

УДК 330.342.3/4

**В. Литвиненко**, кандидат історичних наук,  
старший науковий співробітник  
Інституту світової економіки і  
міжнародних відносин НАН України

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ В "НОВІЙ" ЕКОНОМІЦІ**

*У статті досліджено питання конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах функціонування. Розкрито сутність нової економіки та її відмінність від традиційної економіки індустріального типу, визначено її головні рушійні сили. Узагальнено і проаналізовано основні чинники конкурентоспроможності компанії в нових умовах.*

**Ключові слова:** нова економіка, конкурентоспроможність, управління змінами, венчурне підприємництво, інновації.

*Литвиненко В. Конкурентоспособность компании в "новой" экономике.*

*В статье исследован вопрос конкурентоспособности компании в современных условиях функционирования. Раскрыта суть новой*

---

© В.Литвиненко, 2011

економики и ее отличие от традиционной экономики индустриального типа, определены ее главные двигательные силы. Обобщены и проанализированы основные факторы конкурентоспособности компании в новых условиях.

**Ключевые слова:** новая экономика, конкурентоспособность, управление переменами, венчурное предпринимательство, инновации.

*Lytvynenko V. Company's competitiveness in "new" economy.*

*In article the question of company's competitiveness in modern circumstances of functioning is investigated. The content of new economy and its differences from the traditional industrial economy is covered, its main moving forces are determined. The main factors of company's competitiveness in new conditions are summarized and analyzed.*

**Key words:** new economy, competitiveness, changes management, venture entrepreneurship, innovations.

Перш ніж казати про конкурентоспроможність, коротко дамо характеристику "нової" економіки, як прийнято називати сучасні умови ведення бізнесу. Сьогодні господарська діяльність здійснюється у хаотичному перехідному періоді, який формується глобальною конкуренцією, швидкими змінами, більш швидкими потоками інформації і комунікацій, зростаючою складністю бізнесу і наростаючою глобалізацією. Швидкість змін стала настільки високою, що призвела до народження нової ери бізнесу. В результаті цього на сьогоднішньому ринку домінують абсолютно нові фірми, які нещодавно навіть не існували, а із старих світових лідерів-гігантів вижили тільки ті, які зуміли навчитися рухатися швидше. Це нове економічне і ділове середовище також характеризується частими технологічними проривами, швидкозмінними правилами гри на ринку і формуванням нового покупця, який пристосовувався до цих швидких змін і пріоритети якого стали змінюватися зі швидкістю показу телевізійних реклам.

Можна виділити три рушійні сили нової економіки:

1. Знання – або інтелектуальний капітал, який став стратегічним фактором і головним джерелом цінності бізнесу. В широкому розумінні знання є набором понять, використовуваних людьми для прийняття рішень. Знання і безперервне навчання сьогодні стали критичними компонентами успіху. В новій економіці важливість знань у виробництві нових продуктів і послуг

різко зросла, і знання перетворилися на домінуючий чинник у створенні споживчої цінності. Такий результат призвів до того, що лідерами нової економіки стали компанії, які навчилися ефективно управляти знаннями – створювати, знаходити й інтегрувати знання в нові продукти і послуги швидше за конкурентів.

2. Зміни – безперервні, швидкі і складні зміни створюють невизначеність і скорочують передбачуваність.

3. Глобалізація – у науково-технічних розробках, технологіях, виробництві, торгівлі, фінансах, комунікації й інформації, яка призвела до розкриття економік, глобальної гіперконкуренції і взаємозалежності бізнесів.

Порівняльні характеристики, притаманні старій індустріальній економіці і новій економіці знань, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльні характеристики індустріальної і нової економіки**

Характеристика	Стара індустріальна економіка	Нова економіка знань
<b>Ринок</b>		
Економічний розвиток	Поступовий, лінійний, доволі передбачуваний	Плинний – швидкі зміни з рапто-вими підйомами і падіннями, та хаотичний – напрямок економічних змін неможливо точно визначити
Зміни на ринку	Повільні й лінійні	Швидкі і непередбачувані
Цикл життя продуктів і технологій	Довгий	Короткий
Основні двигуни економіки	Крупні індустріальні фірми	Інноваційні підприємницькі фірми, рухомі знаннями
Масштаб конкуренції	Локальний	Глобальна гіперконкуренція
Домінуюча сила на ринку	Постачальник	Покупець
Конкуренція: принцип	Розмір: крупний з'їдає дрібного	Швидкість: швидкий з'їдає повільного
Маркетинг: принцип	Масовий маркетинг	Диференціація

## Продовження т а б л. 1

Характеристика	Стара індустріальна економіка	Нова економіка знань
<b>Підприємство</b>		
Динаміка	Повільна	Прискорюється під впливом очікувань дедалі вимогливіших покупців
Основна увага на:	Стабільність	Управління змінами
Стратегія розвитку бізнесу	Стратегічна піраміда: бачення, місія, цілі, плани дій	Динамічна стратегія, рухома можливостями, що відкриваються
Міра успіху	Прибуток	Капіталізація ринку (ринкова вартість компанії)
Організація виробництва	Масова продукція	Гнучка; струнке виробництво; розширене підприємство
Основні двигуни росту	Капітал	Ресурси: люди, знання, здібності
Основні джерела інновацій	Наукові дослідження	Наукові дослідження, системні інновації, управління знаннями, інтеграція, створення нового бізнесу, венчурні стратегії, нові бізнес моделі
Основні двигуни технологій	Автоматизація і механізація	Інформаційні і телекомунікаційні технології, е-бізнес, комп'ютерний дизайн, швидке створення прототипів і виробництво
Основні джерела стійкої конкурентної переваги	Доступ до первинних матеріалів, дешевої робочої сили і капіталу, скорочення собівартості за рахунок великих масштабів виробництва	Лідирування, командна робота, підприємницька творчість, швидкість, делегування повноважень підлеглим, партнерство з покупцем, стратегії диференціації, конкурентні стратегії, відмінні корпоративні здібності, організаційна досконалість
Найважливіший ресурс	Фінансовий капітал	Людський капітал
Механізм прийняття рішень	Вертикальний	Розподілений

Продовження т а б л. 1

Характеристика	Стара індустріальна економіка	Нова економіка знань
Інноваційний процес	Періодичний, лінійний	Безперервний, системний
Фокус виробництва	Внутрішні процеси	Системне управління бізнес-процесами і весь ланцюг створення цінності
Стратегічні альянси з іншими фірмами	Рідкі, менталітет одинака	Партнерство заради доступу до нових корпоративних здібностей
Організаційні структури	Ієрархічні, пірамідальні, бюрократичні, функціональні	Взаємопов'язані підсистеми; плоскі, гнучкі, децентралізовані, дивізійні структури; делегування повноважень підлеглим; мережеві структури
Бізнес модель	Традиційна: командуй-і-контролюй	Нова: основний фокус на людей, знання і взаємозв'язки
Робоча сила		
Лідерство	Вертикальне	Розподілене: делегування повноважень підлеглим і самодіювання
Характеристика робочої сили	Здебільшого чоловіки, висока питома вага напівосвічених і неосвічених	Рівність за статтю, висока вага працівників з вищою освітою
Вміння	Вузька спеціалізація, стандартизація	Широка спеціалізація, гнучкість
Вимоги до освіти	Сертифікат або диплом	Безперервне навчання: питання не в тому, що ти знаєш, а як швидко ти вмєєш пізнавати нове
Відношення менеджера і підлеглих	Конфронтація	Співробітництво, командна робота, заохочувальна корпоративна культура
Зайнятість	Стабільна	Підвернена впливу ринкових можливостей і факторів ризику
Співробітники розглядаються як:	Затрати	Інвестиції

У бізнес-середовищі постійно створюються нові виміри. Такі сили, як технологічні прориви, економічне зростання, еволюція

ринку, зміни споживацького характеру, соціальні трансформації і політичні події можуть розширити або скоротити бізнес-простір. Численні бізнес-простори, створені останнім часом, змінюють перспективи – відкривається безліч можливостей перед технологічними і стратегічними інноваторами, які в змозі визначити або створити їх швидше за конкурентів, проте високими є конкуренції і ризики неуспіху.

Можна констатувати нерівномірність економічного розвитку, створення нових галузей і руйнацію старих. Очікування зростають у глобальному масштабі, креативність інтенсифікується в усіх сферах. Нові економіки швидко індустріалізуються, приєднуючись до цифрової революції, завдяки якій отримують необмежений доступ до інформації і зручної електронної комерції. Відбувається тотальна лібералізація ідей, технологій і капіталу, спрямована на задоволення нових потреб.

Бізнес-простір, технології, процеси і бізнес-моделі стають дедалі складнішими. Як наслідок, зменшується ефективний розмір фірми, оскільки наростаюча конкуренція потребує більшої мобільності і гнучкості. Крім того, відбувалося різке посилення влади покупця завдяки конвергенції ряду тенденцій. По-перше, нестачу продуктів і послуг змінив їх надлишок, зокрема, через безперервну появу нових технологій, які різко підвищили продуктивність підприємств і таким чином знизили вартість виходу на ринок і розширення в багатьох галузях. По-друге, глобалізація призвела до того, що більше компаній почали намагатися завоювати одних і тих самих покупців, а останні стали більш інформованими і витонченими. Інформаційні технології надали покупцям можливість знаходити й аналізувати конкуруючі продукти, аналізувати альтернативні варіанти, порівнювати пропозиції і робити добре обґрунтований вибір. По-третє, відбулася віртуалізація багатьох продуктів, а швидкі технологічні зміни різко скоротили їх життєвий цикл. У результаті на ринку з'являється багато схожих пропозицій, і стає досить важко диференціюватися від конкурентів в очах покупців. У сукупності ці явища перетворили економіку, де домінують постачальники, на таку, що рухається споживачем.

Можна констатувати, що таке явище як інтернет сьогодні змінює саму природу бізнесу і конкуренції. З виникненням нових

засобів створення і доставки продуктів і послуг покупцеві через інтернет конкуренція не обмежується кругом відомих гравців і починає включати як нові фірми, так і інновації, нові ідеї і засоби модернізації існуючих процесів і продуктів або їх заміщення. Досить швидко зростає кількість інтернет-підприємств, які на основі власних оригінальних ідей можуть протягом декількох годин створити віртуальне розширене підприємство і налагодити виробництво різних товарів, їх продаж і доставку по всьому світу.

Радикальні зміни в конкуренції, технологіях і світогляді працівників примушують компанії шукати нові, більш орієнтовані на людину, засоби збільшення продуктивності і конкурентоспроможності. Найсуттєвіші зміни відбулися під впливом інформаційних і телекомунікаційних технологій. Можливість отримання доступу до різноманітних джерел інформації протягом хвилин і все дешевшої й якісної її передачі на великі відстані трансформують засоби спілкування і взаємодії між людьми і компаніями.

Конкуренція сьогодні будується здебільшого на базі здібностей, ніж активів. Нова конкурентна динаміка призвела до значної нестабільності прибутковості компаній. Постійне і швидке виникнення нових продуктів, послуг і конкурентів, і, як наслідок, інтенсифікація конкурентного тиску значно знижують шанси компаній стати лідерами на ринку й утримувати високі позиції.

Наростають потреби компаній у працівниках зі спеціальними кваліфікаціями, які одночасно роблять останніх більш мобільними на ринку праці. Змінюються взаємовідносини між роботодавцями і робітниками. Зростаюче значення знань і корпоративних здібностей посилює важливість людських ресурсів. У швидкоплинному бізнес-середовищі компанії не можуть гарантувати довгострокової зайнятості. З другого боку, практично відмерла корпоративна лояльність старого зразка, а сімейні цінності й особистий час співробітників мають все більше враховуватися.

Наведемо основні чинники конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах.

1. Управління змінами. Швидкість змін у сьогоднішньому світі постійно підвищується. Революційні технології, консолідація, нові конкуренти з міцною фінансовою базою,

непередбачувані покупці створили для більшості традиційних менеджерів незнайомі умови. Інакше кажучи, якщо ти не створюєш зміни, вони прийдуть самі, і тобі прийдеться до них адаптуватися. Дійсний успіх і довготривале процвітання залежить від здібності компанії адаптуватися до різних і постійно змінних умов. Успішні фірми розпізнають такі зміни, а дуже успішні їх очікують.

2. Швидкість. У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі існують тільки два види фірм – швидкі і такі, що вмирають. Сьогодні не великий з'їдає дрібного, а швидкий – повільного, тому гнучкі і швидкі компанії, незалежно від їхнього розміру, мають набагато більше шансів на виживання й успіх. Щоб досягти дійсної швидкості, рішення на всіх рівнях повинні прийматися протягом хвилин, а не днів або тижнів. Швидкість сьогодні є значною конкурентною перевагою, адже, за статистикою, фірми, які створили собі образ лідеру на ринку, тобто вміють розпізнавати і використовувати нові можливості швидше за конкурентів, залучають в середньому у 2,5 рази більше покупців, ніж фірми другого порядку.

Узагальнюючи, до головних детермінант швидкої компанії можна віднести наступні (рис. 1).

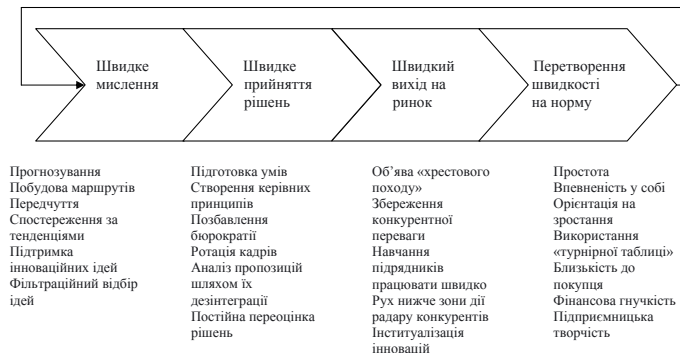


Рис. 1 . Чотири фактори швидкої компанії

*Швидкість мислення* в компанії полягає у передчутті змін, розпізнаванні тенденцій швидше за інших, піддаванні сумніву усіх припущень, створенні корпоративного середовища, у якому



перемагає найкраща ідея. *Швидке прийняття рішень* полягає у встановленні корпоративних керівних принципів для генерування нових ідей, рішучій руйнації бюрократичних структур, частій ротатції кадрів, постійній оцінці ефективності минулих рішень в нових умовах, приведенні у відповідність рішень і їх наслідків. *Швидкість виходу на ринок* складається з видалення усіх внутрішніх гальмуючих моментів, відмови від традиційних бачень і місій, збереженні (замість аутсорсингу) й ефективному використанні власної конкурентної переваги, примушенні постачальників і продавців працювати за швидкісним графіком, непрозорості для конкурентів та будівництві ефективних швидкісних циклів. *Перетворення швидкості на норму* включає регулярну працю *над* власним бізнесом (а не тільки *на* бізнес), культивувацію духу безупинного зростання в компанії, заохочення підприємницької творчості, збереження фінансової гнучкості для швидкого реагування на раптові нові можливості, відпрацювання бізнесу на малих проектах перед крупним розширенням, створення корпоративної системи управління інноваціями і підтримка близьких стосунків зі споживачем.

3. Стратегії диференціації. Гіперконкуренція є однією з основних характеристик нової економіки. Національні ринки, де конкурували лише місцеві компанії, перетворилися на глобальний ринок, де конкурують всі з усіма. З такою високою конкуренцією ринки сьогодні рухає вибір – у потенційних споживачів дуже великий вибір, кожен з яких може бути задоволений за хвилину. А вибір між багатьма варіантами завжди базується на різниці, явній або неявній, і компанія має диференціюватися, щоб надати покупцеві причину обрати саме її продукцію або послугу. Таким чином диференціація є однією з найважливіших стратегічних і тактичних дій, у які компанії залучені постійно, а не час від часу.

4. Венчурні стратегії і венчурне управління. Венчурне управління, або мистецтво управління радикально-інноваційним бізнесом, стало стержневим елементом бізнес-моделей не тільки молодих фірм. У постійно зростаючій боротьбі за покупця, великі компанії, щоб не поступатися у швидкості й гнучкості молодим більш реактивним конкурентам, включають у свої конкурентні стратегії ретельно розроблені інноваційні венчурні

стратегії, балансуючи їх зі стратегіями постійного підвищення продуктивності, щоб досягти стійкого зростання.

Венчурні стратегії представляють основне джерело радикального корпоративного росту. Вони включають внутрішньофірмові інвестиції в радикальні інновації і розробку нових продуктів і послуг, створення нового бізнесу і венчурне інвестування у зовнішні джерела нових технологій і нові ринки. Найуспішнішими є компанії, які розробили агресивні венчурні стратегії і зробили венчурні проекти ключовим компонентом свого стратегічного й оперативного успіху. Для сучасних корпорацій традиційні внутрішні розширення, покращання прибутковості і придбання невенчурних фірм вже не є достатніми джерелами росту у більшості галузей, у яких кількість пропозицій від чисельних компаній зросла і ситуація стала гіперконкурентною. Нова задача компаній полягає у пошуку "білих плям" і створенні нових бізнесів, які б задовольнили необслуговані і незадоволені потреби споживачів на нових виникаючих ринках.

5. Підприємницьке лідирування. Вже давно в сучасному швидкоплинному світі традиційний підхід до менеджменту поступився місцем "менеджменту шляхом лідирування". Як відомо, коли змінювати нічого не потрібно, достатньо менеджера, а для управління змінами потрібен лідер. Питанням життя та смерті для компанії все більше стає швидкість реакції на постійно виникаючі можливості і загрози, тому швидко зростає потреба у "підприємницькому лідируванні".

6. Стратегічне досягнення. У стратегічному управлінні на зміну застарілим статичним стратегічним пірамідам прийшло більш гнучке стратегічне устремління. Оскільки цикл змін стає все коротше циклу планування, на зміну застарілому стратегічному плануванню прийшло більш динамічне стратегічне мислення.

Стратегічне управління – це не задача, а скоріше набір навичок топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки, які мають бути використані в організації, у найрізноманітніших функціях з метою реалізації корпоративної стратегії. Стратегічне крос-функціональне управління відіграє ключову роль в ефективному використанні функціональних досягнень. Щоб надати можливість функціональним спеціалістам внести найбільший вклад,

менеджери мають дивитися на свої функції ширше і розуміти, як вони інтегруються у систему організаційних процесів і, у кінцевому підсумку, у корпоративну стратегію.

7. Стратегічні альянси. Створення розширеного підприємства і, зокрема, стратегічних альянсів дозволяє фірмі фокусуватися на своїх стрижневих компетенціях, тобто на тому, що компанія робить найкраще, і помножувати їх на стрижневі компетенції своїх стратегічних партнерів. Віртуальна інтеграція з постачальниками, партнерами і покупцями робить процеси обміну між учасниками бізнесу ефективними і швидкими.

8. Близькість до споживача, яка стає головним джерелом стійкого росту, конкурентної переваги і прибутку. Сьогодні кожен співробітник в успішній організації має розвивати і підтримувати близькі стосунки з покупцем, щоб привносити свіжий погляд на речі, виявляти несподівані проблеми і нереалізований потенціал. Передові компанії створюють динамічну синергію і партнерські відносини з покупцями. Вони часто інтегрують свої операції з операціями покупця, щоб стати не просто корисними, а незамінними.

9. Динамічна, здатна адаптуватися організація. Компанії, як будь-який живий організм, повинні стати такими, що швидко навчаються і пристосовуються до швидкоплинного бізнес-середовища. Необхідність постійної "ломки" швидко застаріваючих ієрархічних організаційних структур і бізнес-процесів і створення нових "плоских" структур призвели до того, що на зміну "реорганізації" прийшло "творче руйнування". Головною відмінною характеристикою плоскої та гнучкої організації є те, що співробітники наділені повноваженнями, а менеджери в першу чергу являються лідерами, а основним завданням такої плоскої структури є вивільнення творчого і підприємницького потенціалу людини.

10. Командна робота і коучинг. Основна відмінність команди від групи полягає в тому, що перша створює синергію, а друга ні. Як і у спорті, командна робота вкрай важлива для конкурування на світовій глобальній арені, де індивідуальна майстерність не так важлива, як високий рівень колективної роботи.

Головна відмінність коучинга від консалтинга полягає у тому, що перший спрямований на покращання результативності

суб'єкта діяльності (людини), а другий – на покращання об'єкта діяльності (процес, функція та ін.). Ефективність традиційного функціонального консалтингу і навчання для сучасних складних організацій знижується. І це природно, оскільки ефективність сучасної організації визначається в основному не якістю її окремих функцій, а якістю поєднання цих функцій у єдину живу систему через численні і складні інтерфейси між ними. Зовнішній консультант не може знати усієї складної системи взаємовідносин в організації і того, як запропоновані ним покращання окремої функції вплинуть через ці складні зв'язки на діяльність всієї організації. Це може знати, часто на інтуїтивному рівні, лише співробітник компанії. Тому в сучасних організаціях відбувається швидке зміщення фокуса з об'єкта на суб'єкт діяльності, тобто на людину – розвиток людських ресурсів, причому не тільки шляхом періодичних тренінгів, а в основному шляхом постійного коучингу і стимулювання безперервного самонавчання.

11. Синергічне управління бізнесом. Синергія в бізнесі – це вигода, отримана от комбінування двох і більше елементів (або бізнесів) таким чином, що продуктивність цієї комбінації вища, ніж сума її окремих елементів. Системне інтегрування різноманітних бізнес-функцій і балансування критичних протилежностей з метою пошуку бізнес-синергії стало основним двигуном прогресу в сучасному бізнесі.

12. Системне управління бізнес-процесами. Чим більше компанія перетворюється на сучасну інтелектуальну організацію, тим більше традиційний функціональний (розробка, виробництво, маркетинг, фінанси тощо) підхід до управління процесами починає гальмувати її подальший розвиток. Сучасний системний підхід до управління процесами допомагає співробітникам фірми позбавитися застарілого функціонального менталітету і перетворити компанію в єдиний живий організм, орієнтований на створення максимальної цінності для покупця і усіх учасників бізнесу. Компанія, яка безперервно практикує самовдосконалення, спроможна одночасно вводити інновації в усіх областях бізнесу: стратегії, створення нових продуктів, технологій, організаційних форм і методів управління взаємовідносин з покупцями.

13. Системні інновації. В процесі створення стійкої конкурентної переваги "системні інновації" прийшли на зміну односторонньому технологічному підходу до управління інноваціями у зв'язку з різким зростанням ролі нематеріальних активів фірми і ускладненням сучасних бізнес-систем.

14. Ефективна система управління інноваціями. Щоб виходити на ринок з інноваційними товарами і послугами швидше за конкурентів, компанії необхідно створити ефективну систему управління інноваціями.

15. Підприємницька творчість. Це нове ключове слово. Лідер – як формальний, так і неформальний – має бути не просто підприємцем і створювати нові цінності для покупця, а й постійно генерувати і реалізовувати нестандартні творчі рішення для постійно виникаючих несподіваних проблем. Він також має вміти ефективно диференціювати свою фірму і її комерційні пропозиції в умовах швидко наростаючих кількостей продуктів і реклами. З метою створення корпоративної культури, яка б стимулювала інноваторів, передові компанії змінили заорганізованість на структурний "творчий хаос".

Отже, на ефективність корпорацій у взаємопов'язаній економіці впливає цілий ряд факторів: швидкість комерціалізації інновацій, розмір циклу від зародження ідеї до створення нового продукту і кількість електронних комунікаційних каналів із постачальниками, покупцями і партнерами. Компанії сьогодні мають сфокусувати свою увагу на способах змінювання споживчої цінності, які, зокрема, включають нові методи ціноутворення, інформування і впливу на емоції. В результаті виникнення цих нових форм обміну влада на ринку переходить від продавця до покупця, а в кожному обміні між продавцем і покупцем присутні різні форми цінності: економічна, інформаційна й емоційна. Компанії мають вміти виявляти ці скриті цінності та намагатися інтегрувати продукти і послуги таким чином, щоб якнайкраще використати свої знання і збільшити цінність своєї пропозиції для споживача.

#### **Список використаної літератури**

1. Bruce A. Pasternack, Albert J. Viscio. The Centerless Corporation. – Simon&Schuster, 1999. – 316p.

2. Emmett C. Murphy, Mark A. Murphy. Leading at the Edge of Chaos. – Prentice Hall, 2002. – 226p.
3. Kay J. Strategy and the Delusion of Grand Designs. – Prentice Hall, 2000. – 443p.
4. M. Stevens. Extreme Management. – Warner Books, 2001. – 256p.
5. Ram Charan, Noel M. Tichy. Every Business is a Growth Business. – Times Books, 2000. – 352p.
6. R. Wood. Managing Complexity. – London: Profile Books Ltd, 2000. – 310p.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2011р.