

УДК 658.1:061.18

**Зборовська О. М.
Ніколаєнко Д. В.**

Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ

Запропоновано два напрямки стратегії: екстраполяційний і цільовий. Доведено, що екстраполяційна та цільова стратегії можуть бути реалізовані за рахунок розвитку підприємницької мережі. Сформовано основні аспекти стратегічного управління підприємницькими мережами. Визначено основні засоби реалізації стратегічного розвитку підприємницьких мереж.

Ключові слова: стратегія, підприємницькі мережі, контрагенти, взаємодія, розвиток.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки в Україні, самостійності підприємств у прийнятті рішень з ведення бізнесу, а також відповідальності за результати своєї діяльності виникає необхідність безперервного стратегічного розвитку підприємства та впровадження системи стратегічного управління підприємством, що сприяє визначенню ефективних напрямків у здійсненні фінансово-господарської діяльності, орієнтації у фінансових можливостях і перспективах, які виникають в економічній системі країни. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення наукових досліджень із питань формування взаємовигідної мережевої взаємодії підприємств на основі розробки стратегії їх об'єднаного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія і практика мережевих взаємодій, їх ефективність були предметом дослідження класиків економічної науки. Теоретичні й методологічні аспекти формування стратегії підприємства, видів її прояви висвітлено у дослідженнях як зарубіжних учених-економістів, так і вітчизняних: І. Ансоффа, В. Білошапки, А. Воронова, Л. Глухих, В. Настасіна, Р. Коха та ін. [1, с. 96; 2, с. 84; 3, с. 285; 4, с. 95].

Виділення невідомого раніше частин загальної проблеми. Проте наукові дослідження, присвячені проблемам розробки стратегічно-інноваційних напрямів розвитку підприємницьких мереж, є не повністю досконалими й потребують подальшого доопрацювання.

Мета статті полягає в обґрунтуванні й розробці теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємницької мережі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вибір стратегії – один із головних етапів у процесі визначення напрямів перспективного розвитку промислових підприємств, оскільки він є основою для формування відповідної організаційної структури управління, яка найбільш повно відповідає рішенням довгострокових проблем.

Існує два підходи до розуміння стратегії, які не суперечать один одному.

При першому підході визначаються конкретна кінцева мета, яка повинна бути досягнута через певний визначений час з переліком усіх інструментів, які необхідно здійснити для досягнення цієї мети. К прихильникам такого підходу можна віднести П. Друкера, Л. Владимирову, І. Ансоффа, Р. Коха та ін.

П. Друкер у своїй праці «Завдання менеджменту у ХХІ ст.» пише: «Якщо немає стратегії, то немає і способу визначити, які дії і рішення організації сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть у хибному напрямку і тільки розпоршують ресурси» [5, с. 68].

Л. Владимирову, наприклад, уважає [6, с. 249], що стратегія – це: перспектива, бачення того стану, до якого треба прагнути; заздалегідь підготовлена реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища; засіб досягнення кінцевого результату з об'єднанням усіх частин організації в єдине ціле й охопленням усіх основних аспектів діяльності підприємства тощо.

І. Ансофф визначає стратегію як один з декількох наборів прийняття рішень щодо поведінки організації [1].

Не можна погодитись із твердженням, що метою стратегії є виконання місії підприємства, на чому наголошує В.А. Білошапка: «Стратегія – генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних задач, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей» [2, с. 133].

«Стратегія – це план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії» [4, с. 20].

«Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства» [7, с. 49].

«Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії» [8, с. 22].

Другий підхід розглядає стратегію як довгостроковий, якісний напрям розвитку підприємства в його у взаєминах із зовнішнім середовищем.

Прихильником даного підходу є М. Портер, який вказує, що стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [9].

В.В. Пастухова стверджує, що «стратегія являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок (у стратегічному управлінні під навичками слід розуміти компетенції. – Авт.) організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети» [10, с.10].

При другому підході для розуміння стратегії можна визначити наступні характеристики:

- освоєння принципово нової технології при виробництві принципово нового виду продукції;
- збільшення частки обсягу продажу на ринку;
- проникнення в зону діяльності конкурентів;
- зміцнення економічної безпеки та ін.

Оцінюючи обидва підходи, слід зазначити, що між ними немає будь-якого протиріччя, а є відмінності в рівні їх деталізації. Перший підхід більш конкретний і в цьому аспекті більш деталізований, інший – представляє стратегію в концептуальному аспекті.

Відаючи належне поняттю стратегії, що існує в економічній літературі, ми пропонуємо ще один підхід до розуміння стратегії, який не суперечить викладеним вище, а розглядає стратегію як цільову функцію з точки зору впливу ринкового середовища, яка визначає довгострокові цілі і завдання промислових підприємств у цілому.

Нами пропонуються два напрямки стратегії: екстраполяційний, орієнтований на можливості випуску продукції, і цільовий, орієнтований на потребу в цій продукції.

Екстраполяційний напрямок стратегічного розвитку повинен використовуватися в якості базового у тих випадках, коли є постійний попит на продукцію, і мова йде про те, яким чином збільшувати обсяги продаж та зменшувати собівартість продукції.

Цільове спрямування на перше місце ставить потребу в пошуку нових ринків збуту існуючої продукції та виготовлення продукції під конкретного споживача. Таким чином, якщо при екстраполяційному напрямку аргументом є можливості реалізації намічених стратегічних проблем, то при цільовому аргументом виступають потреби, незалежно від того, чи є в період постановки цих проблем можливості для їх вирішення чи вони відсутні. І якщо при екстраполяційному напрямку рух умовно йде від теперішнього часу до майбутнього, то при цільовому – від майбутнього, тобто від часу, коли проблема, виходячи з її актуальності, повинна знайти практичне рішення, до теперішнього часу.

Як при екстраполяційному напрямку стратегічного розвитку, так і при цільовому враховується динамічність системи, в якій існує підприємство. Головною ідеєю концепції динамічних здібностей є синтез еволюційної, трансакційної, ресурсної концепцій підприємства і концепцій організаційного навчання, підприємництва та лідерства. Реалізація даного підходу повинна призвести, на думку прихильників концепції динамічних здібностей, до формування «стратегічної теорії фірми». При цьому «суть головною методологічного зрушення в теорії стратегічного управління полягає в переході від стратегічного вибору до стратегічних змін» [11, с. 428–429].

Д. Аакер зазначає: «Стратегічне ринкове управління носить попереджувальний, спрямований в майбутнє характер. Стратегії не повинні підкорятися середовищу, не повинні сприймати її як даність. Вони зобов'язані попереджувати можливі зміни, впливати на що відбуваються всередині і поза компанією зміни. Так, за допомогою творчих активних стратегій можна впливати (можливо, навіть контролювати) на державну політику, потреби покупців і технологічний прогрес» [12, с. 31]. Таким чином, стратегія спрямована, з одного боку, на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища, а з іншого – доречно постановка проблеми пристосування ринку до умов, що виникли в результаті реалізації підприємством тієї чи іншої стратегії. Процес пристосування до змін середовища ми пропонуємо розглядати з поняттям підприємницьких мереж.

Базова передумова розуміння стратегії розвитку підприємницьких мереж полягає в тому, що шляхом об'єднання ресурсів і компетенцій підприємства мережі посилюють стратегічну гнучкість через розвиток здібностей швидкої і ефективною конфігурації нових джерел ресурсів для використання виникаючих ринкових можливос-

тей. Мережа також дозволяє спільно досягати ефекту масштабу без збільшення розміру окремих підприємств і подолати тиск скорочення життєвого циклу технологій і продуктів.

Дослідження стратегії розвитку мереж представлені двома основними напрямками:

1) маркетинг взаємовідносин (теорія промислових мереж), представники: Х. Хаканссон, І. Шенота, Ю. Ютнер, Л. Шланге та ін.;

2) концепція стратегічних мереж, представники: Дж. Джарілло, Р. Гулаті, Дж. Ловензоні, Ч. Баден-Фуллер та ін.

Відмінності між даними напрямками полягають, головним чином, у ставленні до проблеми влади. У маркетингу взаємовідносин мережі традиційно розглядаються як поліцентричні, в концепції стратегічних мереж – як централізовані [13]. Відрізняються навіть визначення підприємств, що є ініціаторами створення мереж. У теорії промислових мереж їх називають фокальними (focal firm – фокусна, центральна фірма), в концепції стратегічних мереж – стратегічним центром (strategic center), або хабом (hub – центральний вузол, центр діяльності) [14].

У маркетингу взаємовідносин стратегія мереж вперше була запропонована Х. Хакансоном та І. Шенотою [14] і в подальшому розвилась у працях Б. Аксельссона, Ю. Ютнера і Л. Шланге [15]. Вони стверджують, що фокусне підприємство має можливість формувати зв'язки з іншими підприємствами з метою створення додаткової вартості.

Дж. Йохансон і Л.-Г. Маттссон розробили концепцію стратегічних дій підприємства бізнес-мережі. Вони виходили з того, що позиція підприємства мережі визначається мінливими відносинами з партнерами і діловим оточенням у цілому. Зміна відносин, у свою чергу, залежить від зміни цінності ресурсів і компетенцій, якими розташовують учасники мережі [16].

Пізніше Т. Верані припустив, що цінність взаємин із споживачами з точки зору постачальника досягає максимуму, якщо ці зв'язки характеризуються спрямованим посиленням стратегічної позиції підприємства на основі взаємодії, досягнення значних економічних ефектів, спільної розробки ідей і малих витрат на взаємодію [17].

Розглянемо основні аспекти стратегічного управління підприємницькими мережами, які складають основу стратегії розвитку підприємств.

1. Зовнішнє середовище. У теорії промислових мереж зовнішнє середовище розглядається як сукупність суб'єктів господарювання, які включають в себе деяке число прямих і непрямих партнерів які доповнюють діяльність один одного.

Дослідники стратегічних мереж не роблять акцент на відносинах підприємств з діловим оточенням, вважаючи, що стратегічний центр розробляє стратегію і, відповідно, відносини в мережі залежні від цілей материнської компанії [17].

2. Взаємозалежність партнерів. Тут підходи розглянутих напрямків розрізняються незначно. Підприємства повинні визначити своїх контрагентів, їх потенційні ресурсні можливості та можливі форми об'єднань з ними. Розподіл партнерів на таких, які доповнюють основне підприємство або залежать від його діяльності, дозволяє визначити форму об'єднань.

3. Процес розвитку підприємницької мережі. Як зазначалось вище, мережам притаманні динамічність, унаслідок чого вони еволюціонують.

4. Баланс інтересів між стратегічними намірами мережі і окремих підприємств. Згідно з концеп-

цією стратегічних мереж, кожне підприємство має власні цілі розвитку. Після входження у мережу підприємства повинні реалізовувати загальну стратегію. Мережеве об'єднання вимагає від кожного підприємства жорсткої централізації при прийнятті стратегічних програм розвитку. Таким чином, при згоді залишитися в мережі власна стратегія стає умовною для частини партнерів.

Концепція маркетингу побудована на збалансуванні інтересів між стратегічними намірами мережі і окремих підприємств. Такій підхід засновано на принципах гнучкості, релевантності, тотожності. Кожне підприємство має власну ціль щодо свого розвитку. Окремим методом досягнення поставленої мети може бути участь у спільних об'єднаннях з урахуванням інтересів усіх учасників.

5. Визначення параметрів ефективності мережі і кожного її суб'єкта.

Як в теорії промислових, так і в концепції стратегічних мереж дослідники вважають, що ефективність підприємства залежить від ефективності діяльності партнерів. Крім того, важливі непрямі зв'язки підприємства і партнерів, що обумовлено тим, що ефективність діяльності в мережевому оточенні залежить не тільки від того, як налагоджена взаємодія всередині мережі (з прямими партнерами), але часто і від того, як партнери управляють своїми відносинами з третіми сторонами.

Відносини, склад учасників об'єднання еволюціонують, впливаючи на розвиток стратегії як підприємницької мережі в цілому, так і окремих підприємств-партнерів. У традиційному стратегічному менеджменті досі існують суперечки щодо кола і ролі учасників стратегічного процесу в рамках окремого підприємства. У підприємницьких мережах з їх акцентом на спільному використанні та розвитку компетенцій партнерів коло учасників стратегічного процесу змінюється. Тут, крім оцінки ефективності діяльності підприємств, ураховуються (найчастіше як першорядні) оцінки ефективності всієї мережі. Як наслідок, стратегічна ініціатива переходить до тих менеджерів підприємств-партнерів, які керують ефективністю ланцюжка створення вартості, а також створюють і розвивають загальні системи управління інфор-

мацією і знаннями.

Таким чином, можемо визначити, що об'єднання в бізнесі дозволяють збалансувати сили різних підприємств, раціонально розподілити ресурси. Таке співробітництво можна реалізувати шляхом взаємодії в тих напрямках, у яких інтереси компаній збігаються (за винятком цінного договору), при збереженні суперництва, при досягненні приватних цілей окремих компаній.

Для реалізації конкурентних переваг можна використовувати методичні підходи, які відображають сукупність методів реалізації стратегії розвитку підприємницьких мереж, а саме: створення галузевих асоціацій, участь у спільних із конкурентами корпоративно-соціальних заходах, спільне лобювання інтересів різних підприємств в органах державної влади, спільне ведення наукових і технічних розробок, угоди з аутсорсингу, угоди щодо спільного обслуговування клієнтів. Характеристику даних методів наведено у табл. 1.

Таким чином, комплементарна стратегія, так само як і управління стратегічним процесом у мережах, мають специфічні аспекти, що виходять за рамки стратегічного управління окремою галуззю. Даний вид стратегії передбачає спільне існування як підприємств-конкурентів однієї галузі, так і підприємств-неконкурентів з суміжних галузей.

Висновки. Діючи в рамках мережі, підприємство залежить у своїх стратегічних намірах від:

- рівня ресурсної бази;
- ієрархії в мережі;
- частки ринку;
- рівня стандартизації продукції;
- взаємозалежностей, які склалися в мережі;
- ступеня змін у мережі.

Для реалізації будь-якої стратегії необхідно визначити засоби, за допомогою яких вона буде досягнута. Для підприємницьких мереж ці засоби не обмежуються ресурсами, якими володіє одне підприємство, й поширюються на ресурси, які воно має намір урахувати в своїй діяльності. Причому ці ресурси можна отримати з найменшими інвестиціями не шляхом участі в активах інших підприємств, а через встановлення зв'язків, які відкривають ексклюзивний доступ до ресурсів на умовах, взаємовигідних партнерам.

Таблиця 1

Методи реалізації стратегії розвитку підприємницьких мереж

№	Метод	Характеристика
1	Створення галузевих асоціацій	Використовується для: - реалізації державних програм розвитку галузі; - реалізації державних програм розвитку території; - розробки стандартів продукції на всіх стадіях виробничого циклу; - створення (або розвитку) єдиної інфраструктури для всіх учасників асоціації.
2	Участь у спільних з конкурентами корпоративно-соціальних заходах	Використовується для брендінгу кінцевого продукту. Сприяє покращанню соціального клімату як усередині підприємств, так і зовні.
3	Спільне лобювання інтересів підприємств в органах державної влади	Політика підприємств підкріплюється діями органів державної влади, які визначають пріоритети розвитку, джерела та обсяги фінансування окремих підприємств.
4	Спільне ведення наукових і технічних розробок, покликаних удосконалити продукцію підприємств	Можливість використання нематеріальних, матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів конкурентів у своєму виробництві.
5	Угоди з аутсорсингу	Ці угоди можуть бути двох видів: 1) разового виконання (стосуються організацій, які не мають спеціального обладнання для виконання замовлення); 2) спеціалізації (коли підприємство самостійно виробляє один вид товару, а збільшує свій асортимент товарами, які виготовлені іншими виробниками, але під однією торговою маркою).
6	Угоди щодо спільного обслуговування клієнтів	Пропонується розробляти для всіх членів мережі спеціальні фінансові механізми, елементи інфраструктурного обслуговування та ін., за допомогою яких вони зможуть зацікавити потенційних покупців продукції.

Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 256 с.
3. Содержание и особенности разработки конкурентной стратегии предприятий / А.А. Воронов, Л.В. Глухих, В.Е. Настасьин // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 5. – С. 283–292.
4. Кох Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох ; 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 320 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 432 с.
6. Владимирова Л.П. Планирование и прогнозирование в условиях рынка / Л.П. Владимирова. – М. : Дашков и Ко. – 2001. – 308 с.
7. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посіб.] / К.І. Редченко. – Львів : Новий Світ – 2000, 2003. – С. 130–131.
8. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
9. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
10. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В.В. Пастухова. – К. : Нац. торг.-екоп. ун-т, 2002. – 302 с.
11. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] / Л.Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010 – 452 с.
12. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук ; 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
13. Кони́на Н.Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний : монография / Н.Ю. Кони́на. – М. : Проспект, 2005.– 152 с.
14. Пожидаев Р.Г. Современные сетевые организации: теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ / Р.Г. Пожидаев // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2009. – № 2. – С. 5–14.
15. Juttner U. A Network Approach to Strategy / U. Juttner, L. E. Schlange // International Journal of Research in Marketing. – 1996. – Vol. 13.5. – P. 479–494.
16. Johansson J. Network Positions and Strategic Action: An Analytical Framework / J. Johansson, L.-G. Mattsson // Industrial Networks : A New View of Reality, Eds.
17. Werani T. On the Value of Cooperative Buyer- Seller Relationships in Industrial Markets / T. Werani // ISBM Report 2-2001. Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University. – 2001. – 32 p.

Зборовская О. М.**Николаенко Д. В.**

Днепропетровский университет имени Альфреда Нобеля

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СЕТЕЙ**Резюме**

В работе предложены два направления стратегии: экстраполяционное и целевое. Определено, что экстраполяционная и целевая стратегии могут быть реализованы за счет развития предпринимательской сети. Сформированы основные аспекты стратегического управления предпринимательскими сетями. Определены основные средства реализации стратегического развития предпринимательских сетей.

Ключевые слова: стратегия, предпринимательские сети, контрагенты, взаимодействие, развитие.

Zborovs'ka O. M.**Nikolaenko D. V.**

Alfred Nobel Dnipropetrovs'k University

STRATEGY OF BUSINESS NETWORK DEVELOPMENT**Summary**

The article presents two areas of the strategy: targeted and extrapolation one. It has been proved the idea that extrapolation and targeted strategy can be provided through the development of business networks. The main aspects of the strategic management of entrepreneurial networks have been formed. The main aspects of the strategic management of business networks have been formed. The main ways of business networks strategic development implementing have been determined.

Keywords: strategy, business networks, contractors, interaction, development.