

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.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** розвиток підприємства, моделі поведінки підприємства, реляційна поведінка, конкурентні переваги, стратегічний менеджмент.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** развитие предприятия, управление, модели поведения предприятия, реляционное поведение, конкурентные преимущества, стратегический менеджмент.

**KEYWORDS:** enterprise development, enterprise patterns, relational behavior, competitive advantage, strategic management.

**Актуальність.** Якісні трансформації умов господарювання сучасних підприємств змушують останні шукати нові джерела та способи набуття (утримання) конкурентних переваг.

Традиційно підприємства вибудовують свою конкурентну поведінку шляхом виявлення найкращого досвіду серед подібних собі господарюючих суб'єктів та копіювання його у різних формах і форматах. Проте в умовах турбулентності економіки така стратегія визнається практично недієвою. Тому все частіше політика прямого зіткнення інтересів підприємств на ринку поступається застосуванню «позаконкурентних» технологій та способів поведінки підприємства на ринку. Поширюється практика формування стратегічних альянсів, укладання між підприємствами та компаніями аутсорсингових, франчайзингових та ліцензійних угод. У «портфелі гарантів» успішного довгострокового успіху підприємства збільшується вага раніше «невідчутних» складових, таких як проекти в сфері соціальної відповідальності бізнесу, цільові заходи з формування ділової репутації підприємства, реалізація політики створення унікальної ціннісної пропозиції, у т. ч. із застосуванням технологій «економіки вражень» [1].

**Постановка проблеми.** Поведінка підприємства в сучасному конкурентному середовищі — багатогранна проблема, яка очікує на своє всебічне дослідження. Незважаючи на достатньо ґрунтовно розроблену концепцію конкурентної поведінки підприємства, у тому числі (і перш за все) в стратегічному контексті, проблемне поле позаконкурентних за характером дій підприємства реляційних моделей його поведінки залишається невизначеним та слабо структурованим.

**Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми.** Маємо визнати, що протягом останнього десятиліття інтерес з боку представників різних дослідницьких кіл щодо пояснення природи та способів здійснення підприємством результативної та ефективної поведінки тільки зростає. Не припиняють своїх досліджень у напрямку актуалізації методологічних та методичних засад реалізації стратегічних завдань підприємствами за умов ви-

сокої непередбачуваності ринкового середовища гуру стратегічного менеджменту, про що яскраво свідчить опубліковане нещодавно інтерв'ю з М. Портером [2], в якому чітко висловлено думку про поступову зміну парадигми стратегії. Не менш показовим у цьому контексті є позиція відомого російського економіста Г. Клейнера, який проголошує необхідність виділення поряд з традиційними (товарно-ринковою, ресурсно-ринковою, технологічною, фінансово-інвестиційною, інтеграційною, соціальною та управлінською) нових сфер стратегічного менеджменту, до яких дослідник відносить організаційно-культурну, інституційну, когнітивну, імітаційну [3]. У такому контексті слід звернути увагу на наукові розробки у сфері економіки знань, когнітивних аспектів економічних рішень, стратегічного мислення [4].

Емпірично різні форми та методи поведінки підприємства в ринковому просторі досліджувалися в аспектах: формування стратегічних альянсів [5]; партнерств на основі укладання аутсорсингових угод [6]; франчайзингових моделей, програм соціальної відповідальності бізнесу, проектів інформаційної взаємодії (PR, бізнес-лобювання, управлінського консультування, інформаційного забезпечення тощо). Подібні публікації утворюють своєрідний банк кейсів, мають практичну цінність для усвідомлення реальних проблем розвитку підприємств і компаній, а також дозволяють скласти уявлення про практику та результативність управління цими процесами

**Невирішені частини загальної проблеми.** Незважаючи на активність наукової спільноти та представників бізнес-еліти в справі оприлюднення своїх розробок, маємо визнати, що в сучасному науковому просторі відсутнє системне бачення реляційної поведінки підприємств в нових ринкових умовах. Залишаються фрагментарно дослідженими питання: джерел відмінності та неповторності підприємства в конкурентному середовищі (що проявляється через протиставлення ринкового позиціонування та ресурсно-компетенційної концепції в стратегічному менеджменті); результативності планових процедур та спонтанних реакцій у забезпеченні успішного довгострокового розвитку підприємства. На окрему увагу науковців заслуговує теоретико-методичне підґрунтя реляційних стратегій як способу набуття підприємствами неповторності та відмінності у довгостроковій перспективі.

**Мета дослідження.** Наполягаючи на багатовекторності та поліаспектності визначеної проблеми, в межах цієї статті маємо за мету довести необхідність теоретичного узагальнення та формалізації реляційних моделей поведінки підприємства в конкурент-

ному середовищі в контексті основних протиріч сучасного стратегічного менеджменту.

**Виклад основних результатів дослідження.** За умов якісної трансформації природи конкуренції, що позначається у поширенні та посиленні процесів коопераційної взаємодії (навіть, між прямими конкурентами, якщо це вкладається в межі чинного нормативно-правового поля та не заперечує стратегічним настановам їх функціонування і розвитку), пряме протистояння підприємств не завжди приносить очікувані результати у вигляді набуття й утримання стійких конкурентних переваг. Як визнають дослідники [7, с. 8], при аналізі успішної практики розвитку підприємств виявлено можливість співіснування конкурентного протистояння та протекціоністського кооперування, яке покладено в основу реляційної концепції. Ураховуючи термінологічну неусталеність, вважаємо за доцільне, перш за все, уточнити поняття «реляційний простір підприємства», який, на нашу думку, слід трактувати як простір, утворений мережею двосторонніх відносин між підприємством та іншими господарюючими та/або владними суб'єктами з метою утворення «зони безпеки» діяльності внаслідок колективної дії партнерів. Головною ознакою реляційного простору є підвищений (порівняно з іншими сферами та напрямками діяльності) рівень «комфортності» для підприємства внаслідок відсутності у діях прямого зіткнення інтересів між його суб'єктами. У межах свого реляційного простору підприємство переслідує дві основні цілі — досягнення цілей розвитку та зменшення гостроти конкурентного напруження шляхом дотримання принципів партнерської взаємодії. Конкретизація інших цільових настанов відбувається для кожного підприємства ситуативно.

Намагаючись набути та утримати конкурентні переваги, менеджери підприємств розробляють, приймають та реалізують стратегічні рішення, спрямовані на вирішення виявлених проблем існування з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку до бажаних [8, с. 244—246]. При реалізації своєї конкурентної стратегії підприємство має певний набір можливих за визначених умов функціонування способів досягнення конкурентних переваг, серед яких можна визначати такі, що припускають використання можливостей або подолання обмежень, що виникають в оточенні підприємства. Внаслідок розвитку підприємства формується нова або якісно трансформується існуюча бізнес-система, в межах якої здійснюється взаємодія підприємства з іншими організаціями, установами та стейкхолдерами. Подібна трансформація може призвести до зміни співвідношення між

впливовими учасниками ринку та вимагає створення нового механізму взаємовідносин між ними.

У стратегічному аспекті реляційна поведінка підприємства має бути спрямована на пошук нових або зміцнення вже набутих конкурентних переваг. Проте, як визначають дослідники [9, с. 247], дана проблема обумовлюється невизначеністю та суперечливістю практичних рекомендацій щодо фокусу стратегічного вибору (ринкове позиціонування чи набуття ключової компетенції) та способу формування стратегічних альтернатив (планова стратегія чи емерджентна стратегія) (рис. 1). Проте ключове протиріччя, розв'язання якого зумовлює розвиток теорії стратегії підприємства, описується в межах дихотомії «пряма конкуренція — кооперація».



Рис. 1. Основні протиріччя сучасного стратегічного менеджменту

Необхідність забезпечення виживання в умовах кризи тільки загострює потребу у бізнес-партнерах, спираючись на підтримку яких можна вирішувати стратегічні та оперативні завдання з використанням досвіду досягнення конкурентних переваг усіх зацікавлених осіб. Тому керівники підприємств все частіше вдаються до коопераційних способів взаємодії з іншими економічними суб'єктами, намагаючись зменшити невизначеність ринкового середовища, підвищити безпеку бізнесу та створити сприятливі умови для реалізації стратегічних цілей, уникаючи при цьому прямого конкурентного протистояння. Подібний клас відносин покладений в основу предметної сфери реляційної концепції.

З урахуванням зазначеного маємо стверджувати, що існує як мінімум чотири реляційні моделі конкурентної поведінки підприємства (табл. 1): планувально-позиційна (або планувально-ринкова); 2) планувально-компетентнісна (або планувально-ресурсна); 3) емерджентно-позиційна (або спонтанно-ринкова); 4) емерджентно-компетентнісна (або спонтанно-ресурсна). Коротко їх охарактеризуємо.

*Таблиця 1*

**РЕЛЯЦІЙНІ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ**

Модель	Загальна характеристика
Планувально-позиційна	Формальний стратегічний процес на основі формування прескрептивної стратегії, що реалізується шляхом застосування методів коопераційної взаємодії з іншими учасниками ринку з намаганням зайняти кращу позицію в середовищі собі подібних
Планувально-компетентнісна	Формальний стратегічний процес на основі формування прескрептивної стратегії, що реалізується шляхом застосування методів коопераційної взаємодії з іншими учасниками ринку з намаганням набути унікальності та неповторності у довгостроковій перспективі
Емерджентно-позиційна	Неформальний стратегічний процес на основі емерджентної стратегії, що реалізується шляхом застосування методів коопераційної взаємодії з іншими учасниками ринку з намаганням зайняти кращу позицію в середовищі собі подібних
Емерджентно-компетентнісна	Неформальний стратегічний процес на основі емерджентної стратегії, що реалізується шляхом застосування методів коопераційної взаємодії з іншими учасниками ринку з намаганням набути унікальності та неповторності у довгостроковій перспективі

Реляційна поведінка на основі формального планування взаємодії з іншими учасниками ринку матиме завданням або досягненням кращої ринкової позиції (планувально-позиційна реляційна поведінка), або намагання розвинути чи набути унікальних ресурсів і компетенцій (планувально-компетентнісна реляційна поведінка). Перша найчастіше реалізується у форматі франчайзингових та аутсорсингових угод, участі у вертикально- та горизонтально-інтегрованих структурах. Друга набуває формату участі у професійних асоціаціях, кластерах, спільних підприємствах та науково-дослідницьких об'єднаннях. Особлива роль у реалізації планувально-компетентнісної реляційної поведінки належить

проектам розвитку персоналу, що здійснюються за участю консультативних фірм та тренінгових компаній.

Подібні завдання (досягнення кращої ринкової позиції або набуття унікальних ресурсів і компетенцій) але іншими способами вирішуються шляхом емерджентних реляцій, що знаходяться поза межами формального планування. Зокрема, емерджентно-позиційна реляційна поведінка притаманна підприємствам, що намагаються використовувати задля набуття/утримання конкурентних переваг інструменти і технології «тіньової» економіки (у т.ч. латентної інтеграції), активно вдаються до іміджевих заходів, спрямовують зусилля на використання потенціалу лобювання власних інтересів в органах влади. Емерджентно-компетентісна реляційна поведінка — це, перш за все, поведінка підприємства у сфері формування своєї організаційної культури, впровадження новітніх форм і моделей організації бізнесу (мережеві структури, IT-технології тощо).

Залежно від того, до якого типу тяжіє реляційна поведінка підприємства, обирають специфічних обрисів цілеспрямовані зусилля менеджменту щодо розвитку підприємства, набуття ним конкурентних переваг в умовах високої непередбачуваності та динамічності середовища господарювання.

Формуючи свою поведінку в межах реляційного простору підприємству, що прагне реалізувати свої стратегічні завдання, доцільно дотримуватись базових засад стратегічного менеджменту як «багатопланового, формально-поведінкового управлінського процесу, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [26, с. 27]. Отже, ключові положення управління підприємством у межах його реляційного простору доцільно розглядати за таким переліком: 1) цілі підприємства в реляційному просторі; 2) можливі моделі поведінки підприємства та його реляційні стратегії; 3) фінансово-економічний механізм забезпечення ефективних реляцій підприємства; 4) соціально-психологічне забезпечення та когнітивні аспекти управління реляційною поведінкою підприємства; 5) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємством у межах його реляційного простору.

**Висновки.** Наведена вище аргументація щодо моделювання реляційної поведінки підприємства в конкурентному середовищі дозволяє зробити такі узагальнення.

В умовах високої непередбачуваності змін середовища господарювання сучасного підприємства необхідно усвідомити обмеженість традиційної парадигми його конкурентної поведінки. На наше переконання, теоретико-методичне підґрунтя дослідження проблем функціонування і розвитку сучасних підприємств має базуватися на концепції реляційності.

Удосконалення управлінських технологій реалізації сучасним підприємством конкурентних дій у напрямку усвідомлення значущості реляційного простору як простору, утвореного мережею двосторонніх відносин між підприємством та іншими господарюючими та/або владними суб'єктами з метою утворення «зони безпеки» діяльності внаслідок колективної дії партнерів, логічно реалізується у виділенні та формалізації чотирьох реляційних моделей поведінки підприємства, визначених нами в контексті основних протиріч сучасного менеджменту.

### **Література**

1. *Пайн П Джозеф Б.* Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена / Б. Джозеф Пайн П, Джеймс Х. Гилмор. — М.: Вильямс, 2005. — 304 с.
2. Майкл Портер о новых стратегиях совершенствования управления [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html>
3. *Клейнер Г.Б.* Системно-интеграционная теория предприятия и эволюционный поход. Доклад на VI Международном Симпозиуме по эволюционной экономике. — Пушино, РФ, 23—24 сентября 2005 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/62919/>
4. *Омае К.* Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / К. Омае. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 215 с.
5. *Гаррет Б.* Стратегические альянсы : Пер. с англ. / Б. Гаррет, П. Дюссож. — М.: ИНФРА—М, 2002. — XX, 332 с.
6. *Аникин Б.* Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентноспособных организаций / Б. Аникин. — М.: Инфра-М, 2003. — 184 с.
7. *Ильязов И.К.* Организационные формы и экономические отношения современных бизнес-объединений. Автореферат дис. на соискание ученой степени к.э.н. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2008. — 17 с.
8. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
9. *Кэмбел Дж.* Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой / Кэмбел Дж. Стоунхаус, К. Хьюстон. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2010.