

технологічне виробництво в промисловості, стимулюючи експорт сировини та напівфабрикатів; зростання тарифів за оренду землі, транспортні послуги, тощо; *фінансових* – практична відсутність системи самофінансування (кредитні спілки, товариства взаємного страхування); практична відсутність кредитування банками реальної економіки, в т.ч. жорсткі вимоги до малих підприємницьких структур з надання гарантій повернення кредиту через відсутність тривалої кредитної історії і підвищених ризиків; відсоткові ставки за кредитами, що значно перевищують рівень рентабельності виробничих підприємств; відсутність доступу до іноземних інвестиційних, кредитно-фінансових ресурсів; *соціальних* – відсутність справедливої системи трудових відносин та соціального захисту підприємців і працівників, відповідної ринковим вимогам; знеособленість страхових фондів (внески поступають не на персоналізовані рахунки платника, а до загального фонду); *організаційних* – недостатньо ефективна інституційна інфраструктура державної і регіональної підтримки (неефективність і незабезпеченість фінансовими ресурсами програм підтримки малого та середнього підприємництва, низька роль об'єднань підприємців у їх розробці); наявність адміністративних бар'єрів (труднощі при реєстрації, закритті, сертифікації, ліцензуванні, отриманні інших дозвільних документів); численні перевірки різних контролюючих органів.

При цьому пріоритетом має бути випереджуючий розвиток внутрішнього ринку, що забезпечить активізацію підприємницької діяльності та, як наслідок, підвищення стійкості вітчизняної соціально-економічної системи (у тому числі за рахунок підвищення продуктивності, промислової та економічної безпеки).

#### Список використаних джерел

1. Украинский В.Н. Современная французская пространственная экономика: теория близости и ти-

пологизация локализованных экономических систем / В.Н.Украинский // Пространственная экономика. – 2011. – №2. – С. 92-126.

2. Ласуэн Х. Р. Урбанизация и экономическое развитие: временное взаимодействие между географическими и отраслевыми кластерами / Х. Р. Ласуэн ; пер. с англ. и коммент. В. Н. Украинского // Пространственная экономика. – 2010. – № 1. – С. 68-104.

3. Бияков О.А. Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. – 152 с.

4. Портер М., Кетелс К. и др. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики [Электронный ресурс] // Портер М., Кетелс К. / – 2007. URL: [http://sp-ved.narod.ru/MATERS/PORTER\\_RFstrategy.pdf](http://sp-ved.narod.ru/MATERS/PORTER_RFstrategy.pdf)

5. Fujita M., Krugman P., Venables A.J. The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade. – The MIT Press, 1999. – 367 p.

6. Arbia G. Modelling the geography of economic activities on a continuous space // Papers in Regional Science. – 2001. – V. 80; Roberts B. National and regional corporate spatial structure / B. Roberts, A. Murray // The Annals of Regional Science. – 2002. – V. 36.

7. Schuler R. Transportation and telecommunications networks: Planning urban infrastructure for the 21st century // Urban Studies. – 1992. – V. 39 (2).

8. Shibusawa H. Cyberspace and physical space in an urban economy // Papers in Regional Science. – 2000. – V. 79.

9. Яковлева С.И. Пространственные модели в стратегиях социально-экономического развития регионов России // Псковский регионологический журнал. – 2014. – №17. – С. 3-15.

10. Davenport T. Process Innovation: Reengineering work through information technology. – Boston, Harvard Business School Press, 1993. – С. 27.

**А. С. Вишнеvский**  
канд. экон. наук  
г. Киев

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ЭКСТРАВЕРТНАЯ И ИНТРОВЕРТНАЯ УСТАНОВКИ СТРАТЕГА

Несмотря на динамичность протекания современных социально-экономических процессов, стратегическое управление остаётся востребованным и актуальным инструментом, который используется как элемент управления малыми и средними компаниями, национальными и транснациональными корпорациями, глобальными организациями, а также государственными и региональными органами власти. При этом формализованное стратегическое планирование в меньшей мере применяется на уровне малых и средних предприятий и является общепринятым атрибутом для крупных фирм, организаций и учреждений. Однако, вне зависимости от размеров и профиля компании, неверный выбор стратегических целей, даже при условии грамотного оперативного управления, как правило, приводит к преждевременному, незапланированному прекращению их деятельности. Для

коммерческих компаний это характерно в виде банкротства или враждебного поглощения. Вместе с тем непрерывность деятельности бизнеса или организации и их успешное долгосрочное развитие напрямую зависит от выбранной стратегии и качества её реализации.

Со середины 20-го столетия положено начало научному обоснованию подходов к стратегическому управлению, в результате чего к концу века сформировались его основные школы и направления. Наиболее полно они систематизированы и представлены в работе «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» [1], которая была впервые опубликована на рубеже XX и XXI веков. Иные исследования связанные с комплексным изучением вопросов стратегического управления (напримр [2; 3]) и обоснования выбора стратегии развития [4] в значительной мере согласуются со школами,

предложенными в указанной работе. При этом психологические аспекты формирования стратегий были исследованы лишь частично, и не вошли в число ключевых характеристик, которые определяют особенности формирования стратегии для каждой из выделенных школ. Хотя влияние психологических факторов на экономические процессы является общепризнанным, подтверждением чему служат результаты исследований Д. Канемана (D. Kahneman) [5] и В. Смита (V. Smith) [6], которые были удостоены Нобелевской премии по экономике в 2002 году «за применение психологической методики в экономической науке, в особенности – при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределённости». Однако большинство исследований по вопросам стратегического управления не учитывают психологические особенности индивидуального или коллективного стратега, разрабатывающего и утверждающего стратегию. В результате формируется общий теоретический шаблон, который далеко не всегда корректно описывает реальность и адекватно применим на практике. Следовательно, неразрешенной остаётся актуальная проблема оценки влияния на формирование стратегии психологической установки стратега.

В рамках данной работы под «стратегом» понимается лицо или группа лиц, которые непосредственно разрабатывают и утверждают стратегию развития бизнеса, организации или учреждения. Стоит отметить, что в современных крупных компаниях, организациях и учреждениях доминирует коллективный стратег в виде наблюдательного совета, совета директоров, попечительского совета, кабинета министров и т.п.

Рассмотрение влияния психологической установки стратега на реализацию процесса стратегического планирования, проводится с точки зрения экстравертного и интровертного подхода. Понятия «экстраверсия» и «интроверсия», были введены в широкое употребление психологом и философом К.Г. Юнгом (C. G. Jung) [7], и в рамках данного исследования рассматриваются относительно стратега, стратегии и процесса её создания, как базовые установки.

Используя общефилософский терминологический аппарат, под стратегией (стратегическим планом) понимается описанный (как минимум мысленно представленный) путь превращения наличной действительности в целевую реальность в долгосрочной перспективе. Учитывая возможное существование в будущем множества потенциальных реальностей, стратегия описывает переход лишь к одной или нескольким из них, которые называются целевыми состояниями. В качестве рабочей гипотезы данного исследования предполагается, что выбор целевого состояния и пути его достижения в значительной мере зависит от психологического типа стратега.

Целью статьи является обоснование отличий и особенностей формирования стратегии в зависимости от экстравертной или интровертной установки стратега и их практическое использование при стратегическом управлении.

#### **Определение экстравертного и интровертного типа стратега**

Экстравертный тип стратега при формировании стратегии ориентирован в первую очередь на внешние

факторы, для него принятие важных решений и осуществление действий обусловлено не субъективными воззрениями, а объективными обстоятельствами, информация о которых всегда приходит к нему извне. При экстравертном типе формирования стратегии траектория перехода из настоящего в будущее устанавливается через анализ объективной внешней реальности и сам образ будущего формируется аналогичным образом. Следовательно, учитываются конкурентные позиции и соответствующие им наличные ресурсы. Компания пытается встроиться в существующую действительность, занять нишу на уже сформированных рынках, выделить аналитическим образом перспективные рынки, удовлетворить существующие потребности, использовать апробированные технологии и источники ресурсов. В этом случае стратегия нацелена на реализацию наличного потенциала компании, или выражаясь в терминологии Г. Гегеля (G. Hegel) на переход компании из состояния «в себе бытие» в состояние «для себя бытие», что в полной мере соответствует логике эпохи модерна.

Сущность интровертного подхода заключается в первичном формировании стратегом субъективного образа будущего. Этот образ создается внутри самого стратега и может никак не согласовываться с текущей внешней реальностью. Таким образом, первоначально не учитывается конкурентная позиция, имеющиеся ресурсы и прочие ограничения. Это заключает в себе как потенциал создания уникальной стратегии, способной обеспечить прорывное развитие компании, так и риски быстрого и полного фиаско. При стратегическом планировании интровертного типа вначале рождается образ будущего, зачастую размытый, не до конца понятный внешним заинтересованным сторонам и отчасти самому стратегу, а затем начинается его кристаллизация при формировании стратегии и её реализации. Такой подход в состоянии уловить архитипичный тренд, который может быть не замечен в рамках экстравертной логики.

В некотором роде формирование стратегии интровертным образом предполагает её реализацию в рамках логики постмодерна за счет конструирования реальности, а не встраивания в неё. Это наделяет компанию существенными возможностями в условиях углубления информатизации экономики, расширения сферы виртуальных услуг и соответственно формирования гиперрынков и гипертоваров [8, с.105]. Примером реализации таких стратегий может служить создание принципиально новых, ранее не существовавших продуктов или потребностей, которые обладают характеристиками симулякра и существуют только в гиперреальности, но вместе с тем имеют ценность, подкрепленную платежеспособным спросом в реальности. Иллюстрацией такого продукта выступают компьютерные игры и другие информационные продукты.

В качестве успешного коллективного интровертного стратега можно рассматривать С. Джобса (S. Jobs). Как отмечают эксперты «Стив Джобс – незаурядная личность, как и все гении. Разобрать логику его поступков невозможно, потому что, вероятно, и не было логики ... Причем сам он ничего не создавал, а лишь стимулировал процесс создания революционных продуктов» [9]. Учитывая, что он «сам ничего не создавал», следует заключить – это иллюстрация именно коллективного интровертного стратега.

В общем случае, если перенести логику одного из ключевых вопросов философии, который заключается в разрешении противоречия между утверждениями «бытие определяет сознание» и «сознание определяет бытие», к предмету данного исследования, то получится следующая пара взаимно противоположных тезисов: «внешняя среда обуславливает реализацию стратегии» или «реализация стратегии обуславливает внешнюю среду». Экстравертный стратег будет придерживаться первого тезиса, а интровертный – второго.

Отчасти нацеленность на конструирование реальности присуща и экстравертному подходу к стратегическому управлению, но в его рамках эта нацеленность не является доминирующей характеристикой. В тоже время интровертный стратег не будет изначально искать возможность встроиться во внешнюю среду (рис. 1).

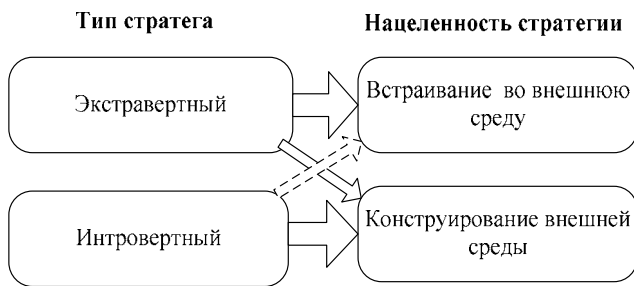


Рис. 1. Нацеленность стратегии в зависимости от типа стратега

Проиллюстрировать логику экстравертного и интровертного подходов можно на примере экспериментов с мухами дрозофилами. Подопытные мухи через

40 поколений научились отличать априори две вспышки света, которые сопровождалось негативным раздражением, от трех вспышек, которые ничем не сопровождалось [10]. Таким образом, если перед дрозофилой-стратегом 41-го поколения стоит выбор двигаться в направлении «двух вспышек» или «трех вспышек», можно выделить два варианта возможного поведения в зависимости от типа стратегирования. Так дрозофила-стратег интровертного типа выберет движение в сторону «трех вспышек» и это будет абсолютно правильный выбор, который невозможно объяснить в рамках рациональной логики. При этом дрозофила-стратег экстравертного типа в рамках рациональной логики в 50% случаев примет решение двигаться в сторону или «двух вспышек» или «трех вспышек». Т.е. вероятность как верного, так и неверного решения будет равняться 50% и для внешних пользователей на момент утверждения стратегии любое решение будет одинаково обосновано.

**Стратег – стратегия – пользователи стратегии**

Рассматривая подходы к построению стратегии в рамках тройки стратег – стратегия – пользователи (потребители) стратегии с учетом фактора времени можно продемонстрировать их зависимость от периода времени, с которого начинается построение стратегии.

В экстравертном случае первично стратегия начинает формироваться на этапе коммуникаций «стратега» с внешними «пользователями стратегии» (этап  $t_0$ ), т.е. агентами внешней среды, оценкой их ожиданий, моделированием их поведения и т.п. (рис. 2А).

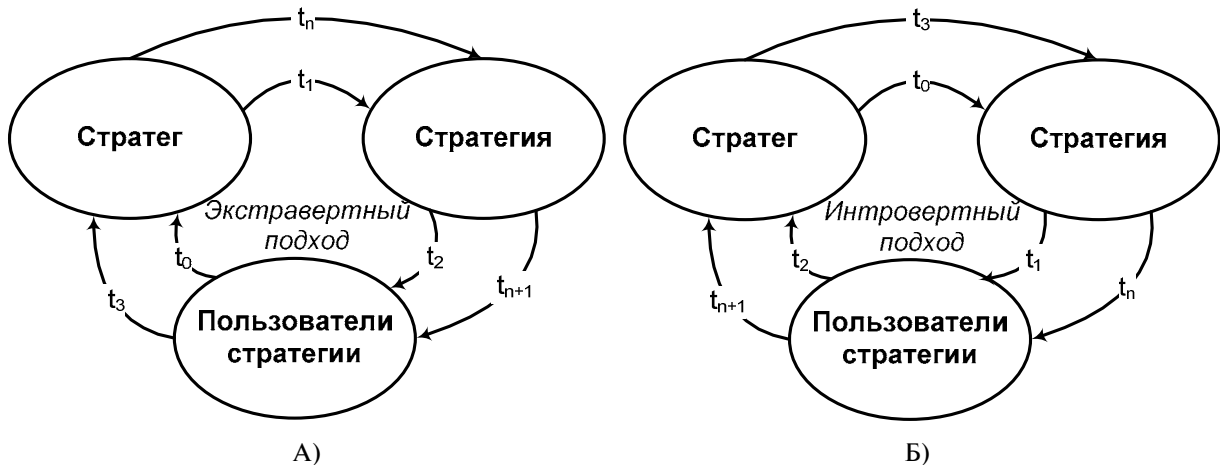


Рис. 2. Этапы формирования и актуализации стратегии в рамках тройки стратег – стратегия – пользователи стратегии

В интровертном случае стратегия есть продукт деятельности стратега без первичного учета ожиданий пользователей стратегии (рис. 2Б). Следовательно, на этапе актуализации стратегии (для экстравертного подхода данному этапу соответствует период  $t_3$ , а интровертному –  $t_2$ ) интровертный тип стратегирования может превратиться в экстравертный. Таким образом, смещение интровертного подхода на период «назад» переводит его в экстравертную плоскость, что можно рассматривать как теоретическое обоснование для

практического согласования каждого из подходов в рамках единой системы стратегического управления.

Эта логика позволяет сформулировать основные этапы построения, реализации и актуализации стратегии экстравертным и интровертным образом.

Общая последовательность при экстравертном подходе имеет следующий вид:

- 1) анализ внешней среды и ожиданий потребительских рынков (этап  $t_0$ );
- 2) формирование стратегии (этап  $t_1$ );

3) реализации стратегии через переформирование внутренней среды компании под внешние запросы пользователей (потребителей) стратегии или удовлетворение скрытых запросов (этап  $t_2$ );

4) актуализация стратегии по результатам обратной связи от пользователей стратегии (этап  $t_3$ ).

При интровертном подходе выделяются следующие первичные этапы:

1) выявление архитипического целевого образа будущего стратега (этап  $t_0$ ). Образ может касаться как продуктов (услуг), так и оригинальных технологий их создания или продвижения на рынки сбыта товаров и услуг, а также его минимально необходимая формализация;

2) реализация стратегического плана в виде формирования (изменения) потребительских рынков, способов производства, инструментов продвижения товаров и услуг (этап  $t_1$ );

3) актуализация стратегии по результатам обратной связи от пользователей стратегии (этап  $t_2$ ).

В результате внешняя среда переформируется под внутреннее видение стратега, и компания получает доступ к «голубым океанам» и сверхприбыли, или фиаско в виде ликвидации предприятия или смены собственника.

#### **Экстравертный и интровертный подходы в контексте школ стратегического управления**

Рассматривая указанные подходы к формированию стратегий в контексте школ стратегического управления, выделенных Г. Минцбергом (H. Mintzberg) и его соавторами, на первый взгляд представляется логичным построение аналогии между предписывающими школами и экстравертным подходом с одной стороны, и между описывающими школами и интровертным подходом – с другой. Однако, это в полной мере верно относительно предписывающих школ, и лишь отчасти относительно описывающих. Стоит отметить, что экстраверсия или интроверсия данных школ является лишь доминирующей характеристикой, и каждой из них в некотором роде присущи элементы как одного, так и другого подхода.

Предписывающие школы стратегического управления (дизайна, планирования и позиционирования) консолидируют усилия на формировании четкого, однозначного плана основанного на внешней информации, а затем на его реализации. Этим обуславливается их экстравертная направленность, что предопределяет следующие позитивные стороны: ясность процесса выстраивания стратегического управления; высокая степень формализации стратегического плана, который может быть легко презентован внешним заинтересованным сторонам (например, для привлечения инвестиций или иного рода финансирования); однозначное распределение ролей и ответственности, что позволяет установить четкий контроль реализации стратегии. При этом предписывающим школам присущ и ряд недостатков: существенно ограниченная гибкость при реализации; слабый учет качественных факторов; иллюзия контроля над внешней средой; фокусировка внимания на текущем порядке вещей (отрасли, продуктовой линии) и преимущественно линейной экстраполяции имеющихся тенденций. Скрупулезно разработанные стратегии в рамках методологии школ планирования, дизайна и позиционирования очень быстро устаревают, а их разработка предполагает затрату значительного количества ресурсов.

Описывающие школы (предпринимательства, когнитивная (познания), обучения, власти, культуры, внешней среды) делают акцент на описание процессов разработки и реализации стратегий максимально приближенных к практике. К достоинствам процесса стратегического управления в рамках этих школ стоит отнести гибкость и адаптивность при реализации, а также учёт психологических аспектов формирования стратегии и качественных факторов. С логикой описывающих школ согласуется мысль, что стратегическое управление должно быть нацелено на «минимизацию потребностей в точных прогнозах, поскольку в условиях непредсказуемости наилучшим может оказаться такое решение, для которого прогнозирование не имеет решающего значения» [11, с.82]. К основным недостаткам указанных школ стоит отнести низкий уровень формализации, который не позволяет широко распространять и презентовать стратегические планы, а также выполнять контроль их исполнения. Среди описывающих школ к экстравертным относятся школа власти (логика этой школы построена на властных взаимодействиях, которые имеют внешнюю ориентацию по отношению к стратегу) и внешней среды (название говорит само за себя), которые отображают объективную расстановку сил. Оставшиеся описывающие школы, кроме школы обучения, входят в группу интровертных: школа предпринимательства (базовый процесс построен на основе предвидения и является интуитивным [1, с. 329]), когнитивная школа (предполагает, что окружение конструируется внутри организации [1, с.159]) и школа культуры (стратегия принимает форму перспективы, укоренившейся в коллективных устремлениях не обязательно явно выраженных [1, с. 243]).

Логика школы обучения описывается взаимно обуславливаемой связкой «вопрос-ответ», в рамках которой проходит обучение компании. Первичная постановка вопроса может быть осуществлена, как экстравертным, так и интровертным образом, а ответ всегда приходит из внешней среды. Следовательно данная школа является экстравертно-интровертной с доминирующей экстраверсией.

Отдельно выделяется школа конфигурации, которая рассматривает стратегическое управление как деятельность по обеспечению трансформации организации из одного относительно устойчивого состояния в другое, в условиях определенной конфигурации (сочетания структуры организации и внешнего контекста). Эта школа выделяет набор конкретных архетипов или категорий стратегического поведения организации. Таким образом, в ней прослеживается интроверсия относительно модели поведения (преобразования) и экстраверсия относительно нацеленности изменений компании в контексте внешней среды, а не самой внешней среды.

Следовательно, все школы стратегического управления поддаются систематизации относительно психологической установки стратега, что позволяет учитывать результаты исследований, полученные в контексте этих школ для анализа и сравнения экстравертного и интровертного подходов. Отдельно стоит отметить, что экстравертный тип несколько доминирует над интровертным по количеству школ, которые могут быть отнесены к каждому из них (5 против 3 и 2 смешанного типа).

**Сравнительный анализ экстравертного и интровертного подходов к стратегическому планированию**

Закінчення табл. 1

Сравнивая экстравертный и интровертный подходы между собой с точки зрения максимизации выгод и минимизации рисков можно выделить общие достоинства и недостатки каждого из них.

Минимизация рисков при стратегическом планировании экстравертного типа обеспечивается однозначной формализацией дизайна данного процесса. В этом случае достигается максимальная простота и ясность при разработке стратегии в силу того, что каждый сотрудник и структурное подразделение знает свою роль. Для «черных ящиков», из которых всплывают нетрадиционные идеи, здесь нет места, и обслуживание их не потребляет ресурсы.

Нацеленность на максимизацию выгод в экстравертном стратегировании вытекает из использования уже существующих возможностей через учет экономических, социальных, политических и культурных реалий внешней среды и глубокий конкурентный анализ. Это позволяет выявлять незанятые ниши, продвигать ранее созданные, но не запущенные в производство товары и услуги. Однако сам процесс стратегического планирования требует значительных ресурсов в условиях постоянно возрастающих объемов внешней информации.

Основные риски стратегий экстравертного типа заключаются в необходимости их реализации в жесткой конкурентной среде, а четко прописанные цели снижают маневренность при их реализации (табл. 1).

Экстравертно созданные стратегии характеризуются условной минимизацией рисков за счет отказа от принципиально новых путей получения сверхприбылей. Очевидным недостатком экстравертного подхода к стратегическому планированию является полное вовлечение стратега во внешние объекты, и, как следствие, утрата уникальности компании, которая может быть создана «внутренним видением» стратега. С другой стороны, получая информацию извне, результат легко презентовать на внешнюю сторону.

Таблица 1

**Общие достоинства и недостатки\* экстравертного подхода к стратегическому планированию**

Достоинства	Недостатки
1	2
1. Проста и ясность разработки стратегии (повышение вероятности достижения целей).	1. Минимальная гибкость при реализации стратегии (снижения вероятности достижения целей).
2. Концентрированный учет экономических, социальных, политических и культурных реалий внешней среды. Глубокий конкурентный анализ (повышение вероятности достижения среднего уровня выгод).	2. Зачастую стратегическое планирование сводится к экстраполяции имеющихся данных (упрощение реальности увеличивает вероятность неверных прогнозов).
3. Однозначная и понятная роль каждого сотрудника в процессе стратегического	3. Слабо учитываются качественные факторы, что приводит к искажению реальности (снижение вероятности достижения целей).
	4. Создается иллюзия порядка внешней среды и контроля над ней (снижение вероятности достижения целей через недооценку рисков).

1	2
планирования (повышение вероятности достижения).	5. Гипертрофированная аналитическая составляющая разработки стратегии (избыточный расход ресурсов на этапе планирования).
4. Простота и прозрачность осуществления контроля за выполнением стратегии (повышение вероятности достижения целей).	6. Субъектные возможности организации приуменьшаются, учитывая, что внешняя среда просто задаёт определенные общие правила игры и накладывает ограничения (занижения потенциальных возможностей компании, т.е. размеров потенциальных выгод).
5. Стратегия может быть легко представлена внешним пользователям. Например, для привлечения финансовых и иных ресурсов (увеличение скорости достижения цели).	7. Минимизируется отличие от стратегий конкурентов, теряется уникальность компании (снижение вероятности достижения целей).

\* Достоинства и недостатки оцениваются с точки зрения максимизации-минимизации рисков и выгод, а также вероятности их достижения. К выгодам также относится снижение используемых ресурсов.

В интровертном подходе предполагается возможность более значительных выгод по сравнению с экстравертным, в силу того, что их размеры в отдельных случаях даже сложно оценить, т.к. потенциально они неограниченные.

Минимизация рисков при стратегическом планировании интровертного типа является крайне сложной задачей. Риски внешней среды учитываются слабо и как следствие управлять ими не просто в силу затруднений, которые возникают уже на этапе их идентификации. При этом создается потенциал получения выгод через возможность выхода за существующие рамки. Следовательно, основные достоинства интровертного подхода сосредоточены в теоретически неограниченном уровне потенциальных выгод, а присущие ему высокие риски снижают вероятность получения выгод и относятся к главным недостаткам (табл. 2).

Таблица 2

**Общие достоинства и недостатки интровертного подхода к стратегическому планированию\***

Достоинства	Недостатки
1	2
1. Гибкость и адаптивность при реализации (повышение вероятности достижения целей).	1. Движение вперед вне зависимости от неопределенности (увеличение рисков потерь).
2. Акцент делается не на построении стратегии, а на активном поиске новых возможностей, активно используется творческое мышление (повышение верхнего предела выгод).	2. Крайне проблематично (иногда не возможно) передать знание в формализованном виде (снижение вероятности долгосрочного, непрерывного существования компании).
3. Движение вперед вне зависимости от неопределенности увеличивает потенциальные выгоды (повышение верхнего предела выгод).	3. Судьба компании тесно связана с судьбой руководителя или ядром коллективного стратега (снижение вероятности



Закінчення табл. 2

1	2
4. Отсечение избыточной информации (снижение расхода ресурсов). 5. Учитывается влияние на развитие таких явлений как «озарение» бизнес-идеями (повышение верхнего предела выгод). 6. Возможность вовлечения сотрудников всех уровней иерархии в творческие поиски новых стратегических перспектив (увеличение вероятности достижения целей через повышение мотивации). 7. Существует возможность создания принципиально новых продуктов или использования принципиально новых инструментов для завоевания/удержания рынков (расширение верхнего предела выгод).	долгосрочного, непрерывного существования компании). 4. Затруднительно аргументировано (при помощи расчётов) доказать выбор направления стратегического развития. Сложно формализовать для внешних и внутренних пользователей (снижение вероятности достижения целей через сложность привлечения инвестиций или партнеров). 5. Реализация стратегии слабо поддаётся контролю (повышение рисков не достижения целей). 6. Плохо применимы и слабо используются количественные методы анализа (повышение рисков при достижении целей).

\* Достоинства и недостатки оцениваются с точки зрения максимизации-минимизации рисков и выгод, а также вероятности их достижения. К выгодам относится снижение используемых ресурсов.

Общая схема соответствующая экстравертному и интровертному типам стратегии в измерении «выгода-риск» представлена на рис. 3.

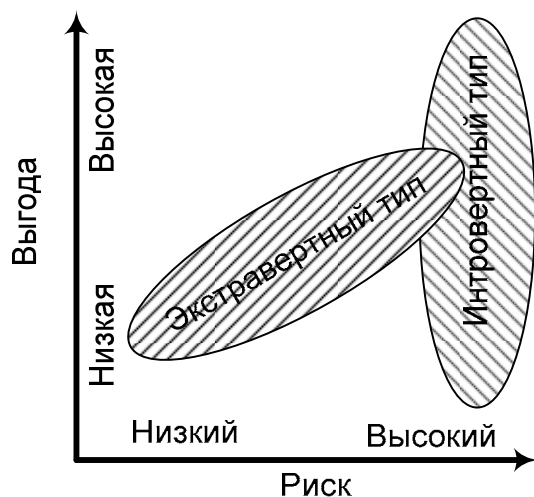


Рис. 3. Зоны выгоды и рисков для стратегий экстравертного и интровертного типов

Зона экстравертного подхода в измерении «выгода-риск» характеризуется линейным ростом выгод на фоне увеличения рисков. В то же время интровертный подход всегда высоко рисковый вне зави-

симости от выгод, что обуславливается отсутствием изначальной связи со внешней средой, т.е. риски изначально не учитываются и как следствие не поддаются управлению.

Прямым следствием достоинств и недостатков типов стратегирования является дифференциация источников внешнего финансирования их реализации. Так, если сравнить интровертный и экстравертный подход с точки зрения соответствия их существующим финансовым институтам, то становится очевидным определенная их специализация в зависимости от способа формирования стратегии. Финансирование экстравертных стратегий осуществляют классические инвестиционные банки. А реализация интровертных стратегий финансируется за счет венчурных фондов, институтов бизнес-ангелов и т.п.

Резюмируя сравнение интровертного и экстравертного подхода следует сделать акцент на следующие моменты. Интровертный подход, предполагая «формирования взгляда изнутри вовне», имеет больший потенциал получения выгод, чем подстраивание под внешние обстоятельства. Так как в этом случае имеет место «неограниченный» рынок сбыта и минимальная конкуренция, что в определенной мере соответствует концепции «голубого океана», предложенной в работе У. Чан Кима (W. Chan Kim) и Рене Моборна (Renee Mauborgne) [12]. Однако формирование стратегии голубого океана предполагается всецело в экстравертной логике посредством создания «стратегической канвы преобразований», которая представляет собой формирование «уникальной конкурентной позиции», на основе уже существующей на рынке расстановки сил. Следовательно, потенциал интровертно создаваемой стратегии даже несколько превосходит масштабы «голубого океана».

Нацеленности на конструирование внешней среды придерживаются компании, которые были причислены к «великим» в исследовании «Построено на вечно: успех компаний, обладающим видением», проведенном Дж. Коллинзом (J. Collins) и Дж. Поррасом (J. Porras). Например, Sony ставило своей целью вести рынок за собой, создавая его посредством новых товаров, а не выяснения желаний потребителей [13, с.86]. Однако отождествлять интровертный тип стратегирования с так называемыми «великими компаниями» не верно, т.к. образ, за которым можно вести рынок за собой, может быть сформирован как экстравертным, так и интровертным образом. А «величие», рассматриваемых в этом исследовании компаний, во многом обусловлено финансово-политическим и экономическим доминированием США в XX веке (17 из 18 компаний представляют США). Если бы такой анализ проводился в конце 18 века, в списке было бы значительное количество компаний из Англии, в то время как США вряд ли бы вообще были представлены. Также стоит отметить, что более высокая доходность акций так называемых «великих компаний» относительно «компаний сравнений», рассмотренных в этой работе, скорее определяется апостериорным характером их отбора. Так, крайне сложно оценить количество компаний со сходными характеристиками на момент их создания, которые прекратили свою деятельность прежде, чем про них стало известно как о всемирно узнаваемых брендах и произошло их причисление к «великим».

Отдельно необходимо рассмотреть организационную составляющую не только стратегического планирования, но и всего процесса стратегического управления.

**Экстравертная и интровертная установка в контексте функций управления**

Основные функции стратегического управления нацелены на решение двух задач. Задача № 1 – выбор вектора движения компании (ответ на вопрос «куда идти?»). Задача № 2 – обеспечение максимальной эффективности движения в заданном направлении, т.е. выбор траектории в координатах «скорость движения» и «затраченные ресурсы» (ответ на вопрос «как идти?»).

Решение 1-й задачи происходит в рамках функции стратегического планирования и может быть осуществлено как экстравертным, так и интровертным образом, однако в разной степени. На решение второй задачи направлены остальные функции, которые преимущественно реализуются в экстравертной логике (табл. 3).

Таблица 3

**Особенности реализации функций стратегического управления от психологического типа стратегического управления**

Функции стратегического управления*	Тип стратегического управления и человеческих ресурсов	
	Экстравертный	Интровертный
Стратегическое планирование	Легко формализуется	Возможно реализовать при условии, что «интровертное видение стратега» будет формализовано экстравертно ориентированной частью команды
Реализация стратегии	Возможно только экстравертным образом с учетом факторов внешней среды	Интровертно ориентированные сотрудники слабо подходят для непосредственной реализации
Мотивация	Мотивация имеет соревновательный характер	Мотивация имеет творческую составляющую
Контроль	Функция контроля ясна и может быть полностью формализована	Реализация функции контроля размыта, как следствие реализовать её сложно

\* Перечень функций сформирован в рамках классических положений школы управления А. Файоля (H. Fayol).

Реализация стратегии возможна только экстравертным образом, т.к. в конечном итоге нацелена на внешнюю среду. При этом мотивация в экстравертном подходе будет нацелена на победу с внешними конкурентами, а в интровертном – на реализацию внутреннего творческого потенциала.

Функция контроля может быть реализована только в экстравертной логике и использование здесь интровертной логики не целесообразно.

Осознанное объединение экстравертного и интровертного подходов открывает новые возможности для практического осуществления стратегического управления с целью превращения «жизнеспособных» интровертных образов в объективную экстравертную реальность. На данный момент предложенный подход используется скорее интуитивно. О чем свидетельствует широкое применение различных модификаций «мозгового штурма» и группой мыслительности (например, разработки Г.П. Щедровицкого) в процессе формирования миссии, видения и стратегических целей различных компаний, организаций и учреждений. Следовательно, при разработке стратегии необходимо учитывать психологический тип стратега и возможность влияния на процесс стратегического управления через кадровую политику.

Для крупных компаний одной из кадровых задач в целях повышения эффективности процесса стратегического управления будет являться формирование интровертно-экстравертного коллективного стратега, что окажет в первую очередь положительное влияние на реализацию функции стратегического планирования. В этом случае интровертная часть команды отвечает за создание образа будущего, который теоретически возможен, а экстравертная часть команды оценивает его практическую жизнеспособность.

Для малого и среднего бизнеса проведение такой целенаправленной кадровой политики является крайне затруднительным с точки зрения наличных ресурсов. Однако с точки зрения выживания бизнеса, особенно на ранних этапах его становления, логичным выглядит привлечение экстравертно ориентированных стратегов для снижения рисков быстрого банкротства. При дальнейшем развитии компании необходимо создание искусственных интровертных центров, встроенных в процесс стратегического планирования, как инструмента обеспечения возможностей стимулирования её ускоренного развития.

**Выводы.**

1. Можно выделить два подхода к стратегическому планированию: экстравертный и интровертный. Стратегические цели в рамках первого подхода зарождаются во внешней среде и предопределяют формирование стратегии. Согласно второму подходу стратегические цели зарождаются внутри компании, и, как правило, нацелены на изменение внешней среды. Следовательно, экстравертный подход гармонично вписывается в логику эпохи модерна, а интровертный – постмодерна. И неслучайно формирование эпохи постмодерна совпало с расцветом эпохи венчурных фондов, которые готовы инвестировать в весьма сомнительные «стартапы» с точки зрения классической рациональной логики эпохи модерна.

2. Анализ формирования и реализации стратегии в рамках тройки стратег-стратегия-пользователи стратегии позволяет установить различие в экстравертном и интровертном подходе, заключающееся в смещении во времени первичного момента их формирования друг относительно друга на один этап. Создание стратегии экстравертного типа начинается на этапе взаимодействия стратега с информационным фоном внешних пользователей будущей стратегии. В стратегиях интровертного типа этот этап как бы пропущен или сдвинут на один период вперед. Следовательно, в определенной мере при актуализации стратегии может

быть проведен переход от интровертного к экстравертному типу стратегирования.

3. Проведенная дифференциация школ стратегического управления в контексте экстравертного и интровертного подхода позволяет использовать для их сравнения результаты предыдущих исследований данных школ. Сравнительный анализ экстравертного и интровертного подхода к стратегическому планированию позволил установить, что в измерении «выгода-риск» экстравертный подход характеризуется меньшим уровнем выгод на фоне умеренных рисков. Интровертному подходу присущи более высокие потенциальные выгоды на фоне постоянно высоких рисков. Таким образом, подходы являются несравнимыми по Паретто в измерении «выгода-риск», т.е. нельзя однозначно отдать предпочтение одному из них.

4. Анализ функций стратегического управления в контексте экстравертного и интровертного подхода, позволил установить, что осуществление функции стратегического планирования может быть проведено как экстравертным, так и интровертным образом. А реализация стратегии и контроль её выполнения возможен только в рамках интровертной логики.

5. Одной из основных практических проблем стратегического планирования интровертного типа является перенос образа, который сформировался в сознании стратега и должен быть формализован в стратегии для его передачи как сотрудникам, так и внешним пользователям. Разрешение данной задачи предполагается искать через проведение кадровой политики с учетом психологической установки персонала компании, составляющего коллективного стратега. Для крупных корпораций представляется возможным проводить соответствующее тестирование сотрудников при приеме их на работу в структурные подразделения, связанные с формированием стратегии и поддержанием процесса стратегического планирования.

#### Список використаних джерел

1. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Дж. Лампель. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.

2. HBR's 10 Must Reads on Strategy / M. Porter, J. C. Collins, J. I. Porras, M. W. Johnson, C. M. Christensen and other. — Boston: Harvard Business Review, 2011. — 266 p.

3. Lafley A.G. Playing to Win: How Strategy Really Works / A.G. Lafley, R.L. Martin. — Boston: Harvard Business School Publish, 2013. — 272 p.

4. Рогоза М.Є. Моделювання процесу вибору стратегії розвитку торговельними підприємствами системи споживчої кооперації / М.Є. Рогоза, О.К. Кузьменко // Вісник економічної науки України. — 2012. — № 1 (21). — С. 142-145.

5. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. — Харьков: Гуманитарный центр, 2005. — 632 с.

6. Смит В. Экспериментальная экономика (комплекс исследований, по совокупности которых автору присуждена Нобелевская премия) / В. Смит. М.: ИРИСЭН; Мысль, 2008. — 804 с.

7. Юнг К.Г. Психологические типы / К.Г. Юнг. — СПб.: Азбука, 1996. — 736 с.

8. Бодрийяр Ж. Симулякры и симуляция / Ж. Бодрийяр. — Тула: Тульский полиграфист, 2013. — 204 с.

9. Стив из Apple Сделал «Икону» / Гончаров А., Соболев Д., Поляков В., Костяная О. и др. — Управление персоналом. — 2012. — № 24. — С. 38-47.

10. Semeniuk I. Fruitflies evolve number sense [electronic resource] / Semeniuk I. — mode of access: <http://blogs.nature.com/news/2012/07/fruit-flies-evolve-number-sense.html> (дата обращения 01.02.2015)

11. Moriex Y. Smart rules: Six ways to get people to solve problems without you / Y. Moriex // Harvard business rev. — 2011. — № 89 (9). — P. 78-86.

12. Чан Ким, У. Стратегия голубого океана: Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: [Пер. с англ.] / У. Чан Ким, Рене Моборн. — М.: НИРО, 2005. — 272 с.

13. Коллинз Д., Поррас Д. Построено на вечно: успех компаний, обладающим видением / Дж. Коллинз, Д. Поррас; пер. с англ. В. Мишучкова. — 2-е. изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.

**О. Н. Головинов**

*д-р экон. наук*

*г. Донецк*

## ИННОВАЦИОННЫЕ КЛАСТЕРЫ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

**Постановка проблемы.** В последние годы вопросы становления инновационной экономики неразрывно связаны с повышением эффективности функционирования предприятий за счет активизации их инновационной деятельности. Без существенных инновационных преобразований невозможен переход на путь формирования постиндустриальной национальной экономики основанной на знаниях. Инновационная активность экономических субъектов должна стать решающим фактором эффективности и конкурентоспособности. Повышение эффективности на-

ционального производства в условиях жесткой глобальной конкуренции требует поиска и использования новых организационных форм создания и освоения инноваций. Опыт стран успешно формирующих постиндустриальную экономику показывает, что одним из наиболее эффективных инструментов дающих шанс на активизацию инновационной деятельности можно рассматривать инновационные кластеры. Использование кластерного подхода целесообразно в силу наличия в отечественной экономике определенного фундамента в виде значительного числа производственных предприятий обладающих необходимым