

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Я. М. АНТОНЮК, кандидат економічних наук
(Львівська комерційна академія)

Анотація. Розглянуто інновації в досягненні стійких конкурентних переваг в економіці на постіндустріальному етапі її розвитку. Обґрунтовано комбіновану стратегію розвитку підприємства як стимулюючий інструмент досягнення компромісу формальних і неформальних інститутів у поставленій меті. Охарактеризовано організаційно-культурний потенціал конкурентної переваги підприємства через баланс матеріальних і нематеріальних складових досягнення мети. Розроблено комбінацію ключових компетенцій у реалізації синергетичного ефекту діяльності для досягнення переваги при різних умовах реалізації стратегії.

Ключові слова: управління, інновації, конкурентна перевага, синергетичний ефект, управлінський парадокс.

За твердженням китайських філософів, помилково боятися зволікати, слід побоюватися зупинитися на життєвому шляху. По життєвому шляху йде не тільки людина, але й бізнес, з кожним новим «кроком» здобуваючи знання і досвід, що становить основу розвитку. Філософія є динамічною категорією і відображає дійсність, змінюючи систему знань про розвиток у теоретичному аспекті та практичній реалізації. Управлінський вибір пов'язаний із надійністю і розсудливістю, що виражено у відомому прислів'ї: «Тихіше їдеш, то далі будеш». Етика ХХІ ст. істотно змінила уявлення про благонадійність витримки, обґрунтованості та точності розрахунку. Постіндустріальний етап – це етап оперативності в прийнятті рішень, викликаний можливостями інноваційних технологій. Бурхливий сплеск інтересу до «технологічної» сторони управлінського рішення і спроби автоматизувати цей процес призвів до розуміння цінності «ручної праці» в управлінні з мінімізацією «коробкових» варіантів. Пріоритетом досліджень стає комплекс нетрадиційних підходів до формування та реалізації системи управління, що характерно для інтелектуального капіталу, де технології підтримують і забезпечують рішення, а не гарантують їх.

Питання розвитку бізнесу не залишилось поза увагою науковців, що опікуються потре-

бою забезпечення підприємствам конкурентних переваг, що відповідають новому етапу розвитку економіки. Беручи до уваги інновації в дослідженнях і динаміку зовнішнього економічного оточення та впливу на нього інтелекту й технологій, визначено актуальність нових пропозицій в управлінській діяльності як експерименту концепції креативності.

Мета статті полягає в розробці організаційно-теоретичних аспектів формування управлінських рішень для бізнесу в інноваційних економічних умовах.

Базис управління передбачає знання внутрішнього стану та розуміння зовнішньої ситуації як комбінації умов і взаємин формальних і неформальних інститутів, що передбачають отримання безальтернативної вигоди. Це стимулює управлінський апарат формувати стратегію не як довгостроковий план розвитку, а як абсолютний алгоритм урівноваження розумних гарантій досягнення поставленої мети (рис. 1).

Динаміка бізнесу пов'язана з динамікою чинників його розвитку, серед яких особливо цінними є людські ресурси, які обслуговують усі інші чинники. Кожен сектор на рис. 1 відображає не тільки стратегію розвитку, а й ідеологію підприємства з урахуванням чинника зовнішнього впливу. Крива показує універсальний життєвий етап компанії від забезпе-

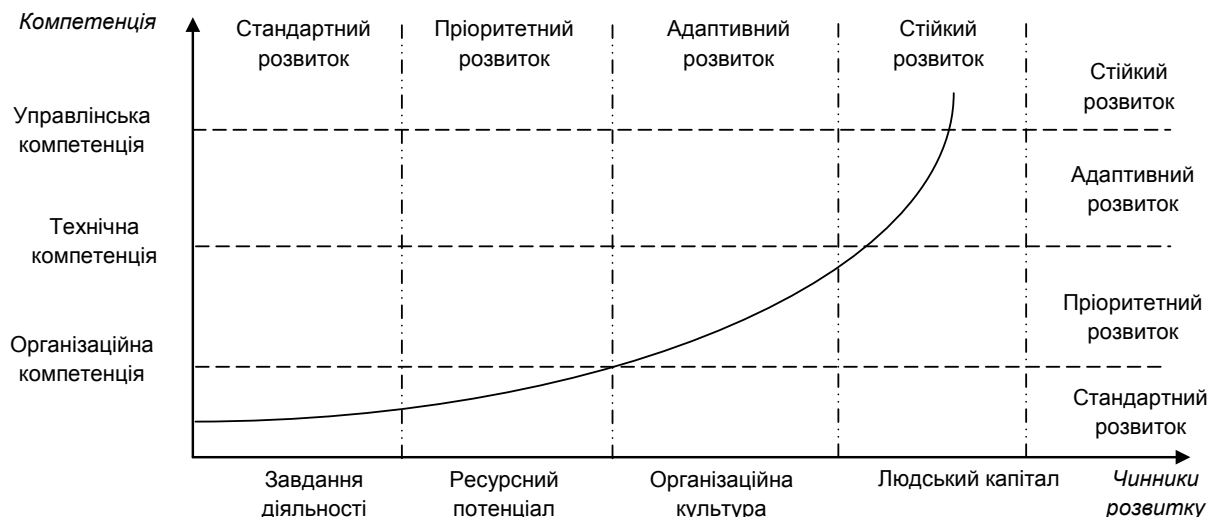


Рис. 1. Комбінована стратегія розвитку підприємства

чення завдань діяльності та стандартного розвитку до реалізації управлінських компетенцій і дотримання концепції сталого розвитку економіки. Компетентнісний розвиток є основою для динамки бізнесу та досягнення підприємством безумовних конкурентних переваг і стійкого фінансового стану. Перший рівень – організаційні компетенції – характеризує ступінь розвитку організаційної культури як «... атрибутивної характеристики організації та засобів пристосування до змін у зовнішньому

середовищі» [1]. Це потужний управлінський інструмент, що визначає пріоритетний напрям діяльності та забезпечує координацію чинників розвитку. Організаційна культура є вищим ступенем реалізації неформальних інституцій у політиці управління підприємством. Поетапно реалізація організаційної культури забезпечує досягнення мети, вираженої в конкурентній перевазі як пріоритеті в матеріальних і нематеріальних показниках (рис. 2).

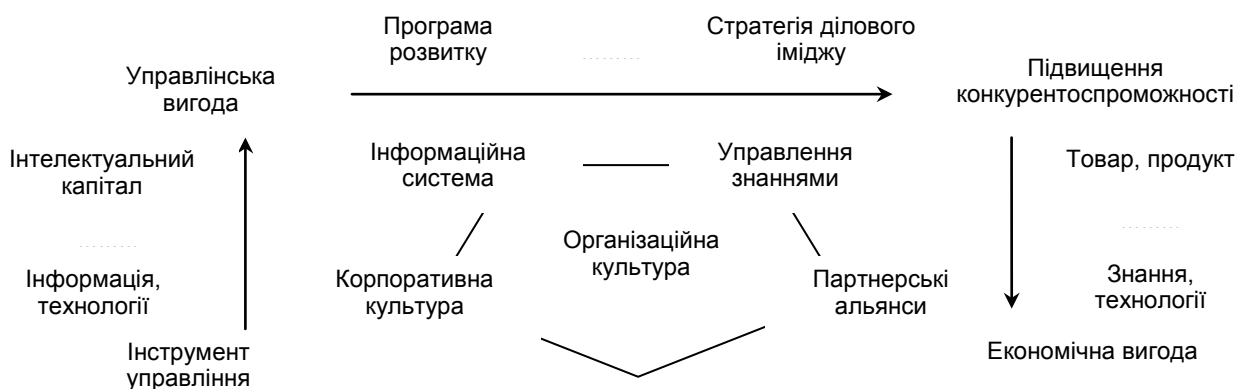


Рис. 2. Організаційно-культурний потенціал конкурентної переваги

На рис. 2 матеріальні складові розвитку завуальовані в складових організаційної культури, що підвищує потенціал діяльності більше ніж маніпулювання традиційними чинниками виробництва. Кожна з граней організаційної культури відповідає життєвому етапу розвитку

підприємства, тому впливає на процес управління не цілісно, а відповідно до оперативного регулювання діяльності. Організаційна культура є категорією динамічною і оптимізується під впливом зовнішніх чинників, які зумовлюють стратегію бізнесу. Бізнес передбачає

чутливість до регуляторних змін зовнішнього оточення, що виражається в динаміці критеріїв відбору показників управління. Інтеграція підсистем управління, розробка інформаційно-комунікаційної платформи та реалізація політики управління ресурсами здійснюється переважно на базі традиційних підходів, які беруть до уваги забезпечення серії перетворень з інноваційною основою. Останні дослідження провідних фахівців підтверджують нетрадиційні підходи до організації управління в усіх аспектах – від ресурсних до знаннєорієнтованих. Прикладом є висновки О. Саввіна, зібрані в книгу, де автор запропонував інноваційні ідеї в управлінні, що виходять за рамки інформаційно-технологічних систем до особистості та бізнесу [2]. Технології в бізнесі переросли в домінування особистості в бізнесі, що логічно пояснюється пріоритетом інтелектуального капіталу над машиною. Машина – це інструмент обслуговування інформації, генератором якої є людина.

Рівень технічної компетенції розвитку підприємства включає не тільки технічну платформу, програмне забезпечення та комунікаційну архітектуру. Їх обслуговують знання, професійні компетенції та досвід, сукупно проектуючи інформаційно-технологічну систему. В алгоритмах розрахунку ефективності впровадження інформаційних технологій враховують прямі, непрямі та якісні ефекти, а також ризики проекту, що має гарантувати правильні управлінські рішення за його вибором і подальшим контролем [3]. Формула розрахунку може і повинна бути розширена параметрами, що неможливо підрахувати, але які становлять реальний інтелектуальний капітал підприємства. При плануванні інформаційно-технологічних проектів їх попередня оцінка повинна бути скоригована на показник цінностей, притаманних індивідам.

Отже, технічні компетенції переходять на рівень управлінських компетенцій як індивідуальних навичок працівника, скоригованих бізнес-ідеєю розвитку компанії. Керуючі компетенції гнучкі за своєю суттю і швидко адаптуються до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи поведінковий аспект професійних компетенцій. Останні на-

слідують політику бізнесу та відображаються в професійних знаннях, характеризуючи компанію через систему професійно-компетентнісних відносин і розвитку. В комплексі реалізації організаційної, технічної та управлінської компетенції реалізована ключова компетенція, як «похідна від сукупності ресурсів і здібностей, використовувана певною бізнес-системою, притаманна індивідуалізованій конфігурації ресурсів і здібностей, створюючи конкурентну та стратегічну перевагу, підвищуючи ефективність від використання в часі» [4]. У ключовій компетенції закладений синергетичний ефект від інтеграції компетенцій бізнесу, людини і технологій, які сприяють збільшенню вартості всіх складових, що переносяться на кінцевий продукт в матеріальному і нематеріальному вираженні (рис. 3). Перевага досягається за різних умов реалізації стратегії, яка є його складовою частиною, що відповідає за принцип безперервності діяльності та тимчасової адаптації підприємства до зовнішнього ринкового оточення.

Конкурентна перевага є рушійною силою для розвитку бізнесу, що включає в себе не тільки пропозицію унікального продукту (товару, послуги) споживачеві, а формування індивідуалізованої політики бізнесу. Функціональна організація ключової компетенції в досягненні конкурентної переваги припускає інтеграцію традиційних чинників виробництва (капітал, активи, ресурси) з інноваційними (інформація, технологія, комунікації). Інноваційні чинники проявляються через складові людського капіталу для формування рішення, в подальшому трансформованого в лідируючу практику, що вигідно відрізняє бізнес від аналогів і формує інструмент прогнозування, проектування та реалізації результатів.

В управлінській організації інтегровані формальні та неформальні інституції, що характеризують рівень нормативно-правового, організаційно-адміністративного та компетентнісного регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства. Формальне регулювання системи управління встановлює обмеження в політиці підприємства, що необхідно для контролю інформаційної бази та приведення її до «єдиного знаменни-

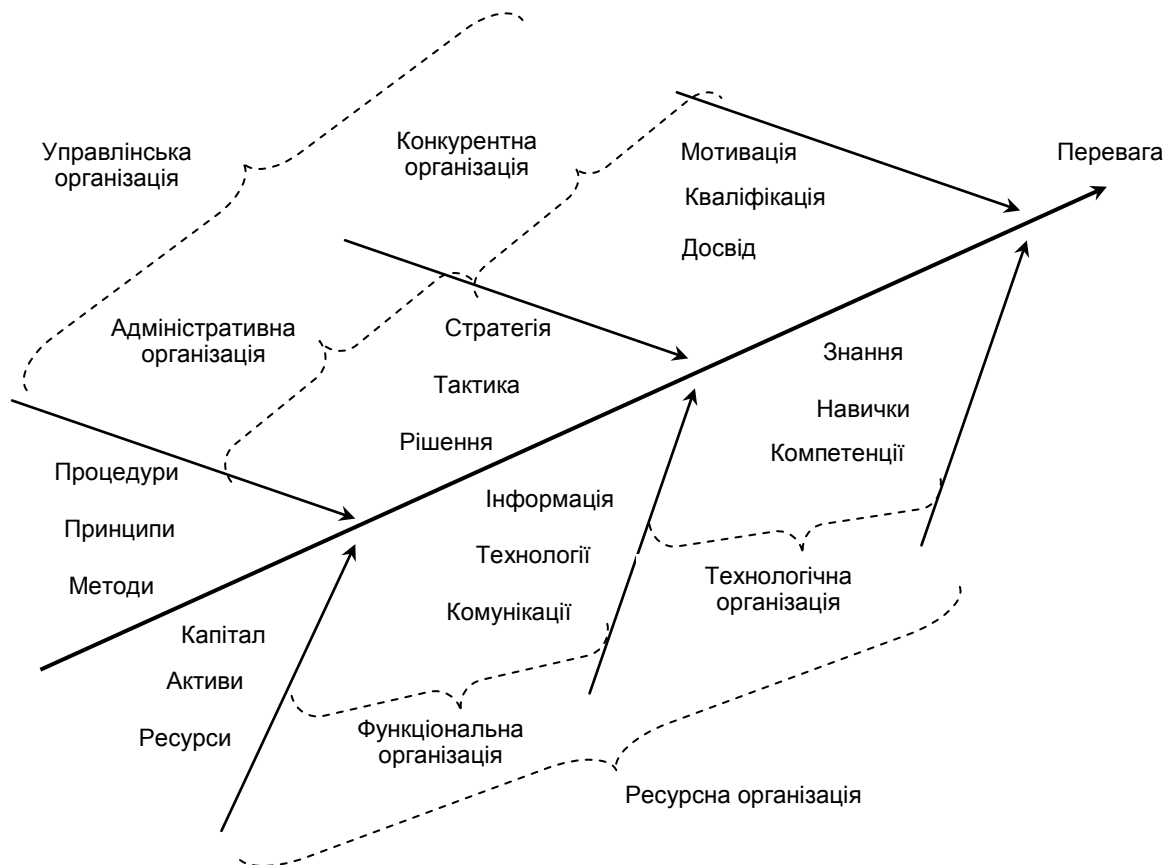


Рис. 3. Комбінація ключових компетенцій у реалізації синергетичного ефекту діяльності

ка», характерного для різних суб'єктів підприємницької діяльності. Для вибору ефективної стратегії розвитку підприємства необхідно розуміти принципи розробки стратегії, вміти аналізувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища та їх впливу, мати здібностей до стратегічного мислення [5, с. 49]. Мислити стратегічно – мислити новими категоріями, виходячи за рамки раціональності, які обмежують когнітивне сприйняття чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Управлінське мислення істотно відрізняється від традиційного мислення, що проявляється в накладенні фінансово-економічної ідеології на філософську основу розвитку особистості. Для економіки характерна зворотна логіка управлінського мислення, що виражається в адаптації інтелектуальних ресурсів під ідентифіковані аспекти бізнес-процесів із їх розвитком як наслідку динаміки підприємницької діяльності. Раціональність мислення вимагає наявності різних його властивостей, які дозволяють придушити масу неефективних тенден-

цій в області обробки інформації, що залежить від наявності різних баз знань, пов'язаних з імовірнісним і науковим мисленням [6, с. 48]. Це дозволяє розширити кругозір у сприйнятті реальної фінансово-економічної ситуації, яка розвивається під впливом складних трансформаційних процесів в економіці та суспільстві. Управлінське мислення знаходиться на стику конвергентного (основа інтелекту, що дозволяє з безлічі варіантів вибрати правильний) і дивергентного мислення (основа креативності, внаслідок чого генеруються одночасно кілька рішень). Управлінське рішення можна охарактеризувати як обмеження конвергентним мисленням дивергентного, що припускає домінування раціональності (обґрунтованості) над креативністю (іраціональністю). Вони тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, і їх компроміс дозволяє досягти управлінського балансу, найбільш наближеного за якісними та кількісними показниками до гіпотези бізнесу на поточний час. Рішення управлінської проблеми ґрунтується на особистісному змісті

висновків, унаслідок чого формується образ управління, повторити який неможливо у зовнішньому середовищі, що мінімізує ризик для бізнесу втратити виключну конкурентну перевагу. Управлінська система є результатом інтеграції парадоксів, як логічних протиріч унаслідок осмислення реальності та розуміння глибини процесів. Парадоксальність межує з оригінальністю, припускаючи реальність існування суджень, висновків, рішень без ло-

гічного обґрунтування, що за формою вище ніж традиційні висновки і гарантує отримання очікуваного результату. Відповідно до висновків професора Гарвардської бізнес-школи Л. Хілл, бізнесу характерна парадоксальність, що послужило підставою для формування управлінських парадоксів (табл. 1) [7]. Компромід в управлінських парадоксах дозволяє дотримуватися балансу в динаміці бізнесу як розвиненої економічної категорії.

Таблиця 1

Управлінські парадокси

Парадокс	Індивід	Компанія	Результат	
			+	-
Мотивації	Стимулювання реалізації творчого потенціалу в межах концепції розвитку особистості	Стимулювання реалізації бізнес-потенціалу при дотриманні принципів особистісного розвитку індивідів	Створення нешаблонної організаційної культури	Складність компромісу матеріального та нематеріального стимулювання
Контролю	Автономність регулювання управлінських повноважень	Гнучка політика контрольних процедур	Баланс зон контролю компанії	Асиметрія управлінської відповідальності
Розвитку	Розвиток знань, досвіду, компетенцій у рамках стратегії компанії	Розвиток стратегії компанії як наслідку індивідуальних знань, досвіду, компетенцій	Стабільність стратегії при компромісі часу та витрат	Залежність від командної стратегії при різноплановості її складових (індивідів)
Мети	Індивідуальність підходу у вирішенні поставленої проблеми з груповою ідентичністю мети	Різноманітність рішень із індивідуальним стилем вираження управлінської логіки	Баланс індивідуальних відмінностей цілей і їх колективної ідентичності	Асиметрія мети в підтримці індивідуальності компанії

Відомий англійський письменник Д. Оруелл сформулював фразу, що стала згодом афоризмом і яка відображає управлінський парадокс у контролі внутрішньої і зовнішньої ситуації. Контроль минулого поширюється не на час, а на характеристики того стану, в якому знаходився індивід, що належить до формальних і неформальних інституцій, а їх розвиток має бути наслідком придбання (розвитку, оптимізації) нових знань, навичок, компетенцій як досвіду в обліку отриманих результатів. Політика управління ґрунтується на попередньому досвіді як сукупності показників рішень, які піддаються вартісній оцінці з погляду витрат і отримання вигод. Вигода визначається компромісом знань, ресурсів, мотивацій, технологій, формальних і неформальних регуляторів, узагальнених у результаті. Результат – це наслідок вибору як інструменту узгодження ціни

та підсумків бізнес-діяльності. Економічний хаос, притаманний сучасному етапу розвитку підприємництва з причини істотних змін і трансформацій апелює до прийняття готових рішень, що повинні орієнтувати підприємство, тобто бути своєрідним «бізнес-фарватером». Великий китайський мислитель Конфуцій ще задовго до розвитку нової хвилі суспільства визначив негативну рису змін. Для підприємництва сьогоднішні зміни по-різному позначаються на шаблонах рішень. Потреба постійної неоднозначності управління створює дисонанс у неформальних інституціях, що розбалансує діловий імідж підприємства, для якого традиції та засади є більш чіткими поняттями і приваблюють споживчий сектор. Отже, головним управлінським парадоксом є складність вибору – цей процес має бути простим і не обтяженим високим рівнем впливу

різних характеристик зовнішнього ринкового оточення. Включати в рішення (вибір) слід ті умови, актуальні для підприємства, які реально і суттєво впливають на розвиток подій із максимально повним урахуванням різних інтересів, ризиків і можливостей без зайвої переважаності зайвими деталями [8].

Чим більше рішень, тим складніше приймати остаточне. Різноманіття вибору більшою мірою негативно позначилося на системі управління, що призвело до необхідності пошуку нових, але добре забутих старих принципів бізнесу. У статті запропоновано переформатувати основу управлінської системи для отримання універсальної вигоди – від підприємства до зовнішнього оточення. Акцентовано увагу на забезпеченні системи підтримки прийняття рішень ключовими компетенціями, що якісніше вищі від традиційних чинників розвитку. У наступних публікаціях планується розширити рамки дослідження і запропонувати нові рішення для бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина. – Режим доступу: <http://goo.gl/qGS5C2>. – Назва з екрана.
Harchishina O. V. Kontsepsiya organizatsiynoyi kulturi pidpriemstv: retrospektivniy analiz ta perspekтиви praktichnogo zastosuvannya [Elektronniy resurs] / O. V. Harchishina. – Rezhim dostupu: <http://goo.gl/qGS5C2>. – Nazva z ekrana.
2. Саввин А. Круги без границ. Человек, бизнес и информационные технологии как единая система / А. Саввин. – М.: Юнайтед Пресс, 2010. – 160 с.
Savvin A. Krugi bez granits. Chelovek, biznes i informatsionnyie tehnologii kak edinaya sistema / A. Savvin. – M.: Yunayted Press, 2010. – 160 s.
3. Нефьодов Л. І. Алгоритм оцінки економічної ефективності впровадження інформаційної технології у торговельну організацію / Л. І. Нефьодов, Д. О. Маркозов, І. Г. Ільге, В. О. Беспалий // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 4 (978). – С. 55–60.
Nefodov L. I. Algoritm otsinki ekonomichnoyi effektivnosti vprovadzhennya informatsiynoyi tehnologii u torgovelnu organizatsiyu / L. I. Nefodov, D. O. Markozov, I. G. Ilge, V. O. Bepaliy // Visnik NTU «HPI». – 2013. – № 4 (978). – S. 55–60.
4. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Електронний ресурс] / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str062.html?print>. – Назва з екрана.
Efremov V. S. Klyuchevaya kompetentsiya organizatsii kak ob'ekt strategicheskogo analiza [Elektronniy resurs] / V. S. Efremov, I. A. Hanyikov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2002. – № 2. – Rezhim dostupu: <http://www.management.com.ua/strategy/str062.html?print>. – Nazva z ekrana.
5. Колесов О. С. Сучасні підходи до стратегічного управління управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 2 (64). – С. 44–50.
Kolesov O. S. Suchasni pidhodi do strategichnogo upravlinnya upravlinnya rozvitkom pidpriemstva v umovah gospodaruvannya / O. S. Kolesov, A. V. Vatskivska // Zbirnik naukovih prats VNAU. Seriya: Ekonomichni nauki. – 2012. – № 2 (64). – S. 44–50.
6. Нестерова М. А. Рациональность принятия решений в когнитивной экономике / М. А. Нестерова // Молодий вчений. – 2014. – № 5 (08). – С. 46–48.
Nesterova M. A. Ratsionalnost prinyatiya resheniy v kognitivnoy ekonomike / M. A. Nesterova // Molodiy vcheniy. – 2014. – № 5 (08). – S. 46–48.
7. Баланс парадоксов и инноваций [Електронний ресурс] // &.СТРАТЕГИИ. – 2015. – Режим доступу:

<http://www.management.com.ua/notes/paradoxes-innovation-balance.html>. – Назва з екрана.

Balans paradoksov i innovatsiy [Elektronniy resurs] // &STRATEGII. – 2015. – Rezhim dostupu: <http://www.management.com.ua/notes/paradoxes-innovation-balance.html>. – Nazva z ekrana.

8. Мудра М. Вправа для проблеми [Електронний ресурс] / М. Мудра. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/be/be336.html>. – Назва з екрана.

Mudra M. Vprava dlya problemi [Elektronniy resurs] / M. Mudra. – Rezhim dostupu: <http://www.management.com.ua/be/be336.html>. – Nazva z ekrana.

Я. М. Антонюк, кандидат экономических наук (Львовская коммерческая академия). **Конкурентные преимущества развития бизнеса в инновационных экономических условиях.**

Аннотация. В статье рассмотрены инновации в достижении стойких конкурентных преимуществ в экономике на постиндустриальном этапе ее развития. Обоснована комбинированная стратегия развития предприятия как стимулирующий инструмент достижения компромисса формальных и неформальных институтов в поставленной цели. Охарактеризован организационно-культурный потенциал конкурентного преимущества предприятия через баланс материальных и нематериальных составляющих достижения цели. Разработана комбинация ключевых компетенций в реализации синергетического эффекта деятельности для достижения преимущества при разных условиях реализации стратегии.

Ключевые слова: управление, инновации, конкурентное преимущество, синергетический эффект, управленческий парадокс.

Y. M. Antonjuk, Cand. Econ. Sci. (Lviv Academy of Commerce). **Competitive advantages of business innovation in economic conditions.**

Summary. Innovations in achieving the resistant competitive advantages in the economy of post-industrial stage of its development were considered in the article. A combined strategy of enterprise development as a stimulating instrument to reach a compromise of formal and informal institutions in the objective is substantiated. Organizational and cultural potential of competitive advantages is characterized through the balance of tangible and intangible components of achievement objective. Combination of core competencies in realization of synergetic effect of activities is developed to achieve the advantages under different conditions of implementing the strategy.

Keywords: management, innovation, competitive advantage, a synergetic effect, managerial paradox.