Л., Клейнер Г. Б.* Предприятие в условиях неопределенности // Человек и труд. — 1993. — № 2.

30. *Твисс Б.* Управление научно-техническими нововведениями. — М.: Экономика, 1989.

31. *Филин С.* Инвестиционный риск и его составляющие при принятии инвестиционных решений // Инвестиции в России. — 2002. — №3-4.

32. *Шпотов Б. М.* О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидирования // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — №3.

33. *De Wit B., Meyer R.* Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. — London: International Thomson Business Press, 1999.

34. *Hamel G.* Strategy as Revolution // Harvard Business Review. — 1996. — July-August.

35. Implementing New Technologies: Innovation and the Management of Technology / Ed. by E. Rhodes, D. Wield; Open University. — Oxford : NCC Blackwell, 1994.

36. *Kao J.* Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity. — N. Y.: Harper Busines, 1996.

37. *Quinn J.* Strategic Change: "Logical Incrementalism" // Sloan Management Review. Fall, 1978

38. The CEO. Leadership in Organization, in Business Policy. Text and Cases: 6th ed. / Christensen R., Andrews K., Bower J., Hammermesh R., Porter M. Homewood, IL: Irvin, 1987.

УДК 330.364

ключевые слова: проблемы, парадоксы, противоречия, конкурентоспособная стратегия, инвестиции, инновации, конкурентные преимущества, Strategic Vision