КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 12 ● Номер 9 ● сентябрь 2018
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство Креативная экономика

# Конкордоспособность в стратегическом управлении организацией

*Тихонова А.Д.* [1], *Мокроносов А.Г.* [1]
[1] Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**АННОТАЦИЯ:**

В статье рассматриваются теоретико-методологические аспекты проблемы обеспечения конкордоспособности организаций как одной из важнейших характеристик современного стратегического управления, отражающей степень согласования целей, приоритетных направлений и форм сотрудничества организации с субъектами внешней среды. Актуальность данной проблемы обусловлена противоречивой сущностью рыночной среды, содержащей в себе дилемму соотношения «конкуренция-сотрудничество». Авторами предлагается рассматривать поведение организаций с точки зрения подхода, основанного на системной парадигме, предполагающей, что рынок как социально-экономическое пространство является единой системой, заключающей в себе множество элементов, состав и оценка характера взаимосвязей которых зависит от целей исследования. В условиях повышения значимости кооперационной составляющей конкурентных отношений обосновывается важность учета конкордоспособности организации как одного из факторов обеспечения ее устойчивого развития. Приводится авторская трактовка экономического содержания термина «конкордоспособность», определены принципы и типы конкордоспособного поведения, а также место конкордоспособности в модели управления стратегией развития организации. Приведены выделенные на основе принципов конкордоспособного поведения параметры взаимовыгодного сотрудничества субъектов на рынке. Согласно обосновываемой авторами гипотезе, конкордоспособность, отражающая ориентацию на сотрудничество организации, может являться эффективным инструментом стратегического управления.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** конкуренция, стратегическое управление, конкордоспособность, параметры взаимовыгодного сотрудничества, устойчивое развитие организации.

## Concordance in organization strategic management

*Tikhonova A.D.* [1], *Mokronosov A.G.* [1]
[1] The Ural State University of Economics (USUE), Russia

## Введение

Большая социально-экономическая значимость проблемы стратегического управления устойчивым развитием организаций давно была признана бизнесом и научным сообществом, однако многие ее аспекты продолжают активно обсуждаться в современных реалиях. Актуальность данной тематики обусловлена возрастающей степенью сложности конкурентной среды, требующей от организаций в своей деятельности учитывать взаимное влияние всех конкурентных сил.

Эволюция теорий конкуренции приводит к новому пониманию содержания конкурентных отношений, проявляющихся в переходе от вектора жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции. Наряду с поведенческим, структурным и функциональным подходами к исследованию конкурентных отношений формируется ценностно-сетевой подход [1, 9] *(Brandenburger, Nalebuff, 1996; Moore, 1997)*, суть которого заключается в понимании конкуренции как соперничества по вхождению в наиболее эффективные производственные цепочки создания ценности и борьбы за место в этих цепях. С позиций ценностно-сетевой концепции организации рассматриваются не столько как конкурирующие субъекты, а, скорее, как потенциальные партнеры в создании конечного продукта. Это требует от всех участников цепочки ответственности не только за результаты своей деятельности, но и качественного обеспечения связей между элементами сетевой структуры.

Отмеченной выше проблематике посвящены работы многих известных ученых-экономистов. В частности, большой вклад в развитие принципов стратегического управления внесли научные труды И. Ансоффа, М. Портера, П. Сраффы, А. Томпсона, Й. Шумпетера и др. Стратегическое управление социально-экономи-

**ABSTRACT:**

The article deals with the theoretical and methodological aspects of the problem of ensuring the concordability of organizations as one of the most important characteristics of modern strategic management, reflecting the degree of harmonization of goals, priorities and forms of cooperation of the organization with the subjects of the environment. The relevance of this problem is due to the contradictory nature of the market environment, which contains the dilemma of the "competition-cooperation". The authors propose to consider the behavior of organizations from the point of view of the approach based on the system paradigm, suggesting that the market, as a socio-economic space, is a single system, which includes many elements, the composition and evaluation of the nature of the relationship depends on the objectives of the study. In the context of increasing the importance of the cooperative component of competitive relations, the importance of taking into account the concordability of the organization as one of the factors to ensure its sustainable development. Given the author's interpretation of the economic content of the term "concordant", defines the principles and types concordatoria behavior as well as place of concordance in the model management strategy of the organization. The parameters of mutually beneficial cooperation of subjects in the market are given on the basis of the principles of concordable behavior. According to the authors' hypothesis, concordability, reflecting the focus on the cooperation of the organization, can be an effective tool of strategic management.

**KEYWORDS:** competition, strategic management, concordance, options for mutually beneficial cooperation, organization sustainable development

**JEL Classification: D21, D40, M20** **Received: 14.08.2018 / Published: 30.09.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Tikhonova A.D. (yami513@mail.ru)

**CITATION:**

Tikhonova A.D., Mokronosov A.G. (2018) Konkordosposobnost v strategicheskom upravlenii organizatsiey [Concordance in organization strategic management]. Kreativnaya ekonomika. 12. (9). – 1273-1290. doi: 10.18334/ce.12.9.39387

ческими объектами всесторонне освещено в публикациях таких российских авторов, как П.К. Анохина, Г.Б. Клейнер, Н. Пласкова, В.Г. Сазонов, Г.В. Федоришин и др. Как правило, в научных трудах по данной проблеме отмечается, что наличие четкой стратегии является не только необходимым условием существования, но и значимым фактором развития организаций в длительном временном интервале, так как гарантирует им сильные и устойчивые позиции в условиях инноватизации и сетевизации современной экономики [12] *(Ansoff, 2011)*. Однако, несмотря на осознание большой значимости кооперационной составляющей в обеспечении устойчивой конкурентоспособности, система стратегического управления многих организаций не в полной мере формирует подсистему согласования взаимодействия с внешней средой. В большинстве организаций отсутствуют эффективные механизмы сотрудничества, проявляет себя неразвитость связей между различными рыночными субъектами в процессе их деятельности, а использующиеся в стратегическом управлении принципы разработки стратегий *не позволяют адекватно описать создание совместно производимых социально-экономических благ.*

Поскольку современная экономика не позволяет рассматривать конкуренцию на рынках как основной способ отношений между субъектами, организациям для успешного стратегического управления развитием необходимо более глубокое исследование возникающей дилеммы «конкуренция-сотрудничество». В общем виде для обозначения способности к сотрудничеству используется термин «конкордоспособность». Этот термин упоминается, например, в работах Б.Г. Клейнера, Ю.А. Новосельцевой, О.К. Дорожкиной и И.А. Шинкевич. Однако в экономической литературе до сих пор отсутствует четкое определение конкордоспособности, а также остаются слабо разработанными многие теоретико-методологические аспекты использования данного термина в стратегическом управлении организацией. В частности, до настоящего времени остаются дискуссионными вопросы толкования экономической сущности и не определены принципы формирования конкордоспособности, отсутствует общепринятая ее типология и, как следствие, не разработана методология оценки конкордоспособности в системе стратегического управления организацией.

В этой связи целью статьи является исследование и развитие теоретических аспектов конкордоспособности организации как важного элемента стратегического управления организацией.

**ОБ АВТОРАХ:**

***Тихонова Анна Дмитриевна,*** старший преподаватель кафедры экономики предприятий (yami513@mail.ru)

***Мокроносов Александр Германович,*** зав. кафедрой экономики предприятий, д.э.н., профессор (amokronosov@mail.ru)

**ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Тихонова А.Д., Мокроносов А.Г. Конкордоспособность в стратегическом управлении организацией // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 9. – С. 1273-1290. doi: 10.18334/ce.12.9.39387

Исходя из указанной цели поставлены следующие задачи:

- проанализировать эволюцию научных подходов к пониманию экономической сущности конкуренции и предложить ее видение через призму ценностно-сетевого подхода;
- обосновать целесообразность введения в научный оборот термина «конкордоспособности» как важной характеристики системы стратегического управления устойчивым развитием организации;
- сформулировать основные принципы формирования, предложить типологию и определить основные этапы управления конкордоспособностью организации.

## Эволюция подходов к пониманию сущности конкуренции на рынке

Ключевым условием развития любой организации является ее способность обеспечить себе долговременное эффективное функционирование и свое положительное воздействие на социально-экономическую среду. Чтобы возможности рыночного субъекта реализовались в мощный управленческий ресурс, необходимо значительно повысить эффективность его внутреннего управления. Для этого требуется совершенствование научно-методического инструментария как системообразующего элемента, выражающего действия экономических законов и формирующего условия эффективного управления, поскольку действующие во многих организациях механизмы принятия управленческих решений недостаточно эффективны в свете современных тенденций развития экономики.

Современная экономика характеризуется неопределенностью (а следовательно, и повышенными рисками) вследствие высокого уровня нестабильности внешней среды. Поэтому, несмотря на признание важности наличия стратегической компоненты в процессе управления организацией, существуют различные подходы к пониманию стратегии в целом и ее составных частей в отдельности [19] *(Druker, 2002)*:

- функциональный подход – когда стратегия изучается через функции системы управления (прогнозирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование);
- кибернетический (системный) подход – когда стратегия рассматривается через призму системы с управляющими и управляемыми элементами, входными и выходными параметрами, прямыми и обратными связями;
- процессный подход – когда стратегия анализируется в качестве позиции или процесса через местоположение организации во внешней среде.

Следует отметить, что каждый из подходов может быть применим к организации в зависимости от того, какие цели она преследует и какой информационной базой обладает.

Как отмечают ведущие экономисты [19, 30] *(Druker, 2002; Pashkus, Misko, 1991)*, для эффективного функционирования в современной экономике, организации должны координировать свои действия посредством согласования решений между собой. Это

делает актуальным для любой организации вопрос изучения системы взаимоотношений на рынке и эффективного формирования портфеля взаимодействий с другими игроками.

В последние десятилетия растет внимание к роли взаимоотношений между организациями на рынке. Это закономерная реакция на возникновение нового информационного (сетевого) пространства, характеризующегося многократным ростом скорости и интенсивности связей между экономическими субъектами [2, 3, 6, 8, 11, 17] *(Hamel, 2012; Levitt, 1983; Stalder, 1998)*. Меняются как сами типы организаций и связей, так и сущность их поведения.

Согласно исследованиям [20] *(Zhigun, Tretiak, 2008)*, в процессе развития экономики конкуренция как движущая сила развития общества и главный инструмент эффективного распределения ресурсов по секторам экономики составляла основную форму поведения субъектов на рынке, и значимое число организаций в своей деятельности ориентировались на достижение победы в конкуренции и стремились добиться намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии. Это определило формирование основных подходов к определению сущности конкуренции как ключевой формы поведения субъектов рынка *(табл. 1)*.

Помимо рассмотренных основных подходов, определение сущности конкуренции нашло свое отражение в неолиберальном и институциональном (комплексном) подходах, которые являются следующим этапом эволюции взглядов на поведение рыночных субъектов. Р. Фатхутдинов [38] *(Fatkhutdinov, 2008)*, например, с точки зрения неолиберального подхода рассматривает конкуренцию как объединение процессов соперничества и удовлетворения потребностей, а Дж. Стиглер [35] *(Stigler, 1995)* в рамках комплексного (институционального) подхода рассматривает конкуренцию как комплекс социально-экономических, социально-психологических, организационных, политических и региональных факторов. Такого же мнения придерживается, например, Д. Гэлбрейт [15] *(Gelbreyt, 2004)*.

Следует отметить, что на данный момент современный этап развития конкуренции связан с продуктовыми, технологическими и организационными инновациями, что позволяет определить ценностно-сетевой подход как наиболее соответствующий новым экономическим реалиям. В связи с постепенным возникновением иного понимания самой сущности конкуренции, с объединением ее принципов с принципами сотрудничества, возникает и потребность в новой точке зрения на построение системы взаимоотношений между экономическими субъектами.

В теории предпринимательских экосистем Джеймс Ф. Мур определил успех фирмы способностью строить взаимоотношения с конкурентами, трансформируя конкурентную борьбу в систему сотрудничества. Бизнес он сравнивал с экологической системой, где помимо борьбы за выживание неизменно происходит эволюция, наблюдаются сотрудничество и взаимозависимость – протекает процесс коэволюции [9] *(Moore, 1997)*.

*Таблица 1*

**Существующие подходы к определению сущности понятия «конкуренция»**

| Подход | Сущность | Оценка состояний | Сторонники |
|---|---|---|---|
| Поведенческий | Конкуренция как ситуация – соперничество фирм на рынке за более выгодные условия продажи/покупки товаров | Оценка конкурентных сил в отрасли:<br>- новые конкуренты;<br>- власть покупателей;<br>- власть поставщиков;<br>- угроза заменителей;<br>- поведение фирм-конкурентов;<br>- наличие институционального регулирования поведения участников рынка | А. Смит [34],<br>А. Маршал [26],<br>У. Джевонс [16],<br>П. Хейне [40],<br>К. Маркс [25],<br>М. Портер [31]<br>и др. |
| Структурный | Конкуренция как элемент рыночного механизма, зависящий от его структуры и господствующих на нем условий | Оценка признаков, объективно не зависящих от воли и желания участников рынка:<br>- уровень концентрации предприятий;<br>- размер рынка;<br>- темпы роста рынка;<br>- возможность проникновения на рынок нового участника;<br>- технологии;<br>- уровень диверсификации товаров;<br>- условия спроса;<br>- размеры необходимых капиталовложений;<br>- возможность вертикальной интеграции;<br>- возможность контроля над ценами;<br>- используемые методы конкурентной борьбы | Ф. Эджуорт [4],<br>Дж. Робинсон [33],<br>Ф. Найт [27],<br>Э. Чемберлин [41],<br>И. Кирцнер [22],<br>С. Брю и К. Макконел [24]<br>и др. |
| Функциональный | Конкуренция как борьба нового со старым | Оценка экономической функции конкуренции:<br>- сравнительный уровень прибыли на инвестируемый капитал;<br>- соотношение между наемным трудом и инвестируемым капиталом;<br>- соотношение между спросом и предложением | Й. Шумпетер [42],<br>Ф. фон Хайек [39]<br>У. до Сото Херсус [37]<br>и др. |
| Ценностно-сетевой | Конкуренция как соперничество по вхождению в наиболее эффективные производственные цепочки и за место в сетевых производственных системах | Оценка потребителями не только конечного продавца, но и всей отраслевой цепочки создания ценности | Д. Мур [9],<br>А. Бранденбургер,<br>Б. Дж. Нейлбафф [1],<br>Г.Б. Клейнер [23],<br>Р. Каплински [21] |

*Источник:* составлено авторами

Изначально предложенные Дж. фон Нейманом и О. Моргенштерном [28] *(Neyman, Morgenshtern, 1970)* и развитые и дополненные многими другими исследователями математические аспекты и приложения теории игр позволяют понять и объяснить поведение экономических агентов в различных ситуациях, а также используются как инструмент анализа ситуаций с целью выявления наилучшего поведения для рационального игрока на рынке, являясь мощным аппаратом для исследования стратегических решений.

Еще одна теория, рассматривающая дилемму соотношения конкуренции и сотрудничества, – теория соконкуренции Адама М. Бранденбургера (Гарвардская школа бизнеса) и Барри Дж. Нейлбаффа (Йельская школа менеджмента) [1] *(Brandenburger, Nalebuff, 1996)*. Данная концепция предполагает применение теории игр к стратегии ведения бизнеса. Ученые утверждали, что в бизнесе не обязательно кто-то должен быть в выигрыше, а кто-то – в проигрыше, что получить выгоду могут все участники.

Таким образом, исходя из современных реалий развития общества и экономики, к управлению стратегией своего развития организациям следует подходить не с позиции ортодоксальной экономической теории (как отношения на конкурентном рынке), а с точки зрения подхода, основанного на системной парадигме, которая подразумевает анализ социально-экономического пространства как единой системы, состоящей из множества элементов, состав и структура которых зависит от позиции наблюдателя. Это обосновано в первую очередь тем, что отношения между субъектами все чаще относятся к кооперационным, чем к конкурентным.

## Конкордоспособность в системе управления развитием организации

В зависимости от того, как организация реагирует на факторы внешней среды, влияющие на нее, от того, какие взаимодействия выстраивает с прочими субъектами рынка, зависит, на что нацелена ее стратегия развития. Будет ли организация направлять имеющиеся ресурсы на поиск и достижение конкурентных преимуществ для обеспечения себе высокого уровня в конкурентной борьбе, либо она направит свое внимание на поиск и укрепление партнерских преимуществ, которые позволят ей развиваться более успешно.

Как уже было сказано выше, развитие организации зависит от ее готовности развивать взаимодействие (сотрудничество) с теми субъектами, которые обладают информацией, и ресурсами, позволяющими адекватно и гибко реагировать на внешние и внутренние вызовы.

В общем виде для обозначения способности к сотрудничеству в экономической литературе используется термин «конкордоспособность», предложенный Г.Б. Клейнером, считающим, что одной из существенных особенностей экономического развития общества является сочетание соперничества и сотрудничества между агентами на рынке [23] *(Kleyner, 2005)*. То есть, в современной экономике от вектора конкуренции субъекты движутся в сторону способности к сотрудничеству, или конкордоспособности.

Данный термин состоит из двух частей. Слово «конкорд» происходит от имени древнеримской Конкордии – богини согласия и взаимопонимания. Отсюда «конкордация» – согласованность, или процедура согласования точек зрения. Этим термином обычно оперируют эксперты, имеющие различные, несовпадающие точки зрения. А «способность» – это свойство быстрого, глубокого и прочного овладения способами и приемами некоторой деятельности.

Конкордоспособность субъектов (в широком смысле) – это способность к сотрудничеству. Изначально данный термин был связан с оценкой характеристик организаций, планирующих вступить в какую-либо российскую или зарубежную технологическую платформу, и представлял собой обобщенную характеристику «пригодности» организации для вступления в платформу: уровень потенциала организации, характеристики предлагаемых для прочих участников платформы продукции и услуг, готовность к кооперации в области научно-технической и производственно-сбытовой деятельности и т.д. Позже термин «конкордоспособность» стал использоваться для характеристики способности организации формировать межфирменные связи и налаживать партнерские отношения в различных областях своей деятельности [36].

Новосельцева Ю.А. уточняет термин «конкордоспособность», предлагая понимать под ним уровень готовности (внутренняя конкордоспособность) и заинтересованности (внешняя конкордоспособность) предприятия к деятельности в рамках кооперации [29] *(Novoseltseva, Korshunova, 2015)*. К внешней конкордоспособности она предлагает относить наличие у организации конкурентных преимуществ, определяемых текущим уровнем технологической базы, а к внутренней – «проблемы и потребности предприятия, связанные с недостаточным или ограниченным уровнем развития элементов технологической базы, которые необходимо восполнить для обеспечения заинтересованности потенциальных партнеров всотрудничестве» [29] *(Novoseltseva, Korshunova, 2015)*.

По мнению Дорожкиной О.К. и Шинкевич И.А., «к факторам конкордоспособности для поставщиков относятся финансовая устойчивость, платежеспособность, деловая репутация, уровень спроса на сырье и материалы и т.п., а к факторам конкордоспособности для покупателей относятся качество и рыночные характеристики продукции, стабильность поставок, развитость каналов сбыта, качество продвижения и т.п.» [18] *(Dorozhkina, Shinkevich, 2014)*.

Поскольку в описанных работах отсутствует ценностно-сетевая направленность, а сам термин «конкордоспособность организации» до сих пор четко не устоялся, авторское видение данного понятия заключается в следующем.

Конкордоспособность организации должна заключаться в согласовании целей, направлений и форм сотрудничества со стейкхолдерами для обеспечения ее устойчивого развития.

Исходя из этого, а также выводов, сделанных в ходе анализа изменения поведения экономических субъектов в современных условиях, авторами были сформулированы следующие принципы конкордоспособного поведения организаций:

- принцип заинтересованности. Поскольку конкордоспособность подразумевает совместную деятельность, то недопустимо ущемление интересов какой-либо стороны;
- принцип демократизации. Сотрудничающие субъекты должны быть обеспечены определенными правами и условиями деятельности. Например, правом на прозрачность информации о других участниках рынка;
- принцип социальности. Сотрудничество субъектов подразумевает получение не только экономической выгоды от совместной деятельности, но и удовлетворение социальных потребностей общества;
- принцип уменьшения количества посредников. Принцип способствует снижению неоправданных расходов и повышению прочности связей между участниками;
- принцип целесообразности и обоснованности. Взаимодействие игроков на рынке должно основываться на научной оценке и планировании для достижения максимального социально-экономического эффекта;
- принцип альтернативности. Каждый субъект должен иметь возможность выбора, с кем именно им взаимодействовать для более полного удовлетворения своих потребностей и достижения своих целей [13] *(Arbenina, Baksheeva, 2014)*.

Данные принципы позволяют определить конкордоспособность как один из факторов, влияющих на принятие решений в процессе стратегического управления развитием организации *(рис. 1)*.

Таким образом, через управление конкордоспособностью, через ориентацию на согласование целей со стейкхолдерами организация может обеспечить себе устойчивое развитие за счет взаимовыгодного сотрудничества экономических субъектов.

Тип конкордоспособности *(рис. 2)*, исходя из определения данного термина, будет зависеть от двух параметров: постоянства связей (различных форм сотрудничества) и экономического эффекта от взаимодействий (возникающего как синергия от согласования целей).

Логика использования параметра «постоянство связей» исходит из основных параметров, рост которых обеспечивает управление конкордоспособностью: наличия оперативности согласования, глубины взаимопонимания и согласования и прочности взаимодействий – постоянство и долговременность связей позволяют повышать эффективность уже сложившихся взаимоотношений. Например, сохранение постоянной клиентской базы – это один из способов увеличения доли рынка организации. Поскольку постоянство отношений с прочими заинтересованными сторонами также важны, некоторые фирмы оценивают лояльность стейкхолдеров. При этом используется параметр увеличения числа сделок. В качестве показателей расширения базы связей со стейкхолдерами можно использовать число новых взаимодействий, либо число реальных связей, деленное на число потенциальных связей. И сохранение, и расширение связей возможны только при условии удовлетворения интересов стейк-

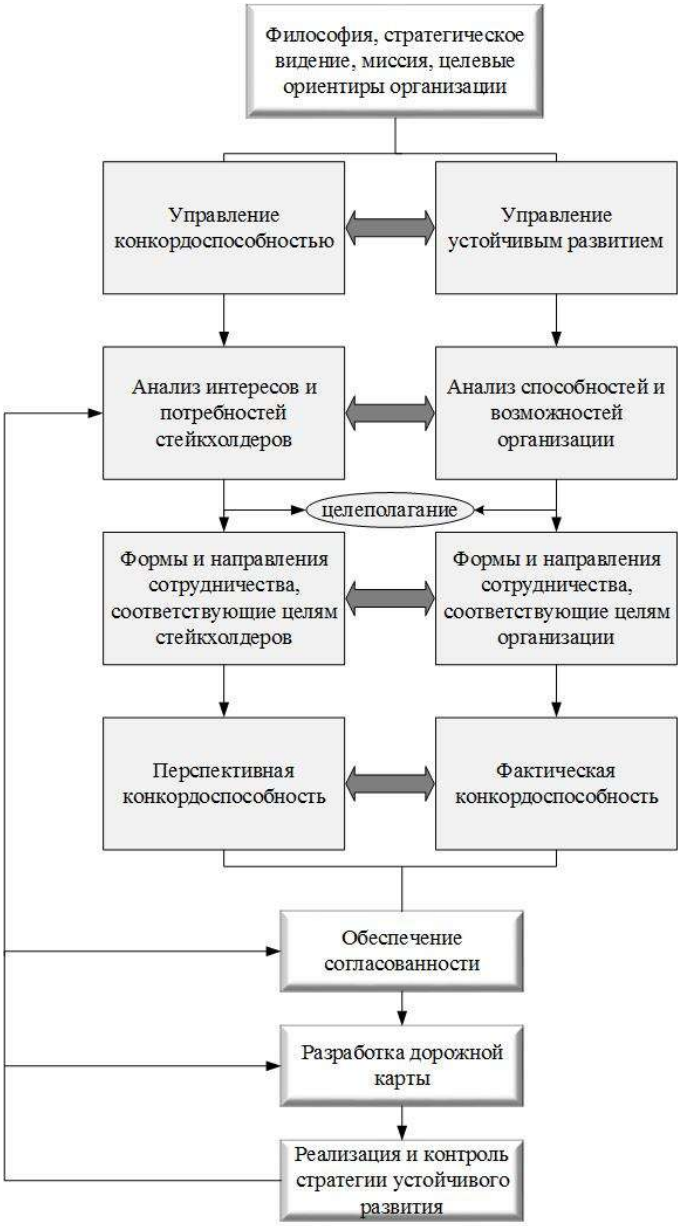


**Рисунок 1.** Этапы управления конкордоспособностью в стратегии устойчивого развития организации
Источник: составлено авторами.

**Рисунок 2.** Типы конкордоспособности организации
*Источник: составлено авторами.*

холдеров за счет согласования целей. Для исследования данного параметра организации могут применять маркетинговые исследования, статистику, новейшие технологии проведения опросов и системы обработки данных. Логика использования параметра «эффективность взаимодействий» исходит из того, что, не видя значимого эффекта от взаимодействий, как сама организация, так и ее стейкхолдеры постепенно теряют к ним интерес. Следовательно, общим показателем может являться процент дохода, полученного от постоянных взаимодействий (либо от новых взаимодействий) в течение определенного периода (например, 2-3 года) либо размер дохода, полученного в результате сотрудничества. Организации, ставящие своей основной целью снижение издержек, могут прибегнуть к такому показателю, как процент сделок, совершенных с помощью электронной системы обмена данными, поскольку он является показателем перехода на более дешевые каналы взаимодействия.

В зависимости от того, в какую часть матрицы попадает организация после оценки данных параметров, можно сложить мнение о типе ее конкордоспособности, а также о целевой направленности ее стратегии устойчивого развития, что позволит в дальнейшем сформировать последовательность этапов ее изменения для достижения желаемого уровня развития.

В *таблице 2* представлена взаимосвязь типа конкордоспособности и векторов стратегического развития организации.

Поскольку на организацию значительное влияние оказывает внешняя среда, следует отметить, что при стратегическом управлении своим развитием ей следует учи-

*Таблица 2*

**Взаимосвязь конкордоспособности и векторов стратегического развития организации**

| Тип конкордоспособности | Конкурентная | Рациональная | Открытая | Адаптационная |
|---|---|---|---|---|
| Характеристика | Связи представлены разовыми, не повторяющимися взаимодействиями, либо направлены на устойчиво сложившуюся группу стейкхолдеров. Эффект от взаимодействий неустойчив, работает на краткосрочную перспективу | Связи представлены разовыми, не повторяющимися взаимодействиями, либо направлены на определенную группу стейкхолдеров, вторая составляющая учитывает эффект от удовлетворения интересов целевых стейкхолдеров | Формируемые взаимодействия создаются, в основном, на долговременной основе, однако экономический эффект не соответствует намеченным целевым ориентирам | Создаваемые связи характеризуются согласованностью целей, направлений и форм взаимодействий, экономический эффект от стратегических взаимодействий соответствует намеченным целевым ориентирам |
| Векторы стратегического развития | Укрепление конкурентоспособности за счет достижения эффективного распределения ресурсного обеспечения | Формирование целевых ориентиров, обеспечивающих эффективность, через постановку стратегических целей и задач с формулировкой последующих действий по их достижению | Расширение возможностей внешней поддержки, укрепление взаимовыгодных связей в соответствии с целевыми стратегическими ориентирами | Повышение гибкости, оперативности и инновационности в стратегических взаимодействиях |

*Источник:* составлено авторами

тывать поступающую извне информацию о потребностях прочих субъектов, а также рационально использовать не только имеющиеся, но и полученные от них материальные и прочие ресурсы. Более подробно процессы, приводящие в этом случае к изменению конкордоспособности, представлены на *рисунке 3.*

Предложенная системная модель управления стратегией развития организации позволяет:

1) выявлять ключевые возможности, которыми обладает организация в условиях рынка, на котором функционирует;

2) выявлять возможные направления развития в процессе функционирования организации в условиях динамично изменяющейся внешней среды;

3) формировать небольшое число ключевых, наиболее значимых для организации показателей–индикаторов, дающих точную и объективную картину текущего состояния ее конкордоспособности, проблем и перспектив ее формирования и развития;

**Рисунок 3.** Модель формирования конкордоспособности в механизме разработки стратегии организации
Источник: составлено авторами.

4) определять перечень контролируемых параметров, с помощью которых можно изменять конкордоспособность и таким образом добиться для организации устойчивого развития;

5) разрабатывать и внедрять альтернативные варианты стратегических мероприятий, направленных на адаптацию организации к изменениям внешней среды;

6) осуществлять поиск решений проблем развития организации как за счет собственных средств и ресурсов, так и посредством интеграции с заинтересованными сторонами.

Данная модель еще раз доказывает, что для максимального удовлетворения своих потребностей организациям необходимо обладать определенными возможностями, эффективности использования которых они смогут добиться на основе совершенствования своей системы управления в плане укрепления взаимодействий с прочими рыночными субъектами.

## Заключение

Управление устойчивым развитием организации нельзя рассматривать отдельно от управления ее деятельностью в целом. В рамках разрозненного менеджмента могут возникнуть противоречия между целями сотрудничающих субъектов, поэтому, исходя из принципов конкордоспособности, успешная стратегия развития организации должна учитывать следующие параметры взаимовыгодного сотрудничества:

1) наличие общей цели, значимой для всех взаимодействующих субъектов, иначе нельзя говорить об эффективности сотрудничества для решения каких-то конкретных задач;

2) наличие четкой структуры. Каждый из участников совместной деятельности должен четко осознавать свои функции, права и обязанности;

3) наличие высокого уровня организованности. Требуется поддерживать у участников чувство ответственности за полученный результат перед другими;

4) наличие высокого уровня мотивации. Сотрудничество должно подразумевать учет интересов всех участников деятельности;

5) наличие высокого уровня гуманизации. Любое сотрудничество должно строиться на доверии и взаимопомощи;

6) наличие высокого уровня согласованности действий. Чем реже возникают недопонимание и конфликты в процессе взаимодействия, тем более прочным и длительным становится сотрудничество;

7) наличие высокого уровня результативности и эффективности. В противном случае стейкхолдеры теряют интерес к взаимодействиям.

Таким образом, благодаря учету в своей деятельности принципов конкордоспособности, любая организация сможет сформировать для себя эффективную систему стратегического управления, позволяющую ей реализовать собственные цели, обеспечить взаимовыгодное сотрудничество другим рыночным субъектам, а также обеспечить себе дальнейшее устойчивое развитие.

Однако следует подчеркнуть, что теоретические подходы к анализу деятельности организаций с позиции системной парадигмы до сих пор находятся в процессе совершенствования. По мнению авторов, категориально-системное моделирование (КСМ), используемое при разработке стратегий устойчивого развития организациями, могло бы дать им возможность соотнесения понимания своей сущности с динамикой развития, а также наглядное представление направлений процессов развития. Схемы, составленные с помощью КСМ, не просто выражают конкретные принципы и закономерности, но и переносят их на те предметные области, которые описываются с их помощью. Каждая разработанная схема представляет собой определенный шаблон, который по мере освоения может быть использован самостоятельно для решения различных задач. Построенная в рамках КСМ модель позволит рассмотреть конкордоспособность как активное качество и описать сущность организации как объекта исследования, что поможет в дальнейшем любой организации в процессе оптимиза-

ции своей системы управления генерировать задачи, находить их решения и строить проект стратегии развития в виде логически завершенного цикла, что дает простор для дальнейших исследований в этом направлении.

## ИСТОЧНИКИ:


1. Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Co-opetition. - N.Y.: Doubleday, 1996.
2. Castells M. The Rise of the Network Society. Vol. 1. Malden, Mass., 1996
3. Dicken P. Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century. L.; CA; New Dehli, 2003
4. Edgeworth F.Y., Newman P. Mathematical psychics, and further papers on political economy. - Oxford: Oxford University Press, 2003. – 653 p.
5. Gummesson E. Total Relationship Marketing: From the 4Ps ó Product, Price, Promotion, Place of Traditional Marketing Management to the 30Rs-thirty ó of the New Marketing Paradigm. Oxford, 2000
6. Hamel G. What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. - Bass; Wiley, 2012.
7. Hunt S.D. Ageneral theory of competition. L., 2000
8. Levitt T. The Globalization of Markets. - Harvard: Business Rev, 1983.
9. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. - New York: Harper Business, 1997.
10. Morgan R., Hunt S. The Commitment-Tryst Theory of Relationship Marketing // Journal of Marketing. – 1994. – № 3. – p. 20-38.
11. Stalder F. The Network Paradigm: Social Formations in the Age of Information // The Information Society. – 1998. – № 4.
12. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2011. – 175 с.
13. Арбенина Т.И., Бакшеева А.Д. Параметры и принципы конкордоспособности субъектов рынка образовательных услуг // Дискуссия. – 2014. – № 4(45). – с. 67-71.
14. Бланк И.А. Управление прибылью. - К.: Ника-Центр, 2012. – 274 с.
15. Гэлбрейт Д.К. Новое индустриальное общество. - М.: АСТ, 2004. – 608 с.
16. Джевонс У.С. Деньги и механизм обмена. - М.: Социум, 2005. – 186 с.
17. Доклад об информационной экономике 2007/2008. Наука и техника на службе развития: новая парадигма ИКТ. - Нью-Йорк; Женева, 2007.
18. Дорожкина О.К., Шинкевич И.А. Конкордоспособность как фактор конкурентоспособности организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 13. – с. 40-43.
19. Друкер П. Эффективное управление. - М.: Гранд, 2002. – 95 с.
20. Жигун Л.А. Третьяк Н.А. Методологические основы динамических состояний конкуренции // Современная конкуренция. – 2008. – № 4(10). – с. 18-29.
21. Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости?. Hse.

ru. [Электронный ресурс]. URL: http://www.hse.ru/science/preprint/default.html.
22. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство. - М.: Социум, 2010. – 288 с.
23. Клейнер Г.Б. Микроэкономические факторы и ограничения экономического роста. Москва: Научная цифровая библиотека PORTALUS.RU. [Электронный ресурс]. URL: http://portalus.ru/modules/ruseconomics/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1130416134&archive=1254312998&start_from=&ucat=& ( дата обращения: 10.07.2018 ).
24. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. / Пер. с 14-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 972 с.
25. Маркс К. Капитал. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 1200 с.
26. Маршалл А. Принципы экономической науки. - М.: Прогресс, 1993. – 994 с.
27. Найт Ф. Риск, неопределенность, прибыль. - М.: Дело, 2003. – 352 с.
28. Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. - М.: Наука, 1970.
29. Новосельцева Ю.А., Коршунова Е.Д. Метод оценки конкордоспособности промышленного предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 8(80). – с. 15.
30. Пашкус Ю.В., Мисько О.М. Введение в бизнес. / (практическое пособие для предпринимателей). - Л.: Северо-Запад, 1991. – 302 с.
31. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. - М.: Альпина Паблишер, 2016. – 716 с.
32. Портер М. Международная конкуренция. - М.: Междунар. отношения, 1993.
33. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. - М.: Прогресс, 1986. – 472 с.
34. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Эксмо, 2016. – 1056 с.
35. Стиглер Дж.Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс. Теория олигополии. - СПб.: Экономическая школа, 1995. – 532 с.
36. Товышева И.З. Основные подходы к исследованию конкуренции и факторов конкурентоспособности. Uecs.ru. [Электронный ресурс]. URL: http://www.uecs.ru/uecs-31-312011/item/510-2011-07-13-10-28-45.
37. Уэрта де Сото Х. Социально-экономическая теория динамической эффективности. / Пер. с англ. - Челябинск: Социум, 2011. – 409 с.
38. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. - М.: МаркетДС, 2008. – 432 с.
39. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. – 1989. – № 12. – с. 6-14.
40. Хейне П. Экономический образ мышления. - М.: «Новости», 1997. – 704 с.
41. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции. - М.: Экономика, 1996. – 350 с.

42. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. - М.: Эксмо, 2007. – 864 с.

## REFERENCES:

Doklad ob informatsionnoy ekonomike 2007/2008. Nauka i tekhnika na sluzhbe razvitiya: novaya paradigma IKT [Information economy report for 2007/2008. Science and technology for development: a new ICT paradigm] (2007). Nyu-York: Zheneva. (in Russian).

Ansoff I. (2011). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management] M.: Ekonomika. (in Russian).

Arbenina T.I., Baksheeva A.D. (2014). Parametry i printsipy konkordosposobnosti subektov rynka obrazovatelnyh uslug [Properties and principles of "concordness" of educational service market subjects]. Discussion. (4(45)). 67-71. (in Russian).

Blank I.A. (2012). Upravlenie pribylyu [Profit management] K.: Nika-Tsentr. (in Russian).

Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. (1996). Co-opetition N.Y.: Doubleday.

Chemberlin E. (1996). Teoriya monopolisticheskoy konkurentsii [Monopolistic competition theory] M.: Ekonomika. (in Russian).

Dorozhkina O.K., Shinkevich I.A. (2014). Konkordosposobnost kak faktor konkurentosposobnosti organizatsii[Concordance as a factor of organization competitiveness]. Economics and management: analysis of trends and development prospects. (13). 40-43. (in Russian).

Druker P. (2002). Effektivnoe upravlenie [Effective governance] M.: Grand. (in Russian).

Dzhevons U.S. (2005). Dengi i mekhanizm obmena [Money and the mechanism of exchange] M.: Sotsium. (in Russian).

Edgeworth F.Y., Newman P. (2003). Mathematical psychics, and further papers on political economy Oxford: Oxford University Press.

Fatkhutdinov R.A. (2008). Upravlenie konkurentosposobnostyu organizatsii [Organization competitiveness management] M.: MarketDS. (in Russian).

Gelbreyt D.K. (2004). Novoe industrialnoe obschestvo [New industrial society] M.: AST. (in Russian).

Hamel G. (2012). What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation Bass: Wiley.

Khayek F. (1989). Konkurentsiya kak protsedura otkrytiya [Competition as an opening procedure]. World Economy and International Relations. (12). 6-14. (in Russian).

Kheyne P. (1997). Ekonomicheskiy obraz myshleniya [The economic way of thinking] M.: «Novosti». (in Russian).

Kirtsner I.M. (2010). Konkurentsiya i predprinimatelstvo [Competition and entrepreneurship] M.: Sotsium. (in Russian).

Levitt T. (1983). The Globalization of Markets Harvard : Business Rev.
Makkonel K.R., Bryu S.L. (2002). Ekonomiks: printsipy, problemy i politika [Economics: principles, problems and policies] M.: INFRA-M. (in Russian).
Marks K. (2016). Kapital [Capital] M.: Mann, Ivanov i Farber. (in Russian).
Marshall A. (1993). Printsipy ekonomicheskoy nauki [Principles of economic science] M.: Progress. (in Russian).
Moore J.F. (1997). The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems New York: Harper Business.
Morgan R., Hunt S. (1994). The Commitment-Tryst Theory of Relationship Marketing Journal of Marketing. 58(3). 20-38.
Nayt F. (2003). Risk, neopredelennost, pribyl [Risk, uncertainty, profit] M.: Delo. (in Russian).
Neyman Dzh. fon, Morgenshtern O. (1970). Teoriya igr i ekonomicheskoe povedenie [Game theory and economic behavior] M.: Nauka. (in Russian).
Novoseltseva Yu.A., Korshunova E.D. (2015). Metod otsenki konkordosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya [The method of estimation of industrial enterprise concordance]. Management of economic systems: scientific electronic journal. (8(80)). 15. (in Russian).
Pashkus Yu.V., Misko O.M. (1991). Vvedenie v biznes [Introduction to business] L.: Severo-Zapad. (in Russian).
Porter M. (1993). Mezhdunarodnaya konkurentsiya [International competition] M.: Mezhdunar. otnosheniya. (in Russian).
Porter M. (2016). Konkurentnoe preimuschestvo. Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost[Competitive advantage. How to achieve a high result and ensure its sustainability] M.: Alpina Pablisher. (in Russian).
Robinson Dzh. (1986). Ekonomicheskaya teoriya nesovershennoy konkurentsii [Economic theory of imperfect competition] M.: Progress. (in Russian).
Shumpeter Y.A. (2007). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy] M.: Eksmo. (in Russian).
Smit A. (2016). Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov [An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations] M.: Eksmo. (in Russian).
Stalder F. (1998). The Network Paradigm: Social Formations in the Age of Information The Information Society. 14 (4).
Stigler Dzh.Dzh. (1995). Sovershennaya konkurentsiya: istoricheskiy rakurs. Teoriya oligopolii [Perfect competition: a historical perspective. Oligopoly theory] SPb.: Ekonomicheskaya shkola. (in Russian).
Uerta de Soto Kh. (2011). Sotsialno-ekonomicheskaya teoriya dinamicheskoy effektivnosti [Socio-economic theory of dynamic efficiency] Chelyabinsk: Sotsium. (in Russian).
Zhigun L.A. Tretiak N.A. (2008). Metodologicheskie osnovy dinamicheskikh sostoyaniy konkurentsii[Methodology of assessing the dynamic status of competition]. Modern competition. (4(10)). 18-29. (in Russian).