

Гліненко Лариса Костянтинівна,
*к.т.н., доцент, доцент кафедри електронних засобів
інформаційно-комп'ютерних технологій НУ «Львівська політехніка»*

ВПЛИВ СПОСОБУ ІНТЕГРУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМИ У БІЗНЕС-ПРОСТІР НА ВИБІР ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Розглянута існуюча типологія способів інтегрування бізнес-систем у бізнес-простір та досліджені взаємозалежності між способом інтегрування, типом стратегії розвитку, інтеграційної та інноваційної стратегії. Розроблена матриця взаємної відповідності цих стратегій та способів інтегрування бізнес-систем у бізнес-простір, застосування якої здатне спростити формування узгодженого набору стратегій.

Ключові слова: бізнес-система, бізнес-простір, інтегрування, інноваційна стратегія.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Постійне збільшення складності системи взаємовідношень у внутрішньому та зовнішньому середовищі бізнесу, які необхідно реалізувати для успішного інноваційного розвитку бізнесу, та збільшення швидкості їх змін призвело до того, що успішне управління розвитком підприємства стало можливим виключно на основі сприйняття його як великої складної відкритої системи, що знайшло своє відбиття в розробленні та розвитку концепції бізнес-систем. Під бізнес-системою (БС) розуміють одну чи кілька організацій, об'єднаних підтримкою головної системної функції всього бізнесу системи, об'єктами якої є потреби доквілля та власників бізнесу [1, с. 55]. Забезпечення стійкого розвитку бізнесу потребує відповідного до стратегічних цілей і можливостей бізнесу та умов макросередовища способу інтегрування БС у бізнес-простір (БП), який задається розподілом всіх бізнес-процесів у межах внутрішнього та зовнішнього простору БС. Спосіб інтегрування задає обмеження на внутрішню структуру БС, що у свою чергу не може не відбиватися на можливостях обрання певного набору корпоративних стратегій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій за темою. Типологія способів інтегрування бізнес-систем (БС) у бізнес-простір (БП), запропонована В.С.Єфремовим у [2] і розвинута у [3], містить 5 типів інтегрування: інсорсинговий, аутсорсинговий, виробничий, пустотілий та віртуальний, які, окрім різного підходу до розподілу внутрішніх процесів та функцій між організацією і зовнішнім середовищем та в межах окремих шарів внутрішнього простору БС, природно, відрізняються також характером бізнес-процесів і домінуючим підходом при реалізації зв'язків із БП. За інсорсингового інтегрування усі внутрішні види діяльності організації, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, здійснюються повністю самою організацією, тобто локалізовані у внутрішньому просторі БС, а зовнішній БП є лише джерелом ресурсів. *Аутсорсингове* інтегрування передбачає залучення сторонніх організацій для здійснення окремих внутрішніх видів діяльності БС, тобто розташування організацією частини своїх бізнес-процесів за межами внутрішнього простору, у зовнішньому інтеграційному шарі БС чи навіть за його межами з наступною взаємодією через цей шар. *Виробниче* інтегрування є проміжним варіантом інтегрування, близьким до інсорсингового, при якому в зовнішній інтеграційний шар БС, а інколи і за його межі в зовнішній БП віддаються процеси реалізації продукції і значною мірою – організації

бізнесу в аспекті управління його розвитком внаслідок зовнішнього управління всією БС. *Пустотіле інтегрування*, на наш погляд, є варіантом аутсорсингового, при якому в аутсорсингу знаходяться процеси, пов'язані з реалізацією головної зовнішньої функції бізнесу – задоволенням потреб споживачів, а внутрішніми є лише процеси, пов'язані з встановленням стосунків з конкурентами та інвесторами, тобто з визначенням конкурентних стратегій, способів просування на певних ринках та залученням інвесторів. *Віртуальне інтегрування* є граничним випадком аутсорсингового і означає такий спосіб ведення організацією свого бізнесу, при якому всі її внутрішні процеси здійснюються сторонніми організаціями. Ідея бізнесу реалізується комбінуванням бізнес-функцій цих організацій, а стратегічне завдання полягає у знаходженні оптимального способу об'єднання цих функцій з метою задоволення потреб споживачів та власників бізнесу. Віртуальна БС безпосередньо працює лише з інформаційними і фінансовими потоками, генеруючи керуючі впливи у відповідь на вимоги споживача, який у цьому випадку також «віртуально» інтегрується у БС [1, с. 78]. Зміна всього процесу формування вартості та специфіка функціонування, завдань та організаційних форм віртуально інтегрованих БС детально розглянута у [1, 3, 4, 5].

У [6] типологія способів інтегрування БС у БП доповнена ще кількома способами, деякі з яких (реалізаторський, венчурний, мережевий та системний) є типовими для розвинутої ринкової економіки, а частина (хаотичний та оболонковий) характерна лише для трансформаційної економіки. *Реалізаторське* інтегрування, як і виробниче, є проміжним варіантом «асиметричного» інтегрування, ближчим до аутсорсингового, при якому в зовнішній інтеграційний шар а іноді й за його межі віддаються процеси виробництва продукції і деколи – організації бізнесу в аспекті управління його розвитком у разі зовнішнього управління всією БС. *Венчурне* інтегрування також є близьким до аутсорсингового варіантом «асиметричного» інтегрування, при якому в зовнішній інтеграційний шар чи за його межі можуть віддаватися різні бізнес-процеси, за винятком процесів проведення досліджень та розробок, апробації бізнес-ідеї та її комерціалізації, а також процесів розвитку і взаємодії з зовнішнім середовищем – інвесторами, державою тощо. *Мережеве* інтегрування передбачає розташування бізнес-процесів усіх бізнесів переважно у зовнішньому інтеграційному шарові БС з локалізацією процесів конкретних бізнесів у межах окремих організацій і наступною взаємодією останніх у межах цього шару. *Системне інтегрування*, як і мережеве, є переважно результатом трансформації способу інтегрування зрілих диверсифікованих БС у БП у процесі їх природного стійкого розвитку за механізмом «сходів зростання» [7], при якому для підсистем бізнесу, що знаходяться на різних «сходинах» та «горизонтах» зростання, застосовуються різні, оптимальні для даного етапу розвитку, внутрішніх та зовнішніх факторів способи інтегрування, від інсорсингового до мережевого та віртуального. *Оболонковий* тип інтегрування був притаманний переважній більшості перших підприємницьких структур на пострадянському просторі, які виникали внаслідок особистої ініціативи приватних осіб, позбавлених доступу до розподілу матеріальних активів та грошових потоків великих державних підприємств. За такого типу інтегрування організація створювалася до виникнення концепції бізнесу: основною й почасти єдиною бізнес-ідеєю було отримання комерційного прибутку внаслідок ведення підприємницької діяльності довільного змісту в існуючому на момент створення організації просторі можливостей бізнесу. Зміст цієї діяльності, тобто предмет бізнесу чи бізнесів, переважно не був важливим для засновників підприємства і «запозичався» з БП разом з носіями – особами, які мали потенційно сильні і придатні до

комерціалізації ідеї бізнесу, але були позбавлені не лише мінімального стартового капіталу, але й елементарних знань, навичок та вмінь ведення бізнесу. Оболонкова фірма створила можливість реалізувати ці ідеї, надаючи необхідні для цього «підприємницькі» компетенції і приймаючи на себе необхідні функції із взаємодії із законодавчими органами, забезпечення легітимності діяльності, підтримання потоків звітності, ведення бухгалтерського та податкового обліку тощо. Приймаючи ці процеси та функції від носіїв бізнес-ідей у «вимушений внутрішній аутсорсинг», ядро оболонкової фірми у складі директорату, офіс-менеджерів, бухгалтерського підрозділу та інколи юриста забезпечило життєздатність внутрішніх господарських підрозділів та сприяло їх прибутковій діяльності шляхом управління фінансовим потоком та тимчасового перерозподілу інших ресурсів, забираючи за реалізацію цих послуг частину прибутку від їх діяльності. Відсутність єдиної стратегії та ідентифікованого бізнесу з часом стає гальмом для розвитку таких організацій. Фактично перед ними є три основних варіанти еволюції: занепад і банкрутство з розділенням на окремі дрібніші фірми на базі найбільш успішних бізнес-одиниць; виділення ключового бізнесу, формування його концепції та розвиток з відповідною трансформацією складу та способу інтегрування у БП; зменшення та постійна зміна «залучених» бізнесів та мінімальне «виживання» як оболонкової фірми з періодичним наданням пріоритету тому чи іншому виду бізнесу та наближенням його до ядра БС, розширенням його виробничої бази, внутрішньої структури та залученням структурних одиниць із зовнішнього простору. В останньому випадку має місце перехід до *хаотичного* інтегрування у БП [6].

Невирішені проблеми в межах попередніх досліджень. Оскільки спосіб інтегрування визначає макроструктуру внутрішнього середовища БС та набір і рівень підтримуваних нею бізнес-процесів, то він же й накладатиме обмеження на діапазон здійснених стратегій розвитку та інноваційних стратегій, або, навпаки, обрані стратегії розвитку та інноваційні стратегії задаватимуть допустимі способи інтегрування БС у БП. У [2; 4, с. 95-100], виходячи з градієнта зміни частки бізнес-процесів та бізнес-функцій у процесі розвитку, постулюється, що стратегії концентрації характерні для інсорсингового інтегрування, стратегії кооперації – для аутсорсингового, а стратегії комбінування – для віртуального, проте обґрунтування цієї залежності відсутнє. Для решти способів інтегрування дослідження взаємозалежностей «спосіб інтегрування ↔ стратегія розвитку ↔ інноваційна стратегія» не проводилося, хоча їх наявність не піддається сумніву [2, 3]. Окрім того, спосіб інтегрування впливає на вибір стратегії не лише безпосередньо, а й через вибір домінуючого способу реалізації зв'язків з БП, що вимагає детальнішого розгляду останніх для встановлення відповідності між способами інтегрування та стратегіями розвитку.

Метою роботи є дослідження залежностей «спосіб інтегрування ↔ стратегія ↔ інноваційна стратегія» для всіх типів інтегрування БС у БП та розроблення матриці взаємовідповідності стратегій розвитку та способів інтегрування БС у бізнес-простір.

Основні матеріали дослідження та отримані результати. Вплив способу інтегрування БС у БП на вибір загальної стратегії розвитку та інших стратегій корпоративного набору, зокрема інноваційної стратегії, постійно зростає внаслідок збільшення в умовах інформаційної економіки проникливості та нечіткості межі між БС та БП [1, с. 715]. За даними останнього звіту Євросоюзу з інновацій, науки та технології [8], більше половини підприємств Євросоюзу є інноваційно активними, причому 60% з них впроваджують організаційні інновації. З 246 913 підприємств, що впроваджували

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

організаційні інновації, 33,3% (82 288 підприємств) безпосередньо впроваджували нові методи організації стосунків з БП, а 61,7% (152 401 підприємство) – нові бізнес-моделі, які не можуть не бути взаємозв'язаними зі способом інтегрування у БП. Джерелами інформації для розроблення та впровадження інновацій, поряд із внутрішнім середовищем БС, є елементи зовнішнього інтеграційного шару [8], структура зв'язків з яким також залежить від способу інтегрування [1, с. 71-86].

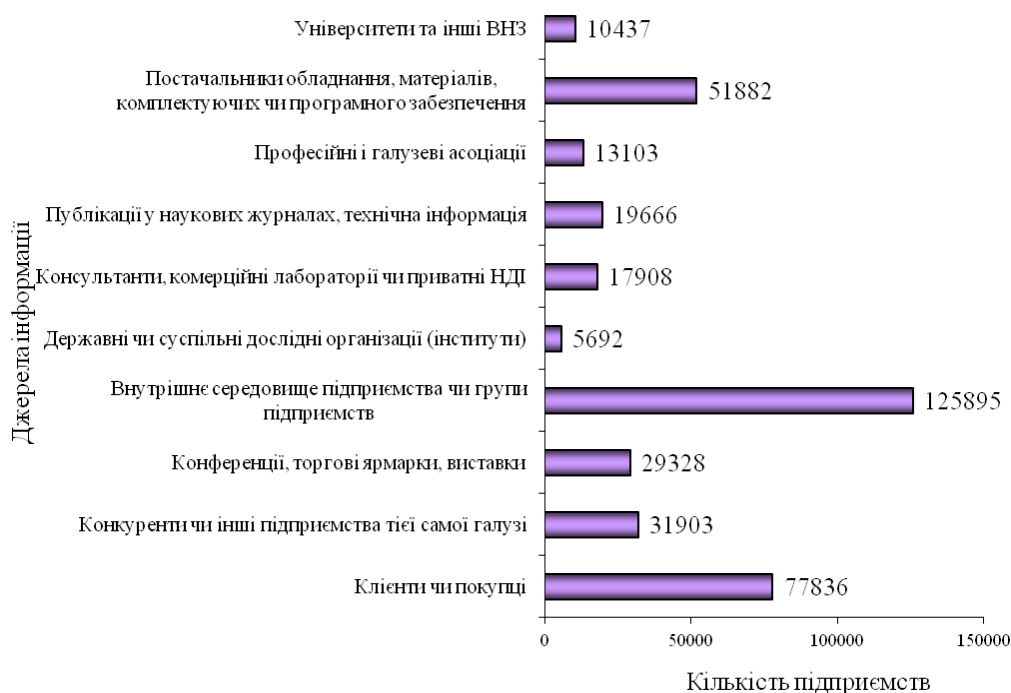


Рисунок 1 – Джерела інформації для розроблення та впровадження інновацій на підприємствах Євросоюзу, [за 8]

Спосіб інтегрування впливає на вибір стратегії не лише безпосередньо, а й через вибір домінуючого способу реалізації зв'язків БС із БП. При реалізації цих зв'язків використовуються такі види діяльності, як комунікація, лобювання, обмін продуктами, обмін ресурсами [9], квазіінтеграція [10] (кооперація [2]) та інтеграція [2; 4, с. 95-96; 9; 10]. Залежно від значущості елемента БП для БС, стану та етапу розвитку БС, обраного типу інтегрування у БП, стратегії розвитку та технології трансформування ці засоби використовуються різною мірою і мають різні пріоритети. Комунікація та лобювання, поряд з обміном продуктами та ресурсами, застосовуються при всіх стратегіях розвитку. Обмін ресурсами сприяє інсорсинговим тенденціям та є найнижчою формою інтеграції, засобами розвитку якої виступають організаційні інновації у галузі міжфункціональної координації, навчання персоналу, розповсюдження знань тощо.

Залежно від головної функції інтегрованої системи і відповідної зміни функціональної моделі внутрішніх шарів БС квазіінтеграційні та інтеграційні рішення поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні, умови застосування, недоліки

та переваги яких детально описані у фаховій літературі. Так, застосування вертикальних інтеграційних та квазіінтеграційних рішень визначається співвідношенням частоти зовнішніх трансакцій та параметрами активів (ресурсів), до яких вони надають доступ. Для формалізації вибору способу реалізації відповідних зв'язків у [10] запропоновано матрицю «Частота трансакцій – активи». Загалом перевага віддається квазіінтеграційним рішенням у всіх випадках, коли вони здатні забезпечити ефективне розв'язання завдань учасників квазіінтеграційного заходу, оскільки вони дають змогу учасникам заходу розділяти витрати розвитку у випадку спільної потреби у ресурсах та забезпечують стабільний доступ до останніх за рахунок формування міжорганізаційних утворень без реконфігурування власної БС для успішної інтеграції процесів, рутин, компетенцій та ресурсів.

Інтеграційні та квазіінтеграційні рішення використовуються як засіб розв'язання протиріч між напрямками розвитку продуктів, ринків чи бізнесів, що впливають із зовнішніх можливостей та наявних ресурсів і компетенцій у межах БС; як інструмент вибору таких рішень може використовуватися матриця Дея [11, с. 555]. Алгоритм обрання типу інтеграційного рішення залежно від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища запропоновано у [10].

На вибір інтеграційних рішень впливають також специфічні параметри систем, що інтегруються, та значення факторів, які зумовлюють потребу в обміні чи залученні чужих ресурсів. Зокрема, для організацій-розробників нових продуктів такими факторами, окрім власної позиції та параметрів розроблення, виступають потреба у додаткових активах, ринкова позиція їх власників та складність імітації технічного рішення [10]. Ліцензійні угоди вважаються оптимальним рішенням у випадку необхідності підтримки життєздатності та/чи ефективності техніко-технологічної інновації комплементарними активами, наявними в організації, що придбає ліцензію, і відсутніми у інноватора.

Для визначення технології реалізації інтеграційних рішень можна скористатися методикою, запропонованою Ф. Хаспеслагом та Д. Джернісоном [12], за якою управління інтеграцією систем у процесі злиття та поглинання визначається співвідношенням потреб у стратегічній незалежності та організаційній автономності інтегрованих бізнес-одиниць для збереження стратегічних переваг і компетенцій щодо створення цінності.

Обрання способу реалізації зв'язків БС з конкретними елементами БП та визначення «глибини» проникнення у бізнес-простір, за яку можна взяти довжину ланцюгів та розгалуженість дерева відношень за межами БС, на ланки якого вона здійснює свої цілеспрямовані опосередковані впливи, є одним із завдань стратегічного менеджменту. Фактично мова йде про обсяг ніші бізнес-простору, у якій розвивається БС, ступінь впливу БС на цю нішу та засоби реалізації цього впливу. Зокрема, за оболонкового інтегрування головною функцією ядра БС і є створення спільної частини ніш бізнесів, об'єднаних у межах одного підприємства. При цьому стійкість розвитку БС у міру просування за кривою життєвого циклу все сильніше залежить від її керуючих впливів на оточення.

Узагальнюючи зміст та умови реалізації різних стратегій зростання, можна запропонувати наступну матрицю взаємовідповідності стратегій розвитку та способів інтегрування БС у бізнес-простір (табл.1).

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

Таблиця 1 – Відповідність стратегії зростання та інноваційних стратегій способу інтегрування БС у бізнес-простір

Тип інтегрування	Тип стратегії інтегративного зростання	Тип стратегії зростання через диверсифікацію	Типи інноваційних стратегій
Виробниче	Стратегія вертикальної інтеграції «назад». Горизонтальна інтеграція	Концентрована (зв'язана) диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація	Наступальні: технологічне лідерство. Опортуністичні: нішеві. Стратегії вичікування. Традиційні адаптаційні стратегії: захисна, імітаційна тощо
Інсорсингове	Стратегія вертикальної інтеграції «вперед». Стратегія вертикальної інтеграції «назад». Горизонтальна інтеграція	Концентрована (зв'язана) диверсифікація. Конгломератна диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація	Наступальні: технологічне лідерство. Опортуністичні: нішеві. Стратегії вичікування. Традиційні адаптаційні стратегії
Аутсорсингове	Залежить від того, які саме функції передані в аутсорсинг		
Реалізаторське	Стратегія вертикальної інтеграції «вперед». Горизонтальна інтеграція	Горизонтальна диверсифікація. Конгломератна диверсифікація	Наступальні: лідерство у галузі бізнес-моделей та маркетингу. Опортуністичні: нішеві. Традиційні адаптаційні стратегії
Пустотіле	Горизонтальна інтеграція. Партнерства	Горизонтальна диверсифікація. Конгломератна диверсифікація	Наступальні: лідерство у галузі бізнес-моделей та маркетингу. Традиційні адаптаційні стратегії
Віртуальне	Віртуальна інтеграція. Партнерства	Віртуальна диверсифікація	Наступальні: лідерство у галузі бізнес-моделей та маркетингу. Опортуністичні: нішеві
Венчурне	Стратегія вертикальної інтеграції «назад». Партнерства	Концентрована (зв'язана) диверсифікація	Наступальні: технологічне лідерство. Опортуністичні: нішеві
Системне	Довільна	Довільна	Наступальні: технологічне лідерство Опортуністичні: нішеві. Стратегії вичікування. Стратегії проходження життєвого циклу товару. Традиційні адаптаційні стратегії
Мережеве	Довільна	Довільна	Наступальні: технологічне лідерство Опортуністичні: нішеві. Стратегії вичікування. Традиційні адаптаційні стратегії
Оболонкове	Партнерства	«Хаотична» диверсифікація	Переважно нішеві
Хаотичне	Поглинання. Партнерства	Довільна, переважно конгломератна та центрована	Переважно нішеві

Висновки. Визначення оптимального способу інтегрування БС у БП становить необхідну передумову успішного перегляду стратегій та реформування організаційних структур сучасних українських підприємств. Запропонована типологія способів інтегрування дозволяє коректно ідентифікувати як наявний, так і бажаний відповідно до змін у стратегії та існуючого стану бізнесу рівень інтеграції БС у БП. Виявлені залежності між способом інтегрування, типом загальної, інтеграційної та інноваційної стратегії дають змогу визначити ефективні для даного способу інтегрування стратегії і, навпаки, дозволені для стратегій певного типу способи інтегрування. Розроблена матриця взаємовідповідності стратегій розвитку та способів інтегрування БС у БП може

застосовуватися як інструмент формування узгодженого набору стратегій.

1. Гліненко Л.К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України : монографія / Л.К. Гліненко. - Львів : Новий Світ – 2000, 2009. – 776 с.
2. Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального общества / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 3-25.
3. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 3-30.
4. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2001. – 240 с.
5. Иванова Т.Ю. К вопросу о виртуализации бизнес-систем [Электронный ресурс] / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько – Режим доступа: www.dis.ru/manag/arhiv/2004/2/8.html.
6. Гліненко Л. Способи інтегрування бізнес-систем у бізнес-простір / Л. Гліненко // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів : ЛНУ. – 2007. – Вип. 37 (1). – С. 285-289.
7. Бахай М. Алхимия роста [Электронный ресурс] / М. Бахай, С. Коули, Д. Уайт. – Режим доступа: www.vestnikmckinsey.ru.
8. Results of the community innovation survey 2008 (CIS2008) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/database.
9. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник [Электронный ресурс] / [Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.]; под ред. Г.Б.Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 331 с. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m71/>.
10. Стаки Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция [Электронный ресурс] / Дж. Стаки, Д. Уайт. – Режим доступа: www.management.com.ua/strategy/str117.html.
11. Дэй Джордж С. Стратегический маркетинг / Дэй Джордж С. – М. : Эксмо, 2003. – 640 с.
12. M&A Method Acquisition Integration Approaches [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.valuebasedmanagement.net/methods_haspeslagh_acquisition_integration_approaches.html.

Л.К. Глиненко

Влияние способа интегрирования бизнес-системы в бизнес-пространство на выбор инновационной стратегии

Рассмотрена существующая типология способов интегрирования бизнес-систем в бизнес-пространство и исследованы взаимозависимости между способом интегрирования, типом стратегии развития, интеграционной и инновационной стратегии. Разработана матрица взаимного соответствия этих стратегий и способов интегрирования бизнес-систем в бизнес-пространство, применение которой способно упростить формирование согласованного набора стратегий.

Ключевые слова: бизнес-система, бизнес-пространство, интегрирование, инновационная стратегия.

L.K. Glinenko

Impact of method of business system integration to business space on innovative strategy choice

Existing typology of methods of business system integration to business space and interdependences between the method of integration, type of development strategy, integration and innovative strategy are studied. The matrix of mutual accordance of these strategies and methods of integration of business system into business space is developed. Application of the matrix can efficiently support the forming of the agreed non-contradictory set of strategies.

Keywords: business system, business space, integration, integration layer.

Отримано 05.10.2011 р.