

УДК [338.45.01(476)+338.33(476)]:339.137.2(4/9)

Подгайский Александр Леонидович

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры истории и социальных
наук
Минский государственный лингвистический
университет
г. Минск, Беларусь

Aliaksandr Padhaiski

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of History and Social Sciences
Minsk State Linguistic University
Minsk, Belarus
e-mail: padgaiski1210@gmail.com

ПУТИ СТРУКТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ КОНКУРЕНЦИИ

В статье рассмотрены пути трансформации белорусских предприятий под воздействием глобальной инновационной конкуренции. Показано, что наиболее перспективные направления реструктуризации предприятий связаны с возможностями цифровизации бизнес-процессов, изменения отношений с потребителями на основе аккумуляции клиентского опыта, гибкого использования трудовых ресурсов благодаря автоматизации производственных процессов, привлечению фрилансеров, использованию аутсорсинга и др.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *глобальная инновационная конкуренция; традиционные формы бизнеса; реструктуризация предприятий; цифровизация бизнес-процессов; аккумуляция клиентского опыта.*

WAYS OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF BELARUSIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL INNOVATION COMPETITION

The article examines the ways of transformation of Belarusian enterprises under the influence of global innovation competition. It is shown that the most promising areas of enterprise restructuring are related to the possibilities of digitalization of business processes, changing relationships with consumers based on the accumulation of customer experience, flexible use of labor resources due to automation of production processes, the involvement of freelancers, the use of outsourcing, etc.

Key words: *global innovative competition; traditional business models; enterprise restructuring; digitalization of business processes; accumulation of customer experience.*

Реалии глобальной инновационной конкуренции формируют крайне сложные, противоречивые условия функционирования и развития белорусских предприятий. Глобальная среда деятельности представляется субъектам экономики Беларуси одновременно «враждебной» и привлекательной. Она отличается нарастающей нестабильностью, усилением зависимости от огромного количества внешних факторов, ускорением изменений.

Сформировались глобальные цепочки создания ценности и экономические сети мирового масштаба. Расширилось и усилилось взаимодействие предприятий на мировой арене, благодаря внедрению информационно-коммуникативных технологий, а также снижению уровня транспортных и транзакционных издержек, произошло размывание географических и технологических границ деятельности. Устойчивое положение и успешное развитие предприятий в современных условиях определяется не столько положением на местном (локальном) рынке, сколько позицией в глобальной цепочке создания ценности, объединяющей деятельности огромного числа компаний [1, с. 292].

Нарастает взаимозависимость рынков и технологий, усиливается взаимосвязь новых продуктов не только в сфере высокотехнологичных производств, но и традиционных отраслях промышленности. Жизненный цикл новых продуктов становится все более коротким, за одно десятилетие количество новых наименований продуктов практически удваивается. Нарастает ротация отраслей – возникают сотни новых отраслевых направлений, и в то же время множество отраслей удаляются из стандартной отраслевой классификации (США). Обозначилась тенденция увеличения числа компаний, ежегодно терпящих крах, в том числе, компаний длительное время занимавших устойчивые позиции на глобальных рынках.

В то же время многие ранее неизвестные компании периферийной экономики прорываются в ряды лидеров, вытесняя конкурентов из развитых стран. Благодаря условиям глобальной инновационной конкуренции и информационно-коммуникационным технологиям они получают доступ к технологиям, рынкам сбыта продукции и снабженческо-сбытовым сетям, источникам финансирования; формируют гибкие кооперационные связи и альянсы; открывают новые рыночные ниши и предлагают новые продукты.

Непредсказуемость экономического развития, ускорение изменений во всех областях и изменение характера соперничества на глобальных рынках выдвигают новые требования к деятельности предприятий (организаций). Способность адаптироваться к любым изменениям становится основным проявлением качества их функционирования и развития. При этом в современной, сетевой и спонтанно организованной, экономике ведущая роль в повышении адаптивности принадлежит самим предприятиям. Именно от предприятий исходит импульс системной эластичности, именно они в процессе своего взаимодействия и рекомбинации формируют новые более гибкие структуры, изменяют структуру отрасли и экономики в целом.

Подавляющее число белорусских предприятий во всех сферах бизнеса исторически созданы с целью достижения успешно стабильного существования, достаточно продолжительного функционирования в определенной среде. Они изначально нацелены на устойчивое получение доходов при раз-

работке относительно стабильных рыночных ниш. Эти черты во многом присущи домохозяйствам, ориентированным на устойчивое благополучие в относительно стабильных условиях хозяйственной жизни. В свою очередь их консервативные модели поведения детерминируют принципы функционирования субъектов малого предпринимательства.

Генетическое стремление к стабильности, присущее малым экономическим систем, вступает в противоречие с современными реалиями. Подавляющее большинство отечественных предприятий относительно консервативно в используемых технологиях, выпускаемой продукции, занимаемых рыночных нишах, принципах организации производства и хозяйственных связей, системах менеджмента. При этом структуры управления являются одним из самых консервативных элементов бизнеса. Традиционные формы его организации, основанные на вертикальных иерархических структурах, не могут адаптироваться к условиям непредсказуемости, вызываемым быстрыми технологическими и экономическими изменениями.

Самым паллиативным путем решения проблемы обеспечения конкурентоспособности белорусских предприятий в условиях глобальной инновационной конкуренции является формирование искусственной внешней среды. Речь идет о создании искусственного институционального «кокона», обеспечивающего стабильную жизнедеятельность малых экономических систем на традиционных принципах функционирования и защищающего их от воздействий глобальной экономики. С одной стороны, государство и бизнес-структуры могут предпринимать меры, направленные на монополизацию производств, проводить организационные мероприятия, устанавливать «надежные» внешнеэкономические связи, вводить государственные преференции в рамках административного управления экономикой. Это позволит предприятиям поддерживать приемлемый уровень доходности бизнеса в течение некоторого времени, однако такое «искусственное дыхание», в конечном счете, делает их еще менее гибкими и ставит под вопрос выживание в перспективе.

С другой стороны, сложная геополитическая ситуация и санкционное давление в условиях военного конфликта позволяют применять такую стратегию в более широких масштабах и на иной ресурсной основе. Речь идет о наращивании всех форм взаимодействия белорусских предприятий с субъектами хозяйствования Российской Федерации, расширении возможностей работы на традиционном внешнем рынке, углублении кооперационных связей, доступе к источникам финансирования. Эти возможности делают данный путь поддержания конкурентоспособности белорусских предприятий более надежным и устойчивым, но тупиковым в перспективе.

Данное направление сохранения жизнеспособности отечественных предприятий будет сочетаться с реализацией (на уровнях государства и

бизнес-структур) модели «подтянутого производства», заключающейся в экономии затрат на основе автоматизации производства вместе с усилением компьютеризированного контроля над работниками и интенсификацией труда. Такая реализация возможностей информационно-коммуникационных технологий представляется наиболее вероятной в настоящее время.

Иной путь эволюции малых экономических систем связан с принципиальными изменениями основ своего функционирования. Качественно иной уровень конкуренции на глобальных рынках, ее инновационный характер, постоянное появление новых конкурентов, внедряющих передовые технологии и приемы снижения издержек, требует от предприятий не столько рутинной деятельности по экономии затрат, сколько кардинального повышения эффективности. И здесь особую роль в повышении адаптивных возможностей бизнеса в новых экономических реалиях могут сыграть информационно-коммуникационные технологии. Их внедрение позволяет существенно преобразовать все стороны деятельности предприятий.

В частности, «второе дыхание» может получить такая форма организации производства, как «тайотизм». В рамках данной модели гибкость и сокращение затрат получались сочетанием автоматизированного конвейерного производства с многочисленными мелкими производствами, а также эффективной мотивацией работников и поставщиков. Такая система позволяет сочетать преимущества крупного производства (производственные мощности, технологии, финансы) с гибкостью многочисленных мелких производителей. Использование информационно-коммуникационных технологий, цифровизация бизнес-процессов и бизнес-моделей позволяют эффективно управлять взаимодействием разнородных бизнес-структур, формировать на этой основе гибкую бизнес-целостность [2, с. 171].

Перспективы такого пути развития предприятий также связаны с возможностями формирования сети отношений между предприятиями, функционирующими в разной институциональной среде, и работы на разнообразных национальных рынках. Быстрый и относительно полный доступ к местной информации, возможность ее обработки и воплощения в гибких стратегиях рыночного поведения позволяют не только средним, но и мелким фирмам, индивидуальным предпринимателям, вступать в непосредственный контакт с крупнейшими корпорациями и формировать сетевые структуры.

Предприятия на этом пути так или иначе будут трансформировать свое организационное «ядро» в виде традиционных иерархических организационных структур, эволюционировать в направлении модели «горизонтальной корпорации», которая предполагает «...децентрализацию ее единиц и наделение каждой из этих единиц растущей автономией, позволяющей им даже конкурировать друг с другом, хотя и в рамках общей стратегии».

«Чтобы быть в состоянии усваивать выгоды сетевой гибкости, – пишет М. Кастельс, – корпорация сама должна стать сетью и пропитать динамизмом каждый элемент своей внутренней структуры» [2, с. 168]. Это, в свою очередь, предполагает трансформацию традиционных управленческих структур, их перестройку на принципах партисипативной организации, допускающей высокую степень свободы в деятельности сотрудников и их активное участие в принятии управленческих решений.

Однако реализация этого пути затруднена. Такое организационное перерождение противоречит интересам корпоративной бюрократии и административному управлению крупными предприятиями в Республике Беларусь. Административное управление экономикой не может осуществляться помимо иерархическо-бюрократических структур управления производством и ограниченного количества управляемых объектов. В ситуации выбора между текущей управляемостью и ожидаемой эффективностью, полученной в результате трансформации организационных структур, выбор, как правило, осуществляется в пользу первой. Эти положения, на наш взгляд, ограничивают возможности перестройки бизнес-моделей на основе их цифровизации. Цифровизация в этих условиях приведет не столько к оптимизации бизнес-процессов, сколько будет обслуживать деятельность корпоративной бюрократии, способствовать усилению контроля за деятельностью работников и повышению интенсивности труда.

Другим, крайне сложным, препятствием на этом пути является технологическая отсталость множества производств, во многом определяющая традиционную организацию производства и труда, соответствующие механизмы контроля и управления. Между технологиями вчерашнего дня и существующими методами управления экономикой существует тесная взаимосвязь. Условия глобальной инновационной конкуренции предполагают высочайшую технико-технологическую гибкость производств, позволяющую быстро переключаться на новые виды продукции, технологически обновляться, разворачивать и свертывать производство, демонтировать оборудование и перемещать производство территориально. Для этого требуется универсальность оборудования, возможность его рекомбинации, легкость и модульность сооружений и т. п., что позволяет современным предприятиям быстро возникать в определенном месте и при необходимости так же быстро покидать его. Однако технологическое обновление маловероятно без значительных инвестиций и доступа к передовым технологиям, который трудно получить без интеграции в транснациональные бизнес-структуры.

Существенный аспект микроэкономической адаптивности предприятий связан со способностью быстро обновлять выпускаемую продукцию, переключаться на иные ее виды, расширять номенклатуру продукции и, в конечном счете, менять нишу бизнеса. Способность работать на перспектив-

ный, расширяющийся рынок становится одним из проявлений адаптивной способности предприятий. В этом деле существенную роль могут сыграть цифровые технологии, преобразующие деятельность предприятия в направлении формирования новых отношений с потребителями (клиентами).

На основе информационно-коммуникационных технологий появляются возможности аккумуляции «клиентского опыта» и нацеленности на «пожизненную ценность клиента». Современные технологии позволяют предприятию поддерживать непрерывные коммуникации и осуществлять транзакции с огромным числом потребителей, а также партнеров, поставщиков, конкурентов. В результате имеет место переход от работы с «массовым сегментом» к огромному количеству индивидуальных клиентов, что является эффективным ответом на процесс индивидуализации спроса на рынках дифференцированных продуктов [3, с. 394, 395]. Реализация этого направления трансформации деятельности предприятий имеет хорошие перспективы в ряде отраслей белорусской экономики (легкой промышленности, сфере услуг, в аграрном секторе экономики).

Важнейшим моментом адаптивной способности предприятий является гибкость в использовании трудовых ресурсов. Несмотря на свою актуальность, это одна из самых консервативных и проблемных сторон деятельности субъектов экономики. С одной стороны, дефицит рабочей силы; с другой стороны, бремя социальных обязательств и детальная регламентация трудовых отношений ставят под вопрос экономическое положение белорусских предприятий. Повышение гибкости в использовании труда сегодня становится условием выживания фирмы. Сочетание высокой мобильности труда и возможностей информационно-коммуникационных технологий позволяет предприятиям существенно менять структуру персонала. Одной из тенденций таких изменений является наметившееся различие между кадровым ядром, сохраняемым предприятиями, и подвижным контингентом привлекаемой рабочей силы. Последний можно заменить автоматизацией, привлечь извне так называемых оффшорных работников, фрилансеров, либо решить проблему посредством аутсорсинга в зависимости от рыночного спроса на труд, потребности предприятия в трудовых ресурсах, его соответствующих издержек. Разнообразные формы экстернализации труда – привлечение внешней рабочей силы, распространение практики аутсорсинга – непосредственно связаны с экспансией сетевых форм организации бизнеса. Тем самым достигается гибкость в использовании рабочей силы, охватывающая все ее сегменты.

Таким образом, наиболее перспективные направления реструктуризации предприятий в контексте адаптации к условиям гиперконкуренции связаны с их цифровой трансформацией, предполагающей комплексное преобразование деятельности на основе цифровизации бизнес-процессов,

позволяющей управлять взаимодействием разнородных субъектов экономики (покупателями, партнерами, поставщиками, конкурентами) и формировать сетевые структуры. Другое перспективное направление организационного преобразования деятельности предприятий связано с изменением отношений с потребителями, основанным на аккумуляции клиентского опыта и установлении устойчивых взаимосвязей с огромным количеством индивидуальных потребителей. Наконец, существенные возможности адаптации к новым реалиям хозяйствования связаны с гибким использованием предприятиями трудовых ресурсов (заменой автоматизацией производственных процессов, привлечением фрилансеров, использованием аутсорсинга и др.).

ЛИТЕРАТУРА

1. Яковлев, А. А. Агенты модернизации / А. А. Яковлев. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. – 426 с.
2. Кастельс, М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура / М. Кастельс. – Москва, ГУ ВШЭ, 2000. – 606 с.
3. Цепжарик, М. К. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели / М. К. Цепжарик, И. В. Крылова, В. И. Стешенко // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – Экономика. – Т. 36. – Вып. 3. – 2020. – С. 390–420.

Поступила в редакцию 21.05.2025