

## ПОСТАНОВКА СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ВИМОГ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

© Тараненко І.В., 2011

На основі узагальнення концепцій конкуренції та інноваційного розвитку запропоновані поняття інноваційної конкуренції та інноваційної конкурентоспроможності. Показано, що в умовах переходу суспільства до глобалізаційно-інноваційної стадії розвитку виникає необхідність розробки гнучких комплексних стратегій, що ґрунтуються на інноваційно-інтеграційному підході. Виокремлено індивідуальні стратегічні цілі (забезпечення добробуту) та загальні, або суспільні стратегічні цілі (стійкий інноваційний розвиток) економічних суб'єктів.

**Ключові слова:** інноваційна конкуренція, інноваційна конкурентоспроможність, інтегративна взаємодія, стійкий розвиток, стратегічні цілі.

I.V. Taranenko

Alfred Nobel University Dnipropetrov's

## SETTING OF STRATEGIC GOALS OF AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF REQUIREMENTS OF INNOVATIVE COMPETITION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Being based at the concepts of competition and innovation development, the author proposes the definition of innovation competition and innovation competitiveness. Proved that under the conditions of transition of the society to globalization – and – innovation stage of development the necessity of working out the flexible complex strategies based at innovation – and – integration strategy arises. The author separated individual strategic goals (well – being provision) and general, or social goals (sustainable innovation development) of economic actors.

**Key words:** innovation competition, innovation competitiveness, integrative interaction, sustainable development, strategic goals.

**Постановка проблеми.** Перехід сучасного суспільства до глобалізаційно-інноваційної стадії розвитку характеризується, з одного боку, загостренням конкуренції, з іншого, – посиленням інтегративної взаємодії національних економік, регіонів, компаній. Координація діяльності, інтеграція й кооперація гравців ринку стають ключовими формами конкурентної поведінки. Одночасно зростає необхідність дослідження нових характеристик і властивостей конкуренції, що виникають під впливом глобалізації й «нової» технологічної революції, пов'язаної з виникненням новітніх нано-, біо-, інформаційно-комунікаційних і когнітивних технологій, які дістали назву NBIC-технологій.

У контексті сучасних глобалізаційно-інноваційних перетворень вдосконалення методологічних підходів до розроблення гнучкої комплексної стратегії, яка б відповідала умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, які постійно змінюються, набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Роль інновацій у розвитку конкурентних відносин, обґрунтована в теоріях інноваційного розвитку й ефективної конкуренції Й. Шумпетера, у працях Ф. Хайека, Л. Мизеса, И. Кирцнера, одержала подальший розвиток у роботах сучасних представників школи стратегічного менеджменту М. Портера, Г. Хамела, К. Прахалада, К. Кристенсена, У. Чан Кіма, Г. Чесборо. Проблеми інтегративної поведінки та інтегративної (кооперативної) конкурентної взаємодії висвітлені у роботах Р. Піно, П. Глура, В. Радаєва, С. Кузьміна. Стратегічні імперативи стійкого розвитку отримали теоретичне обґрунтування у комплексних дослідженнях Л. Брауна, Д. Гвішіані, М. Згуровського, проголошені в програмних документах ООН, закладені в зміст Стратегії ЄС «Європа-2020» та в місії провідних компаній світу.

Водночас, за наявності великої кількості розробок як теоретичного, так і прикладного характеру, що належать класикам теорії стратегічного управління І. Ансоффу, Д. Аакеру, Р. Акоффу, Г. Мінцбергу, М. Портеру, А. Чандлеру, К. Ендрюсу та ін., методологія формування стратегії організації недостатньо адаптована до нестабільності конкурентного середовища, що різко зросла в умовах глобалізації. Не вироблений чіткий підхід до визначення кінцевої мети організації з урахуванням сучасних імперативів стійкого розвитку. Не надане обґрунтоване визначення економічного благополуччя організації.

**Мета дослідження** – вдосконалити підходи до розроблення стратегії економічних суб'єктів з позицій системного підходу у контексті цілей інноваційного стійкого розвитку та вимог глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Конкуренція містить в собі суперечливу єдність, яка втілюється в її властивостях, – як руйнівного, деструктивного характеру, так й такого, що відбиває створення нової якості, конструктивного.

Ідея конструктивної взаємодії отримала розвиток у інтегративному підході до визначення сутності, мети і критеріїв ефективності конкуренції. Інтегративна конкуренція передбачає спільне функціонування усіх елементів (підсистем), необхідних для життєздатності системи загалом [1, с. 27], і ґрунтується на інтегративному типі конкурентної поведінки, тобто на широкому спектрі конкурентних взаємодій – від координації до конструктивної взаємодії та конкурентного співробітництва заради досягнення індивідуальних та спільних цілей суб'єктів конкурентних відносин.

Водночас результати узагальнення та аналізу змісту й основних характеристик провідних концепцій конкуренції свідчать про наявність чітко вираженої тенденції до дослідження конкуренції через призму інноваційних перетворень. Наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. така тенденція перетворюється на закономірність. Сучасні концепції розглядають інновації як імператив успішного функціонування компаній за умови конкурентної взаємодії на глобальних ринках.

Вивчення змісту новітніх тенденцій розвитку теорії та практики конкуренції як результату еволюції сучасної наукової думки та суперечливих процесів глобального світового розвитку, приводить до висновку про якісну природу сутнісних змін, що відбулись. Інновації, ефект яких багаторазово підсилюється інтеграційними процесами, креативними формами взаємодії та співпраці на усіх рівнях господарювання, перетворились на універсальний двигун суспільного розвитку, рушійну силу глобалізації, джерело якісного перетворення сутності та змісту конкуренції.

Пріоритетність інноваційного розвитку на основі конструктивної взаємодії учасників в умовах розгортання «нової» технологічної революції та глобалізаційних процесів дає змогу говорити про інноваційну парадигму теорії конкуренції [2]. Остання становить методологічне підґрунтя для визначення інноваційної конкуренції як нової форми (нового типу) конкурентних відносин, що набуває всеосяжного характеру в умовах глобалізації світового господарства.

Інноваційна конкуренція – це заснований на створенні і нагромадженні знання й ефективному використанні інноваційних переваг інституційно оформлений процес змагальної взаємодії суб'єктів, що відбувається в глобалізованому ринковому середовищі, через інтегративну участь

суб'єктів у системному інноваційному процесі, для забезпечення найкращих умов стійкого розвитку. Інноваційній конкуренції іманентно притаманний принцип інтегративної конкурентної взаємодії, який передбачає перевагу інтегративних форм конкурентної поведінки у діапазоні від координації до конструктивної взаємодії та конкурентного співробітництва.

На практиці цей принцип зумовлює зміну форм конкурентної поведінки, що знаходить втілення у відповідних конкурентних стратегіях суб'єктів господарювання, – від підприємств (компаній) до транснаціональних корпорацій, регіонів, країн та їх угруповань, спрямованих на уникнення конфронтації та зіткнення, вивчення стратегій конкурентів та урахування їх у своїй діяльності, посилення інтеграційних тенденцій на мікро-, мезо-, макрорівнях.

Інноваційна конкуренція несе у собі можливості, якщо не вирішення, то істотного пом'якшення притаманого конкурентній поведінці учасників глобальної економіки суперечностей між загостренням суперництва та посиленням інтегративної взаємодії суб'єктів конкурентних відносин, як на рівні національних економік, так і світового господарства. Така можливість пов'язана з формуванням інноваційної конкурентоспроможності економічних суб'єктів, яку доцільно розглядати з позицій системного підходу.

У [3] ми визначаємо *інноваційну конкурентоспроможність економічного суб'єкта (соціально-економічної системи)* як інтегральну властивість, зумовлену синергетичною взаємодією інтеграційних (екзогенних) та інноваційних (ендогенних) конкурентних переваг, що забезпечує через постійне самовідтворення системи на вищому технологічному рівні, досягнення цілей сталого розвитку, добробуту, безпеки, збалансованої інтеграції у глобальну економічну систему, збереження позицій у змагальній взаємодії з учасниками конкурентного простору.

Класифікація конкурентних переваг за походженням на інтеграційні (переважно екзогенні, або зовнішні) та інноваційні (переважно ендогенні, або внутрішні) зумовлена характером чинників, під впливом яких відбувається формування інноваційної конкурентоспроможності. Джерелом інтеграційних переваг є взаємодія системи із зовнішнім середовищем та його окремими компонентами (елементами, підсистемами), що спонукає захарувати такі переваги до переважно екзогенних. Своєю чергою, інноваційні конкурентні переваги виникають передусім внаслідок зусиль з боку внутрішніх компонентів системи, що дає змогу розглядати їх як ендогенні [4].

Наявність спільних цілей є визначальною умовою запровадження інтегративної моделі конкурентної поведінки.

Звідси, чинниками, що зумовили можливість запровадження моделі інтегративної конкурентної поведінки та відповідно інноваційної конкуренції на глобальному рівні, необхідно вважати:

- перехід від концепції стійкого зростання до ширшої та збалансованішої концепції стійкого розвитку;

- встановлення спільних цілей стійкого розвитку не тільки стосовно національних економік, але й на рівні окремих регіонів і навіть компаній.

Як відомо, концепція стійкого розвитку (англ. *sustainable development*), розроблена під керівництвом Л. Брауна дослідниками Інституту світових спостережень (США) і вперше проголошена у 1987 р. у доповіді «Наше спільне майбутнє» Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища й розвитку під керівництвом Гру Харлем Брунтланд, виходить із необхідності забезпечити світовий баланс між рішенням економічних, соціальних проблем і збереженням довкілля.

Під стійким розвитком розуміється модель розвитку суспільства, за якої задоволення життєвих потреб нинішнього покоління людей досягається одночасно зі збереженням такої можливості для майбутніх поколінь [5]. З 1997 р. сталий розвиток визнано фундаментальною та всеохопною метою Європейського Союзу. У 2006 р. прийнято Стратегію сталого розвитку ЄС, в якій підкреслюється, що саме інноваційна компонента, накопичення знань та розвиток технологій можуть зменшити «ризики та загрози стійкості соціальних зв'язків, навколишнього середовища та економік» у глобальному масштабі та забезпечити світовий баланс між рішенням соціально-

економічних проблем та збереженням навколишнього середовища». Така сама ідея червоною ниткою пронизує Стратегію ЄС-2020. У документах ООН проголошено встановлення цілей сталого розвитку не тільки стосовно країн та суспільства загалом, але й на рівні окремих регіонів і навіть компаній. «Будучи однією з ключових сил в сучасному суспільстві, організації всіх типів покликані зіграти важливу роль в досягненні цієї мети», – заявлено в Керівництві зі звітності в галузі стійкого розвитку [6]. Тісний взаємозв'язок між процесами забезпечення стійкого розвитку, економічного росту й благополуччя на мікрорівні (компанії) і макрорівні (національні економіки, світ загалом) знаходиться у центрі програмного документа «Vision 2050» Всесвітньої ради бізнесу зі стійкого розвитку (World Business Council for Sustainable Development) [7]. Сьогодні завдання стійкого розвитку включені у місії провідних компаній світу.

Сучасний етап еволюції суспільства зумовлює доцільність подальшої розбудови поняття стійкого розвитку у глобальному масштабі у контексті «стійкого інноваційного розвитку», через додання до економічної, соціальної, екологічної складових, четвертої – інноваційної компоненти. Сучасна трансформація імперативів сталого розвитку, зумовлена сучасним етапом «нової» науково-технологічної революції (NBIC-революції), висунула на перший план інноваційну конкурентоспроможність як рушійну силу глобального інноваційного суспільства.

Оновлена концепція стійкого інноваційного розвитку [8] має бути закладена в основу інноваційних конкурентних стратегій суб'єктів світового господарства, а також організацій усіх типів.

Ключовим аспектом розроблення стратегії організації й умовою її успішної реалізації є адекватна постановка довгострокових цілей розвитку й визначення засобів їхнього досягнення. У цьому контексті особливу актуальність набуває проблема кінцевої мети діяльності організації (підприємства).

Інноваційною парадигмою теорії конкуренції концептуально визначене формування у кожного учасника конкурентних відносин «дерева цілей», яке складається з індивідуальних цілей учасників та спільних цілей забезпечення сталого розвитку на інноваційній основі в довгостроковому періоді, які мають бути досягнуті через реалізацію стратегічних завдань соціально-економічного спрямування.

Такий підхід дає можливість усунути суперечності між різними трактуваннями довгострокових цілей організації (підприємства). Згідно з позиціями прибічників неокласичної школи, що поділяють багато фахівців в області управління, довгострокова мета підприємства полягає у збільшенні прибутку [9]. Зі зміною ринкових умов погляди дослідників звертаються у бік споживача, і кінцевою метою було визнане «одержання продукту (послуги) відповідно до запитів споживачів і збільшення прибутку компанії» [10]. У міру змін у постіндустріальному суспільстві розширилося трактування кінцевої мети підприємства (фірми, компанії) – від збільшення прибутку до забезпечення довгострокового економічного благополуччя (англ. *well – being*) [11], що трактується в триєдиному контексті фінансового, соціального й екологічного благополуччя [12, 13].

Під фінансовим (власне економічним) благополуччям, на наш погляд, варто розуміти:

- а) підтримку відносних показників оцінки фінансового стану підприємства відповідно до встановлених нормативних значень;
- б) підтримку абсолютних показників оцінки фінансового стану підприємства на рівні не нижче від середньогалузевого (загальногалузевого);
- в) забезпечення доходів інвесторів на рівні, що спонукує їх залишати свій капітал усередині організації;
- г) забезпечення доходів працівників, що уможливить забезпечити якість життя не нижче від середнього рівня за національними стандартами.

Соціальне благополуччя припускає забезпечення для працівників умов праці й соціальних умов, що відповідають національним стандартам і традиціям для відповідних соціальних груп. Сюди ж припустимо включити й поняття культурного благополуччя [6].

Екологічне благополуччя означає відповідність національним екологічним стандартам.

Л. Енджел додає до складової економічного благополуччя організації наявність інноваційного, креативного середовища [11].

Трактування кінцевої мети організації одержало розвиток у контексті теорії стейкхолдерів, або теорії зацікавлених сторін (англ. *stakeholder theory*), запропонованої у 1970-х рр. Р. Акоффом [14] і розвиненої у 1984 р. Р. Фріменом [15]. Теорія пояснює стратегію розвитку фірми з погляду врахування інтересів т. зв. стейкхолдерів (зацікавлених сторін), і стверджує, що під час досягнення своїх цілей фірмі варто брати до уваги різноманітні інтереси сторін. Необхідно врахувати, що відносини між стейкхолдерами не завжди мають характер співробітництва, а можуть бути й конкурентними. Однак усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого визначатиме траєкторію розвитку організації.

Відповідно до теорії зацікавлених сторін, фірма – це не тільки економічна цілісність і інструмент для отримання прибутку, але також система, що впливає й сама зазнає впливу від свого оточення: місцевих співтовариств, споживачів, постачальників, громадських організацій, а також персоналу, інвесторів і акціонерів. До груп, зацікавлених у діяльності корпорації, Р. Акофф зараховує не тільки постачальників, покупців, найманих робітників, інвесторів і кредиторів, уряд, але й майбутні покоління.

Звідси випливає безпосередній взаємозв'язок між економічним благополуччям організації й сторін, зацікавлених у її діяльності, і що впливають на неї. Л. Енджел розглядає мету фірми з позиції теорії стейкхолдерів як збалансування економічного (фінансового), соціального, екологічного й культурного благополуччя ключових внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [11].

Множинність складових довгострокового економічного благополуччя як основної мети організації (фінансова, соціальна, екологічна тощо), а також безпосередня залежність від благополуччя ключових внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, вимагає комплексного методологічного підходу до визначення шляхів досягнення цієї мети.

Усе більша кількість сучасних компаній, що функціонують в умовах невизначеності й постійних змін внутрішнього й зовнішнього середовищ, зростаючої відкритості, «нової» технологічної революції й загострення глобальних проблем, усвідомлюють, що єдино можливий шлях до довгострокового благополуччя лежить через звертання до принципів стійкого розвитку й соціальної відповідальності. Відповідно в ієрархії цілей організації забезпечення стійкого розвитку в єдності економічної, соціальної й екологічної складової відіграє найважливішу роль.

Автор запропонував визначення стратегії, яке трактує останню як інструмент забезпечення стійкого ринкового становища й звідси – економічного благополуччя організації. Стратегія – це загальна концепція досягнення цілей організації у динамічному конкурентному середовищі, у контексті довгострокового економічного благополуччя організації через забезпечення її стійкого розвитку і збалансування інтересів ключових внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін.

Варто зауважити, що таке визначення стосується до стратегії не тільки організації (фірми), але й усякого економічного суб'єкта – від людини (домогосподарства) до національної економіки.

З погляду змістовної складової, інноваційна парадигма теорії конкуренції дає змогу рекомендувати компаніям для ефективного досягнення поставлених цілей побудову комплексної стратегії на основі інноваційно-інтеграційного підходу.

У сучасних умовах посилення економічної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища призвело до виникнення нових форм конкуренції. Конфронтаційні стратегії, спрямовані на агресивне витіснення суперника з ринку, не відповідають вимогам інноваційного стійкого розвитку й інноваційної конкуренції в умовах сучасного етапу глобалізації, і поступаються місцем інтеграційним і коопераційним стратегіям.

Комплексна інноваційно-інтеграційна стратегія містить у собі елементи типових стратегій, розроблених провідними спеціалістами в області стратегічного управління й конкурентного розвитку. Пріоритет надано стратегіям, спрямованим на формування й реалізацію конкурентних

переваг шляхом створення нових товарів, виходу на нові ринки, впровадження нових бізнес-моделей, маркетингових інструментів і управлінських рішень, у конструктивній взаємодії з іншими учасниками глобального конкурентного середовища.

Залежно від типу конкурентної взаємодії до стратегій, що найбільше відповідають таким вимогам, є: 1) коопераційні стратегії, спрямовані на стратегічну взаємодію у сфері НДДКР, у сфері виробництва, просування й збуту; 2) адаптивні стратегії як різні варіації стратегії «корпоративного айкідо»; 3) креативні стратегії, спрямовані на створення власного ринку (ніші), та /або нових потреб (стратегії «створення ринків майбутнього» Г. Хамела й К. Прахалада [3], «блакитного океану» У. Чан Кіма, Рене Моборна [4]).

Запропонована Робертом Піно стратегія «корпоративного айкідо» [5] передбачає нову філософію конкуренції – прагнути не до знищення конкурента, а до встановлення контролю над ним. Посилення компанії відбувається за рахунок концентрації на своєму розвитку й самовдосконаленні, а також нейтралізації сильних сторін конкурента й підпорядкування його своїм діям. Конкуренція розглядається як необхідний інститут, що сприяє вдосконалюванню компанії, що стимулює створення нових продуктів і технологій. Конкуренти у корпоративному “айкідо” розглядаються насамперед як джерело нових ідей і додатковий стимул до розвитку.

Залежно від джерела конкурентної переваги найперспективнішими є інтеграційні стратегії, орієнтовані на бізнес-моделі стратегічних альянсів, ланцюжків створення вартості тощо; інноваційні стратегії, які дають змогу компанії знижувати витрати виробництва й лідирувати за ціною, здійснювати диверсифікованість виробництва й ринків.

Глобальними компаніями-лідерами відповідних галузей широко впроваджуються бізнес-моделі виробничих мереж – «глобальні ланцюжки доданої вартості» та «глобальні ланцюжки постачань» на основі залучення за субпідрядом й за контрактами незалежних компаній, у тому числі малого й середнього бізнесу. Ланцюжки стають «глобальними», коли їхня компонентна діяльність поширюється географічно через кордони у різні країни. Зразками слугують ефективно впроваджені в практику бізнес-моделі: глобального ланцюжка створення вартості В 787, розроблена “The Boeing Company”, А350ХВ компанії “Airbus”.

Поєднання інноваційних і коопераційних стратегій закладено в моделі «відкритих інноваційних мереж», що ґрунтуються на концепції «відкритих інновацій» Г. Чесборо. Модель передбачає створення широкої мережі підприємств-партнерів, що обмінюються ідеями й технологіями на ринковій основі, розвиток аутсорсингу в науково-дослідній сфері, активне залучення споживачів до інноваційного процесу («демократизація» інновацій) і подальша комерціалізація технологій поза компаніями, де інновація була здійснена (вперше застосована) [6].

В основі запропонованого підходу лежить прагнення не до знищення конкурента заради досягнення й зміцнення власного лідерства, а до посилення конкурентних переваг, розвитку й самовдосконалення компанії у ході конструктивної взаємодії з конкурентами шляхом одержання інноваційних ідей для створення нових продуктів, технологій, бізнес-моделей.

**Висновки.** Узагальнення концепцій конкуренції та інноваційного розвитку дає змогу обґрунтувати поняття інноваційної конкуренції, що ґрунтується на моделі інтеграційної конкурентної взаємодії. Інноваційна конкуренція зумовлює утворення інноваційних та інтеграційних конкурентних переваг, взаємодія яких приводить до формування інноваційної конкурентоспроможності.

Відповідно в умовах переходу суспільства до глобалізаційно-інноваційної стадії розвитку конфронтаційні стратегії не відповідають вимогам інноваційного стійкого розвитку й інноваційної конкуренції та поступаються місцем інтеграційним і коопераційним стратегіям. Виникає необхідність розроблення та запровадження в діяльність економічних суб'єктів різних рівнів гнучких комплексних стратегій, що ґрунтуються на інноваційно-інтеграційному підході.

Таке завдання вимагає правильного визначення цілей розвитку та методів їх досягнення. Якщо до індивідуальних цілей економічних суб'єктів треба зарахувати передусім забезпечення

добробуту, то до спільних цілей належить завдання інноваційного сталого розвитку. Оновлена концепція сталого інноваційного розвитку, яка, крім традиційних економічної, соціальної, екологічної складових, містить четверту – інноваційну компоненту, має бути закладена в основу стратегій суб'єктів світового господарства.

1. Кузьминов С.В. Егоїстичний та інтегративний підходи до визначення мети і критеріїв ефективності конкуренції / С.В. Кузьминов // Академічний огляд. – 2009. №2. – С. 24 – 28.
2. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції в сучасних глобалізаційних умовах / І.В. Тараненко // Науковий Вісник ЧДІЕУ. Серія 1: Економіка: збірник наукових праць. – Чернігів: ЧДІЕУ. – 2011. – № 1 (9). – С. 194–203.
3. Тараненко І.В. Фактори забезпечення інноваційної конкурентоспроможності країн у глобальній економічній системі / І.В. Тараненко // Академічний огляд. Економіка і підприємництво // Науково-практичний журнал. – Дніпропетровськ: ДУЕП. – 2010. – № 2 – С. 160–167.
4. Тараненко І.В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний контекст / І.В. Тараненко // Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. – Донецьк: ДонНУ, 2010. – Вип. 2. – С. 144–153.
5. 11. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. – Oxford: Oxford University Press, 1987, 43 P.
6. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Версия 3.0. [Електронний ресурс] / 2000 – 2006 GRI. – Режим доступу: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/F88F3389-B77B-4DE8-B6B8-22C57D6747E5/0/G3\\_Guidelines\\_RUS.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/F88F3389-B77B-4DE8-B6B8-22C57D6747E5/0/G3_Guidelines_RUS.pdf).
7. Vision 2050: The new agenda for business 1997-2011 [Електронний ресурс] / World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).- 2010. – Режим доступу: <http://www.wbcd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MzczOTc>.
8. Офіційний сайт Державного університету природи, суспільства і людини «Дубна». Інститут системного аналізу та управління. Кафедра стійкого інноваційного розвитку. Режим доступу: [http://www.yrazvitie.ru/?page\\_id=851](http://www.yrazvitie.ru/?page_id=851).
9. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // *New York Times Magazine*. – 1970. – № 13 – P. 32–33.
10. Дунаев О. Стратегия – это искусство, без которого не удержат бизнес / О. Дунаев // Логинфо. Журнал о логистике в бизнесе. – 2006. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.loginfo.ru/arhiv/2006/log078\\_06s2\\_pr.php](http://www.loginfo.ru/arhiv/2006/log078_06s2_pr.php).
11. Angell L.C. *Doing Well by Doing Good: Impact of Operations* [Електронний ресурс] / *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2008 May 25–26, 2008*. – Режим доступу: <http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2008/Proceedings/Refereed%20Papers/Contributions/C%2080/C80.pdf>.
12. Makower J. *Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work on Your Business and the World* / Makower J. – New York: Simon & Shuster, 1994.
13. Savitz A. *The Triple Bottom Line* / Savitz A., Weber K. – San Francisco: Jossey – Bass, 2006.
14. Акофф Р. Д. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
15. Freeman, E.R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / E. Freeman – NJ. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
16. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М.: Олимп-бизнес, 2002. – 220 с.
17. У. Чан Ким. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. – М.: «Нипро», 2005. – 272 с.
18. Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент / Р. Пино – СПб.: Питер, 2001.
19. Chesbrough H. *Open Business Models* / Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press, 2006. — 256 p.