

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55
Р 64

Рецензенти

Г. Г. Савіна, д.е.н., проф.
(Херсонський національний технічний університет)
Н. С. Краснокутська, д.е.н., проф.
(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)
А. П. Гречан, д.е.н., проф.
(Національний транспортний університет)

Автори

Л. О. ЛІГОНЕНКО, д.е.н., проф. (7.1–7.3); **О. І. ГАРАФОНОВА**, д.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**, д.е.н., доц. (5.1–5.3); **С. М. СОБОЛЬ**, к.е.н., проф. (9.1–9.3); **З. Є. ШЕРШНЬОВА**, к.е.н., проф. (2.1, 2.3–2.4); **В. М. БАГАЦЬКИЙ**, к.е.н., доц. (2.1); **Д. О. БАРАБАСЬ**, к.е.н., доц. (6.1–6.2); **Н. Ю. БУТЕНКО**, к.е.н., доц. (4.1–4.2); **І. І. ВІННИКОВА**, к.е.н., доц. (7.4); **М. В. ВОЛОДЬКІНА**, к.е.н., доц. (6.4); **В. О. ДАНИЛЮК**, к.е.н. (11.1–11.3); **М. Ю. КУЖЕЛЬ**, к.е.н., доц. (12.2); **Ю. О. ЛАЗАРЕНКО**, к.е.н. (9.1–9.3); **Д. С. ЛІФІНЦЕВ**, к.е.н., доц. (4.4); **Т. О. СОБОЛЕВА**, к.е.н., доц. (1.1–1.4); **А. В. ОСОКІНА**, к.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **А. Є. ЧЕРПАК**, к.е.н., доц. (10.1–10.3); **О. В. ШАТІЛОВА**, к.е.н., доц. (2.2); **О. В. ЩЕРБИНА**, к.е.н., доц. (9.4); **А. А. СВИНЧУК**, асист., к.е.н. (12.1); **Ю. М. БУРЛАКОВА**, асист. (4.3); **О. Б. ГРАЖДАН**, асист. (6.3); **С. В. МАРЧУК**, асист. (7.4); **А. В. ПРОХОРОВА**, асист. (12.3); **Т. П. ЩЕКІНА**, асист. (12.3).

*Рекомендовано до друку Вченою Радою КНЕУ
Протокол № 3 від 29 вересня 2016 р.*

Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : [Електронний ресурс]. — монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафоновна, Т. В. Омеляненко та ін.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 440 с.
ISBN 978-966-926-149-6

У монографії висвітлено науково-методологічні засади розбудови системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій. Зокрема, розкрито пріоритетні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обґрунтовано концептуальні положення формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій; викладено зміст управління змінами як провідної методології впровадження інновацій. Висвітлено теоретико-методичні основи розвитку окремих функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки, таких як управління знаннями, операційного менеджменту, антикризового управління, управління якістю та управління конкурентоспроможністю. Подано авторські розробки, присвячені проблематиці вдосконалення управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу, корпоративного управління, управління технічним розвитком промислових підприємств; розкрито особливості інноваційних організаційних форм підприємницької діяльності.

Монографія стане в нагоді студентам, слухачам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів менеджерського спрямування, а також фахівцям-практикам, які опікуються проблематикою вдосконалення управління бізнес-організаціями.

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафоновна,
Т. В. Омеляненко та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

4.2. Рівні і складові елементи системи управління знаннями в бізнес — організаціях.	162
4.3. Управління знаннями в бізнес — організаціях у контексті впровадження (імплементатії) концепції корпоративної соціальної відповідальності	171
4.4. Організаційна культура бізнес-організацій: сутність і роль у системі управління знаннями в бізнес — організаціях.	180
Розділ 5. Розвиток підсистеми операційного менеджменту бізнес-організації в умовах інноваційної економіки	186
5.1. Стратегічність як імператив управління операційною діяльністю інноваційних бізнес-організацій.	186
5.2. Методичні засади формування операційної стратегії інноваційної бізнес-організації.	192
5.3. Операційна стратегія інноваційного підприємства-виробника складної наукомісткої продукції.	202
Розділ 6. Інноваційні інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій	211
6.1. Конкурентний контекст бізнес-організації: сутність і методичні засади ідентифікації	211
6.2. Інструменти ощадливості та їх вплив на конкурентоспроможність бізнес-організації	215
6.3. Удосконалення управління персоналом в інноваційних бізнес-організаціях як чинник підвищення їх конкурентоспроможності	222
6.4. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій	229
Розділ 7. Розвиток підсистеми антикризового управління бізнес-організаціями за умов інноваційної економіки	238
7.1. Інтелектуалізація антикризового управління бізнес-організаціями	238
7.2. Інноваційність як індикатор наявності кризового стану бізнес-організацій та потреби в антикризовому управлінні	257
7.3. Методичні засади оцінювання інноваційності бізнес-організації.	268
7.4. Консалтинг у антикризовому управлінні	275
Розділ 8. Формування підсистеми управління якістю бізнес-організації в контексті завдань інноваційного розвитку	293
8.1. Методичні підходи та детермінанти щодо побудови системи управління якістю на основі процесного підходу.	293
8.2. Інноваційний інструментарій управління процесами системи управління якістю	298

Розділ 6

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

6.1. Конкурентний контекст бізнес-організації: сутність і методичні засади ідентифікації

Напрямки і темпи розвитку сучасних бізнес-організацій задаються логікою боротьби за ринки збуту, обумовлюються зовнішніми обставинами та внутрішніми чинниками, які постійно змінюються. Пристосування до мінливого середовища — це необхідна умова діяльності будь-якої бізнес-організації. Спонтанні й хаотичні зміни в діяльності бізнес-організації призводять до погіршення ринкових позицій, проблем у внутрішньому середовищі, втрати важелів управління тощо. Керований же процес адаптації до нестійкої системи чинників діяльності, що спирається на їх моніторинг, є основою виживання та успіху бізнес-організації. Тому питання діагностики конкурентного контексту не втрачає актуальності, адже лише через неї бізнес-організації зможуть здобувати необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень інформацію.

Вивченню проблем аналізу конкурентного середовища бізнес-організації приділяється значна увага, свідченням чого є численні праці знаних іноземних і українських учених. Проте наявні дослідження зосереджуються переважно на зовнішньому аспекті конкурентного контексту, а внутрішнім умовам конкурентної поведінки бізнес-організації приділяється недостатня увага. Ще менше в наукових працях згадується про системний розгляд усієї сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентної взаємодії бізнес-організацій галузі в їх взаємозв'язку.

Конкурентний контекст є системою зовнішніх і внутрішніх умов конкурентної поведінки бізнес-організації (рис. 6.1). Ця категорія ширша за поняття конкурентного простору та конкурентного середовища, оскільки враховує внутрішній потенціал бізнес-організації, її ресурси та здатність щодо ведення ефективної конкурентної боротьби. Конкурентний простір — це середовище, в якому здійснюється все розмаїття численних конкурентних взаємодій, властивих ринку. Під конкурентним середовищем зазвичай розуміють сукупність зовнішніх щодо конкретної біз-

нес-організації чинників, які впливають на конкурентну взаємодію бізнес-організацій відповідної галузі.

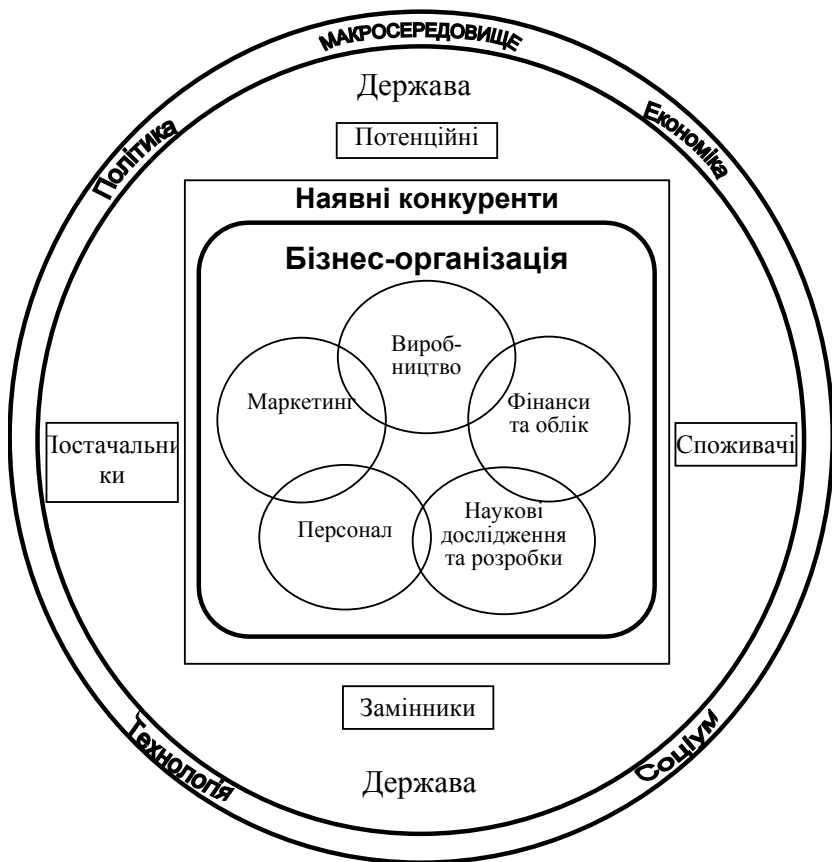


Рис. 6.1. Елементи конкурентного контексту бізнес-організації

Розглянемо методичні засади ідентифікації конкурентного контексту бізнес-організації, складові аналізу якого узагальнено на рис. 6.2. Зовнішні щодо бізнес-організації елементи конкурентного контексту доцільно вивчати із залученням інструментів PEST-аналізу (чинники макросередовища) та аналізу «шістьох сил конкуренції» (суперництво серед наявних бізнес-організацій; потенційні конкуренти; вплив постачальників; загроза виробництва замінників; вплив покупців; державний вплив, що втілюється через діяльність різноманітних організацій-регуляторів).

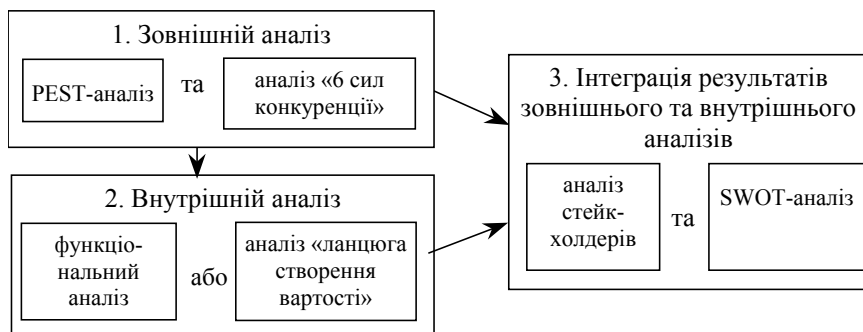


Рис. 6.2. Складові аналізу конкурентного контексту бізнес-організації

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) призначений для діагностики політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів макросередовища, які впливають на діяльність бізнес-організації. Вивчення «сил конкуренції» дозволяє сформуванню узагальнену картину внутрішньогалузевого суперництва та розробити сценарії його розвитку на найближчу перспективу.

Аналіз внутрішніх компонентів конкурентного контексту спрямований на дослідження відповідності між можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі, і потенціалом бізнес-організації щодо їх використання. Він передбачає виявлення сильних і слабких боків у різноманітних функціональних сферах діяльності бізнес-організації¹⁸³. При цьому ідентифікуються перспективні ключові сфери компетентності за допомогою одного з двох підходів: функціонального або аналізу «ланцюга створення цінності». Відповідно до функціонального підходу ключові внутрішні фактори визначаються стосовно до функціональних сфер бізнес-організації: маркетингу, фінансів та обліку, операцій (виробництва), наукових досліджень і розробок, персоналу тощо. Менеджерам слід провести ретроспективний і поточний аналіз діяльності бізнес-організації з метою виокремлення факторів, які справили найбільший вплив на одержані позитивні (негативні) результати, і оцінити зміни в їх пріоритетності.

Аналіз «ланцюга створення цінності» передбачає дослідження різних елементів основних і допоміжних (підтримувальних) про-

¹⁸³ Дударь А. П. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы / А. П. Дударь, А. Я. Федисин. — Симферополь : Таврида, 2000. — С. 63.

цесів через зіставлення витрат і результатів за кожним процесом з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів¹⁸⁴. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж «ланцюгу створення цінності» бізнес-організації треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.

Діагностика конкурентного контексту бізнес-організації є передумовою обґрунтованого визначення конкурентної позиції бізнес-організації на ринку та розробки дієвої конкурентної стратегії, а також є наріжним каменем запровадження ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю бізнес-організації. Так, за неможливості визначення всіх змінних, що впливають на динаміку внутрішньогалузевої конкурентної боротьби та становище бізнес-організації на ринку, на практиці їх перелік різко обмежується. Основна увага в процесі діагностики приділяється контрольованим чинникам, зокрема тим з них, вплив яких є критичним для бізнес-організації. Тобто за умов підвищення динамічності зовнішнього середовища бізнес-організація звертається до ситуаційного підходу до управління. Він передбачає, що бізнес-організація на ринку стикається з різними ситуаціями, за яких стають актуальними ті чи ті підходи, заходи та методи управлінської діяльності. Тож для ефективного управління конкурентоспроможністю організації її менеджмент має вирішити триєдине завдання:

- а) оволодіти інструментарієм аналізу конкурентного контексту бізнес-організації і всіма методами управління конкурентоспроможністю, знати їх переваги, недоліки, сфери застосування;

- б) навчитися правильно та швидко оцінювати ситуацію, з якою зіштовхнулася бізнес-організація;

- в) вибрати та використати той управлінський інструментарій, що найліпше відповідає умовам діяльності бізнес-організації.

На теперішній момент інструментарій управління конкурентоспроможністю бізнес-організації є різноманітним і включає підходи до діагностики конкурентної позиції бізнес-організації та оцінки рівня конкурентоспроможності її продукції, методи аналізу конкурентного контексту й опрацювання конкурентної стратегії тощо. При цьому навіть загальновідомі інструменти (наприклад, матриці БКГ і Джеренал Електрик–МакКінсі, SPASE-аналіз) окремі бізнес-організації модифікують відповідно до галузевих умов і корпоративної системи планування та контролю діяльності.

¹⁸⁴ Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. — М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. — С. 172.

Прискоренню реакції менеджменту бізнес-організації на виклики зовнішнього середовища сприяє розробка сценаріїв і підготовка відповідного набору конкурентних стратегій, реалізація кожної з яких ставиться в залежність від настання тих чи інших подій. Застосування сценарного аналізу також знижує ймовірність управлінських похибок і дозволяє повніше використовувати потенціал менеджменту бізнес-організації, залучаючи до розробки альтернативних рішень всіх компетентних управлінців ще на етапах прогнозування стану конкурентного контексту та планування діяльності бізнес-організації.

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів призводить до того, що найближчими десятиліттями сподіватися на процвітання може лише та бізнес-організація, яка запровадить постійний аналіз конкурентного контексту, використовуючи одержані дані для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Отже, концентрація зусиль бізнес-організації на всебічному задоволенні вимог суспільства та окремих споживачів з урахуванням тиску конкурентів дасть змогу досягати лідерських ринкових позицій, забезпечувати високу конкурентоспроможність виробничим і невиробничим бізнес-організаціям.

6.2. Інструменти ощадливості та їх вплив на конкурентоспроможність бізнес-організації

Сучасні ринки вимагають від бізнес-організацій, що функціонують на них, умінь швидко реагувати на мінливу кон'юнктуру, забезпечувати рентабельність за зростання витрат, пропонувати унікальну продукцію тощо. Вимоги високі, а можливостей їх задоволення обмаль. Тут і стануть у пригоді елементи стратегії ощадливості, яка спрямовує діяльність бізнес-організації на створення більшої цінності меншими зусиллями (рис. 6.3). Зауважимо, що ґрунтовну характеристику ощадливого інструментарію містить праця «Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід»¹⁸⁵.

Зупинімось докладніше на основному очікуваному результаті переходу бізнес-організації до роботи за принципами ощадливості — на підвищенні її конкурентоспроможності. Перш ніж розглянути доступні ощадливій бізнес-організації напрями та резе-

¹⁸⁵ Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — С. 13, 52.