

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

С.К. Василик канд. екон. наук, доцент, М.С. Бріль канд. екон. наук, доцент, Харківський національний економічний університет.

Анотація. Висвітлені загрози для стабільності великих підприємств. Розглянуті зміни у основному споживацькому секторі, структурах управління, умовах конкуренції. Запропоновані напрямки для забезпечення тривалого успіху діяльності великих підприємств.

Ключові слова: мегатренди, великі підприємства, ключова споживацька група, стратегія розвитку підприємства.

Великі компанії складають основу економіки країни. Досягнення компанією великих масштабів діяльності тривалий час було запорукою стабільності і стійкості. Проте в зовнішньому оточенні компаній і останні 20 років відбулися кардинальні зміни, що викликають перегляд традиційних стратегічних концепцій, які вже не забезпечують ефективну діяльність. Великі підприємства мають вирішувати проблему протидії невизначеності у зовнішньому середовищі так само як і інші суб'єкти підприємницької діяльності. Проте наслідки помилкових рішень є набагато уразливішими, оскільки великі підприємства забезпечують роботою тисячі працівників, є великими платниками податків та, як правило, утримують заклади соціальної інфраструктури. Непередбачуваність і глобальність змін зовнішнього середовища викликає необхідність виявлення і детального аналізу тенденцій у далекому оточенні фірми при розробці стратегії діяльності.

Вперше систематизоване викладення таких змін, що отримали назву «Мегатрендів» і аналіз їх наслідків здійснив Дж. Нейсбітта [1]. В роботі, яка має досить влучну назву: «Мегатренди: десять нових тенденцій, що змінюють наше життя», висвітлені тенденції змін (мегатрендів) на суспільство в цілому, частина з них стосується економіки, сфери діяльності великих підприємств. Зокрема, розглядається перехід «від індустріального суспільства – до інформаційного», «від національної економіки – до світової», «від ієрархії – до мережі» в організаційних структурах [1]. Вочевидь, мегатренди змінюють і життя, і стратегію функціонування компаній. Варто зазначити, що дещо подібні

«фундаментальні» зміни завжди відбувалися в історії цивілізації, проте саме зараз вони відрізняються високою швидкістю виникнення і розвитку [2].

Найбільшої уваги при розробці стратегічних напрямків діяльності великих підприємств викликають, на думку авторів, наступні тенденції: зміни споживацьких настроїв і смаків, вичерпаність конкуренції, заснованій на диференціації товарів, вичерпаність традиційних ієрархічних структур управління, поява і стрімкий розвиток мережевих структур. Розглянемо, чим викликані і як діє кожна з цих тенденцій, а також які можливі шляхи їх врахування в діяльності компаній.

Аналіз демографічних тенденцій показує, що найближчим часом основна споживацька група стане іншою. Ці зміни стосуватимуться статі, віку і соціального статусу і стану споживачів. Вперше за всю історію людей старшого віку стане більше ніж молоді. За 2000-2010 чисельність населення у віці від 18 до 44 років, скоротилося на 1%, у той час як населення у віці від 55 до 64 років зросло майже на 47%. Це дозволяє говорити про формування «нової споживацької більшості». Відповідних змін потребують дизайн, споживацькі властивості, рекламні компанії та фокус-група маркетингових досліджень. Яскравим прикладом використання тенденції може бути залучення фірмою Dove для реклами своєї продукції 96-річної Ірени Синклейр (Irene Sinclair) s 45-річної Мерлін Глозер (Merlin Glozier). Завдяки цьому обсяг продажів фірми Dove зріс на 700% [3]. Також тенденцією, що набуває розвитку є намагання зробити товар, продукт, послугу персоніфікованою. І в цьому сенсі підтримка споживача є не просто бажаною, а необхідною.

З іншого боку, на висококонкурентних ринках, зокрема побутової техніки, радіоелектроніки, одягу, різниця між товарами, що виготовлені різними виробниками, майже відсутня. Якість товарів – вже не конкурентна перевага а стандарт для роботи на ринку. В таких умовах уподобання споживачів прямо залежать від політики лояльності, яку проводить фірма, її репутація. Також можливим шляхом залучення і утримання споживачів є формування мережі, створення «клубів» і т. ін.

Стрімкість змін зовнішнього середовища торкнулась структур управління. Великі компанії мають, як правило, жорстку ієрархічну структуру управління. Такі структури суттєво обмежують гнучкість компанії [4]. Для подолання цього недоліку великі підприємства мають зосередитись на процесах, що забезпечують основні конкурентні переваги, створюють унікальний продукт, а для допоміжних і забезпечуючих процесів створювати підприємства, що будуть їх реалізовувати. Прикладом такої взаємодії можуть бути франчайзингові системи.

В більш загальному вигляді ця тенденція проявляється у тому, що традиційна управлінська парадигма, за якою керована система може бути тільки в одному з двох станів – порядку або хаосу, має бути доповнена певним «проміжним станом» [5]. Таким чином, поряд з рівноважними крайніми станами постійно виникають нестійкості, тимчасові відносини. Цей стан, якому різні дослідники дають різні назви – «проміжний хаос» (Пригожин, Стенгерс), «конструктивний хаос» (Ласло), «проміжний порядок» (Нікулін) [5], не може і не має бути усунутий (упорядкований), оскільки він має сприяти виконанню завдань організації. Розвиваючи цю ідею Г. Архангельський запропонував метод обмеженого хаосу, який дозволяє гармонізувати порядок і хаос, оскільки «ефективність і порядок – це не одне й те саме» [6].

В таких умовах для забезпечення корпоративної єдності, однозначності процесу прийняття рішень, ідентифікації працівників з компанією велику вагу мають корпоративні стандарти. Стандарти мають узагальнювати досвід найкращої і найефективнішої практики діяльності.

Ще однією тенденцією сучасного бізнесу є легкість і швидкість копіювання успіху компаній-новаторів. Новації вже не забезпечують довготривалої переваги перед конкурентами. Більше того, конкуренти, які не впровадять аналогічні новації, ризикують взагалі піти з ринку. Тому для забезпечення довготривалого успіху необхідно створювати переваги, що не можуть бути скопійовані.

Оскільки, все успішне, що може бути скопійоване, буде скопійоване, а скопійоване втрачає цінність. Безперечно, технології, процеси і організація бізнесу, передані від великої компанії іншим (на умовах, наприклад, франчайзингу) можуть забезпечити успіх новоствореним новим компаніям. Але великі компанії мають постійно відшукувати і підтримувати здатність розвивати і впроваджувати нововведення. Наприклад компанія Тойота є провідним розробником концепції автомобіля з гібридним двигуном. В 2004 році винайдений серійний прототип, а вже в 2008 році обсяг продажу таких автомобілів в США перевищив критичний [2, 7]. Фактично, Тойота стала законодавцем стандарту для такого типу автомобілів. В теперішній час, а фактично у 2007 році компанією представлений прототип, який буде необхідний самітнім людям для допомоги у домашньому господарстві.

Безперечно в одній статті неможливо описати всі мегатренди і відповідні стратегії успішної діяльності. Автори не претендують на всебічність розгляду проблеми і універсальність можливих рекомендацій. Про те як, зазначив Дж. Нейсбіт, тренди, «як і коней, легше осідлати у тому напрямку, в якому вони вже рухаються» [1]. Без розуміння причин і наслідків змін, що проходять у зовнішньому середовищі неможлива стабільна і стійка діяльність великих компаній в тривалій перспективі. Виявлення тенденцій і напрямів їх розвитку є актуальним не тільки для академічних досліджень, а й для великого бізнесу в сучасних умовах.

#### Література

1. Naisbitt John. Megatrends: Ten new directions transforming our lives. N.Y. Warner Books, 1982. 290 p.
2. Płoszajski P. Współczesne otoczenie organizacji // Podstawy zarządzania. – Warszawa, SGH, 2008. – s. 53-70.
3. Плошайський П. Нові стратегії для нової економіки: Матеріали для семінару. – К.: CEUME, 2000. – 36 с.

4. Управління організаційним розвитком та змінами. Матеріали літнього інституту CEUME для українських викладачів економіки та бізнесу. Укладачі Г. Каніщенко, А. Масюк, П. Плошайський. – К.: CEUME, 2000. – 132 с.

5. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. / Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 352 с.

6. Архангельский Г.А. Организация Времени. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.

7. Toyota Hybrid Synergy Drive. Toyota Global Production Center // [www.toyotageorgetown.com](http://www.toyotageorgetown.com).