

Ж.В. ПОПЛАВСЬКА, *д.е.н., професор,*  
НУ «Львівська політехніка»

## ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Величезні зміни, яких зазнає сучасна економіка в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, вказують на необхідність переоцінки існуючих засад стратегічного управління підприємством. Підтвердження цієї тези знаходяться передусім у практиці.

Огляд останніх публікацій з проблематики стратегічного управління є свідченням того, що переважна більшість авторів, які вивчають ці питання, передусім звертають увагу на зміни, що відбуваються в організаціях та середовищі їх діяльності під впливом глобалізаційних процесів, намагаючись при цьому застосувати до управлінських процесів старі схеми, створені тоді, коли зовнішнє середовище було достатньо стабільним, а про глобалізацію як всеохоплююче явище ще не йшлося.

Одним із найбільш відчутних наслідків процесів глобалізації є зростаючий тиск часу, який змушує дуже швидко реагувати на зміни в оточенні. Загалом такі зміни стосуються багатьох аспектів управління і часто є різноспрямованими. У зв'язку з цим Т.Петерс [5] доходить висновку, що управлінням треба вчитися поспішати і бути конкурентними стосовно часу. Натиск часу як істотний вимір сучасного стратегічного управління підприємством виділяє і Д.Ган [2], розглядаючи еволюцію цієї системи управління. Він пов'язує це з наростаючою динамікою оточення, яке водночас створює щораз складніші проблеми і вважає, що неминучим наслідком такого нового збігу обставин буде зміна існуючої концепції управління організаціями в напрямку формування багатоаспектного комплексного стратегічного управління.

Метою статті є висвітлення особливостей нового напрямку у стратегічному управлінні – багатоаспектного комплексного стратегічного управління, – який виникає як відповідь на наростаючу динаміку оточення.

Багатоаспектне комплексне стратегічне управління спирається на два припущення. Першим припущенням є своєрідне пом'якшення твердого виміру організації, яким вважається стратегія. Це проявляється у персоніфікації стратегічного управління, його сприйнятті через призму персоналу та управління ним. Друге припущення стосується розуміння суті підприємства як такої суспільної інституції, котра враховує перспективи цінностей різних інтересантів, що співпрацюють з нею. Тут йдеться про сприйняття організації як спільного проекту, усвідомлення її суспільної відповідальності, служіння всім зацікавленим групам та забезпечення рівноваги інтересів різних груп [8]. Таке розуміння стратегічного управління є кроком у напрямку врахування цінностей, характерних для глобальної орієнтації управління. Висування на перший план названих цінностей означає водночас зниження ролі багатого інструментарію стратегічного управління, створеного протягом останніх тридцяти років. Системи, процедури та знаряддя стратегічного управління приховали суть його філософії. Проте самої лише філософії для управління недостатньо. Потрібна її операціоналізація у вигляді визначеної методики, яка б дозволила краще зрозуміти процеси, з яких складається сучасне управління організацією, і полегшила розв'язання стратегічних проблем, з якими щодня стикаються керівники організацій.

У дев'яностих роках минулого століття виникло багато концепцій управління підприємством. В їх основі переважно лежало розуміння того, що процес стратегічного управління є комплексним. Найкращим чином це відображено у відомій концепції Г. Мінцберга [3, с.23-28], яка стосується розуміння стратегії у чотирьох площинах – через план, зразок, позицію і

© Ж.В. Поплавська, 2008

перспективу. У практиці виділені Мінцбергом чотири способи розуміння стратегії є також чотирма площинами, на яких створюється процес формування і реалізації стратегії.

В умовах глобалізації щораз рідше виникають ситуації, коли підтверджується логічна схема просування у стратегічному процесі від задуму до реалізації через план, зате частіше керівники організацій мають справу із стратегіями, які виникають внаслідок змін у планах, характері поведінки, позиції організації в оточенні чи перспективи, що визначає обриси організації в майбутньому. Цю тезу підтверджує і Р.Стейсі [7, с.677], який вважає, що стратегія є порядком, який виникає з хаосу і твердить, що стратегія є процесом самоорганізації, який розвивається в різних пло-

щинах: змін у ментальності керівництва організації, пошуку політичної підтримки в оточенні, мотивації для створення самоорганізуючих груп і внутрішньокультурних зв'язків.

На теорію хаосу звертає увагу і Р.Паскаль [4] – автор концепції управління на грані, головною засадою якої є теза про те, що проблеми, які змінюються в часі, перебувають на семи площинах поміж хаосом та надкоординуванням. Вміння управління на грані полягає в такому доборі та використанні способів та інструментів діяльності, щоб на кожній з виділених площин, якими є стратегія, структура, стилі, команда, визнання цінностей, вміння та системи, просуватися у виділеній сфері конструктивного тиску. Багатство можливостей є тут необмеженим.

Таблиця 1

## Управління на грані

| Площини   | Надкоординування<br>←                                   | Сфера конструктивного тиску | Хаос<br>→  |
|-----------|---|-----------------------------|--|
| Стратегія | Планована   | →<br>←                      | Опортуністична                                   |
| Структура | Елітарна  | →<br>←                      | Плюралістична                                    |
| Стилi     | Зорієнтовані на керівника                               | →<br>←                      | Зорієнтовані на зміни                            |
| Команда   | Індивідуалізм   | →<br>←                      | Колективізм                                      |
| Цінності  | “Тверді”(прибуток, якість, операційна результативність) | →<br>←                      | “М’які”(місія, етичні норми, спрямовуючі засади) |
| Вміння    | Чіткі визначені, спеціалізовані                         | →<br>←                      | Максимальні, універсальні                        |
| Системи   | За дорученням   | →<br>←                      | Дискретні  |

Джерело: Pascale R.T. *Managing in the Edge*. Simon&Schuster, New York, 1990

Подібною за своїми припущеннями, але відмінною за методологічними засадами є теорія парадоксів стратегічного управління Б. де Віта та Р.Мейєра. На їх думку, в ситуації стратегічного пресингу, зумовленого суперечливими можливостями діяльності, якого зазнають ті, хто приймає стратегічні рішення, доцільно діяти таким чином:

- Пристосовувати рішення до ситуації, тобто шукати способу узгодження існуючих суперечностей для отримання

оптимального рішення в даних умовах

- Вибирати одну з двох можливостей, що є засобом вирішення дилеми, яка із різноспрямованих сил є істотною.

- Шукати рівновагу для здійснення вибору стратегії в умовах множинності можливих результатів, кожен з яких забезпечує різний рівень рівноваги між різноспрямованими силами.

- „Вилловлювати рішення”, яке має місце в умовах парадоксу, тобто тоді, коли невідомо, що і чому є кращим. Такий си-

туативний підхід є результативним тоді, коли теоретичні схеми стають безсилими. [8, с.12].

Викладені погляди підтверджують гіпотезу Д.Гана про переоцінку, яка відбувається у стратегічному управлінні за останні роки.

З появою нових типів організацій – віртуальних, керованих знаннями та тих, що самонавчаються – головна різниця між класичним і багатоаспектним стратегічним управлінням, на думку Г.Гершевської та Б.Вавжиняка [1], полягає передусім у вкоріненні цінностей, характерних для цієї концепції управління: відкритості, комплексності, спрямованості на майбутнє, творчості, орієнтації на результати, співробітництві. Сутність стратегічного управління у класичносу розумінні зводиться до визначення перспектив у майбутньому і врахування вирішального впливу оточення на стратегічний вибір, натомість багатоаспектне стратегічне управління бере до уваги різні перспективи: часові, локалізаційні, стратегічного потенціалу, взаємовпливу організацій та оточення. Якщо у практиці класичного стратегічного управління в основному зосереджуються на використанні методів стратегічного аналізу та проектування стратегії, то багатоаспектне є більш персоналізованим, зорієнтованим на інновації. По-різному визначаються пріоритети у цінностях: класично конкурентність сприймається протистояння на різних суспільних щаблях, тоді як за принципами багатоаспектного підходу набір цінностей є змінним у часі, із чіткою тенденцією до суспільної відповідальності. Різним є і ставлення до зміни стратегії: у першому випадку вони відбуваються час від часу, у другому – постійно, з корегуванням стратегічних перспектив. У класичному стратегічному управлінні рішення ухвалюються на засадах “або – або”, тоді як у багатоаспектному – без докладного обґрунтування, ситуаційно. Крім того, різниця між цими підходами до управління пов’язана із стратегічними компетенціями. Вона важлива передусім у контексті твердження А.Бріттена про те, що цінність стратегії у 90% залежить від її втілення. В класичному підході

вони є відносно постійними і приписаними до тих самих діючих осіб, а в багатоаспектному – змінними, залежними від потреб; підбір компетентних осіб узалежнений від ситуації. В класичному підході процес реалізації стратегії перебуває у чіткій залежності від ієрархії і просувається у нисхідному напрямку. У багатоаспектному стратегічному управлінні приймається припущення про те, що стратегія росте вгору. Створена у різних площинах, іноді фрагментарно, вона виникає як результат органічного процесу навчання, а стратегічні компетенції є децентралізованими і змінними.

Варто наголосити, що сучасне стратегічне управління є розвитком і продовженням класичного підходу. Це проявляється у тому, що не підлягає зміні парадигма, яка лежить в основі як класичного, так і багатоаспектного стратегічного управління – активної обопільної взаємодії організації та її оточення.

Таким чином, розвиток стратегічного управління під впливом нових обставин, зумовлених глобалізацією, не є простим перенесенням засад класичного підходу на концепцію багатоаспектного стратегічного управління. Це – збагачення класичних припущень та акцент на нових аспектах, спричинених глобалізацією. Інакше кажучи, глобальна орієнтація, яка лежить в основі парадигми стратегічного управління, вимагає глобальних пристосувань організації.

## Література

1. Gierszewska G., Wawrzyniak B. Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego. Warszawa, Poltext, 2001.
2. Hahn D. Tendencje rozwojowe zarządzania //Organizacja i Kierowanie, 1993, nr.2.
3. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, New York, 1994 .
4. Pascale R.T. Managing in the Edge. Simon&Schuster, New York, 1990.

5. Peters T. Liberation Management. Necessary Organization for the Nonesecond Ninthes. Alfred A. Knopf, New York, 1992.

6. Ж.Поплавська .Ефект взаємодії. Синергізм в економіці//Вісник НАН України. – 2001. – №5.

7. Stacey R. Strategy as Order Emerging from Chaos. Pergamo Press Ltd, Oxford,

1993.

8. Wit B.de, Meyer R. Strategy, Process, Content, Context. An International Perspective, Int.Thompson Business Press, London 1998.

Статья поступила в редакцию 26.12.2007

*Д.С. ЗУХБА, к.э.н., доцент,*

*Донецкий национальный технический университет*

### СТОИМОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Осуществление инновационной деятельности потенциально может принести немало выгод предприятиям – пионерам в этой сфере. Однако и проблем с качественным управлением оно создает немало. В данной статье, не претендуя на всеобъемлющий охват всех возможных аспектов этого процесса, основное внимание будет сфокусировано на некоторых не вполне очевидных с первого взгляда нюансах возможной хозяйственной политики предприятий при их выходе с инновационными товарами на международные рынки, в том числе на рынки развивающихся стран. Одной из проблем в теории и практике управления международными инновациями является необходимость определения стоимости и, соответственно, приемлемой цены инновационных товаров при выводе их на рынки других стран. Всегда ли хозяйственный субъект-инноватор должен стремиться к максимально высоким ценам экспортируемых инновационных товаров?

Актуальность такой проблемы состоит в необходимости быстрого вывода инновационного товара на массовый рынок для скорейшего снижения удельной себестоимости. В то же время необходимо учитывать то обстоятельство, что емкость внутреннего рынка всегда ограничена, тем более, что далеко не все потенциальные потребители сразу поверят в перспективность использования конкретного новшества и готовы платить за него. Зачастую именно поэтому предприятия и проводят

экспортную деятельность на ранней стадии жизненного цикла инновации. Это позволяет преодолеть лимитированный характер внутреннего спроса и, нарастив объем, быстрее выйти на уровень безубыточности.

Целью настоящей статьи является определение ответов на следующие теоретико-практические вопросы. Возможно ли с выгодой реализовывать инновационную продукцию по ценам ниже текущей себестоимости (существующей до принятия такого решения) на международных рынках? Какую политику должно в этом аспекте проводить государство и сами предприятия-инноваторы?

Проблематика хозяйственной деятельности на специфических рынках и выработки практических рекомендаций уже достаточно давно является предметом интереса ученых экономистов. Принятие решений по продажам товаров по цене ниже текущей себестоимости только на первый взгляд является экономическим нонсенсом. Такие решения используются в теории финансов и микроэкономики. Относительно новый аспект – применение концепции VBM (value based management). Она предполагает принятие всех управленческих решений на основе фундаментального критерия – того, как именно при этом изменяется оценка рынком стоимости компании, ее капитализации. Различным аспектам стоимости посвящен ряд работ как отече-

© Д.С. Зухба, 2008