

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В роботі з'ясовано та розвинено теоретичні основи трактування категорій «стратегія», «стратегія підприємства», «економічна стратегія підприємства», а також уточнено їх класифікацію. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до формування та реалізації економічної стратегії підприємства, а також визначено її складові. Сформульовано та обґрунтовано застосування основних категорій та принципів реалізації стратегічного управління. Доведено, що доцільно комплексно підходити до оцінювання економічної стратегії підприємства і поряд з фінансовими використовувати й економічні методи.

Theoretical bases are found out and developed in relation to the interpretation of categories «strategy», «strategy of enterprise», «economic strategy of enterprise», and also their classifications are specified. Theoretical-methodological approaches of forming and realization of economic strategy of enterprise are grounded and, certainly, its constituents are defined. Application of basic categories and principles of realization of mechanism of evaluation of economic strategy of enterprise are formulated and grounded. It is well-proven that it is expedient to come closely to the complex evaluation of economic strategy of enterprise and to utilize both financial and economic methods.

Ключові слова: стратегія, економічна стратегія, конкурентоспроможність, ринкове середовище, механізм оцінювання економічної стратегії підприємства, комплексне оцінювання економічної стратегії.

Постановка проблеми. Останнє десятиріччя стало водночас і кращим, і гіршим часом для дослідників стратегій, зважаючи на вступ світової економіки в епоху глибинних системних зрушень. Хоча найбільш актуальні для розробки стратегій нові тенденції у практиці бізнесу (глобалізація, управління трансформацією організацій і проблеми розвитку технологій та управління інноваціями) були досить точно визначені багатьма фахівцями вже на початку 1990-х рр., незабаром з'ясувалося, що мова йде про якісні зміни умов не тільки лідерства, але і виживання фірм. Загальним фоном і визначальним вектором цих змін стали процеси переходу сучасної цивілізації від індустріального до постіндустріального суспільства («суспільства знань», або «посткапіталістичного суспільства» за термінологією П. Дракера), які можна порівняти з глобальними зрушеннями в устрої економічних систем, що супроводжували в ХІХ – на початку ХХ ст. (у різних країнах з різною інтенсивністю) перехід від аграрного до індустріального суспільства. Неминуча при цьому трансформація організаційно-економічних основ галузей, конкуренції і фірм, з одного боку, зробила стратегічне управління, як ніколи, актуальним, а з іншого – поставила його теоретиків і практиків перед необхідністю радикального переосмислення принципів і напрямів розробки концепцій стратегій, адекватних новим реаліям.

Масштаб і розмаїття «викликів», що постали перед теорією стратегічного управління через швидкий розвиток інноваційної, глобальної та інформаційної економіки, змусили деяких відомих фахівців стверджувати, що «сьогодні наукова дисципліна стратегічного управління знаходиться на роздоріжжі», як це одного разу вже було в її історії за часів етапної Пітсбурзької конференції 1977. Проте навіть ця аналогія, мабуть, не передає повністю нову якість змін, з якими зіткнулася ця теорія. За попередніх змін етапів економічного розвитку зрушення в практиці менеджменту відігравали важливу роль, але все ж таки визначальними були процеси посилення аналітичного потенціалу цієї теорії (наприклад, послідовне «управлінське розширення» економічної теорії фірми і рух від запозичень ідей і методів суміжних наук до створення концепції, що розвивається на власній основі). Нині на перший план вийшли фактори серйозної трансформації об'єкта і предмету стратегічного управління підприємством.

Множинні й невідомі раніше фактори зовнішнього середовища істотно скорегували уяву про економічно ефективний розмір фірми, межі галузей та інші аспекти стратегічного управління, які вважалися вже добре вивченими. У свою чергу, превалююча сьогодні тенденція переходу від стратегічного вибору до стратегічних змін як суті успішних стратегій вимагає зміщення акцентів досліджень на динамічні аспекти природи і механізмів конкурентних переваг. Все це в сукупності дозволяє стверджувати про зародження нового, четвертого етапу теорії стратегічного управління, головною відмінністю якого буде формування динамічної концепції стратегій фірм. Можливо ця концепція набуде конкретизації вже у 2010–2012 рр.

Сьогодні ми можемо з більшою чи меншою обґрунтованістю говорити лише про деякі абрисы цього нового етапу. Зокрема, здається очевидним, що знання та інновації стають найважливішими чинниками довгострокових переваг фірм в новій економіці. Проте, ми вважаємо, що науковцям слід багато чого зробити в переосмисленні природи, особливостей та наслідків організаційно-економічної трансформації галузей, конкуренції і фірм, що відбувається за останні 10–15 років і є далекою від завершення. Вже виникла значна кількість популярних концепцій («стратегія як революція», коеволюція, реальних опціонів тощо), які намагаються нетривіально інтерпретувати зміни, що відбуваються. Однак, поки є не зрозумілим реальний внесок цих підходів у створення нової парадигми стратегічного управління. У свою чергу, швидке поширення в сучасній економіці мережових форм міжфірмової організації призвело до різкого піднесення мережової концепції стратегічного управління. Проте, ми вважаємо, що цей підхід принципово не відрізняється від логіки ресурсної концепції у поясненні джерел конкурентних переваг.

На нашу думку, найбільші шанси стати прообразом нової парадигми має концепція динамічних здібностей, згідно з якою фірма розглядається як інститут, що конструює компетенції і здібності шляхом внутрішніх процесів навчання у формі еволюційного експериментування. Саме ця концепція може задовольнити актуальну потребу в динамічному, системному та холистичному трактуванні внутрішньо- і міжфірмових факторів конкурентних переваг на основі здібностей для осмислення швидкоплинного глобального контексту бізнесу. Однак розвиток цієї концепції зараз знаходиться на ранній стадії.

Для створення адекватних сучасній економіці концепцій стратегічного управління потрібно, перш за все, оцінити зміни ключових параметрів успішних стратегічних рішень: організаційно-економічних основ галузей, конкуренції, фірм. Інакше кажучи, відштовхуючись не від усталених уявлень, а від сучасних фактів і тенденцій зовнішнього і внутрішнього середовища організацій слід дати відповіді на питання: яким на сьогодні є галузевий, а в широкому плані і загальний інституційний, контекст конкуренції; якими сьогодні є принципи суперництва в бізнесі та що сьогодні являють собою «фірми» як суб'єкти конкуренції. Виходячи з чого ми спочатку проаналізуємо основні світові тенденції у трансформації галузей і конкуренції, а потім - фірм, після чого розглянемо особливості розвитку стратегій українських підприємств в останньому десятиріччі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Револьюційні зміни в організації галузей і конкуренції. До середини 1990-х рр. вивчення глибоких і одночасно безперервних змін у зовнішньому середовищі бізнесу і загальних рецептів стратегічної адаптації до них фірм стало головною проблемою в працях світових гуру менеджменту, які були відомими і раніше (П. Дракер, Р. Кантер, К. К. Прахалад, Г. Хамел та ін.), а також тих, хто став відомим завдяки дискусії про статус менеджменту на рубежі століть (П. Сенг, М. Хаммер, Дж. Чампі, К. Нордстрем, І. Ріддерстрале та ін.). При всіх розходженнях у розумінні напрямів модифікації стратегій фірм, всі вони сходяться у тому, що зміни, які спостерігаються, є революційними.

Так, Прахалад і Хамел [1] виокремили 10 основних сил, які мали найбільший вплив на перетворення конкурентних переваг фірм і економіку галузей, а саме:

- 1) дерегулювання економіки (особливо вплинуло на телекомунікації);
- 2) галузеві структурні зміни (фрагментація) у таких галузях, як комп'ютерна;
- 3) накопичення зайвих виробничих потужностей у низці інших галузей (хімічній, автомобілебудуванні тощо);
- 4) злиття та поглинання (які стали головною силою у реструктуризації телекомунікацій, сектору фінансових послуг та енергетики);
- 5) наростання конфлікту між індустріалізацією та вимогами захисту довкілля;
- 6) скорочення протекціонізму в міжнародній торгівлі;
- 7) зміна очікувань клієнтів (серед ефектів – «масова кастомізація», зростання поштової торгівлі, консолідація роздрібної торгівлі тощо);
- 8) повсюдний вплив технологічних змін (еволюція індустрії ПК і софтверної галузі чинить серйозний вплив на інші галузі; стають можливими нові продуктові конфігурації);
- 9) подальший розвиток регіональних торговельних союзів (ЄС, NAFTA, ASEAN), що впливають на принципи і тенденції міжнародної торгівлі;
- 10) глобальна конкуренція, що охоплює всі галузі і призводить до розмивання меж між «національним» і «глобальним» бізнесами.

Головний висновок науковців полягає у тому, що сукупний вплив цих чинників спричинив «тиху революцію в організації галузей», що у свою чергу призвело до кардинальних зрушень в основах конкуренції фірм [1]. Швидко набирали силу процеси «бізнесу без посередників» (поширення інформаційних технологій укупі з посиленням вимог споживачів до цінності покупок призвели до реконфігурації ланцюжків створення цінності і зниження галузевих вхідних бар'єрів), дезінтеграції галузей (розпад багатьох вертикально інтегрованих структур і заміна їх аутсорсингом на основі довгострокових контрактів), а також конвергенції галузей.

Останні 10 років були відзначені інтенсифікацією цих галузевих структурних змін на базі стрімкого розвитку нових технологічних основ бізнесу – Інтернету, бездротових засобів комунікацій і цифрових технологій, а також взаємопроникненням технологій (наприклад, злиттям різних інформаційних платформ). Тому, якщо вже до 1994 р. масштаби цих процесів змусили Прахалада і Хамела стверджувати, що базові посилки, на яких будувалися концепції стратегій в період 1965–1985 рр., мають потребу в докорінній ревізії [1], то надалі актуальність цього твердження явно зростає.

Ще одна група науковців (у цьому випадку – з позицій внутрішньофірмових факторів конкурентних переваг) пропонує відмовитися від раніше успішних принципів ведення бізнесу (Хаммер і Чампі, автори знаменитої концепції «реінжинірингу корпорації» [2]). Запропонована ними концепція (названа «маніфестом революції у бізнесі»), спиралася на аналізі трьох факторів, що визначили нову якість зовнішнього середовища бізнесу наприкінці ХХ ст.: «владу беруть клієнти»; «конкуренція інтенсифікується» і «зміни стають постійними». Останнє було пов'язане не тільки зі збільшенням швидкості змін (у зв'язку зі скороченням життєвих циклів товарів та послуг і часу, необхідного для розробки нових товарів і виходу з ними на ринок), але і з розмаїтістю змін (у продуктах, брендах, методах бізнесу тощо).

Ключова ідея цих авторів полягала в необхідності переходу при побудові компанії від принципу поділу праці, що успішно застосовувався ще з часів Адама Сміта, до принципу бізнес-процесів, іншими словами, в системному переході до клієнтоорієнтованих організацій (що означало радикальне перепроєктування не лише бізнес-процесів, але також оргструктури і оргкультури, систем управління та оцінювання результатів). Символом часу була й інша стрижнева ідея Хаммера і Чампі про залежність ефективності реінжинірингу бізнес-процесів від його вмілої підтримки передовими інформаційними технологіями (насамперед, автоматизованими системами планування та управління ресурсами підприємства (ERP), особливо системами класу SAPR/3).

Однак, при всій важливості названих нових умов бізнесу та їх наслідків для ефективних стратегій фірм, найбільш фундаментальні зміни в соціально-економічному контексті конкуренції фірм на рубежі ХХІ ст. пов'язані, насамперед, зі швидкою трансформацією сучасної цивілізації в напрямі постіндустріального («інформаційного») суспільства, основними рушійними силами якого є знання і технології.

Як відомо, феномен перетворення знання в головну продуктивну силу був передбачений ще у 1960–70-х рр. в працях П. Дракера, Д. Белла, Е. Масуди та О. Тоффлера, які визначили цей процес як одну з відмітних ознак формування постіндустріального суспільства. Проте, сам процес переходу теоретичних узагальнень до реалій «суспільства знань» відбувається набагато швидше й інтенсивніше, ніж очікувалося, що спричинює чималі труднощі в усвідомленні змін, які відбуваються у суспільстві. Конкурентні переваги фірм тепер полягають в уміннях отримувати вигоду з інформаційних ресурсів Інтернету та електронної комерції, залучати та утримувати «інтелектуальних працівників», створювати організації, що самонавчаються, і швидше, ніж суперники, розпізнавати і комерціалізувати в глобальному масштабі можливості технологічних та організаційних інновацій.

У цій обстановці різко звужується поле застосування традиційних парадигм теорії стратегічного управління, що виходять з конкуренції за найвищу ефективність за витратами за допомогою зростання продуктивності та оптимізації розміщення капіталу. Майбутнє належить найбільш новаторським, а не найбільш ефективним (з позиції поточного прибутку) компаніям, і ключовим ресурсом для успішних організацій тепер є їх інтелектуальний капітал [1]. Причому, якщо спочатку областю застосування та розвитку концепції управління знаннями вважалися лише галузі високих технологій (які продовжують бути локомотивом цих змін), то в економіці ХХІ ст. не залишилося можливостей зростання для галузей і компаній, де інтелектуальний капітал не відігравав би важливу роль у виробництві та управлінні.

Все вищезазначене дає підстави стверджувати, що в суспільстві та науці стратегічного управління визріли умови до формування інноваційної парадигми формування та реалізації стратегій як на рівні підприємств, так і на рівні бізнес-систем.

Метою написання цієї статті було окреслити основні контури інноваційної парадигми стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. Досить точно і всеохоплююче вплив економіки знань на основи стратегічного управління був відображений в концепції еволюції економічних і організаційних основ бізнесу з кінця ХІХ ст. і до нашого часу, запропонованій Р. Майлзом зі співавторами у 2000 р. [3]. Спробуємо відобразити цей підхід у табличній формі (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція економічних та організаційних основ бізнесу

Економічна ера	Стандартизація	Кастомізація	Інновації
Час початку	Остання третина ХІХ ст.	Перші десятиліття ХХ ст.	Рубіж ХХІ ст.
Метаздібність	Координація	Делегування	Співпраця
Бізнес-модель	Проникнення на ринок	Ринкове сегментування	Розвідування нового ринку
Рушійні сили зростання	Вигоди від кривої досвіду та економії від масштабу	Передача ноу-хау на нові ринки	Переважно підприємницький стиль управління
Організаційна модель	Функціональна	Дивізійна, матрична й мережна	Альянси, спін-оффи та федерації
Ключовий актив	Матеріальні ресурси	Інформація	Знання

Джерело: систематизовано автором.

Відповідно до цієї аналітичної схеми, бізнес-стратегії та організаційні моделі мають відповідати конкретній економічній ері, а їх формування та реалізація – будуватися навколо характерної для неї метаздібності.

Так, сьогодні компанії-лідери світової економіки успішно застосовують глобальні конфігурації різних активів для кастомізації наявних товарів і послуг, а також поєднують свої ресурси з багажем знань, що постійно розширюється, для створення безперервного потоку нових товарів і послуг. Зрозуміло, знання, що стали ключовими активами для ери інновацій, завжди були основою поновлення товарів і послуг, проте нині темпи приросту знань і їх поширення у всьому світі істотно зросли. Більше того, оскільки створення і передача нових знань є результатом соціальних взаємодій (нові ідеї не виникають в ізоляції), то в еру

інновацій різні форми співпраці виявляються, на думку Майлза, тією метаздібністю, завдяки якій на основі знань генеруються інновації, а з них, в свою чергу, отримуються економічні вигоди.

На жаль, нерідко в наукових та консультативних розробках на тему управління знаннями аналіз сутнісних змін підміняється вивченням їх зовнішніх атрибутів, що забезпечують, як правило, лише короткострокові конкурентні переваги. Причиною цього є завищені очікування впливовості інформаційних технологій та електронної комерції на стратегії бізнесу.

Сучасні економічні інформаційні технології дійсно є органічною частиною передових систем управління виробництвом, товарно-матеріальними запасами і комунікаціями. Крім того, ці технології сприяють глобалізації бізнесу, оскільки забезпечують з мінімальними витратами швидкий доступ до працівників компанії у всьому світі, а також координацію глобальних взаємодій фірм, які перебувають на різних ланках ланцюжка створення цінності. Інтеграція інформаційних технологій в технології виробництва дозволяє розвивати процеси масової кастомізації в багатьох галузях – від виробництва одягу до виробництва велосипедів та автомобілів, а фірмам в цілому – підвищити продуктивність операцій. Однак володіння передовими інформаційними технологіями (внутрішньо- і міжфірмового) управління не є джерелом стійкого лідерства в бізнесі (який швидко копіюється суперниками) і скоріше належить до обов'язкових умов конкурентоспроможності фірм різних розмірів і галузей. Хоча системи ERP та подібні до них інформаційні системи завжди були важливою умовою ефективності реінжинірингу бізнес-процесів, його сутність вбачалася у переосмисленні принципів побудови організацій [2]. Стратегічний пріоритет організаційних рішень у порівнянні з їх підтримкою інформаційними технологіями підтверджує й швидкий розвиток на рубежі XXI ст. мережових взаємодій виробників з постачальниками та споживачами. Важливу роль тут відіграло застосування технологій взаємин з клієнтами (CRM-технологій), які дуже розширили можливості опрацювання інформації та оперативного прийняття рішень в бізнесі як на споживчих (B2C), так і на промислових ринках (B2B, деякі автори цим терміном позначають будь-яку оптову торгівлю). Проте ці технології не стали причиною виникнення концепції маркетингу взаємин. Саме нові інформаційні технології дозволили керувати всім ланцюжком створення цінності як єдиною «організацією». Однак, унікальність бізнес-моделей компаній, що застосовують поєднану з цим підходом концепцію управління ланцюжком поставок, є наслідком оригінальних організаційних рішень їх менеджменту.

У свою чергу, незважаючи на бум електронної комерції в другій половині 1990-х рр., в результаті чого склалося враження, що вона є найбільшим переворотом в економіці після Першої промислової революції, поки що незначна частка електронної комерції (лише 80% якої припадає на угоди B2B) у загальному обсязі торгівлі змушує багатьох фахівців вкрай обережно оцінювати її вплив на формування бізнес-стратегії. Як справедливо зазначав М. Портер у статті «Стратегія та Інтернет», можливості Інтернету слід розуміти як такі, що доповнюють наявні конкурентні переваги фірми, а не такі, що суперечать або знищують їх. Інтернет (як сукупність нових технологій) може зробити дуже потужний вплив на підвищення операційної ефективності фірми (за рахунок поглиблення інтеграції продажів, обслуговування, логістики, виробництва, поставок і на цій основі зростання продуктивності, зниження транзакційних витрат і товарно-матеріальних запасів), проте головний резерв посилення конкурентних переваг за допомогою Інтернету полягає в пристосуванні його до унікальної стратегії фірми. Крім того, трактування електронної комерції як «технологічної революції» піддається серйозному сумніву при аналізі її природи як маркетингового каналу, мінімізуючого витрати. Як зазначав Сантареллі [4], за деяких умов електронна комерція є джерелом переваг за транзакційними витратами, аналогічними тим, які дає замовлення поштою.

Формування до початку XXI ст. нової сукупності факторів довгострокового розвитку світової економіки – її зростання на основі знань та інновацій, що підсилюється глобалізацією ринків і господарських зв'язків, розвитком «інформаційного суспільства», індивідуалізацією запитів споживачів, збільшенням частки сфери послуг, лібералізацією державного регулювання тощо, – зумовило глибинні зміни у зовнішньому середовищі бізнесу. За цих умов трансформація організаційно-економічних засад конкуренції фірм відбувалася за чотирма основними напрямками.

По-перше, визначальним типом конкуренції стало суперництво на основі інновацій (технологічних, продуктових, організаційних тощо). Це означало значне посилення конкурентної боротьби, аж до «гіперконкуренції» (Р. Д'Авені) і перетворення здатності управляти постійними змінами (і навіть «випереджати час») в ключовий фактор успішних стратегій фірм. В сучасному світі стійких успіхів у бізнесі домагаються ті, хто робить ставку на перманентні інновації і прагне діяти не за правилами [5–7].

По-друге, глобалізація конкуренції на ринках товарів, капіталу, людських ресурсів та інформації набула всеосяжного характеру. Ця тенденція посилюється з огляду на швидке розширення віртуального простору, де територіальні кордони стираються Інтернетом. При цьому, з одного боку, з падінням торгових бар'єрів будь-який національний ринок будь-якої компанії виявився незахищеним від іноземних конкурентів, товари яких можуть мати незаперечні переваги за витратами, якістю, дизайном, обслуговуванням, а з іншого боку, тиражування цих переваг на нових ринках передбачає врахування національного інституціонального середовища (що відображено в знаменитому вислові: «Думай глобально, дій локально»).

По-третє, найважливішим економічним орієнтиром у конкуренції став приріст ринкової цінності

компанії, який замінив стратегію мінімізацію витрат. При цьому в інформаційній економіці, де інформація стала найважливішим фактором виробництва, зростання бізнесу все більше залежить від розвитку нематеріальних активів, на частку яких (бренди, патенти і клієнтські бази даних) у США припадає вже більше 50% ринкової вартості відкритих корпорацій. Зокрема, особливий внесок в посилення ролі брендів вносить перехід від цінової сегментації ринків до їх сегментації за соціальними спільнотами споживачів («родами» у концепції «бізнесу в стилі фанк» [7], «нетократи» в термінології А. Барда), що самоідентифікує себе в інформаційному суспільстві. Набирає ваги ще один вид нематеріальних активів – «організаційний капітал», – конкурентна актуальність якого значно зростає з поширенням «організацій, що навчаються».

По-четверте, нової якості набуло співвідношення конкуренції і кооперації фірм. Широко поширеною в сучасному світовому бізнесі стала конкуренція через кооперацію: подібні «колективні стратегії» передбачають конкуренцію не окремих бізнес-одиниць або корпорацій, а їх альянсів, мереж і навіть «альянсів мереж». Швидке поширення в умовах переходу до нової економіки цього принципу, незалежно від розміру, галузевої та національної приналежності фірм, що його реалізують, наочно підкреслює факт їх глибокої організаційно-економічної трансформації.

Таким чином, організаційно-економічні особливості сучасного підприємства є наслідком його адаптації до системних змін світової економіки, його переходу на інноваційну модель розвитку, а також до нового співвідношення внутрішнього і зовнішнього (щодо меж підприємства) при побудові ефективного бізнесу. Під «сучасним підприємством» ми розуміємо (при всій умовності пропонованого тлумачення) те підприємство, товари і послуги якого є конкурентоспроможними на міжнародних, регіональних та/або глобальних ринках, що передбачає відповідність його стратегії та бізнес-моделі загальносвітовим вимогам нової економіки (вище надано досить широкий опис останньої). У різних національних інституційних контекстах цей зміст поняття «сучасна фірма», або «сучасне підприємство» може доповнюватися (але не підмінятися) різними соціально-економічними аспектами його існування.

В контексті адаптації до зрушень у галузевій структурі світової економіки слід, перш за все, відзначити тенденцію до врахування швидкого зростання частки сервісу в корпоративних стратегіях диверсифікації. В середині 1990-х рр. масштаби цих трендів призвели до переосмислення критеріїв класифікації провідних компаній світу, а в багатьох галузях принципом побудови успішних бізнес-моделей компаній став синтез профільних виробничих операцій з обслуговуванням, фінансовими послугами та іншими сервісними операціями. В основу цих змін було покладено скориговане усвідомлення економічних можливостей бізнесу, яке стало результатом необхідної в змінених господарських реаліях відповіді на ключове стратегічне питання: «В якому бізнесі ми знаходимося?»

Інший нетривіальний аспект корпоративної диверсифікації був пов'язаний з ефектами глобалізації. Вона поставила нові питання пошуку конкурентних переваг на якісно іншому ринковому просторі і зажадала спеціального вивчення диверсифікованої транснаціональної компанії (ДТНК), яка швидко займала тут провідні позиції.

Істотні зміни в підходах до внутрішньої організації великих компаній (саме вони завжди були в центрі уваги теорії стратегічного управління) відбулися наприкінці ХХ ст. також у зв'язку з їх адаптацією до інноваційної моделі розвитку сучасної економіки. У новій економіці успішні фірми відрізняються швидкістю реакцій на ринкові зміни, інноваційністю і максимальною наближеністю до клієнтів. Прищеплення великим компаніям підприємницького духу – необхідної за таких обставин умови конкурентоспроможності – відбувалося за двома напрямками: модифікації їх моделей внутрішньофірмового управління і перегляду традиційних суджень про економію від масштабу.

Як докладно показано в табл. 2, перехід до моделі управління компанією ХХІ ст. передбачає системну відмову від принципів менеджменту компанії в ХХ ст.

Створення всередині великої організації умов отримання економічної вигоди від підприємництва вимагає не тільки розвитку «плоских» ієрархій і делегування владних повноважень, перегляду принципів мотивації та компенсаційних схем тощо, але також орієнтації на зовнішні критерії оцінювання результатів. Більше того, з урахуванням зростання в економіці знань частки «інтелектуальних працівників» (чий головним засобом виробництва є інтелект і до яких, за оцінкою Дракера, в 1990-і рр. у промисловорозвинених країнах належало близько 1/3 економічно активного населення), серйозним викликом для менеджменту стає те, що працівники нового типу в меншій мірі потребують організацій (у приналежності до них), ніж організації – їх [8].

Високі темпи технологічних змін, фрагментація ринків і зростання частки сфери послуг у поєднанні призвели до цілком незрозумілих для традиційного мікроекономіки феномену: з величезними «слонами» минулого (великими компаніями) нині не лише співіснують, але й успішно конкурують невеликі компанії («блохи», в термінології Ч. Хенді). У всьому світу молоді і невеликі компанії стали серйозним джерелом інновацій у бізнесі й агентами економічних змін. При цьому руйнувалися не тільки неокласичні переконання про переваги економії від масштабу, але й міркування щодо співвідношення великого і малого бізнесу як взаємодоповнення, що ще у 1980-і рр. вважалися досить прогресивними. При прийнятті стратегічних рішень про економічно ефективний розмір фірми логіка масштабів перестала бути визначальною (за винятком автомобілебудування, нафтохімічної та низки інших галузей, де масштаби

обумовлені виробничим циклом чи іншою специфікою). Нині для володіння значною часткою ринку зовсім не обов'язково бути компанією великого розміру. Численні підтвердження тому дає сфера міжнародного бізнесу, де реальною новою силою стали транснаціональні мікрокомпанії.

Таблиця 2

Порівняльні характеристики моделей управління компаніями в XX і XXI ст.

Характеристика	Модель XX ст.	Модель XXI ст.
Тип організації	Пірамідальна	Мережева
Центр уваги	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Стиль прийняття рішень	Структурований	Гнучкий
Джерело сили	Стабільність	Зміни
Структурний принцип	Самодостатність	Взаємозалежність
Ключові ресурси	Фізичні активи	Інформація
Організація операцій	Вертикальна інтеграція	Віртуальна інтеграція
Продуктова політика	Масове виробництво	Масова кастомізація
Основні ринки	Національні	Глобальні
Фінансові показники	Квартальні	У режимі реального часу
Планування запасів	Кілька місяців	Кілька годин
Розробка стратегії	Зверху вниз	Знизу вгору
Стиль лідерства	Догматичний	Запальний
Тип працівників	Наймані працівники	Наймані працівники та вільні агенти
Очікування від роботи	Економічна безпека	Персональне зростання
Мотивація	Суперництво	Творення
Поліпшення показників	Приріст	Револьюційне
Управління якістю	Досягнення заданого	Безкомпромісне досягнення можливого

Джерело: узагальнено та систематизовано автором.

Крім тенденції перегляду уявлень про наслідки управлінського вибору на користь економії від масштабу (деякі експерти навіть почали говорити про «негативну економію від масштабу», пов'язану з неефективністю великих корпоративних бюрократій), новий імпульс отримала взаємодія великого та малого бізнесу у форматі відносин аутсорсингу. Причому поряд зі звичними зовнішніми підрядами в складальних галузях (виробництво автомобілів, комп'ютерів, джинсів тощо) або при проведенні рекламних кампаній економічно вигідною і досить важливою для конкурентоспроможності підприємства стала передача стороннім спеціалізованим організаціям навіть функцій управління персоналом [9].

В останні роки нове співвідношення внутрішнього і зовнішнього при розробці бізнес-моделей для успішної конкуренції є одним з найбільш важливих сюжетів при обговоренні еволюції теорії і практики стратегічного управління. Так, проблема організаційних кордонів сучасної фірми опинилася в центрі концепцій «бережливого виробництва» [10] і «відкритих» інновацій [11]; при обговоренні природи і резервів ефективності «віртуальної», клітинної, федеративної та інших нових форм організацій, що швидко набирали популярність [12].

На цьому тлі найважливішою проблемою сучасного стратегічного управління виявляється осмислення стратегічних альянсів і міжфірмових мереж як нових суб'єктів галузевої конкуренції (у тому числі на глобальних ринках). Якщо під першими розуміються об'єднання конкурентів (наприклад, у світовій індустрії пасажирських авіаперевезень) з досить ясними мотивами економії витрат і розділу ризиків (особливо у випадках розробки нових поколінь наукомісткої продукції) при збереженні ідентичності членів таких спілок, то другі являють собою організації, побудовані за маловідомим раніше принципом. Для міжфірмових мереж замовлення видів діяльності на стороні розуміється як більш раціональний в порівнянні з вертикальною інтеграцією сценарій розвитку фірми. Швидко і повсюдне поширення цього принципу в світовій економіці дозволило провідним американським дослідникам припустити, що напевно чи «яка-небудь галузь коли-небудь повернеться до того типу конкуренції, в якій можуть вижити фірми, що є традиційними пірамідальними організаціями» [3].

Значення мережевих структур, яке неухильно зростає в міру формування «суспільства знань», стало вже таким, що в багатьох галузях сьогодні конкурують не окремі фірми, а їх мережі. У зв'язку з цим можна зробити важливий висновок щодо дослідження стратегічного управління: сьогодні необхідно створювати нову концепцію співвідношення економічних результатів і стратегії окремого підприємства [3]. На даному шляху може, зокрема, допомогти запропонована де Вітом і Мейером концепція особливого, мережевого рівня стратегій фірми, який доповнює і вінчає традиційну ієрархію її стратегій, включаючи корпоративний, бізнес- та функціональний рівні (рис. 1). Вивчення цієї проблеми тільки починається.

Однак, деякі ситуації, в яких конкуренція мереж має об'єктивні причини для подальшого посилення, є цілком очевидними. Це, по-перше, ситуація боротьби за технічні стандарти в галузях, які лише розпочинають власну діяльність, де за частку ринку змагаються різні технології. Результат боротьби тут найчастіше залежить від кількості фірм, які сприйняли кожен з конкуруючих технологій. По-друге, благодатне підґрунтя для мереж альянсів створює зростання значення глобальних масштабів бізнесу. Встановлення зв'язків з місцевими фірмами на різних ринках може сприяти розподілу компанією своїх

витрат на великі обсяги продажів або забезпеченню доступу до досвіду і активів, розміщених в різних державах. По-третє, мережі є важливими тоді, коли нові технології створюють ланцюжок між раніше розрізненими галузями. Мережі дозволяють фахівцям в кожній області кооперуватися та експлуатувати нові можливості більш швидкими темпами, ніж нарізно.

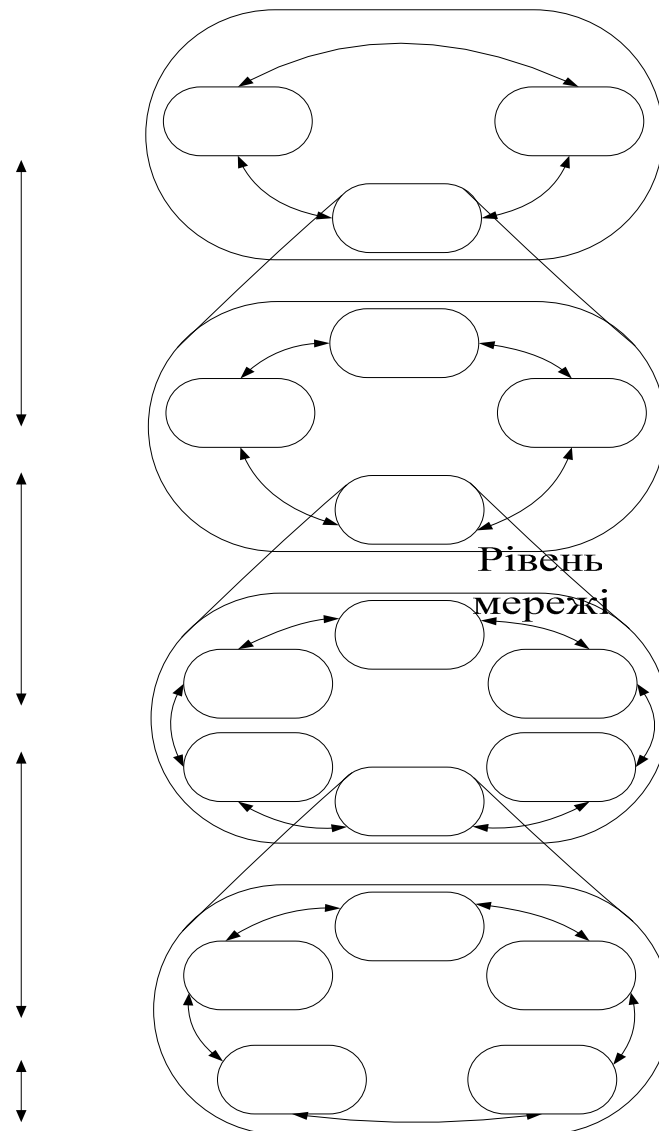


Рис. 1. Рівні стратегій фірми за де Вітом і Мейером [3, с. 410]

Корпоративний

Рівень

Спільною особливістю розглянутих напрямків адаптації підприємств є необхідність залучення в ці процеси всіх країн, які прагнуть не відстати від процесів становлення суспільства знань. Що стосується українських підприємств, то впродовж останніх 10–15 років на особливості сприйняття ними загальносвітових тенденцій у стратегічному управлінні серйозно вплинула своєрідність переходу країни до ринкової економіки.

Особливості сучасних стратегій українських підприємств. Для вітчизняних менеджерів тема стратегічного управління стала по-справжньому актуальною, а термін «стратегія» – модним тільки після 1999 р. У 2000-і рр. на тлі загального економічного поживлення в країні, зростання конкуренції на внутрішньому ринку та інтеграції України у світове господарство ця тенденція стабільно посилюється. Разом з тим, хоча низка українських підприємств уже створила і реалізує стратегії світового класу («Nemiroff», «Оболонь», «Roshen»), для більшості підприємств ситуацію з освоєнням сучасних концепцій і методів стратегічного управління можна охарактеризувати лише як стан «наздоганяючого розвитку». Така траєкторія запізненого розвитку вітчизняного бізнесу була зумовлена не тільки відсутністю в радянський період ринкової конкуренції і, відповідно, традиції стратегічного управління підприємствами в його загальносвітовому розумінні, але й своєрідністю стратегій їх адаптації до системних економічних і соціальних шоків, які супроводжували реформи 1990-х рр.

За даними деяких авторів, поняття «стратегічне управління підприємством» було введено у

Бізнес

Рівень

Компанія У

Бізнес-
одиниця С

Фінанси
облік

43
Інформаційний менеджмент

вітчизняну управлінську та наукову лексику на початку 1980-х рр. ще за Радянського Союзу під час обговорення на сторінках журналу «ЭКО» назрілої перебудови механізмів взаємодій директорів підприємств і органів державної влади при прийнятті господарських рішень. Проте, зміст цих дискусій не мав нічого спільного з типовими для світової літератури зі стратегічного управління питаннями щодо стратегічних цілей підприємства, його поведінки в умовах невизначеності, конкурентних і корпоративних стратегій, конкурентних переваг тощо. Тому не можна погодитися з тезою про те, що в 1980-і рр. в цих ранніх обговореннях стратегій радянських (промислових) підприємств мова йшла про стратегічне управління, в кращому випадку малося на увазі стратегічне планування.

У 1990-і рр. був зроблений величезний крок «від підприємства радянського типу до ринкової фірми», але її поведінка була поки в дусі епохи первісного накопичення капіталу, і загалом, це був не перехід до «сучасних фірм» чи «сучасних підприємств», про які йшла мова вище, а лише формування основ для їх побудови. При становленні нових економічних інститутів і важкій трансформації старих, в умовах проведення ринкових реформ і вакууму їх правового забезпечення вкупі з масовою приватизацією, стратегії українських підприємств зводилися до виживання. Для молодих підприємницьких фірм це пояснювалося ранньою стадією їх організаційного розвитку, а у промислових підприємств (історія яких як виробничих одиниць нараховувала десятиліття, а як бізнес-структур, по суті, була відсутня) стратегії виживання мали вигляд «адаптації без реструктуризації» або досить спонтанних реорганізацій (відокремлень, злиттів і поглинань) з далеко не завжди позитивними економічними наслідками. Іншою своєрідною манерою адаптації було створення багатопрофільних холдингів, частина яких прямувала логікою «внутрішніх ринків капіталу» (у розумінні Уільямсона), але більшість не мала чіткої стратегії розвитку.

Українські підприємства неможливо було порівняти з типовими об'єктами світової теорії стратегічного управління і за ключовими організаційно-економічними ознаками: у промисловості переважали структури з аномально високим за світовими мірками рівнем вертикальної інтеграції; повністю була розбалансована система інтересів акціонерів і менеджерів (проблема корпоративного управління); діловий успіх визначався наявними персональними зв'язками (феномен, вдало описаний російським науковцем Г. Клейнером за допомогою поняття «економіка фізичних осіб»); і навіть розуміння професіоналізації та системних основ менеджменту стало приходити в українську економіку лише в середині 1990-х рр. Приблизно тоді ж з'явилися перші вітчизняні та перекладні підручники зі стратегічного управління.

Проте, вибух інтересу українського бізнесу до стратегічних аспектів менеджменту стався лише на початку 2000-х рр. в нових умовах економічного зростання та політичної стабілізації. Закінчується період «дикого» капіталізму, коли вирішальну роль грали «захоплення» активів і «доїння» фінансових потоків, і на зміну приходить час ефективного управління власністю та ринкової експансії. Важливими ознаками «дорослішання» українського менеджменту стали: його підвищена увага до досить складних і актуальних у світовому бізнесі питань оцінювання бізнесу, первинного публічного розміщення акцій, корпоративного управління, створення сильних брендів і управління розвитком організації і перехід від стратегій виживання до стратегій зростання і розвитку. Як показує недавнє спільне дослідження журналу «Отдел маркетинга» та Української асоціації маркетингу (УАМ), зростання компанії може мати доволі різні причини, однак, про пріоритет стратегій розвитку говорять мода на створення дирекцій зі стратегічного розвитку та відділів маркетингу і стратегічного маркетингу, а також зростання попиту на стратегічний консалтинг. Відновилося зростання великих і середніх компаній, які активно використовують злиття і поглинання для виходу на нові регіональні та міжнародні ринки і проникнення в перспективні сфери бізнесу. У 2000-і рр. формати, динаміка та ефективність цих та інших стратегічних процесів перебувають під впливом низки факторів.

По-перше, компанії мають великі перспективні можливості розвитку з огляду на те, що в Україні ще не вичерпаний потенціал освоєння та зростання бізнесу. Особливо це очевидно в контексті ситуації на споживчих ринках, де майже повсюдно рівень споживання є досить далеким від стандартів економічно розвинених країн, а також через слабку розвиненість у багатьох галузях виробництва з високою часткою доданої вартості.

По-друге, в українському бізнесі наростає конкуренція, яка стимулюється відкриттям національної економіки, початком переходу низки ринків у стадію зрілості та активністю нових підприємницьких фірм. В Україні з 2000 р. склалася відкрита економіка і це означає, що найбільші вітчизняні компанії, які контролюють 70–80% продажів в країні, як правило, нічого не можуть нав'язати споживачам, оскільки за мірками глобального ринку вони є середніми фірмами. Показовою є динаміка ділових стратегій українських роздрібних компаній під впливом приходу на їх національний ринок глобальних торговельних мереж.

Зрозуміло, конкурентне середовище в Україні має великі резерви розвитку: ще відчувається впливовість інститутів тривалого перехідного періоду, є високою монополізованість ринків і схильність багатьох фірм замикатися на локальних, або «нішевих», ринках. Світовий досвід, однак, показує: такі обмеження конкуренції дають лише короткострокові переваги і завдають серйозної шкоди потенціалу розвитку вітчизняних фірм.

По-третє, конкуренція набуває нового змісту: цінова конкуренція, що домінувала в 1990-і рр., все більше поступається місцем конкуренції якості (заснованій на інвестиціях, оновленні продукції та технологій) і конкуренції брендів; все більш важливу роль в порівнянні з конкурентцією товарів починає

відігравати суперництво моделей побудови бізнесу. Посилення конкуренції змушує робити відмінними від інших не тільки продукти та бренди, але і самі компанії. Різко зросла увага власників і менеджерів українських фірм до підвищення операційної ефективності бізнесу, причому, як показали проведені дослідження стратегій зростання українських компаній, найбільш успішних з них відрізняє не тільки операційна ефективність, але й унікальність побудови бізнесу.

По-четверте, на стратегічні процеси в українських фірмах сильний негативний відбиток накладає невирішеність проблеми корпоративного управління (внаслідок взаємно низької довіри власників і найманих менеджерів). Це приймає форму суперечності між інтересами акціонерів в результаті прийняття стратегічних рішень та їх нездатністю забезпечити ефективний контроль за управлінням реалізацією останніх. Питання успішних фінансових стратегій є особливо актуальними при переході українських фірм на нові стадії їх життєвих циклів.

По-п'яте, корпоративні стратегії українських фірм починають набувати типову для світової практики проблематику. Хоча ландшафт українських фірм, як і раніше, являє собою мозаїку різних технологічних та організаційних укладів, значення питань диверсифікації та оптимізації розміру фірми повсюдно зросло. Обґрунтування вибору на користь зв'язаної або незв'язаної диверсифікації стало популярним при адаптації багатопрофільних холдингів до бізнес-середовища 2000-х рр. (іншим сценарієм було виокремлення вузькоспеціалізованих фірм), а також при консолідації активів з метою створення великих корпорацій, здатних протистояти новій конкуренції. В свою чергу, при переході низки споживчих (харчових) ринків до стадії зрілості виявилися проблеми великих компаній («Оболонь», «Світоч» та ін.), які раніше будували стратегії на основі економії від масштабу, а тепер повинні були освоїти можливості економії від різноманітності.

На цьому тлі ще одним напрямом корпоративних стратегій стали різні міжфірмові види освіти: для значної частини підприємств адаптація до ринку як складової частини бізнес-групи залишається кращою у порівнянні з адаптацією в якості самостійної компанії; великі перспективи пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності підприємств в рамках «ланцюжків доданої вартості».

Таким чином, в 2000-х рр. успішні українські фірми просунулися у співставності їх стратегій та бізнес-моделей зі світовим рівнем цих управлінських практик. Наступним, більш складним, викликом є їх перехід від міжнародної співставності до конкурентоспроможності. Ми вважаємо, що обговорення «українського стилю» менеджменту та популярного нині захоплення українських фірм ідеєю глобальної конкуренції наповниться реальним змістом лише тоді, коли вітчизняні виробники товарів і послуг знайдуть свої ніші на світових ринках і доведуть там свої переваги. Поки в рейтингах провідних компаній світу, що публікуються журналом «Fortune», Україна представлена всього декількома компаніями, які є виробниками алкогольних напоїв.

Для успіху не тільки на глобальних ринках (де мають шанси як створювані за підтримки держави великі диверсифіковані компанії, так і «нішеві» малі та середні фірми), але й на внутрішньому ринку необхідно бути передовими в сфері концепцій і методів стратегічного управління. Наприклад, ідеї ресурсної концепції вже стоять на порядку денному кращих українських фірм. Все частіше реалії конкуренції на національному та світовому ринках вимагають від них не звичної адаптації до екзогенних сил бізнес-середовища, а розвитку конкурентних переваг на основі унікальних компетенцій. За відсутності внутрішніх механізмів, що генерують інноваційні продукти і сильні бренди, без сучасної і унікальної організаційної культури українські підприємства не зможуть бути довгостроково конкурентоспроможними.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Все вищезазначене дає підстави для певних узагальнень. По-перше, тенденції становлення інноваційної, інформаційної та глобальної економіки ХХІ ст. вимагають перегляду колишніх уявлень про конфігурацію галузей і ставлять в епіцентр конкуренції фірм їх нематеріальні активи, особливо організаційні вміння створювати нові знання і отримувати економічні вигоди від інновацій. По-друге, в економіці знань основою успіху в конкуренції є підприємницька здатність «грати на випередження» (врахування фактору часу) в розпізнанні майбутніх технологічних змін та інших можливостей бізнесу й адаптації до них власного підприємства. По-третє, на цьому фоні відбувається глибока трансформація сучасної фірми – її організаційних меж, ролі економіки масштабів тощо. По-четверте, стратегії та бізнес-моделі українських фірм лише в 2000-х рр. почали наближатися до вимог світового бізнесу, і ті фірми, які збираються в ньому вижити і успішно конкурувати, мають звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси і відмінні компетенції, особливо на спроможність генерувати і комерціалізувати нові знання.

Література

1. Хамел Г. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К. К. Прахалад ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 380 с.
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ.]. – СПб : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 1997. – 342 с.
3. Катяло В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катяло //

Высшая школа менеджера СПб ГУ. – СПб : «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.

4. Сантарелли Э. Природа электронной коммерции: имеют ли значение транзакционные издержки? / Э. Сантарелли // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2(3). – С. 35–46.

5. Виханский О. С. «Другой» менеджмент: время перемен / О. С. Виханский, А. И. Наумов. // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2(3). – С. 105–126.

6. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс ; [пер. с англ.]. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. – 242 с.

7. Нордстрем К. А. Бизнес в стиле фанк / К.А. Нордстрем, Й. Риддерстрале ; [пер с англ.] – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000.

8. Друкер П. Ф. Теория бизнеса / П. Ф. Друкер // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 60–75.

9. Дракер П.Ф. Они не наемные работники, они – люди / П. Ф. Дракер. // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2(2). – С. 155–166.

10. Вумек Дж. П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс ; [пер. с англ.] – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 346 с.

11. Чезборо Г. О. Логика «открытых» инноваций: новый подход к управлению интеллектуальной собственностью / Г. О. Чезборо // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2 (4). – С. 67–96.

12. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – [4-е изд.]. – М. : Инфра-М, 2004. – 340 с.

Надійшла 12.10.2010

УДК 658.8 : 322.142.6

О. С. ТЕЛЕТОВ

Сумський державний університет

МАРКЕТИНГОВО-ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Останнім часом в Україні збільшується диспропорція економічного розвитку між центром та регіонами, тому проблема дослідження маркетингово-інноваційних процесів, що відбуваються в них є вельми актуальною. Обґрунтовано суть спільної маркетингово-інноваційної діяльності на окремому промисловому підприємстві та в регіоні в цілому. Розглянуто процес інноваційної реалізації проектів, наведено вітчизняні та зарубіжні приклади.

Recently in Ukraine the disproportion of economic development between the centre and regions is increased, therefore a problem of research marketing of innovations processes, that in them occur are rather urgent. Is proved, in what consists general marketing of innovations activity at the separate industrial enterprise and region as a whole. The innovation realization of of the projects is considered and the domestic and foreign examples are given.

Ключові слова: маркетинг інновацій, економічна регіональна політика, інноваційна реалізація, технічні інноваційні процеси, технічні, організаційні, економічні, соціальні, юридичні інновації.

Постановка проблеми. Підвищення рівня інноваційної діяльності підприємств, фірм, установ, про яку постійно говорять останні 10–15 років, ще не означає їх перетворення в лідера змін навіть за наявності сприятливих умов. Навпаки, справжнього лідера змін відрізняють не тільки бажання та схильність створювати дещо абсолютно нове, а й можливість сміливо ламати стереотипи, що склалися. Крім того потрібно зазначити, що в одних країнах інновації можуть розроблятися та вироблятися, інші можуть їх запозичувати, а деякі, на жаль, тільки використовувати їх результати. За цих умов одним із найреальніших шляхів покращання економічного стану вітчизняного промислового підприємства є його переорієнтація на інноваційний шлях розвитку з урахуванням особливостей регіону, тобто адаптація його діяльності до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, що досягається за рахунок успішного проведення маркетингової діяльності. Статистичні дані стану економіки України під час світової кризи 2008–2010 рр. підтверджують збільшення диспропорції розвитку між центром та регіонами, що зумовлює актуальність даного наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом питання маркетингу інновацій та інновацій в маркетингових технологіях розвитку економіки досить змістовно досліджені в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, в тому числі С.М. Ілляшенка, В.Я. Кардаша, С.В. Ковальчук, Є.В. Крикавського, А.Ф. Павленка, П.Г. Перерви, Н.І. Чухрай та багатьох інших. Зокрема Н.І. Чухрай зазначає, що розвиток “високих” технологій у сфері інформації, просування, продажу і переміщення товарів, інтеграції господарських процесів та глобалізації ринків викликає потребу в маркетингу саме в інноваційній діяльності промислового підприємства [1]. С.М. Ілляшенко при розгляді етапів інноваційного циклу зосереджує увагу на необхідності розроблення маркетингової стратегії просування інновацій на ринок та тестування інноваційної продукції в ринкових умовах методами пробного маркетингу. Його мета – змодельовати на окремих ділянках ринку процеси виведення на нього товару для уточнення складових маркетингової програми з просування продукції та можливої зміни конструкції виробу. В подальшому результати тестування використовуватимуться і в масштабах усього цільового ринку [2]. С.В. Ковальчук [3]