

дозволяє підвищити рівень розуміння адекватності отриманих аналітичних висновків дійсній ситуації, що склалась навколо компанії. Даний методичний підхід створює підґрунтя для удосконалення системи управління інформацією підприємства і зумовлює подальший пошук методичного інструментарію спрямованого на покращення роботи аналітичних служб компанії та підрозділів по роботі з інформацією.

Література

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2009.—344 с.
2. *Баев И. А., Варламова З. Н., Васильева О. Е. и др.* Экономика предприятия: Учебник для вузов / 4-е изд. // Под ред. акад. В. М. Семёнова. — СПб.: Питер, 2005.—384 с.
3. Большой экономический словарь / Под ред. П. И. Азмиряна. — 6-е изд., доп. — М.: Институт новой экономики, 2004.— 1376 с.
4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2000. — 864 с.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.— К.: Видавничий центр «Академія», 2001. — 912 с.
6. *Сапир Ж.* Экономика информации: новая парадигма и ее границы // Вопросы экономики. — 2005. — № 10. — С. 4—24.

Статтю подано до редакції 12.02.09 р.

УДК 65.01

О. М. Гребешкова, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ЕМЕРДЖЕНТНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті запропоновано авторський погляд на проблему реалізації емерджентних стратегій сучасним підприємством, у межах чого: розкрито сутність емерджентної стратегії на

основі її порівняльної характеристики з плановою стратегією, визначено можливості та обмеження реалізації емерджентної стратегії за умов високої непередбачуваності змін у ринковому середовищі та сформульовано вимоги до компетентності управлінського персоналу, що призваний забезпечувати результативність емерджентних стратегічних рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: емерджентна стратегія, менеджмент знань, розвиток підприємства, стратегічний процес, стратегічний менеджмент.

Актуальність. В умовах високої непередбачуваності змін та постійного прискорення різноманітних процесів, що спостерігаються в сучасному ринковому середовищі, перед керівниками та власниками підприємств постає проблема пошуку адекватних способів набуття та зміцнення своїх конкурентних переваг. Найпоширенішою концепцією забезпечення вдалого вирішення цього завдання залишається стратегічне управління, за допомогою якого підприємства різних форм власності, розмірів та бізнес-профілів досягають цілей розвитку шляхом розробки та реалізації різноманітних стратегій.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту характеризується протиріччями, що знаходять прояв у двох площинах: по-перше, вибір способу формування стратегічних альтернатив (планова стратегія чи спонтанна стратегія); по-друге, вибір фокусу стратегічного вибору («зовнішня» конкурентна позиція чи «внутрішня» ключова компетенція). Отже дискусії навколо питання «плановості» стратегічних рішень у забезпеченні успішного довгострокового розвитку підприємства набувають загострення та створюють об'єктивне підґрунтя для постановки і вирішення відповідного наукового завдання. Все більше наукових та прикладних розробок присвячується проблемі застосування спонтанних (емерджентних) стратегій задля досягнення цілей діяльності, реалізації економічними суб'єктами наявних здатностей та ефективного використання потенційно доступних ресурсів.

Аналізуючи опубліковані надбання щодо визначеної проблеми, необхідно зазначити, що концептуально сутність емерджентних стратегій як таких, що виникають спонтанно в процесі здійснення управлінських зусиль по досягненню організацією визначених цілей та утворюють своєрідний паттерн дій організації, розкрив Г. Мінцберг [1, с. 35—37].

На відміну від прескриптивного підходу моделі К. Ендрюса й моделі стратегічного планування, Г. Мінцберг вивчив процес стратегії у кількох фірмах і придумав модель, що описує, як стратегії фактично формуються в компаніях. На основі емпіричних даних про стратегічний процесу в різних компаніях, а також ґрунтуючись на результатах соціологічних досліджень були ідентифіковані три типи стратегій: 1) навмисні (заплановані) стратегії, розроблені за моделлю, подібною двоетапному процесу К. Ендрюса; 2) нездійснені стратегії, які були визначені (сплановані), але ніколи не втілені в життя за різних причин (протягом фази здійснення такі стратегії не отримували достатньої підтримки, або взагалі були відхилені, тому що виявилися занадто дорогими або неадекватними змінам зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства); 3) стратегії, які з'являються без того, щоб бути явно сформульованими або попередньо визначеними. Останні стратегії з'являються через взаємодію різних учасників як нове ненавмисне замовлення протягом довгого часу.

Концептуально ідея Г. Мінцберга про емерджентну стратегію зводиться до наступного. Емерджентна стратегія не має конкретних цілей. Вона не слідує задуманому шляху до успіху, але може бути також результативною, як й стратегія, що заздалегідь визначена (планова). Завдяки послідовній моделі поведінки організація може досягати такого ж стану, як коли б вона слідувала детально розробленому плану. Саме таке трактування емерджентної стратегії набуло поширення в сучасному стратегічному менеджменті.

Невирішені частини загальної проблеми. Слід визнати, що проблема емерджентності стратегічних рішень залишається практично не розробленою як у науково-методологічному, так і практичному контекстах. Це пояснюється, перш за все, «розмитим» предметом дослідження: стійкі принципи поведінки підприємства, що зумовлюють його результативність у довгостроковій перспективі не завжди підлягають чіткій ідентифікації, особливо в умовах турбулентних змін середовища їх господарювання. Тому очікують на своє ґрунтовне дослідження такі аспекти зазначеної проблеми, як: джерела та способи формування емерджентної стратегії, керованість та передбачуваність управлінських дій у межах емерджентної стратегії, її дієвість та результативність у стабільних і нестабільних умовах розвитку підприємства, необхідний рівень та якісна характеристика компетентності управлінського персоналу, що намагається впроваджувати принцип емерджентності в систему стратегічного управління підприємством.

Мета статті. З урахуванням зазначеного в межах статті маємо за мету описати сутність емерджентної стратегії на основі її порівняльної характеристики з плановою стратегією, визначити можливості та обмеження реалізації емерджентної стратегії за умов високої непередбачуваності змін у ринковому середовищі та окреслити вимоги до компетентності управлінського персоналу, що призначений забезпечувати результативність емерджентних стратегічних рішень.

Виклад результатів дослідження. Виділення класу емерджентних стратегій у загальному континуумі можливих стратегій підприємства частково ґрунтується на протиставленні їх основних характеристик подібним характеристикам «традиційних» (за способом формування) планових стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЛАНОВОЇ
ТА ЕМЕРДЖЕНТНОЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Порівняльні ознаки	Планова стратегія	Емерджентна стратегія
Визначальний об'єкт (фокус) стратегічного процесу	Позиція підприємства в конкурентному середовищі (фокус на конкурентові)	Відмітні компетенції підприємства (фокус на споживачеві)
Тактика реалізації стратегічних рішень	Копіювання (імітація) найкращого досвіду конкурентів	Створення унікальних характеристик ринкової поведінки та продуктів
Характер стратегічного процесу	Ієрархічний по структурних рівнях організації з високим ступенем адміністративного впливу	«Дифузний» з високим ступенем делегування повноважень та відповідальності
Основна методична база розробки стратегії	Стратегічні матриці, логічні схеми, графіки	Бачення (візія), стратегічне мислення, творчість
Рольова характеристика основного суб'єкту стратегічного процесу	Аналітик	Новатор

Проте слід визнати, що подібне жорстке протиставлення планового та спонтанного способів прийняття та реалізації стратегічних рішень втрачає сенс в умовах економічної кризи та високої непередбачуваності ринкових процесів. «Успішна ділова страте-

гія — це завжди результат рівноваги між аналітичною творчістю та творчим аналізом» [2, с. 9].

Взагалі емерджентність (від англ. emergent — той, що з'являється неочікувано) віддзеркалюється через властивість системи зберігати цілісність та є однією з форм прояву принципу переходу кількісних змін у якісні [3]. Емерджентність є наслідком прояву, як мінімум, трьох факторів: 1) різкого нелінійного посилення раніше малопомітної властивості; 2) наслідком непередбачуваної біфуркації якої-небудь підсистеми; 3) наслідком рекомбінації зв'язків між елементами. Отже, емерджентна стратегія розвивається спонтанно, без якого-небудь жорсткого планування. Цінність емерджентних стратегій в умовах кризи полягає у забезпеченні адекватної реакції підприємства на непередбачувані зміни у попиті на продукцію, життєвому циклі товарів, інтеграційно-дезінтеграційних процесах тощо.

Поряд з очевидними перевагами у забезпеченні розвитку підприємства за умов високої непередбачуваності змін у ринковому середовищі, емерджентні стратегії не позбавлені певних недоліків та обмежень (табл. 2 — укладено автором за [4, с. 247]).

Таблиця 2

МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЕМЕРДЖЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Можливості (переваги)	Обмеження (недоліки)
Підвищена маневреність підприємства в турбулентному середовищі	Загроза «стратегічного дрейфу» підприємства
Адекватна та швидка реакція на можливості та загрози у ринковому середовищі	Нечіткість формулювання цілей
Узгодження інтересів стейкхолдерів внаслідок широкого їх залучення у стратегічний процес	Складність оцінки результатів реалізації стратегії

У контексті запропонованої Г. Мінцбергом та ін. типології стратегії [5], емерджентні стратегії є продуктом школи навчання, методологічний базис якої утворюють концепції організаційного навчання та менеджменту знань. «Стратегія — дещо дуже рухливе, гнучке, таке, що дихає. Стратегія — це унікальні концепції, що існують в уяві людей. Створення чого-небудь, і стратегії у тому числі — це завжди синтез, творчість, осяяння» [6]. Тому визначальна роль в успішному впровадженні принципу емерджентності стратегічних рішень належить керівникам та персоналу

підприємства в цілому, їх здатності навчатися та ефективно використовувати набуті знання задля реалізації визначених цілей розвитку.

Сьогодні підприємства, які використовують технології з управління знаннями, все частіше виграють на ринку у порівнянні з компаніями, які використовують звичний збір та накопичення інформації в слабо структурованому середовищі.

Визначаючи місце та характеризуючи роль концепції управління знаннями у стратегічному процесі підприємства, необхідно зазначити наступне [7]. По-перше, вдала реалізація стратегічної ідеї (місії, візії, цілей і завдань) організації можлива лише за умов, коли весь персонал підприємства: а) розуміє, підтримує та поділяє проголошені в організації цінності; б) налаштований на реалізацію встановлених цілей; в) здатний та спроможний до виконання стратегічних завдань. Здається логічним, що формування таких умов на підприємстві неможливо без розвитку персоналу як ключового стратегічного активу підприємства.

По-друге, стратегічний процес має своїх клієнтів (зовнішніх і внутрішніх), для яких створюється певна цінність. Слід підкреслити, що орієнтація на клієнта процесу в межах середовища управління знаннями забезпечує розвиток та трансфер знань про потреби окремих груп клієнтів (власників підприємства, його працівників, зовнішніх контрагентів — споживачів, постачальників, конкурентів тощо), преференціях і бізнес-напрямах, що забезпечують зростання, а також сприяє використанню знань організації для вирішення проблем клієнтів. Важливу роль при цьому відіграє формалізація знань, яку в концепції управління знаннями успішно здійснюється за допомогою онтологій. Онтології дозволяють надавати користувачеві цілісний, системний погляд на певну предметну сферу, уніфікувати знання про таку предметну сферу та відтворювати необхідні логічні зв'язки в межах певної предметної сфери.

По-третє, стратегічний процес здійснюється у певній послідовності (стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація стратегії) та має циклічну природу. В ході стратегічного аналізу постає дуальна проблема: з одного боку — отримання релевантної інформації про стан та динаміку розвитку підприємства та його оточення, з іншого — застосування адекватних методів та прийомів аналітичної роботи, придатних для визначення об'єктивних даних про минуле та теперішнє підприємства. В контексті концепції управління знаннями вирішення цієї проблеми забезпечується кількома способами: формуванням інформаційних баз, складанням онтологій, навчанням та розвитком персоналу, задіяного в

аналітичній роботі, створенням підрозділів та підсистем (у т. ч. інформаційних), на які покладається завдання збору, накопичення, обробки та аналізу даних. Причому суттєвою перевагою такого підходу є забезпечення системності аналітичних досліджень на підприємстві, що підвищує ймовірність прогнозів про майбутній розвиток подій, а отже й зміцнюється підґрунтя досягнення підприємством успіху на ринку.

Однак, безперечно, найскладнішим та найменш визначеним є етап реалізації стратегії, на якому система управління знаннями має перетворитися у дієвий інструмент впровадження стратегічних рішень у практику функціонування підприємства із забезпеченням досягнення встановлених результатів у визначені терміни. Досвід впровадження концепції управління знаннями в діяльність провідних компаній світу переконує в тому, що визначальною роль у цьому процесі належить керівництву підприємства. Менеджерам, орієнтованим на управління знаннями, мають бути притаманні такі професійні компетенції, як стратегічне бачення, підприємливість, орієнтація на клієнтів, організаційні навички.

У процесі реалізації стратегії на основі ідентифікації стилів та розподілу ролей між представниками вищої управлінської ланки та іншими ієрархічними рівнями організації С. Л. Хартом [8] виділяються п'ять способів створення стратегії (табл. 3 — укладено автором), які не виключають один одного. Необхідно зазначити, що уміння органічно поєднувати визначені способи створення стратегії створює для підприємства додаткову конкурентну перевагу. Причому рівень емерджентності посилюється у напрямку переходу від командного до генеративного способу створення стратегії.

Таблиця 3

**СПОСОБИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛЕЖНО
ВІД ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ РІВНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спосіб створення стратегії	Асоціативні ролі учасників стратегічного процесу	Характер стратегії
Командний	Керівник підприємства — «командир», інші — «рядові»	Стратегії — виключна прерогатива керівництва
Символічний	Керівництво підприємства — «головний тренер», інші — «гравці»	Стратегія — напрямок дії, запропонований керівником
Раціональний	Керівництво підприємства — «бос», інші — «підлегли»	Стратегія — результат аналітичних та формальних планових процедур

Спосіб створення стратегії	Асоціативні ролі учасників стратегічного процесу	Характер стратегії
Інтерактивний	Керівництво підприємства — «координатор», інші — «учасники процесу»	Стратегія — результат взаємодії ключових стейкхолдерів
Генеративний	Керівництво підприємства — «спонсор», інші — «підприємці»	Стратегії — продукт організаційної поведінки

У багатьох українських компаніях стратегічний процес виявляється неформалізованим і спонтанним. Проте розробка та реалізація стратегії є головними інструментами збільшення вартості компанії. Від того, наскільки стратегія адекватна зовнішнім умовам та внутрішнім можливостям компанії, залежить її успіх на ринку у довгостроковій перспективі. Розуміння бізнес-середовища і моделі бізнесу дозволяє менеджменту приймати зважені та відповідальні рішення. Отже, від компетентності та поінформованості менеджменту залежить якість та результативність стратегічних рішень. Успішність реалізації емерджентної стратегії може бути забезпечена дотриманням п'яти основних кроків, визначених К. Омае [2, с. 187—188]: 1) чітке визначення сфери бізнесу; 2) ідентифікація рушійних сил в оточенні підприємства та розуміння причинно-наслідкових зв'язків їх дії; 3) повне ресурсне забезпечення обраних стратегічних альтернатив; 4) підтримка паритету між темпом стратегії та ресурсами компанії; 5) встановлення балансу між стійкістю стратегічних намірів та їх переглядуваністю.

Узагальнюючи проміжні результати дослідження проблеми застосування спонтанних (емерджентних) стратегій у процесі досягнення підприємством цілей свого розвитку, вважаємо за необхідне зробити такі **висновки**. По-перше, спонтанні стратегії притаманні майже всім підприємствам, які цілеспрямовано намагаються протистояти викликам зовнішнього середовища та прагнуть реалізувати певні цільові настанови. У такому контексті ефективність емерджентних стратегічних рішень багато в чому визначається рівнем компетентності менеджменту підприємства. По-друге, визнано, що сприятливим чинником успішного впровадження в стратегічний процес організації принципу емерджентності є середовище управління знаннями.

Необхідно зазначити, що викладене в статті не вичерпує всієї глибини досліджуваної проблематики. Зокрема, одним з перспек-

тивних *напрямів подальших досліджень* слід визнати такий аспект емерджентності в стратегічному процесі підприємства, як визначення моделі стратегічної та організаційної архітектури підприємства, здатних забезпечувати дієвість емерджентних реакцій у поведінці підприємства.

Література

1. *Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С.* Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
2. *Омае К.* Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 215 с.
3. *Комлев Н. Г.* Словарь иностранных слов: Более 4,5 тыс. слов и выражений. — М.: Эксмо, 2006. — 672 с.
4. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
5. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 384 с.
6. *Савицкая Л.* Крестовые походы Г.Минцберга // Управление компанией. — 2006. — № 9.
7. *Востряков О. В., Гребешкова О. М.* Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. — Вип. 1—2 / Голов. ред. О. П. Степанов. — К.: НАУ, 2009. — С. 419—427.
8. *Hart S. L.* An integrative framework for strategy-making processes // Academy of Management Review. — 17. — № 2. — P. 327 — 351

Статтю подано до редакції 10.03.09 р.

УДК 65.011.1

Д. О. Барабась, канд. екон. наук, доц.,
кафедра менеджменту,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПЛЮОРИСТИЧНІСТЬ БІЗНЕС-КОНЦЕПЦІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ВІД ВИРОБНИЧОЇ ДО ЕКОЛОГІЧНОЇ

Диференційовано типи бізнесових організацій за ознакою стратегічної орієнтації. Визначено властиві кожному підходу конкурентні стратегії. Виділено специфічні характеристики екологічно зорієнтованих підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Бізнес-концепція, конкурентна стратегія, конкурентні переваги, екологічно зорієнтоване підприємство.