

Carriers, flows, and sources. Stanford: Stanford Business Books. — 2002. — P. 72—95.

17. *Hasenzagl R.* Professionalism in Consulting — Theoretical Considerations and Empirical/ R.Hasenzagl, G Mitterer [Електроний ресурс] Режим доступу: http://www.iff.ac.at/oe/full_papers/Hasenzagl%20Rupert_Mitterer%20Gerald.pdf

18. Офіційний сайт Institute of Business Consulting (IBC) [Електроний ресурс]. Режим доступу: http://www.kps.biz/aboutkps/ibc_recognised_practice.htm

19. Офіційний сайт CIAC Certified Management Consultant (CCMC) [Електроний ресурс]. Режим доступу: http://www.ciac-cert.org/index.cfm/CIACCertification/CIACCertificationTracks/ManagementDesignations/CIAC_Certified_Management_Consultant_%28CCMC%29

20. Офіційний сайт Школи консультантів з управління. [Електроний ресурс]. Режим доступу // <http://www.smc.ane.ru/>

21. *Gros, C.* Are consultants moving towards professionalization? / C.GroS, A.Kieser In R. Greenwood & R. Suddaby (Eds.), Professional service firms Amsterdam et al.: Elsevier. 2006. — Vol. 4. — P. 69—100.

22. *Kipping M.* Trapped in their wave: the evolution of management consulting. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), Critical consulting Oxford: Blackwell, 2002. — P. 28—49.

Стаття надійшла до редакції 8.10.2010.

УДК 658.011.1

О.В. Востряков,

доцент, канд. екон. наук.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

НОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація. У статті через призму особливостей постіндустріальної стадії розвитку суспільства в контексті стратегічного управління, визначено сучасні характеристики стратегії підприємства; висвітлено фундаментальні причини необхідності переходу до реалізації стратегічного управління підприємством на засадах концепції стратегічного процесу.

Аннотация. В статье, через оценку особенностей постиндустриальной стадий общественного развития в контексте стратегического управления, определены современные характеристики стратегии предприятия; освещены фундаментальные причины необходимости перехода к реализации стратегического управления на предприятии на основе концепции стратегического управления.

Annotation. The contemporary characteristics of enterprise strategy are defined in the article through the assessment of peculiarities of post-industrial stage of social development in the context of strategic management. The article highlights the fundamental reasons of transition necessity to enterprise strategic management realization on the basis of strategic process concept.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Стратегія, стратегічне управління, стратегічний процес на підприємстві, постіндустріальна стадія розвитку суспільства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Стратегия, стратегического управление, стратегический процесс на предприятии, постиндустриальная стадия развития общества.

KEY WORDS. Strategy, strategic management, enterprise strategic process, post-industrial stage of social development.

Актуальність. Перехід суспільства від індустріального до постіндустріального, або інформаційного, періоду розвитку накладає свій відбиток на багатьох аспектах економічних взаємовідносин. За таких умов відбуваються відповідні зміни в принципах та інструментах управління підприємством. Причому, чим вищий рівень прийняття управлінських рішень, тим більше ускладнюється цей процес.

У даному контексті стратегічний менеджмент і його методологія сприймаються як своєрідний форпост відстеження, прийняття та запровадження новітніх підходів до управління підприємством, що викликані докорінними змінами в процесах господарювання підприємств у новій економіці.

Постановка проблеми. Для оновлення та формування сучасної методологічної бази стратегічного управління підприємством потрібно провести дослідження причин невідповідності багатьох традиційних інструментів стратегічного менеджменту сучасним реаліям бізнес-практики. Забезпечення високого рівня обґрунтованості висновків такого дослідження вимагає знайти фундаментальні джерела змін, що зумовили необхідність уточнення та внесення поправок у теорію стратегії підприємства.

На наш погляд, відповідь на поставлене питання прихована в особливостях нових параметрів суспільно-економічного розвитку, що з'явилися у процесі трансформації при переході від індустріального до постіндустріального типу суспільного устрою.

Аналіз останніх досліджень. Серед основних дослідників, що займалися і займаються дослідженням проблем формування постіндустріальної теорії, оновлення теорій менеджменту, організації та стратегії підприємства, можна відмітити Д. Белла, А. Вулдріджа, С. Гошала, П. Друкера, М. Желени, В.Л. Іноземцева, Е. Кемпбела, Дж. Куинна, Г. Минцберга, А.П. Наливайка,

І.П. Отенко, В.В. Пастухову, К. Прахалада, М. Рейнора, Лачса К. Саммерса, Д. Тапскотта, А. Тофлера, М. Хаммера, Дж. Харрингтона, Г. Хемела, А.А. Чухно та багато інших.

На наш погляд, широкий масив накопичених досліджень у цій сфері умовно можна розділити на три основні групи. До першої [5, 11] слід віднести дослідників теоретичних основ постіндустріальної стадії розвитку людства, основна увага яких зосереджена на зміні ролі людини в економічних процесах. Другу групу [4, 10, 12] складають дослідження у сфері тенденцій змін в інструментах ведення бізнесу та управління підприємством в сучасних умовах. Третя група досліджень [6—9, 13, 14] присвячена змінам у теорії та практиці стратегічного управління підприємством.

Невирішені частини загальної проблеми. Проте, в переважній більшості випадків, дослідження за перерахованими трьома напрямками відбувалися у паралельних площинах. У той же час, у зв'язку з необхідністю розуміння необхідних та достатніх умов фундаментальних змін у теорії стратегії підприємства, потрібно провести наскрізний пошук першопричин неадекватності традиційних інструментів стратегічного управління реаліям нової економіки.

Постановка завдання. Враховуючи сказане вище, завданням даної роботи є дослідження особливостей постіндустріальної стадії розвитку суспільства в контексті стратегічного менеджменту та відповідно сформулювати основні критерії, яким повинна відповідати модель стратегічного управління підприємством у нових умовах.

Виклад основних результатів дослідження. Центральними і ключовими особливостями постіндустріальної стадії суспільно-економічного розвитку людства [11, с. 65], які докорінним чином впливають на процес створення вартості на підприємстві, є зміна місця і ролі людини в процесі виробництва (*характеристика першого порядку*) і, як наслідок, зростання частки нематеріального виробництва. Якщо індустріальна стадія суспільно-економічного розвитку спиралась на матеріальне виробництво, тобто виробництво матеріальних благ, матеріальної продукції, то в постіндустріальному суспільстві на перший план висувається сфера послуг, виробництво послуг, нематеріальне виробництво. Результати таких змін торкнулись багатьох сфер діяльності людства й особливо сильно сфери виробництва. Якщо в індустріальному суспільстві провідна роль належала матеріально-речовим елементам виробництва, а людина була живим додатком до машини, то в постіндустріальній економіці провідна роль переходить до лю-

дини, бо саме вона є носієм інформаційно-інтелектуальної технології, а її знання, вміння, здібності стають центральною ланкою виробничої системи, визначальним виробничим ресурсом.

Проте, крім зміни ролі людини як суб'єкта виробничого процесу (людська праця як фактор виробництва), відбулась зміна ролі людини як суб'єкту господарювання. Відбувається перехід від моделі «споживача» до ринкового «партнера» по створенню продукту.

Споживач навіть стає в певній мірі конкурентом підприємства, оскільки може самостійно виконувати для себе ті функції, які раніше реалізовувало для нього підприємство. Якщо раніше в центрі уваги процесу формування стратегії були товарна орієнтація, яка передбачала рух від компанії до ринку, то зараз необхідно вести мову про клієнтоорієнтованість стратегічного управління компанією.

Результатом зміни центру прийняття рішень у парі «виробник—споживач» стало зменшення ролі посередників і зростання ринкової влади споживачів, яка відображується в підвищенні індивідуалізації кінцевої продукції підприємства та опосередкованої участі споживача в процесі виробництва продукції.

Серед характеристик постіндустріальної стадії *другого порядку*, які справляють фундаментальний вплив на умови функціонування підприємства та особливості наповнення стратегічного управління, на наш погляд, можна виділити зміну значення та ролі інформації для господарської діяльності підприємства, глобалізацію економіки, зростання динамізму в оновленні технологій та технологічних рішень і зростання значення нематеріальних активів підприємства у процесі створення доданої вартості (рис. 1).

Розвиток інформаційних технологій впливає на всі сфери функціонування підприємства і має багато наслідків для стратегічного управління. Використання інформаційних технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та скоротити цілі статті витрат, що призведе до вивільнення величезної величини ринкової вартості, яка може бути спрямована на створення нових конкурентних переваг продукції або на зниження вартості придбання для споживача.

Зростає роль і можливості реалізації стратегій, спрямованих на задоволення вузькоспеціалізованих та індивідуалізованих потреб споживачів через реалізації стратегій фокусування. Це стає можливим завдяки використанню інформаційних технологій, які дозволяють підвищити доступність до кінцевого споживача через скорочення або усунення ланцюга посередників та дилерів і покращують інформацій обмін і можливість структуризації інформації про потреби різних споживчих сегментів завдяки використанню та наповненню великих інформаційних баз.

ОСОБЛИВОСТІ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

динамізм оновлення техніко-технологічної бази

глобалізація економіки

людина стає головним фактором виробництва

зростання вартості нематеріальних активів

зростання ролі інформації

ВПЛИВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

поява нових можливостей та нових ринків

зміна масштабів конкуренції

зміна ролі споживача в процесі створення вартості

нематеріальні активи стають основним джерелом нової вартості

постійне оновлення номенклатури конкурентів

ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

зниження асиметричності інформації учасників ринку

з'являються нові конфігурації бізнес-моделей

нестійкість та нестабільність меж бізнесу

розширення стратегічних можливостей та ризиків

зменшення ефективного часового лагу стратегічного планування

НОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

емерджентність стратегії

гнучкість стратегії

«короткостроковість» стратегії

клієнтоорієнтованість стратегії

ресурсний фундамент стратегії

Рис. 1. Особливості стратегічного управління в контексті постіндустріальної економіки

П. Еванс та Т. Вустер [14] бачать джерелом докорінних змін, що відбуваються в традиційних моделях ведення бізнесу, зміну характеру залежності між доступністю та цінністю інформації, яка раніше передбачала обов'язкову обернену залежність — зменшення доступності інформації призводило до зростання її цінності, і навпаки. Використання та розвиток інформаційних технологій ламають дану закономірність. У результаті інформація повністю підкоряється зростаючому ефекту від масштабу виробництва: витративши гроші один раз на придбання якихось знань, у подальшому можна багаторазово використовувати їх при нульових додаткових витратах. При подвоєнні кількості користувачів витрати кожного з них скорочуються вдвічі. Інформація здійснює непропорційно великий вплив на формування конкурентних переваг підприємства і, як наслідок, на доходність бізнесу.

Інформація та механізми її доставки є головним фактором, що визначає межі бізнесу, стабілізуючим корпоративні і виробничі структури, формуючим організацію і зумовлюючим конкурентну перевагу. Інформація виступає як елемент зв'язку між різними ланками ланцюга створення вартості.

У результаті зникнення обов'язкової інтеграції таких елементів традиційних структур бізнесу, як: ланцюг створення вартості, ланцюг постачання, ієрархічна організація та роздрібне обслуговування клієнтів, з'являються нові конфігурації бізнес-моделей.

Наслідком розвитку інформаційних технологій є зростання доступності інформації для різних учасників ринків. у результаті чого зменшується асиметричність інформації про закономірності розвитку ринкових процесів для різних учасників ринку.

Зростання динамізму в оновленні технологій та технологічних рішень, що використовуються у відповідній сфері діяльності підприємства, з одного боку, вимагає від підприємства постійних змін та удосконалення технічної бази, а з іншого — відкриває нові можливості на існуючих та нових ринках. Результатом технологічних проривів може стати зміна галузевих меж та підходів до їх визначення, внаслідок чого галузеві межі перерозподіляються кожен раз, коли нова компанія знаходить новий спосіб застосування своїх ключових компетенцій та інших ресурсів на новому ринку. Внаслідок цього традиційне уявлення про основні економічні принципи, конкурентні переваги та конкурентні загрози, які слугували тривалий період основою успіху бізнесу, стають хибними.

Глобалізація економіки призвела до загострення конкуренції, зростання кількості конкурентів, збільшення масштабів охоплення учасників ринку, в наслідок чого відбувається поява нових

стратегічних можливостей, стратегічних ризиків та нових ринків з відповідним оновленням номенклатури конкурентів.

Зростання значення нематеріальних активів підприємства у процесі створення доданої вартості та інноваційного продукту зумовило зміщення фундаментального джерела конкурентних переваг на користь внутрішніх, як правило, нематеріальних ресурсів.

Синтезований аналіз впливу вищезрозглянутих характеристик постіндустріальної економіки дозволяє сформулювати нові характеристики стратегічного управління підприємством.

У результаті впливу перерахованих факторів розробник стратегії не може бути впевненим в тому, що його традиційне уявлення про бізнес, про учасників ланцюга створення вартості і їх роль у даній сфері не втратить актуальності протягом дуже короткого періоду. Змінюється довгостроковий характер стратегії у бік короткостроковості та зростання уваги до операційних рішень. У зоні уваги постають проблеми уточнення та вдосконалення сегментації ринку, оптимізація споживчих характеристик товару, вдосконалення структури витрат. У результаті скорочується глибина часового періоду планування. Стратегія стає до певної міри *короткостроковою*.

В нових умовах принципово важливим є визначення правильного стратегічного напрямку діяльності підприємства в цілому, а деталі відходять на другий план. Стратегія стає все більш «емержентною». В таких умовах ключовою проблемою стратегічного управління виявляється побудова механізму постійного удосконалення та зміни елементів стратегії через навчання та поведінкову адаптацію компанії у цілому.

Раніше перспектива розвитку підприємства була товарорієнтованою, тобто спрямованою від компанії до ринку. В сучасних умовах, у зв'язку із зростанням ролі споживача як суб'єкта ринкових відносин, підприємства змушені рухатись у зворотному напрямку, тобто спочатку визначати потреби і бажання споживачів і тільки після цього розробляти стратегію. Стратегія стає *клієнторієнтованою*.

За умов традиційної економіки стратег спочатку формував цілі, які засновані на прогнозуванні конкурентного середовища, а потім мобілізував ресурси та засоби для досягнення даних цілей. Проте постіндустріальна економіка вплинула на процес формування та реалізації стратегії підприємства. Логіка даного процесу змінилися у зворотному напрямку. В сучасних умовах послідовність створення стратегії базується на організаційних здібностях, компетенціях та знаннях, тобто на ресурсній базі підприємства,

відштовхуючись від якої менеджмент повинен обирати засоби та будувати систему цілей. Ключова проблема, яке підприємство повинно вирішувати за такого підходу, — це формування динамічних базових умінь та знань, які дозволять підприємству постійно продукувати конкурентні переваги. Стратегія стає *ресурсно-орієнтованою*.

Постіндустріальна економіка характеризується нестабільністю та мінливістю потоків інформації, що робить процес отримання інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування майже безперервним. Зміна умов функціонування постійно ставить питання про розвиток адаптивних здібностей підприємства. Обґрунтованість прийняття стратегічних рішень у таких умовах вимагає внесення постійних коректив у стратегію підприємства. Стратегія стає *гнучкою*.

Результатом таких суттєвих змін для системи стратегічного управління стала зміна періодичності циклу планування та зміна учасників, їх ролі та відповідальності в даному процесі.

Динамізм змін та ускладнення умов конкуренції унеможливають довгостроковий період планування в більшості сфер діяльності сучасних підприємств. Стрибокподібні зміни у зовнішньому оточенні підприємства призводять до суттєвих розривів між довгостроковими планами та реальною ринковою ситуацією. За таких умов збільшується вартість витрат часу на прийняття рішень, що вимагає від керівництва оперативніше реагувати на зміни, постійно коригуючи й адаптуючи стратегію підприємства. За таких умов менеджмент змушений переходити від планової стратегії до стратегії, що розвивається.

Зростання значення фактору часу в процесі прийняття стратегічних рішень призводить до необхідності делегування значної частки повноважень керівникам нижніх ланок та збільшення рівня автономності внутрішніх підрозділів підприємства. Це дозволить молодшим менеджерам вносити поточні корективи в початкову стратегію, але в межах заданого загального стратегічного напрямку.

Розглянуті особливості постіндустріальної економіки вимагають внесення змін та застосування нових інструментів стратегічного управління підприємством. Однією з можливих таких новацій може бути концепція стратегічного процесу, що передбачає підхід до стратегічного менеджменту підприємства як до динамічного процесу, який реалізується в межах паттерну дій, який спрямований на досягнення довгострокових цілей компаній через еволюційний процес розвитку.

Реалізація стратегічного процесу передбачає розгляд підприємства як сукупності підсистем, які інтегровані між собою, кожна з яких робить свій внесок та впливає на реалізацію стратегії. У цьому контексті стратегія є продуктом такої керованої взаємодії. А джерелом такої керованості виступає вбудований у компанію механізм стратегічного процесу.

Висновки та напрями подальших досліджень. На основні аналізу характеристик постіндустріальної стадії соціально-економічного розвитку суспільства в контексті стратегічного управління підприємством сформульовані нові характеристики стратегії підприємства, які зводяться до наступних: гнучкість стратегії, емерджентність стратегії, клієнтоорієнтованість стратегії, «короткостроковість» стратегії, ресурсо-орієнтованість стратегії.

Висунуто гіпотезу про необхідність застосування концепції стратегічного процесу підприємства як форми реалізації стратегічного управління підприємством, для застосування якої необхідно здійснити уточнення теоретичних та методологічних засад реалізації стратегії підприємства в умовах нової економіки.

Література

1. *Востряков О.В.* Емерджентні стратегії як продукт стратегічного процесу / О.В. Востряков // Підприємницька діяльність в Україні : проблеми розвитку та регулювання: зб. мат. IV Між нар. наук.-практ. конф., 27—28 травня 2010 р., м. Київ. — К.: МБО КНЕУ, 2010. — С. 37—39.

2. *Востряков О.В.* Особливості постіндустріальної економіки як фактор впливу на реалізацію стратегічного управління підприємством / О.В. Востряков // Економіка підприємства: теорія та практика: зб. мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 57—59.

3. *Востряков О.В.* Принципи функціонування підприємств в постіндустріальній епісі / О.В. Востряков // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління Т. 7. (Вип. 8): Формування ринкової структури у трансформаційній економіці України: Збірка наукових праць економіко-правового факультету. — Одеса: Астропринт, 2004. — С. 263—273.

4. Информационные технологии бизнесе / Под ред. М. Желены. — СПб: Питер, 2002. — 1120 с.

5. *Иноземцев В.Л.* За пределами экономического общества: Научное издание / В.Л. Иноземцев. — М.: Academia — Наука, 1998. — 640 с.

6. *Мінцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг / Пер. с англ. К. Сисоева. — К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. — 412 с.

7. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. — 688 с.

8. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

9. Рейнор Майкл Е. Стратегический парадокс: Пер. с англ. / Майкл Е. Рейнор. — М.: Издательство Юрайт, 2009. — 399 с.

10. Тапскотт Д. Электронно-цифровое общество / Дон Тапскотт. — М.: Рефл-бук, 1999. — 432 с.

11. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України / А.А. Чухно. — К.: Логос, 2003. — 632 с.

12. Хаммер М. Бізнес в ХХІ веке: повестка дня / М. Хаммер / Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. — 336 с.

13. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005. — 384 с.

14. Эванс Ф. Вдребезги: Новая экономика и трансформация бизнес-стратегий / Эванс Филипп, Вустер Томас С. — М.: ИД «Секрет фирмы», 2005. — 208 с.

Стаття надійшла до редакції 6.10.2010.

УДК 65.01

О.М. Гребешкова,

канд. екон. наук, доцент,

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

РЕЛЯЦІЙНІ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотация. У статті визначено та аргументовано необхідність теоретичного узагальнення та формалізації реляційних моделей поведінки підприємства в конкурентному середовищі в контексті основних протиріч сучасного стратегічного менеджменту.

Аннотация. В статье определена и аргументирована необходимость теоретического обобщения и формализации реляционных моделей поведения предприятия в конкурентной среде в контексте основных противоречий современного стратегического менеджмента.

Abstract. The article identified and justified the need for theoretical generalization and formalization of enterprise relational models of behavior in a competitive environment in the context of the major contradictions of modern strategic management.