

DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-32-41

УДК 338.242.2

JEL M00

# Стратегическое управление в экономике знаний

**А.Д. Воробьев,**

ФГБОУ «Вятский государственный университет»,

Киров, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-7192-0352>

## АННОТАЦИЯ

**Предмет.** Предметом исследования является методология унифицированного подхода к модели стратегического управления в условиях экономики знаний.

**Цель.** Показать возможность интеграции различных современных подходов в теории и методологии стратегического управления в модели управления знаниями.

**Методология.** Методология унифицированного подхода основывается на представлениях И. Ансоффа о стратегических действиях, изложенных автором в работе «Новая корпоративная стратегия». Основные положения экономики знаний заимствованы у основоположников этого направления: Р. Грант, Л. Nonaka, P. Senge, D. Тессе и других.

**Результаты.** Унифицированная модель характеризуется единой схемой стратегического анализа, общим стратегическим инструментарием, системой развития стратегической модели. Одновременно работа модели управления знаниями (ее гуманистического варианта) основывается на сочетании двух подсистем: обучения и «мягкого» управления. Первая выполняет роль площадки, где идет процесс работы с идеями, предложениями персонала по стратегическому развитию организации. Мягкое управление создает творческую атмосферу и регулируется синергетическими закономерностями и инструментами. Последние достаточно просто описываются в стратегических терминах и категориях. Интеграция стратегической модели и модели управления знаниями достигается эволюционным путем перехода от простой экономической модели стратегического поведения к модели стратегического планирования, далее к переходной конгломеративной модели и, наконец, к инновационной стратегической модели организационно-управленческого содержания, олицетворяющей модель управления знаниями. Для отражения содержания стратегической модели предложена система концепция стратегии – стратегия. Первая играет задающую роль и реализует компетентностный подход к стратегии, вторая решает социально-экономические задачи развития организации. Каждая имеет свои цели и содержание. Стратегия формулируется по унифицированной схеме стратегического анализа в условиях мягкого управления, которое ассоциируется с режимом «на краю хаоса».

**Выводы.** Найден механизм, отражающий особенности стратегического управления в условиях экономики знаний. Дальнейшее развитие данной методологии может заключаться в более детальном рассмотрении предлагаемой методологии в контексте синергетического и фрактального анализа.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; управление знаниями; унифицированный подход; синергетические инструменты; стратегическое планирование

*Для цитирования:* Воробьев А.Д. Стратегическое управление в экономике знаний // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 1. С. 32–41.

DOI: 10.26794/2304-022X-2018-8-1-32-41  
UDK 338.242.2  
JEL M00

## Strategic Management in the Knowledge Economy

**A.D. Vorobyov,**  
Federal "Vyatka State University",  
Kirov, Russia  
<http://orcid.org/0000-0002-7192-0352>

### ABSTRACT

**Subject.** The subject of the study is the methodology of a unified approach to the model of strategic management under the conditions of the knowledge economy.

**Purpose.** To show the possibility of integrating various modern approaches into the theory and methodology of strategic management in the knowledge management model.

**Methodology.** The methodology of the unified approach is based on I. Ansoff's views on the strategic actions outlined by the author in the work "The New Corporate Strategy". The main provisions of the knowledge economy are borrowed from the founders of this trend: Grant R., Nonaka L., Senge P., Tece D. and others.

**Results.** The unified model is characterized by: a unified scheme for strategic analysis, the overall strategic tools, strategic model of development system. At the same time, the work of the knowledge management model (the humanist) is based on a combination of two subsystems: education and the "soft" control. The first one plays the role of a site where there is a process of working with ideas, suggestions of staff for strategic development of the organization. The soft management creates a creative atmosphere and is governed by the synergetic regularities and tools. The latter are sufficiently simply described in strategic terms and categories. The integration of the strategic model and the knowledge management model is achieved by evolutionary way from the simple economic model of strategic behavior to the strategic planning model, then to the transitional conglomerative model and, finally, to the innovative strategic model of organizational and management content embodying the knowledge management model. To reflect the content of the strategic model, a system is proposed: "the strategy concept-strategy". The first one plays a pivotal role and implements a competence approach to the strategy, the second one fulfills the socio-economic tasks of the organization's development. Each of them has its own goals and content. The strategy is formulated according to the unified scheme of strategic analysis under the conditions of soft management, which is associated with the regime called as "on the edge of chaos".

**Conclusions.** The mechanism is found which reflects the features of strategic management under the conditions of the knowledge economy. Further development of this methodology may consist of more detailed examination of the proposed methodology in the context of synergetic and fractal analysis.

**Keywords:** strategic management; knowledge management model; unified synergistic approach; strategic planning tools

**For citation:** Vorobyov A.D. Strategic management in the knowledge economy. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2018, vol. 8, no. 1, pp. 32–41. (In Russ.).

## Введение

В последние десятилетия все более усиливается внимание к теории и практике стратегического управления в условиях действия новой инновационной идеологии — экономики знаний. Активно ведется поиск стратегических моделей, которые опираются на доминирующую в настоящее время ресурсную концепцию и которые одновременно должны учитывать яркие особенности экономики знаний. В центре внимания остаются такие важнейшие для классического подхода социально-экономические категории стратегии, как уникальные ресурсы организации, потребительские ценности. С развитием ресурсного подхода и усилением внимания к экономике знаний появляются более новые понятия: ключевые компетенции, динамические

---

***По нашему мнению, экономика знаний и система управления знаниями уже обладают способностью нивелировать многие проблемы в экономической сфере, характерные для прежней традиционной модели управления производством.***

---

способности, знания. Задача интегрированного объединения этих категорий, принадлежащих разным управленческим подсистемам, решается мировым ученым сообществом в немалом разнообразии теоретико-методологических подходов. Вместе с тем затянувшийся процесс поиска адекватной меняющимся условиям методологии стратегического управления хотя и приближает, но сдерживает практическое внедрение новой инновационной модели управления знаниями. По нашему мнению, экономика знаний и система управления знаниями уже обладают способностью нивелировать многие проблемы в экономической сфере, характерные для прежней традиционной модели управления производством. В силу таких особенностей модели управления знаниями появляется возможность унифици-

ровать многие задачи принятия стратегических решений в условиях экономики знаний, эффективно объединяя инструменты стратегического управления и модели управления знаниями. При этом каждая из моделей будет адаптирована на друг к другу, описана собственной авторской методологией. Методология стратегического управления приобретает унифицированные свойства, что позволяет избежать поиска адекватных меняющимся условиям вариантов стратегических подходов и соответствующих методологий.

## О разнообразии стратегических подходов в условиях экономики знаний

Широкий спектр стратегических моделей, в той или иной степени адаптированных к современным условиям, представлен и оценен российскими учеными В. Д. Марковой и С. А. Кузнецовой [1]. Авторы делают краткий исторический обзор развития теории стратегического управления, начав с основателей этого научно-практического направления до современных исследований и новых взглядов. Для более полного понимания нашей концепции унифицированного подхода к модели стратегического управления в условиях экономики знаний вслед за авторами кратко опишем и прокомментируем историческое развитие теории стратегического управления (стратегического менеджмента). Безусловно, классический подход к стратегии, заложенный И. Ансоффом и позднее М. Портером, сыграл решающую роль в становлении и дальнейшем развитии теории стратегического управления. Несмотря на критическое отношение к нему последующих исследователей, матричные инструменты, методы и модели рыночной конкуренции до сих пор продолжают оставаться основным инструментарием в научной и учебной российской литературе и доминировать в практике. Возникает только сожаление, что методика стратегического анализа, изложенная И. Ансоффом в «Новой корпоративной стратегии» [2], не нашла достойного признания. Последующее развитие стратегической науки связано с появлением ресурсной концепции и ее отдельных уточнений. Появились основные понятия: ключевые компетенции, динамические

способности. Упомянутые авторами в [1] метод VRIO (ценность, редкость, имитируемость/воспроизводимость, организованность), система DART (диалог, доступ, оценка риска, прозрачность), появившиеся в контексте ресурсной стратегии, практически, на наш взгляд, не внесли ничего нового в представления основоположников нового подхода [3–8]. Классический подход создал основу стратегической модели управления и представил ее методологию в разнообразии десяти школ стратегий (по Г. Минцбергу). По нашему мнению, этого должно быть достаточно, чтобы ограничить созданное разнообразие взглядов на стратегические решения и обратить большее внимание на разработку более унифицированной, универсальной модели стратегического управления. Последняя должна быть более доступна, понятна, прописана в более общих терминах, позволяющих реализовать творческое содержание процесса и особенности решаемой стратегической задачи. Кроме того, унифицированный подход должен учитывать новейшие научные разработки во всех направлениях, не исключая в динамике более глубокую проработку каждого элемента унифицированной модели. Решению этой задачи посвящена данная статья.

Далее авторы исторического обзора переходят к описанию «новых взглядов» на модель стратегического управления, появившихся на волне критического отношения к ресурсной концепции и необходимости ее «реформирования». При этом отмечается слабая связь между управлением уникальными ресурсами и созданием потребительской ценности. К обсуждению предлагаются отдельные стратегические модели, конкретизирующие, на наш взгляд, различные варианты и сценарии стратегических действий, имевшие место и в классическом подходе, но не вызвавшие более глубокого внимания в прежних условиях. На интенсивность исследований стратегической тематики в новых условиях указывает немалое разнообразие предлагаемых зарубежными авторами стратегических моделей:

- стратегия временных конкурентных преимуществ, устойчивое преимущество;
- стратегия продуманного перерождения, анализ периферии современных отраслей, нетрадиционные бизнес-модели и инновационные бизнес-стратегии;

- стратегия «голубого океана», импульсная стратегия, создание дополнительной ценности для покупателя, влияние подрывных технологий, контролируемые и неконтролируемые стратегии, не бежать быстрее, а думать быстрее, использование ускользающих возможностей.

---

***Унифицированный подход должен учитывать новейшие научные разработки во всех направлениях, не исключая в динамике более глубокую проработку каждого элемента унифицированной модели.***

---

Как можно заметить (даже по названию), многие из перечисленных подходов не являются порождением новых условий в экономике знаний. И есть большие сомнения в том, что авторы учли все особенности и достоинства модели управления знаниями. На это указывает факт их появления, так как модель управления знаниями успешно решает обозначенные в названных подходах объекты внимания и соответствующие проблемы. По нашему мнению, эта особенность модели управления знаниями более эффективно реализуется при унифицированном подходе к модели стратегического управления.

**Унифицированный подход к модели стратегического управления — основа нового взгляда**

Актуальность унификации обоснована как теоретическими, так и практическими соображениями. Многие проблемы разнообразия методологий снимаются при унифицированном подходе. Например, как создать творческую атмосферу в условиях экономики знаний при ориентации на школу власти или школу внешней среды? Трудности возникают и при ориентации на формализованное стратегическое планирование. Не понятно и использование в этой задаче когнитивных инструментов и их «фреймов» и т.д. Не меньше проблем возникает и в практике стратегической деятельности, когда модель управ-

ления знаниями по факту заменяется моделью управления информацией. Таким образом, эффективно интегрировать модели стратегического управления и модель управления знаниями можно только при едином (унифицированном) подходе к модели стратегического управления. Центральным элементом унифицированной модели стратегического управления является схема стратегического анализа, полученная путем доработки аналитического процесса, изложенного И. Ансоффом [1]. Дополнительными авторскими элементами модели, обеспечивающими ее унифицированные свойства, являются система инструментально-методического обеспечения и система развития модели. Схема стратегического анализа включает три стадии:

1. Конкурентный анализ, позволяющий обосновать и усовершенствовать традиционные для организации направления, сферы деятельности по ряду товарно-рыночных параметров.

2. Портфельный анализ решает следующие задачи: выбора нетрадиционных сфер деятельности, формирования продуктовой программы (наилучшего портфеля), выбора окончательного варианта диверсификации, выбора характеристик наилучшего портфеля, выбора конкурентной позиции, разработки стратегического плана.

3. Внедрение и реализация. Оценивается будущее окружение, настоящие способности, на основе их сравнения разрабатывается план развития управленческих способностей. Более подробно процесс рассмотрен у автора в работе [10] и других. Весь анализ построен на экспертных оценках, формальными являются только стадии, этапы, критерии, решения, что оставляет достаточную свободу для творческих действий.

Второй элемент системы — инструменты и методы стратегических действий делятся на три группы: конструктивно-аналитические, на основе опыта и накопленных знаний (опытные), на основе идей и инноваций (инновационные).

Первая группа содержит традиционные рационально-логические методы, использующие цифровую информацию из отчетов, анализа, исследований. Область их применения ограничена неполнотой стратегической информации. Менее известны опытные инструменты и методы: логический пошаговый подход, процессы распределения ресурсов, культурные и политические процессы, когнитивно-интуитивные методы. Они

играют положительную контекстную роль, но при чрезмерном увлечении ими ведут к застою организации. Почти не распространены (особенно в РФ) специфические инновационные методы, составляющие инструментально-методическую базу экономики знаний: расширение границ появления инноваций, поддержание инновационной культуры, установление «простых правил», поддержание неустойчивого, неравновесного состояния организации, создание контекста самообучающейся организации.

Как можно заметить, инновационные методы ассоциируются с режимом хаоса и самоорганизации, т. е. наиболее продуктивными условиями для инновационного процесса. Все группы методов рекомендуется применять совместно, но в разной индивидуальной доле в зависимости от степени развития стратегической модели.

Третьим элементом авторского унифицированного подхода является система развития стратегической модели, представленная в следующей последовательности: модель экономического содержания и синергетической направленности развития объекта, модель стратегического планирования, модель экономического содержания, конгломеративной направленности развития, модель управления знаниями организационно-управленческого содержания.

Первые три модели экономического содержания ассоциируются с традиционным управлением производством, соответствующими задачами и терминологией. С переходом к более сложной модели меняется структура используемых инструментов и методов: снижается сфера конструктивно-аналитических и растет доля опытных и инновационных, но их состав остается постоянным. Последовательное развитие стратегической модели предложено ввиду значительной сложности перехода от идеологии управления производством к идеологии управления знаниями. Эта проблема особенно характерна для современной российской действительности. Анализ информационных источников показал, что крупные финансово-устойчивые российские компании уверенно заявляют о внедрении и развитии модели управления знаниями (например, нефтегазового комплекса, телекоммуникационные). В реальности — это модели управления информацией, обслуживающие систему управления производством. Такая ситуация оправдана мнением о двух подходах к управ-

лению знаниями: информационном и гуманистическом (например, у Б. З. Мильнера). Чтобы показать место и роль стратегического управления в экономике знаний, необходимо кратко описать условия, в которых «работает» модель управления знаниями (в отличие от модели управления производством), опираясь на принципы классического представления об этой модели будущего. При этом мы исходим из представления о неразделимости модели стратегического управления и модели управления знаниями. Это единая модель управления знаниями, стратегического содержания.

### **Особенности режима самоорганизации**

Модель управления знаниями, делающая организацию обучающейся, компетентной реализуется и живет по своим «законам». Эти механизмы описывает синергетика. Последняя раскрывает поведение сложной системы в неустойчивом, неравновесном состоянии, «на краю хаоса» [9]. Как известные механизмы синергетики применимы к стратегическому управлению и модели управления знаниями? Многие организации в периоды кризиса оказываются в неустойчивом, неравновесном состоянии естественным образом. Искусственно созданные условия «на краю хаоса» появляются путем постепенного введения режима «мягкого» управления. Это проявляется в отмене многих административных регламентов, мешающих изменениям. Они заменяются «простыми правилами» — преимущественно в виде приоритетов действий. Роль аттрактора играют цели. Параметры порядка — это варианты стратегии. Флуктуации — в виде ресурсной поддержки руководством отдельных векторов развития. Одновременно реализованные идеи, предложения, составляющие содержание вновь возникающих систем, структур, также вызывают флуктуации. Контакты и взаимодействие (внутреннее и внешнее, формальное и неформальное) служат основным источником индивидуальных компетенций, переходящих в групповые и организационные. Формальные контакты организуются руководством в системе обучения, а неформальные поощряются руководством. Основным мотивирующим инструментом является разрабатываемое каждым руководителем для своих подчиненных «стратегическое видение» относительно будущего каждого работника.

Формируется внутренняя самомотивация. Цели проектируются высшим руководством. Относительная свобода, творчество, контакты, внешняя открытость, самомотивация, формальные семинары, доступность информации, доверие, в целом инновационная корпоративная культура в организации способствуют появлению таких идей, предложений, которые внешне незначительно, но достаточно эффективно меняют содержание большого множества повседневно выполняемых работниками процедур и операций. В них реализуется немалая часть скрытых знаний и навыков, недоступных другим. Создаются невоспроизводимые продукты творческого труда, не требующие в значительной массе финансовых затрат. Естественно, что в этих условиях появляются и материальные инновации: продуктовые, технологические, но копировать их в полной мере также невозможно.

---

### ***Эффективно интегрировать модели стратегического управления и модель управления знаниями можно только при едином подходе к модели стратегического управления.***

---

Описанные особенности действия модели управления знаниями называют режимом самоорганизации или «мягкого» управления. Это один из целевых ее элементов. Вторым элементом является система всеобщего интерактивного обучения. В модели она играет роль площадки, на которой идет работа с идеями и предложениями участников: выдвижение, обсуждение, оценка, принятие решения. Встречи могут проходить в форме семинаров. Непосредственно обучающий процесс заключается в кратком вводном докладе ведущего (как правило, руководителя подразделения). Подготовка к семинару — это задача самих обучающихся. Действует самомотивация и выделяется время для поиска информации.

Вновь вернемся к «новым взглядам» зарубежных исследователей относительно стратеги-

ческих решений. Следует ли в условиях модели управления знаниями акцентировать внимание на отдельных стратегических подходах? Стратегия временного конкурентного преимущества вряд ли актуальна, так как естественный процесс развития определяется непрерывным чередованием точек бифуркации объекта. Стратегия продуманного перерождения не нуждается во внимании в силу того, что состояние системы в любой момент определяется влиянием прошлого, реализуется в настоящем, а движение определяется достижением будущего аттрактора. Анализ периферии, стратегия голубого океана, инновационная бизнес-модель — эти направления неизменно попадают в поле изменений за счет

---

***С позиций синергетики именно внешняя среда является источником пополнения энергией для изменений. Совместное действие опытных и инновационных инструментов позволяет получать стратегические направления развития.***

---

постоянных контактов с окружением организации. С позиций синергетики именно внешняя среда является источником пополнения энергией для изменений. Совместное действие опытных и инновационных инструментов позволяет получать как специально созданные, так и произвольно возникающие стратегические направления развития. Отдельные стратегии, непосредственно затрагивающие ценности для потребителей (настоящие, будущие) вряд ли следует специально проектировать, так как покупательские ценности (как и других заинтересованных групп) являются объектом целеполагания обучающейся организации. Не опасны обучающейся организации и подрывные технологии в силу массового воплощения в продукции исключительных компетенций работников организации. Не принимая во внимание отношение каждого автора «новых взглядов» к ресурсной концепции, можно, на наш

взгляд, предположить, что предлагаемые ими методологические подходы к стратегии в новых условиях существенно дополняют инструментарий развития организаций в период действия описанных условий процессов самоорганизации, но не определяют качественный прорыв в методологии стратегического управления. Эти и многие другие варианты стратегического развития являются результатом действия системы управления знаниями, ее синергетического инструментария.

### **Стратегическое управление в экономике знаний**

Три подсистемы этой модели (схема стратегического анализа, инструменты и методы, развитие модели) позволяют перейти от традиционной модели управления производством к модели управления знаниями. Проследим этот процесс. Прежде всего, решается содержательно непростая задача перехода к «истинно» стратегической деятельности. Переход осложняется в российских условиях представлением о стратегии как исключительно долгосрочных решениях. Оперативный по содержанию план на долгосрочный период принимается за стратегический. Чтобы придать ему стратегические черты, такой план дополняют философией организации, вызовами времени, приоритетами и другими неиспользуемыми далее «картинками». Переход к стратегической модели управления эффективен, когда максимально устранены видимые оперативные проблемы: высокие издержки производства, низкое качество труда и продукции (начало строительства начинается с выравнивания площадки). Эту задачу можно решить системно с помощью нормативного учета, бюджетирования, контроллинга, бережливого производства. Только следует предостеречь от создания фальсификаторов, аналогично стратегическому планированию. Простейшей стратегической моделью (из четырех в системе развития) является экономическая модель синергетической направленности развития организации. Простота — в привычной терминологии, традиционной номенклатуре продукции, применяемых инструментах и методах. Сложность — в смене мышления и освоении нового инструментария (опытного и инновационного). Процесс формулирования (а не выбора) стратегии строится по схеме стратегического

анализа. Разрабатывается общая корпоративная стратегия в составе портфельной стратегии (выбора наилучшего портфеля и его характеристик) и конкурентной стратегии (конкурентной позиции). При появлении устойчивых успехов и опыта следует переход к модели стратегического планирования. Содержание и направленность остаются прежними, расширяется сфера применения стратегии. Наряду с общей корпоративной стратегией разрабатывается ряд функциональных стратегий. Процесс разработки функциональных стратегий строится по той же схеме стратегического анализа, но предметом анализа и выбора являются не товары (услуги), а инструменты и методы, применяемые в данной функциональной деятельности. Задачей становится усовершенствование традиционных и выбор новых инструментов и методов. Инструменты и методы должны носить системный характер (например, система мотивации труда в стратегии управления персоналом). По мере накопления опыта переход к третьей стратегической модели уже означает смену доминирующей модели управления с модели стратегического планирования на модель стратегического управления (по И. Ансоффу) в связи с переходом к конгломеративному типу развития организации (освоению нетрадиционных для организации сфер и направлений деятельности). Переход уже требует частичного внедрения элементов экономики знаний: реформирования и расширения системы обучения и создания условий для «мягкого» управления.

Все три описанные модели стратегического поведения реализуются в традиционной системе управления производством. Они необходимы, на наш взгляд, для поэтапной смены всей системы социально-экономических отношений как внутри организации, так и при взаимодействии с внешним окружением. Для решения последней задачи исключительную роль играет стратегическое планирование, когда цели в каждой стратегии (корпоративной и функциональных) формируются с учетом ожиданий всех заинтересованных сторон местного сообщества и прямых контрагентов организации. Стратегический план сохраняется и при переходе к доминирующей модели стратегического управления. При поэтапном реформировании внутреннего устройства организации центр административного внимания все более

смещается с материально-вещественных факторов эффективности производства на персонал, интеллектуальный потенциал организации. Это сопровождается усилением всех функций работы с персоналом, повышением статуса HR работников, финансовой поддержкой. Считается, что эта работа более сложная, чем технические изменения в организации, включая внедрение IT-технологий, чем объясняется массовое увлечение информационным подходом в модели управления знаниями. Успешно пройденные три стадии стратегического развития создают условия и уверенность в переходе непосредственно к стратегической модели управления знаниями.

---

***Концепция стратегии отображает новое содержание и в виде генерального замысла играет задающую доминирующую роль в стратегической системе.***

---

Вероятно, возможны различные формы стратегической модели в экономике знаний при сохранении ее основных принципов и структурных элементов. Обобщая различные подходы, можно кратко назвать основные принципы: развитие всесторонних внутренних и внешних коммуникаций персонала, поощрение творчества, поддержание высокой активности персонала, формирование критического мышления, смена роли менеджера, инновации затрагивают личные интересы работника, создание образа будущего, режим самоорганизации.

Формами стратегической модели в экономике знаний могут быть: стратегия управления персоналом (доминирующая), стратегическая бизнес-модель, стратегия управления знаниями. Сложность выбора формы модели в том, что она должна символизировать переход от модели управления производством к модели управления знаниями и одновременно сохранить условия реализации экономической миссии организации. Для основной сферы применения модели — производственной — миссия, как известно, решает



социально-экономические задачи. Наш подход заключается в разработке системы «концепция стратегии — стратегия». Концепция стратегии отображает новое содержание и в виде генерального замысла играет задающую доминирующую роль в стратегической системе. Она содержит три элемента: описание актуальности и возможности перехода к модели управления знаниями и ее развития, основные стратегические цели проектирования и функционирования новой модели, основные действия по созданию и функционированию модели.

Как было отмечено, основные действия по созданию и функционированию модели управления знаниями включают два направления: организация всеобщей системы непрерывного двухуровневого обучения, переход к «мягкому» управлению и режиму самоорганизации.

Первое направление относительно известно в практике. Отличается от традиционной системы работы с персоналом комплексным охватом, большим объемом, постоянной периодичностью, приближенной к профессиональным задачам участников тематикой, условиями проведения в режиме самоорганизации. Особенно важным при этом становится перевод скрытых знаний в явные и перекрестные обсуждения творческих идей между разными функциональными группами, подразделениями и всеми заинтересованными организациями (лицами) в окружении предприятия. В концепции должны содержаться конкретные параметры системы обучения: группы, численность, объем формальных занятий, встреч, ответственные, сроки, тематические направления и т.д. Для организации перехода в режим самоорганизации и последующего функционирования проектируются основные задачи руководства всех уровней:

- разработка для каждого работника его личного будущего (стратегического видения);
- замена управленческих и организационных регламентов на «простые правила»;
- выработка проекта стратегических экономических целей;
- разработка организационно-управленческой документации по работе в новой системе управления (положений, инструкций, указаний, рекомендаций и т.д.).

Непосредственно сама корпоративная стратегия разрабатывается по той же методологии, которая кратко описана выше в составе страте-

гического плана и присутствует в предыдущих моделях. Однако аналитические действия и принятие решений будут происходить коллективно в условиях самоорганизации и «мягкого» управления. Объектом анализа и принятия решений будут товарно-рыночные направления. Стратегия имеет экономическое содержание.

При накоплении достаточного опыта работы с описанной моделью стратегии возможен, на наш взгляд, переход к более прогрессивной и менее формализованной модели выработки стратегии предприятия на основе бизнес-модели. При этом исходим из того, что все действия и используемые критерии в процессе формулирования стратегии уже закрепляются в сознании участников этого процесса и не требуют концентрации дополнительного внимания. Концепция стратегии — основной элемент этой системы — продолжает присутствовать. Видоизменяется только процесс выработки самой экономической стратегии. По нашим представлениям, бизнес-модель отличается от других организационно-системных решений (проект, программа, план, карта и т.д.) выделенным учетом ожиданий всех заинтересованных сторон, особенно внешних. В этой методике каждое функциональное подразделение разрабатывает свою функциональную бизнес-модель действий на долгосрочный стратегический период. Появляется бизнес-модель развития производства, финансовой сферы, управления персоналом и т.д. Ориентиром является проект стратегических экономических целей. При перекрестном обсуждении формируются групповые (по товарным направлениям, рынкам и т.д.) бизнес-модели, которые составляют бизнес-модель предприятия в целом. От бизнес-модели просто перейти к экономической стратегии, дополнив ее рядом стратегических характеристик: вектор роста, уровень и тип синергии, конкурентное преимущество, стратегическая гибкость, выбор «сделать или купить». Такой упрощенный подход считаем допустимым, так как продолжают работать основные элементы системы: обучение и самоорганизация. Все дальнейшие изменения и проекты будут результатом «работы» этой системы.

Хочется снова подчеркнуть, что путь к модели управления знаниями индивидуальный для каждой организации, и задача создания системы «динамического хаоса» — это горизонт будущего.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент в экономике знаний // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Экономические науки. 2015. Т. 15. Вып. 2. С. 72–86.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
4. Ходкинсон Дж.П., Сперроу П.Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный Центр, 2007. 392 с.
5. Hamel G., Prahalad K. *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
6. Nonaka L., Takeuchi H. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.
7. Senge P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization*. Currency Doubleday. New York, 1990.
8. Tecce D.J. *Explicating Dynamic Capabilities: Innovation Processes, Investment Decision – Making and Asset Co specialization / Orchestration in an (Economic) Theory of (Strategic) Management*. University of California, Berkeley. (Unpublished manuscript), 2005.
9. Сайт С.П. Курдюмова «Синергетика». URL: <http://spkurdyumov.ru>.
10. Воробьев А.Д. Технология стратегического управления. Киров: ООО «Фирма Полекс», 2007. 150 с.

## REFERENCES

1. Markova V.D., Kuznetsova S.A. Strategic management in the knowledge economy. *Novosib. State University series: socio-economic sciences*, 2015, vol. 15, iss. 2, pp. 72–86. (In Russ.).
2. Ansoff I. *New corporate strategy*. St. Petersburg: Piter, 1999, 416 p. (In Russ.).
3. Grant R.M. *Modern Strategic Analysis*, vol. 5: trans. from Engl. Ed. V.N. Funtova. St. Petersburg: Piter, 2008, 560 p. (In Russ.).
4. Gerard P. Hodkinson, Paul R. Sparrow. *Competent authority: psychological analysis of the strategic management process*. Trans. from Engl.: Kharkov: Humanities Center, 2007, 392 p. (In Russ.).
5. Hamel G., Prahalad K. *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
6. Nonaka L. and Takeuchi H. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.
7. Senge P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization*, Currency Doubleday, New York, 1990.
8. Tecce D.J. *Explicating Dynamic Capabilities: Innovation Processes, Investment Decision – Making and Asset Co specialization/Orchestration in an (Economic) Theory of (Strategic) Management*. University of California, Berkeley. (Unpublished manuscript), 2005.
9. Site of Kurdyumov S.P. “Synergy”. URL: <https://spkurdyumov.ru>.
10. Vorobyov A.D. *Technology strategic management*. Kirov: Firma Polex, 2007, 150 p. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Анатолий Дмитриевич Воробьев** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», ФГБОУ «Вятский государственный университет», Киров, Россия  
[vorobiov-ad@mail.ru](mailto:vorobiov-ad@mail.ru)

## ABOUT THE AUTHOR

**Anatoly D. Vorobyov** — PhD, docent, Associate Professor of “State and Municipal Management, Federal “Vyatka State University”, Kirov, Russia  
[vorobiov-ad@mail.ru](mailto:vorobiov-ad@mail.ru)