

4. Конвенция о правах инвалидов: Принята резолюцией 61/106 Генеральной Ассамблеи 13 дек. 2006 г. [Электронный ресурс] / Организация Объединённых Наций – Нью-Йорк, 2006. – Режим доступа: <http://www.un.org>. – Дата доступа: 10.01.2019.
5. Манильская декларация по мировому туризму // Файловый архив для студентов [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5410284/>. – Дата доступа: 10.01.2018.
6. Отчет о проведении мониторинга туристических объектов г. Минска// Офис по правам людей с инвалидностью [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.disright.org/ru/source> –Дата доступа: 10.01.2019.
7. ЮНВТО: Рекомендации по доступному туризму // Всемирная туристская организация (ЮНВТО) [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: [http://www.disright.org/sites/default/files/source/12.12.2016/yunvto\\_rekomendacii\\_po\\_dostupnomu\\_turizmu.pdf](http://www.disright.org/sites/default/files/source/12.12.2016/yunvto_rekomendacii_po_dostupnomu_turizmu.pdf). –Дата доступа: 18.01.2019.
8. Darcy, S. Towards a Definition of Accessible Tourism / [Электронный Ресурс] / Accessible tourism research. – Режим доступа: <http://accessibletourismresearch.blogspot.com/2010/01/towardsdefinition-of-accessible.html>. – Дата доступа: 18.01.2019.

## **ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДПОСЫЛКИ ПОЯВЛЕНИЯ АРХЕТИПОВ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ**

***О.В. Горбат***

*Белорусский государственный университет  
пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь, [gorbat972010@mail.ru](mailto:gorbat972010@mail.ru)*

Приведена характеристика основных этапов развития стратегического менеджмента с выделением ключевых событий, повлиявших на формирования теоретической и практической базы менеджмента. Целью исследования является систематизация актуальных стратегий инновационной экономики общего пользования, а также данных по историческому развитию стратегического менеджмента. В статье аргументируется целесообразность применения матрицы архетипов инновационных стратегий, предложенной Бостонской консалтинговой группой. Выявляются проблемы использования инструментов стратегического менеджмента на современном этапе. В ходе исследования выделяется новый этап эволюции стратегического менеджмента, в основе которого находится принцип «амбидекстрии». С целью подтверждения реализации этого принципа представлена таблица с практическим кейсами по данной тематике, которые могут быть использованы студентами как практический материал для изучения опыта успешных компаний, так и руководителями при проведении бенчмаркинга.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент; инновационная экономика; матрица архетипов инновационных стратегий; амбидекстрия.

## **STAGES OF STRATEGIC MANAGEMENT EVOLUTION AND BACKGROUND OF INNOVATIVE STRATEGY ARCHETYPES**

***O.V. Gorbat***

*Belarusian State University, Niezaliežnasci Avenue, 4, 220030, Minsk, Belarus*

The article describes the main stages of the development of strategic management, highlighting key events that influenced the formation of the theoretical and practical management base. The aim of the study is to systematize the up-to-date strategies in “sharing economy” environment, as well as data on the historical development of strategic management. The increase in the number of innovative strategies and new approaches complicates the algorithm for choosing a strategy, which confirms the relevance of the topic. The article argues the feasibility of applying the Strategy Palette (matrix of archetypes of innovative strategies) proposed by the Boston consulting group. In order to confirm the

implementation of this principle, a table with practical cases on this topic is presented, which can be used by students as practical material for studying the experience of successful companies and managers during the benchmarking.

**Key words:** strategic management; innovative economy; the Strategy Palette; ambidexterity.

Термин «стратегия» впервые упоминается во времена древней Греции и происходит от греческого слова “στρατηγία” – искусство полководца, наука о ведении войны [1]. Применительно к сфере бизнеса, данный термин стал использоваться только в 20 веке.

Во второй половине 19 века стратегия постепенно начинает рассматриваться как инструмент для контролирования рыночных сил и формирования конкурентной среды. В Соединенных Штатах Америки строительство железных дорог после 1850-х гг. привело к развитию первых массовых рынков. Появление транспортной инфраструктуры способствовало увеличению капитала, объема выдаваемых кредитов, привлекаемых инвестиций. Это привело к использованию компаниями «экономии от масштаба» и появлению вертикально интегрированных корпораций [2].

Именно с конца 19 века начинается отсчет эволюции систем стратегического управления с выделением 4-х этапов:

1. Бюджетирование (1890 - 30/50 гг. 20 века);
  2. Долгосрочное планирование (50-60 гг. 20 века);
  3. Стратегическое планирование (70-90 гг. 20 века);
  4. Стратегический менеджмент (90 гг. 20 века – настоящее время) [3]
- (Таблица 1).

#### **Характеристика 4 этапов эволюции стратегического менеджмента**

Первыми, кто заговорил о необходимости разработки стратегии, были менеджеры крупнейших корпораций. Альфред Слоан (генеральный директор Дженерал Моторс с 1923 по 1946 гг.) разработал стратегию, основываясь на сильных и слабых сторонах своего конкурента, компании Форд [4].

Вторая Мировая Война активизировала дальнейшее развитие стратегического мышления. Основная проблема, связанная с оптимальным распределением ограниченных ресурсов в период ведения войны, решалась за счет использования нестандартных для того времени приемов менеджмента (линейное программирование, «кривая обучаемости», антагонистическая игра или игра с нулевой суммой и др.) [2].

Тем не менее, до 70-х гг. XX века менеджмент сводился к составлению прогнозов на будущий период на основе экстраполяции результатов прошлых лет и имел внутреннюю ресурсную направленность [3]. Уже в конце 60-х гг. века компании столкнулись с возросшей сложностью бизнес-процессов, диверсификацией и технологическими изменениями, что выражалось в недостижении компаниями планируемых результатов. Эти диагностические признаки отражают необходимость перехода к третьему этапу эволюции стратегического менеджмента – стратегическому планированию [5] (см. таблицу 1) .

## Характеристики этапов эволюции стратегического менеджмента

|                          |                                                                                                           |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | 1 ЭТАП – Бюджетирование: 1890 - 30/50 гг. 20 века                                                         | 2 ЭТАП – Долгосрочное планирование: 50-60 гг. 20 века                                                | 3 ЭТАП - Стратегическое планирование: 70-90 гг. 20 века                                                                                                                                            | 4 ЭТАП – Стратегический менеджмент: 90 гг. 20 века – наст. время.                                                          | 4.1 ЭТАП – Амбидекстрия: наст. время                                                                                                                            |
| Исторические предпосылки | Появление первых массовых рынков за счет строительства транспортной инфраструктуры, открытие бизнес-школ. | Отсутствие кризисов и сильной конкуренции, ↑ количества ТНК, послевоенный бум.                       | Возросшая сложность бизнес-процессов, диверсификация, технологические изменения, ↑ количества бизнес – консультантов, большое отклонение прогнозных показателей от итоговых.                       | Развитие Гарвардской бизнес-школы (Майкл Портер), рост глобализации, стремительное развитие технологий на Востоке.         | Мировые экономические кризисы (2007, 2011), появление множества стартапов в инновационных сферах, укрепление позиций ТНК, волатильность среды, sharing economy. |
| + Положительные стороны  | Оптимизация текущих затрат, фокус на прибыли.                                                             | Понимание необходимости привлечения средств, выяснение причин ограничения роста компании.            | Анализ не только внутренних, но и внешних конкурентных сил, ежегодные корректировки планов, недопущение потери долгосрочной прибыли.                                                               | Выстраивание конструктивных действий в зависимости от выбранной стратегии, большое количество стратегических инструментов. |                                                                                                                                                                 |
| - Недостатки             | Организация – закрытая система, экстраполяция прошлых результатов на будущее.                             | Допущение о не изменности внешней среды, составление планов благоприятных возможностей.              | Планирование основано на параметрах и тенденциях прошлых лет.                                                                                                                                      | Сложность выбора правильной стратегии, необходимость выделения средств на исследования и инновации.                        |                                                                                                                                                                 |
| Используемые инструменты | Финансовое планирование, линейное программирование, «кривая обучаемости».                                 | SWOT - анализ, жизненный цикл продукта, PEST – анализ, сравнительный анализ, сценарное планирование. | Матрица БКТ, Матрица МакКинзи, Матрица товар – рынок Игора Ансоффа, математические алгоритмы, статистические модели, метод взвешенной экспертной оценки, кривая потребления, модель 5 сил Портера. | Стратегические ок-на, ниши, цепочка создания ценности, карты стратегических групп, теория игр.                             | Палитра стратегий БКТ, многофакторные модели (например, метод «многорукий бандит»).                                                                             |

Примечание: собственная разработка на основе [2, 3, 8].

60-70 гг. XX века характеризуются увеличением количества бизнес-консультантов и выделением компаний-лидеров данной сферы. В частности, Бостонская консалтинговая группа, основанная в 1963 году, внесла существенный вклад в развитие стратегического менеджмента, применяя математические алгоритмы и статистические модели для решения проблем бизнеса и корпоративной стратегии. Данная компания разработала такие инструменты, как «кривая опыта», «Матрица БКГ», «портфельный анализ» и др. В 1968 году генеральный директор Джeneral Моторс обратился к одной из лидирующих компаний в сфере консалтинга, МакКинзи, для анализа корпоративной структуры. Специалисты МакКинзи выяснили, что компании следует создать бизнес-единицы (впоследствии названные СБУ). Чуть позже, анализируя также Джeneral Моторс, была создана матрица МакКинзи или матрица Джeneral Моторс. Так было положено начало использования метода взвешенной экспертной оценки, которая применяется для оценки привлекательности отрасли и конкурентоспособности продукта [2, 3].

Таким образом, период стратегического планирования характеризовался направленностью «вовне». Этот этап являлся переходным для формирования стратегического менеджмента, так как было положено начало создания теоретической основы менеджмента.

Развитие Гарвардской бизнес школы с 90-х гг. XX века послужило началом четвертого этапа эволюции – использование компаниями стратегического менеджмента. Уже в конце 80-х гг. 20 века выпускается книга Майкла Портера «Конкурентное преимущество», где говорится о том, что компания должна применять одну из 4-ех базовых стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование на основе низких издержек или дифференциации. Именно Майкл Портер ввел такие понятия, как «цепочка создания ценности», разработал «модель 5 конкурентных сил», определил значения «миссии» и «видения», предложил методику определения уровня конкурентоспособности не только компаний, но и государств и др. [6].

### **Новый этап эволюции стратегического менеджмента: архетипы инновационных стратегий.**

Со времени возникновения бизнес-стратегий значительно выросло количество различных инструментов и моделей. К сожалению, ответы на вопросы, как они связаны друг с другом или когда их целесообразно использовать, далеко не очевидны. Появление новых инновационных стратегий зачастую воспринимается как панацея. На фоне увеличившегося числа подходов, руководители компаний сталкиваются с дилеммой: как определить наиболее эффективную стратегию и её реализовать [7]. Множество противоречий возникает в результате распространения идей экспериментирования, маневренности, что трактуется, как необходимость следования неклассическим стратегиям [8]. Для упорядочения перечня множества существующих и новых инновационных стратегий ведения бизнеса специалисты Бостонской консалтинговой группы предложили классифицировать стратегии с учетом таких групп критериев как «пластичность рынка» - возможность формирования и изменения внешней среды; «непредсказуемость реакции рынка» - отражение возможности прогнозирования; «агрессивность» - оценка перспектив выживания бизнеса [7]. Объединение названных

выше параметров в трехмерную графическую модель, позволило выделить 5 архетипов стратегий инновационной экономики (см. рисунок ).



Рис. Стратегии конкуренции в классических и инновационных моделях ведения бизнеса  
Источник: [7].

Предпосылками формирования архетипов инновационных стратегий являются глобализация, рост взаимосвязей, широкое разнообразие и упрочнение позиций крупнейших корпораций, которые имеют многолетний опыт ведения бизнеса и надежную финансовую подушку безопасности, стремительное появление небольших старт-апов, которые создают мощную конкурентную среду, где долгосрочное стратегическое планирование и классические стратегии конкурентоспособности не всегда являются эффективными [8].

Визионерская стратегия соответствует поведению компаний-первопроходцев, формируя новые сегменты рынка и спрос. Данный подход соответствует принципам стратегии «Голубого океана» и широко используется молодыми компаниями, особенно в сфере IT-технологий (Uber, Airbnb, iTunes).

При отсутствии возможности прогнозирования и влияния на среду, целесообразно выбрать стратегию «Адаптации». Такие компании выживают благодаря высокой скорости реагирования и изменения бизнес-процессов. Примером может служить компания Zara, которая сократила цепочки поставок, сократив период от разработки товара до появления на полках магазинов до 3 недель, а также создавая небольшие партии внутри каждого стиля, расширяя тем самым аудиторию [10].

На раннем этапе формирования рынка, когда правила игры еще не установлены, а прогнозирование невозможно, у компании появляется возможность создать отрасль, что характеризует стратегию «Формирования». Для нее характерно сотрудничество, высокая доля и рисков (App Store) [11].

Изменение направления, высвобождение ресурсов и оптимизация бизнес-процессов – основные идеи стратегии «Восстановления», которая применяется, когда обстоятельства настолько трудны, что компании вынуждены отказаться от прежнего плана развития. Снижение затрат для увеличения денежного потока, внутренний реинжиниринг, сокращение уровней управления и иные меры призваны трансформировать компании для того, чтобы нормализовать свои процессы и вновь выйти на хорошие показатели рентабельности. Огромное количество компаний в период Мирового финансового кризиса следовали идеям данной стратегии (Ericson, Daimler, Bank of America) [12].

По причине усиления конкуренции, уменьшающегося количества свободных ниш и стратегических окон в условиях ведения бизнеса в 21 веке, компании стараются применять новые подходы и методы. Для характеристики экономики 21 века применяют такие выражения, как «инновационная», «экономика совместного пользования» (sharing economy). Глобализационные тренды и стреми-

тельное развитие новых технологий заставляют компании не просто адаптироваться к внешним условиям, но и комбинировать стратегии, реализуя принцип «амбидекстрии» - совмещения стратегий различных архетипов в организации бизнеса одной компании с учетом специфики ее основного вида деятельности, выбранных направлений инноваций, ключевых компетенций и содержания реализуемых инновационных процессов [7]. Такие компании как Apple, PepsiCo, Google, Xiaomi используют технику «амбидекстрии» для развития текущего направления бизнеса и управления инновационными проектами (см таблицу 2).

Таблица 2

**Характеристика компаний, реализующих стратегию на основе принципа «амбидекстрии»**

| Пример компании      | Стратегия              | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apple                | Визионерская стратегия | Появление первого iPhone на рынке.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                      | Адаптация              | Создание экосистем сторонних компаний для выстраивания цепочки поставок компонентов техники, что обусловлено быстроменяющимися потребностями покупателей и технологическими возможностями [7].                                                                                                                                                                                                                                          |
|                      | Классическая стратегия | Наращивание объема при сокращении издержек.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Pandora              | Визионерская стратегия | Старт продаж браслетов с шармами, что позволяет клиенту создавать продукт собственного уникального дизайна.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                      | Классическая стратегия | Расширение присутствия на мировом рынке потребовало широкомасштабного производства. В период 2003 – 2008 гг. было построено 4 завода в Таиланде [12].                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Xiaomi               | Визионерская стратегия | Создание собственной операционной системы MIUI, что является основным источником дохода, а не продажа самой техники.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                      | Классическая стратегия | Использование демпинговой стратегии: при цене немного выше себестоимости, компоненты техники Xiaomi такие же, как и у Apple. Это стало возможным, благодаря правительственным грантам и субсидиям, отсутствию больших затрат на исследования, так как Xiaomi зачастую копирует успешные технологии других брендов [13].                                                                                                                 |
| Coca-Cola            | Классическая стратегия | Эффект масштаба + дифференциация (более 500 брендов). Напиток продается во всех странах мира за исключением Кубы и Северной Кореи, являясь одним из самых узнаваемых брендов. Эффект масштаба достигается благодаря всемирной сети заводов, количество которых составляет более 1000 [13].                                                                                                                                              |
| Coca-Cola и Pepsi Co | Адаптация              | В ответ на выпуск диетической газировки компаниями Canada Dry и Royal Crown, Coca-Cola выпускает аналогичный продукт под брендом TAB. В том же году компания PepsiCo запускает продажи диетической газировки Patio Diet Cola. Обе компании использовали новые бренды, опасаясь потерять репутацию в случае неудачи. Впоследствии при распространении тренда на здоровое питание Coca-Cola выпускает новый продукт: Coca-cola Zero [14]. |
| Pepsi Co             | Классическая стратегия | Эффект масштаба + дифференциация. В продуктовом портфеле компании более 2000 продуктов, которые продаются в 200 странах мира [15].                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                      | Адаптация              | Проектирование автоматов для газирования напитков в домашних условиях [7].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Примечание: собственная разработка.

Таким образом, история становления современного стратегического менеджмента привела к появлению новых моделей, стратегий и инструментов их реализации. Быстро изменяющиеся условия внешней среды, мировые экономи-

ческие кризисы, непредсказуемость и волатильность являются основными факторами, способствующими применению гибких методов работы, более динамичному подходу к бизнес-процессам. В связи с такой неоднородностью крупные компании, работающие в нескольких бизнес-средах должны быстро меняться путем применения разных стратегий (Таблица 2). Такой подход позволяет говорить о начале нового этапа в истории развития менеджмента, где стратегия основывается на совмещении как классических, так и инновационных подходов, реализуя принцип «амбидекстрии».

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Словарь иностранных слов [Электронный ресурс] // Ссылка <https://classes.ru/all-russian/dictionary-foreign-term-12564.htm>
2. Pankaj Ghemawat Competition and business strategy in historical perspective / Business History Review; Spring 2002; 76, 1
3. Хомич, С.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : курс лекций / С.А.Хомич. – Минск : БГУ, 2012 – Режим доступа :<http://www.elib.bsu.by>, ограниченный
4. Alfred P. Sloan Jr., My Years with General Motors / Alfred P. Sloan Jr - New York : 1963
5. Peter Drucker, The Practice of Management / Peter Drucker – New York : 1954
6. Michael E. Porter, Competitive Advantage / Michael E. Porter - New York : 1985, ch. 3
7. Ривз, Мартин Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха ; [пер. с англ. под редакцией А. Лазурского, Г. Милова]. – Москва : Издательство «Э», 2016. – 272 с. : ил. – (Top Business Awards).
8. Горбат, О. В. Основные архетипы стратегий конкуренции в классических и инновационных моделях ведения бизнеса / О. В. Горбат // Беларусь в современном мире : материалы XVII Междунар. науч. конф., Минск, 26 окт. 2018 г. / редкол. : В. Г. Шадурский (пред.) [и др.]. — Минск : Изд. центр БГУ, 2018.
9. The Future of Fashion Retailing: The Zara Approach // Forbes [Electronic resource]. – 2015. – Mode of access: <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2015/07/23/the-future-of-fashion-retailing-revisited-part-2-zara/#2320c1eb65e6> . – Date of access: 17.01.2019
10. Apple Announces 1 Million Apps in the App Store, More than 1 Billion Songs Played on iTunes radio // Verge [Electronic resource]. – 2013. – Mode of access: <https://www.theverge.com/2013/10/22/4866302/apple-announces-1-million-apps-in-the-app-store> . – Date of access: 17.01.2019
11. Robert S. Kaplan and William J. Bruns // Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution - Harvard Business Review, 1987.
12. Прокопенко Т. С. Эффективный маркетинг: пять вещей, сделавших Pandora брендом Effective // Молодой ученый. — 2016. — №24. — С. 222-224. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/128/35581/> – Дата доступа: 19.01.2019.
13. Клименчук М. С чего начинала Xiaomi и почему у неё получилось // Iphones.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iphones.ru/iNotes/760050> . – Дата доступа: 19.01.2019.
14. Eric Troy and CulinaryLore What Was the First Diet Soda? [Electronic resource].– Mode of access: <https://culinarylore.com/drinks/what-was-the-first-diet-soda/> . – Date of access: 19.01.2019.
15. Brand Sites / PepsiCo [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.pepsicobeveragefacts.com/mobile/Brands>. – Date of access: 19.01.2019.
16. Brands: The Coca-Cola Company // The Coca-Cola Company [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.coca-colacompany.com/packages/brands> . – Date of access: 19.01.2019