
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. ЗОЗУЛЬОВ

кандидат економічних наук, доцент

Національний технічний університет України "КПИ"

Стаття присвячена еволюції в теорії управління підприємством, виявленню основних дестабілізуючих факторів і способів їхнього нівелювання, дискусійним питанням щодо напрямків подальшого їхнього розвитку.

The article is devoted to evolution in the theory of business management, revealing of the general disstabilization factors and ways them level, debatable question concerning directions of their further development.

Однієї з головних задач економістів-теоретиків, що займаються питаннями управління комерційними підприємствами, є створення концепцій і розвиток на цій базі прикладних теорій, що забезпечують конкурентоздатність підприємств, формування основи для їхнього стабільного функціонування в довгостроковій перспективі. Такий стабільний розвиток, насамперед, великих підприємств, забезпечує поступальний розвиток національної економіки в цілому, формування необхідного базису для соціально прогресу суспільства. У цьому зв'язку актуальною представляється задача ретроспективного аналізу основних теорій, присвячених питанням управління комерційним підприємством, і зв'язаних з їхньою появою дестабілізуючих факторів, складання на цій основі прогностичних оцінок їхнього подальшого розвитку.

Серед основних факторів, що впливають на виникнення і формування нових концепцій керування підприємством можна виділити наступні: співвідношення попиту та пропозиції на ринку, рівень продуктивності праці і зв'язані з цим розвиток науки і техніки, інтенсивність ринкової конкурентної боротьби.

Основні дестабілізуючі фактори і запропоновані способи їхнього нівелювання, що з'явилися в теорії представлені в таблиці. Розглянемо їх докладніше.

Етапи забезпечення стратегічної стабільності комерційного підприємства

Етап	Суть дестабілізуючого фактора	Способи подолання, теорії
1	Перехід від локальної конкуренції до конкуренції на рівні національних ринків. Залежність від особистості власника підприємства, обмеження по капіталізації підприємства	Відділення підприємства від власника, створення АТ різного типу, наукові методи організації праці (теорії менеджменту)
2	Істотне перевищення пропозиції над попитом, проблема надвиробництва і збуту	Нова концепція планування роботи підприємства, концепція маркетингу
3	НТР і наступний за нею НТП	Теорія життєвого циклу товару Т.Левіта
4	Формування значної частки середнього класу, зміна базових мотивацій споживачів, поява консюмерізму	Відхід від масового маркетингу до маркетингу цільовому, аж до індивідуального на новій технологічній основі, впровадження АСУП і САПР
5	Подальше загострення конкурентної боротьби, перехід від конкуренції на рівні національних ринків до конкуренції між регіональними угрупованнями	Актуалізація міжнародного маркетингу, логістика, створення НВО, позиціонування і брендінг (керування активами торгової марки)
6	Глобалізація конкуренції, боротьба між регіональними угрупованнями	TQM, інноватика, реінженірінг
7	Розвиток позначених процесів, криза бізнес-ідей, енергетична криза	(?) Подальша спеціалізація в рамках менеджменту (контролінг і т.п), «кріейтінг», перехід до організації бізнесу за принципом «be small (located) & concentrated»

Розвиток продуктивних сил наприкінці 19-го – початку 20-го століть привели до необхідності вирішення однієї з перших серйозних проблем капіталістичної системи, а саме, проблеми примату приватної власності. Основною формою організації підприємств на той період часу чи було одноособове підприємство, чи товариство. Така організаційна форма приводила до сильної залежності ефективності підприємств від особистості власника (власників), його спадкоємців, створювала перешкоди підвищенню капіталізації підприємств. У цей період часу конкуренція переходила від локального до загальнонаціонального рівня, активно зважувалася проблема підвищення продуктивності праці через поліпшення його

організації, механізації виробничих процесів. Усе це породило необхідність відділення підприємства від його власника і, як наслідок, створення акціонерних товариств, що постежила за цим менеджерську революцію.

Перевищення пропозиції над попитом як наслідок підвищення продуктивності праці породило необхідність створення й активного впровадження в практику підприємств нової теоретичної основи, що ліквідувала б чергову залежність підприємства від стихії ринку. У цей раз це залежність від коливань ринкової кон'юнктури. Таку теоретико-методичну основу створила теорія маркетингу, що, як відомо, стала активно впроваджуватися в практику діючих підприємств із 50-х років минулого століття. Привнесена маркетингом концепція і філософія ведення бізнесу змінили самі принципи планування діяльності підприємства в умовах ринку, створили необхідний теоретико-методологічний фундамент для стратегічного планування діяльності підприємств. Це дозволило найбільшим компаніям погодити попит та пропозиція на ринку до початку процесу виробництва на заздалегідь прорахованих, вигідних для них умовах. Природно, що це ще більше посилило владу найбільших монополій, забезпечило їх подальший стабільний ріст.

Черговим викликом стабільності найбільших корпорацій послужила науково-технічна революція і науково-технічний прогрес, що пішов за нею, (1960-і - 1970 р.). Поява нових технологій, здатних створювати принципово нові товари, створило стратегічні проломи для прориву на устояні ринки нових компаній, відчутному переділу раніше щодо стабільних ринкових часток, похитнуло позиції найбільших і при цьому найстарших монополій. Різке збільшення швидкості відновлення продукції і технологій, до того ж, висунуло нові вимоги до планування виробничо-збутової і науково-технічної діяльності підприємств, їх активами тощо. Це породило до життя такі напрямки, як теорію життєвого циклу товару Т. Левіта і т.п. Крім того, для забезпечення стратегічної стабільності на ринку компанія довелося істотно перебудувувати свою виробничу діяльність. Виникала необхідність відходу від великих виробництв, що мали повний виробничий цикл, до гнучкої системи, у рамках якої на головному підприємстві залишався головний конвеєр і конструкторська документація на готову продукцію (і, відповідно, лівова частка прибутку)¹, а замовлення на не основні комплектуючі розміщалися на дрібних підприємствах, здатних швидко реагувати на зміни в кон'юнктурі ринку. У цей час активно

¹ Одна з головних проблем української економіки полягає у тому, що у спадок від СРСР їй дісталися, в основному, підприємства, що виробляють окремі вузли й компоненти, а самі виробництва, що займаються зборкою готових виробів, залишилися у РФ.

впроваджуються автоматизовані системи керування виробництвом (АСУП) і системи автоматизованого проектування (САПР). Остання дозволила істотно скоротити терміни розробки нових зразків продукції, а АСУП істотно підвищити продуктивність праці², та й, до того ж, сполучити достоїнства масового чи крупносерійного виробництва з елементами індивідуалізації товару, у чому в той період часу виникла ринкова необхідність³. Паралельно з цими процесами прикладна наука починає наближатися до підприємств. Необхідність скорочення часу між науковою розробкою і впровадженням її виробництвом привів до появи того, що в нас у країні назвали НВО (науково-виробничі об'єднання). Усе це вплинуло на кон'юнктуру ринків промислово-розвинутих країн, сильно позначилося на маркетингових стратегіях провідних компаній, змусило їх переглянути принципи організації своєї діяльності. Сильні коливання кон'юнктури ринку, неможливість використовувати старі методи планування підірвали позиції класичної школи стратегічного планування, одним з яскравих представників якої був І. Ансофф, хоча цей напрямок дотепер популярна в нашій країні. Усе це привело до формування в менеджменті нових шкіл, наприклад, підприємництва і т.п.⁴

Компенсувати викликане НТР і НТП ринкове збурювання на період структурної перебудови багатьом найбільшим західним монополіям, на наш погляд, удалося за рахунок інтернаціоналізації діяльності (у цей період конкуренція переходить з національного на регіональний рівень), активної міжнародної експансії, розширення зон збуту і постачання. Як наслідок – інтерес компаній до логістики як теорії, що забезпечує можливості істотного зниження витрат і що дозволяє забезпечити лідерство на ринку по витратах⁵. Подальше посилення конкуренції, вихід її на черговий рівень викликало до життя такий напрямок як інжиніринг, покликаний оптимізувати бізнесові процеси на підприємстві.

Істотне перевищення пропозиції над попитом на світовому ринку (у середньому в 1,5 рази), що склалося у 80-х – 90-х роках минулого століття як

² Японські автомобілебудівні компанії, зокрема, *Тойота*, одними з перших почали застосовувати АСУП й поставки за принципом «точно в строк», що вивело *Тойоту* у 2003 році на друге місце по обсягам продажів в США.

³ Сьогодні, наприклад, вже навіть український споживач вже може замовити у дистриб'юторів провідних автомобілебудівних компаній модель з індивідуальною комплектацією.

⁴ Більш детально див.: *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.*

⁵ В провідних японських компаніях вводиться, наприклад, система поставок «Just in Time» («точно в строк»). Квінтесенцією в створенні цілісних логістичних систем в той час була побудова в кінці 60-х – на початку 70-х рр. компанією *Тойота* системи Канбан, яка охопила як процес управління виробництвом, так й матеріально-технічним постачанням.

наслідок різкого підвищення продуктивності праці в силу наведених вище тенденцій призвело до того, що одним з найбільш дефіцитних ресурсів для компаній став доступ до свідомості споживача⁶. Крім того, у цей період спостерігається досить стійкий розподіл ринкових часток на більшості товарних ринків. У силу цього в найбільших компаній стали обмеженими можливості по збільшенню обсягів одержуваного прибутку за рахунок простого збільшення числа нових споживачів і виникла необхідність пошуку інтенсивних методів збільшення прибутку. Усе це обумовило стрімкий розвиток таких напрямків як ринкове позиціонування, брендінг (керування активами торгової марки), вивело маркетингові комунікації на новий виток розвитку. Так, по вираженню батьків-засновників позиціонування Е.Райса і Дж.Траута “позиціонування – це операція на свідомості потенційних покупців”⁷. Можливості маніпулювання свідомістю споживачів стало одним із ключових факторів успіху. У зв'язку з цим відбулися істотні зміни в подачі реклами, вона початку апелювати усі до більш глибоких мотивів людини, стала більш агресивною, порівняльною. Бренд же став розглядатися як один з найбільш важливих, поряд з персоналом, активів підприємства. Навіть у нашій країні з'явилися компанії, що придумують і перепродують удалі назви для торгових марок. Якщо врахувати, що реклама як інструмент його формування на відміну від інформації передусім апелює до підсвідомості людини, методи проникнення в останню стають такими, що все більше знаходяться за гранню фолу. У силу цього актуальним бачиться прийняття закону, що регулює припустимі границі такого неконтрольованого проникнення у підсвідомість.

Природним бачиться питання щодо сьогодишнього дня і прогнозу на найближче майбутнє. Для цього виділимо найбільш істотні фактори, що впливають, і будуть впливати, на наш погляд, на стан ринку і діяльність компаній на ньому. Подальше перенасичення світового ринку і відсутність вільних місць у свідомості усередненого споживача для нових брендів⁸ уже сьогодні порушує питання в країнах Заходу про «антибрендінг», тобто цілеспрямованого відмовлення від зайвих витрат

⁶ В цей період часу в провідних промислово-розвинених країнах спостерігається відносний надлишок вільних фінансових ресурсів в банківській системі (наприклад, до сімки найбільших в світі банків вріваються чотири японських банка), на сировинний ринок активно виходять країни «третього» світу, збільшується активність науково-технічного обміну та дифузії технологій.

⁷ Райс Е., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. / Пер. а англ. под ред. Ю.Н. Капшуревского. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.

⁸ Згідно закону Дж. Мілера, щодо нашої проблеми, людина може вільно оперувати в оперативній пам'яті 7±2 брендами. Проведені автором експерименти показали, що, наприклад, молоді люди (студенти вузів) можуть легко згадати 4÷5 торгові марки телевізорів, ще 4÷5 називають з трудом, із суттєвим збільшенням проміжків часу для кожної наступної названої марки.

на створення іміджу марки, особливо враховуючи жорсткі стандарти щодо якості продукції. Акцент переноситься з «суб'єктивного» на «об'єктивне» якість товару⁹. У цьому контексті представляється, що теорія TQM¹⁰, що активно розвивається з початку 1990-х років, буде мати надактивний розвиток протягом найближчого десятиліття. При цьому маркетинг розглядається в рамках даної теорії як одна з найважливіших складових у забезпеченні якості, є початком і кінцем «петлі якості».

Принципова стабільність у розподілі ринкових часток і помірний ріст ринку більшості привабливих країн (за винятком ринків ряду країн Азії) каталізує інтерес компаній до програм збільшення лояльності і формування прихильності споживачів¹¹. Це дає підставу для припущення, що програми підвищення лояльності споживачів одержать подальший теоретичний розвиток, CRM¹² стане одним з найважливіших напрямків у маркетингу.

У передодні чергового технологічного прориву, якій може відбутися у найближчі 5-7 років, одержить подальший розвиток інноватика. Безумовно, це торкнеться й українських підприємств, які, на жаль, на нашу думку, у більшості випадків ще не готові до цього ні матеріально, ні ментально. Однак це може істотно підірвати і так не досить сильні конкурентні позиції вітчизняних виробників, відкинути їх ще на більш далекі околиці світової економіки. Передусім це стосується тих підприємств, які працюють в галузі високих технологій¹³.

Черговий виток конкурентної боротьби, її глобалізація зробить актуальною проблему керування в складних, розподілених системах, що може вивести, поряд з модним на сьогоднішній день контролінгом, у самостійні теоретичні напрямки й інші, раніше супідрядні, функції менеджменту, викликає хвилю «спеціалізації». Можна припустити, що в управлінській науці тільки підсилиться тенденція до спеціалізації, виділенню в самостійні теоретичні і практичні напрямки раніше «пасивні», «саме собою зрозумілі» функції, що сформувалися в 20-м столітті в межах теоретико-методологічної бази класичного менеджменту.

⁹ Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-Прес, 2004. – С. 56.

¹⁰ Тотальне управління якістю.

¹¹ Існують дані, згідно яких клієнт, що зберіг лояльність до компанії протягом 7 років, приносить їй дохід в 6-7 разів більший у порівнянні з новим клієнтом. Залучення ж фірмою нового клієнта обходиться приблизно в 5-6 разів дорожче, ніж утримання існуючого (дані консалтингової фірми *Bain & Company*).

¹² Менеджмент відношень із споживачами

¹³ Вважається, що підприємство працює в галузі високих технологій, якщо доля НДДКР у собівартості не нижче 5%.

Уже сьогодні в розвинутих країнах Заходу спостерігається істотний дефіцит нових ринкових ідей. Криза нових ринкових ідей, що відповідають світосприйманню людей у новому столітті, на наш погляд, може істотно позначитися на економіці цих країн і, отже, світовій економіці в цілому. У зв'язку з цим можливо формування такого напрямку, як, умовно назвемо його, *криейтінг*. Здатність систематичного генерування нових ідей для споживчого ринку як фактор конкурентоздатності вже сьогодні гостро коштує перед багатьма західними компаніями. Пролонгація існуючих тенденцій у країнах з розвинутим споживчим суспільством дозволяє припустити, що ця здатність, поряд зі зміною системи якості продукції, стане одним з найважливіших факторів стратегічної стабільності підприємства на ринку.

Прогнозований багатьма експертами енергетична криза (різниця складається тільки в термінах - від 5-7 до 15-20 років) неминуче приведе до подорожчання вартості перевезень, що, у свою чергу, може істотно позначитися на формах організації виробничо-збутової діяльності. Провівши історичний аналіз і виходячи з фундаментальної закономірності спіралеподібного розвитку процесів, що припускає періодичне повернення до попереднього позиціям, але на принципово новій основі, можна припустити, що актуальною стане тенденція до локалізації виробничо-збутової діяльності провідних монополій. На рис. 1 і 2 схематично представлені трансформації домінуючих підходів до обліку потреб споживачів і організації виробничо-збутової діяльності. Намагаючись зберегти вигоду концентрації з перевагами локалізації компанії будуть організувати свою діяльність за принципом «be small (located) & concentrated», що припускає концентрацію управління, маркетингового й інноваційного забезпечення з локалізацією виробництва в рамках регіональних і національних ринків. Ознаки масованого переходу до такого підходу можна вже сьогодні знайти в діях, наприклад, що ведуть американських монополій, що працюють в області побутової хімії.

В межах однієї статті, безумовно, неможливо охопити всі аспекти стратегічної стабільності компанії на ринку. У приведених матеріалах була зроблена спроба виявити основні фактори, що дестабілізують роботу найбільших західних монополій і визначити можливе розгортання подій у перспективі. І хоча економіка країн СНД має яскраво виражені регіональні особливості, проте, промислові підприємства цих країн у силу глобалізації економічних процесів уже змушені враховувати вплив цих факторів, коректувати свою маркетингову і виробничу діяльність. Не облік впливу

виявлених факторів і тенденцій може відкинути як вітчизняну економічну науку, так і комерційні підприємства на узбіччя світової економіки.

Література:

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпбел Дж. Школы стратегий /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. - 336 с.
2. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕС», 1998. – 384 с.
3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів (Переклад з англ. А. Олійника та Р. Скіпальського). К.: “Основи”, 1997. – 390 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.
5. Траут Дж. Новое позиционирование –СПб: Издательство “Питер”, 2000. – 192 с.
6. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. / Пер. а англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.
7. Дэвис С.М. Управление активами торговой марки – СПб: Питер, 2001. – 272 с.

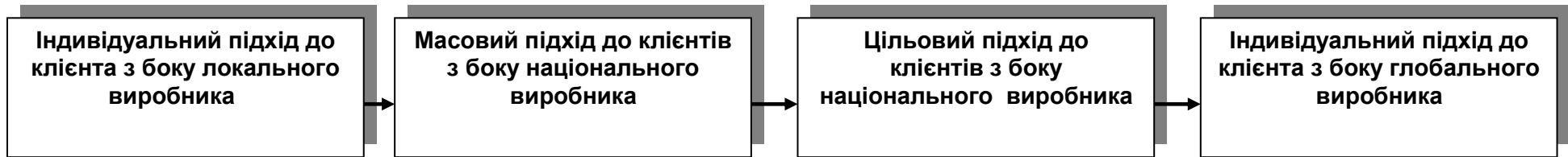


Рис. 1. Трансформація домінуючих підходів до урахування потреб споживачів

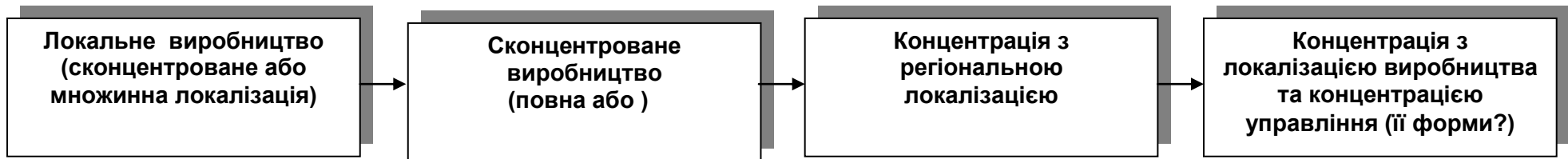


Рис. 2. Трансформація домінуючих підходів до організації виробничо-збутової діяльності