

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 338.24(477)

**О. М. Гребешкова, О. Ю. Стельмах,**  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ У «НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ»

У статті узагальнено теоретичні засади визначення інформації як джерела конкурентних переваг підприємства, що діє в умовах «нової економіки». Систематизовано передумови інформатизації конкурентних переваг та визначено ознаки інформації як стратегічного активу сучасних підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, «нова економіка», інформація, конкурентна перевага, стратегія, стратегічний актив, інформаційні потреби.

В статье обобщены теоретические основы определения информации как источника конкурентных преимуществ предприятия, действующего в условиях «новой экономики». Систематизированы предпосылки информатизации конкурентных преимуществ и определены признаки информации как стратегического актива современного предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, «новая экономика», информация, конкурентное преимущество, стратегия, стратегический актив, информационные потребности.

The article summarized the theoretical fundamentals of information as a source of competitive advantage, which operates in a «new economy». Systematized information preconditions of competitive advantages and described characteristics of information as a strategic asset of modern enterprises.

**Keywords:** business, new economy, information, competitive advantage, strategy, strategic asset, information needs.

*«Інформація превращается в неистощимый стратегический ресурс человечества, постоянно возрастающий по объему и доступности.»*

Р. Абдеев

**Актуальність.** Зміна економічної парадигми зумовлена якісною трансформацією умов, принципів і механізмів господарю-

вання сучасних підприємств і компаній, бурхливим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, дифузією сфер діяльності (як за галузевою, так і за географічною ознакою). За таких умов чинники, що створювали відчутні конкурентні переваги для більшості компаній кілька десятків років тому, сьогодні вже не можуть бути запорукою успіху. В портфелі визначальних складових забезпечення довгострокового розвитку сучасного підприємства питомої ваги набирають невідчутні характеристики — нематеріальні активи (ноу-хау, ділова репутація, патенти та ліцензії тощо), організаційні знання та компетенції, динамічні здатності. Доведено сучасною бізнес-практикою, що ті компанії, в активах яких переважає нематеріальна складова, є локомотивами економіки та взірцями для інших підприємств і організацій, що прагнуть досягти успіху.

**Постановка проблеми.** Інформація поступово перетворюється на важливий ресурс, що дозволяє підприємству не тільки залишатися на ринку, але й розвиватися, виходити на лідируючі позиції, тобто реалізовувати успішні стратегії. За таких умов прийняття стратегічних рішень вимагає усвідомлення ролі та місця інформації у забезпеченні довгострокового успіху підприємств і компаній, і головне — розроблення та впровадження в управлінську практику адекватних інформаційній парадигмі методів та інструментів перетворення інформації на реальні конкурентні переваги.

**Аналіз опублікованих надбань.** Усвідомлення та визначення місця і ролі інформації в економіці підприємства, безперечно включає останню в коло об'єктів економічних досліджень. Зокрема, питанню теоретичного та практичного дослідження інформації як економічної категорії присвячено значну кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців. У контексті нашого дослідження маємо відзначити напрацювання російського науковця Р. Абдєєва, який ще у 1970-х рр сформулював нову філософську концепцію «інформаційної цивілізації» [1]. Прикладні аспекти інформаційної природи конкурентних переваг в аспекті виявлення відповідних трансформацій в ланцюжку створення цінності досліджували М. Портер і В. Міллар [2]. Окрему течію утворюють розробки відомих класиків менеджменту І. Ансофа [3] та П. Друкера [4], які наполягають на визначальній ролі інформації у посиленні стратегічних позицій підприємств. Пошук ефективних принципів та механізмів інформаційного забезпечення управління компаніями досить плідно ведуть вітчизняні науковці та їх колеги з країн пострадянського простору, у т.ч. у контексті менеджменту знань [5],

інформаційного менеджменту [6], системного підходу до управління розвитком економічної організації [7, 8].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Незважаючи на доволі тривалий пошук дієвих способів перетворення інформації на реальні конкурентні переваги, залишається невирішеною низка проблем, пов'язаних з: оптимізацією інформаційних потоків як у середині, так і ззовні підприємства; виявленням принципів раціонального відбору та оцінки інформації задля зниження невизначеності середовища господарювання сучасних компаній; доведенням можливості та практичної реалізації «капіталізації» інформації; використанням інформаційних ресурсів як основи для реалізації проактивної поведінки підприємства в економічному середовищі тощо.

**Метою нашого дослідження** є окреслення місця та роль інформації в стратегічному управлінні підприємством, що функціонує за умов «нової економіки». Не претендуючи на всеосяжність охоплення цієї складної та багатогранної проблеми, зосередимо увагу на виявленні передумов інформатизації конкурентних переваг підприємств в «новій економіці» та сформулюємо ознаки інформації як стратегічного активу сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Становлення «нової економіки» позначається бурливим розвитком ІТ-технологій, поширенням глобалізаційних процесів, зміною природи конкуренції внаслідок заміни прямого зіткнення інтересів господарюючих суб'єктів різними формами і методами так званої «співконкуренції». Як довели М. Портер і В. Міллар, ці процеси впливають на всі ланки ланцюжка створення цінності, внаслідок чого: 1) змінюється структура галузі та встановлюються нові правила конкуренції; 2) з'являються нові можливості у набутті компаніями конкурентних переваг у продуктивності; 3) виникають принципово нові види бізнесу, часто на основі вже наявних у компанії процесів і операцій [2, с. 98]. Отже інформація стає провідним чинником процесу прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення відмітності та неповторності підприємства у довгостроковій перспективі. У такому контексті інформаційні засади конкурентних переваг сучасного підприємства стають окремою предметною сферою досліджень економістів і управлінців у методологічному та прикладному аспектах.

Огляд опублікованих результатів досліджень у визначеному напрямку дозволяє робити висновок про те, що в сучасній науковій літературі термін «інформація» має неоднозначне трактування. Найяскравіше складність розуміння цього феномену відзер-

калює твердження Н. Вінера: «Інформація — це інформація, не матерія та не енергія» [9, с. 201]. Проте для адекватного пояснення та використання інформації як економічної категорії доречно погодитись з визначенням інформації як напівструктурованих або агрегованих даних, представлених у певному контексті. Під даними розуміється формалізовані та зареєстровані на різних носіях факти та ідеї, представлені поза контекстом і придатні для передачі та обробки у деякому інформаційному процесі. Варто також зазначити, що у разі адекватного відображення інформації в свідомості людини у формі уявлень, понять, суджень, теорій ми маємо справу із знаннями [10, с. 56]. Отже, інформація може виступати або як дані, або як знання.

Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією [11, с. 100] дає можливість підприємству отримати конкурентні переваги, знижувати фінансові ризики, ефективно підтримувати та супроводжувати процес прийняття зважених, обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, ефективність використання інформаційних ресурсів у системі управління дозволяє визначити здатність підприємства ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем і реалізовувати поставлені завдання для досягнення стратегічних цілей. З урахуванням зазначеного можемо стверджувати, що інформація перетворюється на самостійне джерело конкурентних переваг сучасного підприємства (рис. 1), досягнення яких можливе тільки на основі, по-перше, достатнього інформаційного забезпечення про стан ринку, по-друге, достатньої інформаційної насиченості своєї діяльності [12, с. 35].



Рис. 1. Передумови «інформатизації» конкурентних переваг підприємств у «новій» економіці

Для підприємства, що прагне до лідерства, стає важливим не просто нагромадити інформацію, а ефективно її використати у власній господарській діяльності. Тому виникає проблема виокремлення стратегічно важливої інформації в контексті цілей та завдань розвитку підприємства.

Як відомо, існує чотири ключові критерії для ідентифікації стратегічних активів, а саме: 1) цінність для організації; 2) відсутність замінників; 3) складність або неможливість копіювання або відтворення; 4) рідкісність серед активів конкурентів [13]. На наше переконання, усі зазначені критерії мають безпосереднє відношення до інформації як джерела конкурентних переваг підприємства. Однак, маємо визнати, що не вся інформація сприяє створенню стійких конкурентних переваг: на відміну від впровадження ІТ-технологій лише нові знання мають стратегічну цінність для підприємства, що діє в умовах високої непередбачуваності умов господарювання (рис. 2).

Способи забезпечення конкурентних переваг			
	Впровадження ІТ-технологій	Створення нових знань	
Ознаки стратегічності	Цінність для організації	Середня або висока	Висока
	Відсутність замінників	Висока заміщеність (головна проблема – висока вартість)	Низька заміщеність (головна проблема – час)
	Складність копіювання	Низька	Висока або неможлива
	Рідкісність серед конкурентів	Невисока (переважно забезпечує відмітність)	Джерело відмітності та неповторності
	<b>Нестійка конкурентна перевага</b>	<b>Стійка конкурентна перевага</b>	

Рис. 2. Характеристика інформації як стратегічного активу

Кожне підприємство має потенціал самостійного виробництва інформації, однак у всіх підприємств він різний. Якщо для одного підприємства дана потреба має бути задоволена власними зусиллями, для іншого витрати на її придбання можуть виявитися нижчими за витрати на виробництво.

Виходячи з теоретичних уявлень про ефективність різних способів отримання інформації маємо погодитись, що мінімальні ви-

датки на одержання кожного з видів інформації визначаються на основі порівняння вартості самостійного виробництва й купівлі інформації у різних продавців. На підставі виявлених витрат і певної актуальності видів інформації з урахуванням бюджетних обмежень визначається оптимальна структура отриманої інформації. Підприємство буде отримувати інформацію, що має для нього найбільшу вагу і придбання якої пов'язане з найменшими витратами [14, с. 197]. Проте у методичному та прикладному аспекті залишається відкритим питання щодо визначення стратегічної цінності інформації, що у свою чергу передбачає чітке розуміння інформаційних потреб підприємства.

Як свідчать опубліковані дані, більшість вітчизняних підприємств і компаній не усвідомлюють своїх інформаційних потреб, не орієнтуються на інформаційному ринку і не знають способу знаходження інформаційних ресурсів, необхідних для забезпечення успішного довгострокового розвитку. Наприклад, О. І. Олексюк пропонує виокремлювати 6 типів підприємств, що мають різний ступінь інформаційної залежності та, відповідно, різний рівень розвитку аналітичних технологій обробки комерційної інформації [15, с. 97—98]. В іншому дослідженні [16, с. 55] на основі вивчення інформаційних потреб сучасних компаній зроблено кілька важливих висновків: 1) в структурі інформаційних потреб українських підприємств перевага віддається аналітичній інформації бухгалтерського та управлінського характеру, даним про доступність фінансових та інвестиційних ресурсів, інформації політичного та інформаційно-правового характеру, що свідчить про зосередженість вітчизняних господарюючих суб'єктів на нестабільності нормативно-правового поля в Україні, недосконалої ринкової інфраструктури українського бізнес-середовища, непрозорості ринкового простору в Україні; 2) українськими виробничими підприємствами надзвичайно переоцінюється значення інформації нормативно-правового, офіційного, ділового та політичного характеру, але при цьому залишаються суттєво недооцінені дані про ринкову інфраструктуру та можливості розвитку управлінських навичок. Отже, маємо визнати, що в українському бізнес-просторі поки що не відбулося усвідомлення інформаційних засад конкурентних переваг.

**Висновки і напрями подальших досліджень.** Наведені в статті результати узагальнення передумов інформатизації конкурентних переваг підприємств в умовах «нової економіки» та виявлення ознак стратегічності інформації дозволяють зробити такі висновки.

Доведено, що в умовах розгортання «нової економіки» докорінно змінюється роль інформаційних ресурсів у забезпеченні довготривалого ринкового успіху, що зокрема позначається у неухильному зростанні частки нематеріальної складової в активах успішних світових компаній.

Виявлено, що інформація є складним у плані оцінки й найважливішим у роботі сучасного підприємства стратегічним активом, який є цінним і незамінним для організації, неповторним та рідкісним серед конкурентів.

У контексті усвідомлення інформації як самостійного джерела конкурентних переваг сучасного підприємства проголошено тезу про можливість досягнення останніх на основі достатнього інформаційного забезпечення та достатньої інформаційної насиченості діяльності підприємств.

Сформульовано проблему усвідомлення вітчизняними підприємствами своїх інформаційних потреб, що заважає їм зміцнювати наявні та набувати нових конкурентних переваг в інформаційно насиченому середовищі господарювання.

Зроблені висновки дозволяють прогнозувати активізацію подальших досліджень у напрямку виявлення природи та методичного забезпечення оцінки стратегічної цінності інформації як джерела конкурентних переваг підприємства.

### **Література**

1. Философия информационной цивилизации / Р.Ф. Абдеев. — М.: ВЛАДОС, 1994. — 336 с.
2. *Портер М. Э.* Конкуренция / М. Э. Портер. — М.: Вильямс, 2002. — 496 с.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф. — СПб.: Изд-во «Питер», 1999. — 416 с.
4. *Друкер Питер Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос. / Питер Ф. Друкер — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
5. *Мильнер Б. З.* Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / Под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б. З.Мильнера. / З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блинникова — М.: Дело, 2006. — 304 с.
6. *Твердохліб М. Г.* Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник / М. Г. Твердохліб — Вид. 2-ге, доп. та перероб. — К.: КНЕУ, 2002. — 224 с.
7. *Бармаков Б.* Роль информационного обеспечения в управлении компанией / Б. Бармаков // Управление компанией. — 2007. — № 2.
8. *Верба В. А.* Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії / В. А. Верба // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Випуск 22. — К.: КНЕУ, 2009. — С. 145–154.

9. *Винер Н.* Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине: 2-е изд. — М.: Советское радио, 1968. — 326 с.

10. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества / С. М. Климов. — СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. — 199 с.

11. *Петренко С. Н.* Контроллинг: Учеб. пособие. / С. Н. Петренко. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. — 328 с.

12. *Корнев Ю. Г.* Теоретичні аспекти інформаційного забезпечення підприємницької діяльності / Ю. Г. Корнев // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 5. — С. 30—35.

13. *Barney J. B.* Firm resources and sustainable competitive advantage / J.V. Barney // Journal of Management. — Vol. 17. — № 1. — Pp. 99—120.

14. *Федулова Л. І.* Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. — К.: Фенікс, 2005. — 320 с.

15. *Олексюк О. І.* Інформаційна складова результативності управлінських рішень // Формування ринкової економіки. — 2009. — № 21. — С. 91—106.

16. *Гребешков О. М.* Порівняльна характеристика вітчизняної та зарубіжної практики оцінки інформаційних потреб підприємств / О.М. Гребешков // Реформування економіки України: стан та перспективи: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 26—27 листоп. 2009 р., м. Київ. — К.: МІБО КНЕУ, 2009. — С. 54—58.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2010 р.

УДК 338

**В. Я. Паздрій,**

аспірант,

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **МЕТОД СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ**

У статті розглянуто новий авторський інструмент стратегічного аналізу — метод стратегічної карти зовнішнього середовища. Описано алгоритм, особливості та умови використання даного методу.

**Ключові слова.** Метод стратегічної карти зовнішнього середовища, зовнішнє середовище, стратегічний аналіз, стратегічна карта.

Рассмотрен новый авторский инструмент стратегического анализа — метод стратегической карты внешней среды. Дано описание алгоритма, особенностей и условий использования данного метода.

**Ключевые слова.** Метод стратегической карты внешней среды, внешняя среда, стратегический анализ, стратегическая карта.