

Ареф'єва О.В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту
Національний авіаційний університет, м. Київ*

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ

Управління конкурентним розвитком ґрунтується на врахуванні закономірностей його змін, на розробці та реалізації адаптованих рішень та вдосконаленні управлінських впливів. Основними складовими конкурентного розвитку є постійне оновлення продукції, технології виробництва, структури управління підприємством, компетенцій працівників задля підтримання наявного попиту і забезпечення його розширення. При цьому необхідною умовою стає задоволення потреб на якісно нових засадах в контексті параметрів ціна-якість, вартість-цінність. Реалізація вибраних напрямів бізнес можлива при вчасному реагуванні на техніко-технологічні тенденції і скороченні процедур процесу управління.

Ефективна система управління інноваціями має швидко пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, корегуючи при цьому вибрані стратегічні орієнтири через управління змінами. «Управління змінами – процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що враховує ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування, формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх впровадження» [11]. Оскільки через зміни підприємство може подовжити необхідну для його іміджу стадію життєвого циклу, то впровадження інновацій, підкріплена інвестиційно-фінансовим забезпеченням, сприятиме застосуванню творчого підходу як керівниками, так і робітниками на всіх щаблях його структури. Разом з тим, Згідно з думкою Погорелова Ю.С., «розвиток підприємства — це безупинний процес, який відбувається у відповідності з програмою зміни станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній. Це дає змогу підприємству як складній системі розкрити та реалізувати нові можливості, властивості, якості та характерні риси, що сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати нові завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам» [8, с. 49]. Можливе також набуття елементами економічної системи, якою є підприємство, нових кількісних і якісних параметрів, завдяки яким неодмінно мають впроваджуватись та (або) оновлюватись технології виробництва і продажів продукції, оціренні науково-технічних знань і досвіду на всі складові організаційної структури, пристосування (адаптація, модернізація) існуючого обладнання до нового застосування.

Інтелектуально-інноваційний процес управління включає постійно оновлюваний інноваційний потенціал і інноваційну культуру, яка «сприяє формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх контрагентів (партнерів, споживачів, потенційних співробітників тощо), як такого, що активно розробляє та впроваджує інноваційні ідеї і є відкритим для сприйняття нової ідеї. Такий образ підприємства робить його привабливим для творчих людей-інтелектуалів. Завдяки цьому в поєднанні із відповідною кадровою політикою формується колектив працівників з високим рівнем інтелектуальних здібностей» [7, с. 605].

Процес формування стратегічних орієнтирів при управлінні інноваціями для реалізації пріоритетних напрямків інноваційного розвитку на конкурентних ринках (рис. 1) відбувається через трансферт технологій, тобто «переміщення на комерційно-договірних засадах конструкторських рішень, систематизованих знань і виробничого досвіду від власника до виробника, які розділені структурними, організаційними й культурними бар'єрами для виробництва товарів, використання процесу чи надання послуг, котрі включають маркетинг та управлінську діяльність» [5].

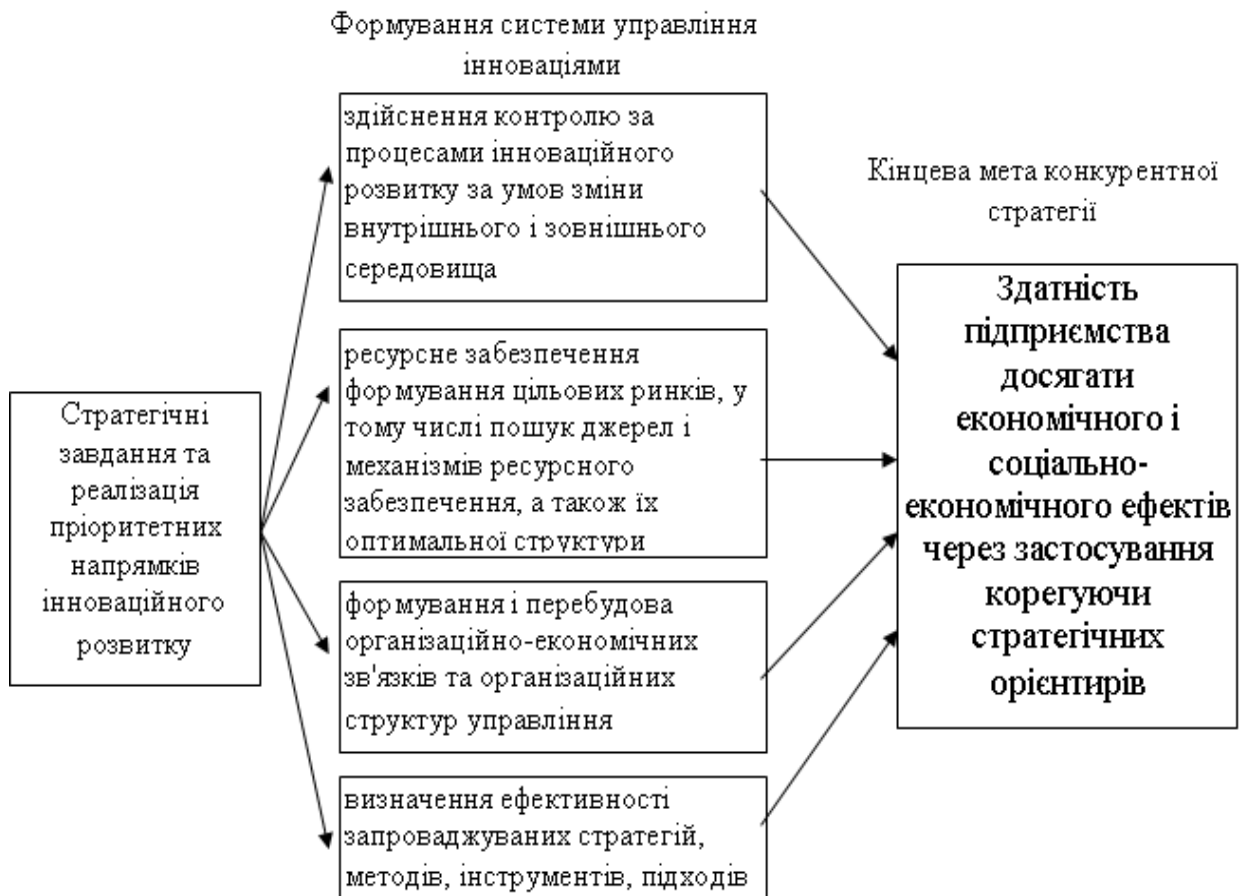


Рис. 1. Процес формування стратегічних орієнтирів при управлінні інноваціями для реалізації пріоритетних напрямків інноваційного розвитку на конкурентних ринках

Удосконалено автором на підставі [9, с. 39].

Стратегічні завдання та реалізація пріоритетних напрямків інноваційного розвитку відбувається також на підставі формування системи управління інноваціями і обґрунтуванні мети конкурентної стратегії із відповідними характеристиками конкурентного ринку для вибраної продукції. Його прискорення можливе також на підставі впливу такого чинника як вільний рух технологій із осучасненими параметрами на підставі реалізації переваг цифрової економіки, що поліпшить і прискорить впровадження інноваційної стратегії. Трансфер технологій як складова інтелектуально-інноваційного процесу управління інноваційно орієнтованим розвитком підприємства передбачає планування, організування, мотивування та контролювання операцій господарської діяльності на нових технологіях обміну інформації та прискорить його зв'язки з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем. Оскільки кожний з товарів має властиві йому певні конкурентні переваги на кожному із сегментів [4, С. 83], тому управління ними може відбуватись що найменше у вигляді комплексу взаємопов'язаних етапів:

На першому етапі відбувається розробка стратегії розвитку підприємства, що повною мірою відповідає вимогам сучасної теорії та практики менеджменту, економіки підприємства, організації праці. Однак розвиток означає покращення кількісно-якісних показників та характеристик діяльності підприємства, а це є можливим винятково завдяки розвитку конкурентних переваг.

Другий етап передбачає дослідження зовнішнього середовища з метою визначення змістовного наповнення та кількісних характеристик конкурентних переваг, які властиві для підприємств галузі або для підприємств-конкурентів, ступеня обмеженості і унікальності основного ресурсу продукції.

Третій етап містить систематизацію умов, необхідних для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та ідентифікації масштабів відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг галузі, конкурентів.

Четвертий етап передбачає обґрунтування змісту ефективних інструментів та заходів, реалізація яких через формування необхідного ресурсного забезпечення дозволить підприємству поступово розвивати конкурентні переваги, а отже, і розвиток підприємства.

Інтелектуально-інноваційний процес на підприємстві здійснюється через стратегічні орієнтири конкурентного розвитку та інформаційні технології управління змінами; особливості формування стратегій на конкурентних ринках і проведення змін на підприємстві на підставі переходу до розробленої формули конкуренції на різних напрямках бізнесу та формування команди для

здійснення змін. (рис. 2) Разом з тим, адміністративна підтримка змін, яка здійснюється на підставі комплексу винагород за результати праці та активну поведінку, контроль за ход виконання функцій, реалізацію системи заходів щодо подолання індивідуального та групового опору при здійсненні змін. Доповнює інтелектуально-інноваційний процес на підприємстві реалізація управлінських дій, а саме: маркетингові дослідження, планування, підтримка технології автоматизації та інші.

Щодо особливостей розробки і імплементації стратегії, то загальному вигляді визначають чотири класичні інноваційні стратегії змін[2]:

- стратегія сили (примусова стратегія) – передбачає використання керівником свого службового становища з метою примушування співробітників сприймати зміни;

- емпірична (раціональна) стратегія – передбачає використання аргументів з метою переконання співробітників у корисності змін, апелювання до їх здорового глузду;

- нормативна (перевиховна) стратегія – передбачає використання понять про норми та цінності, властиві для співробітників; за умови її використання намагаються змінити існуючі цінності, норми та поведінкові тенденції з метою виникнення нових точок зору та поведінкових форм, що піддаються змінам;

- фасилітативна стратегія – передбачає створення умов з метою викликати та здійснити зміни за допомогою матеріальних та інших можливостей: співробітникам обіцяють винагороду, якщо вони підтримають зміни.

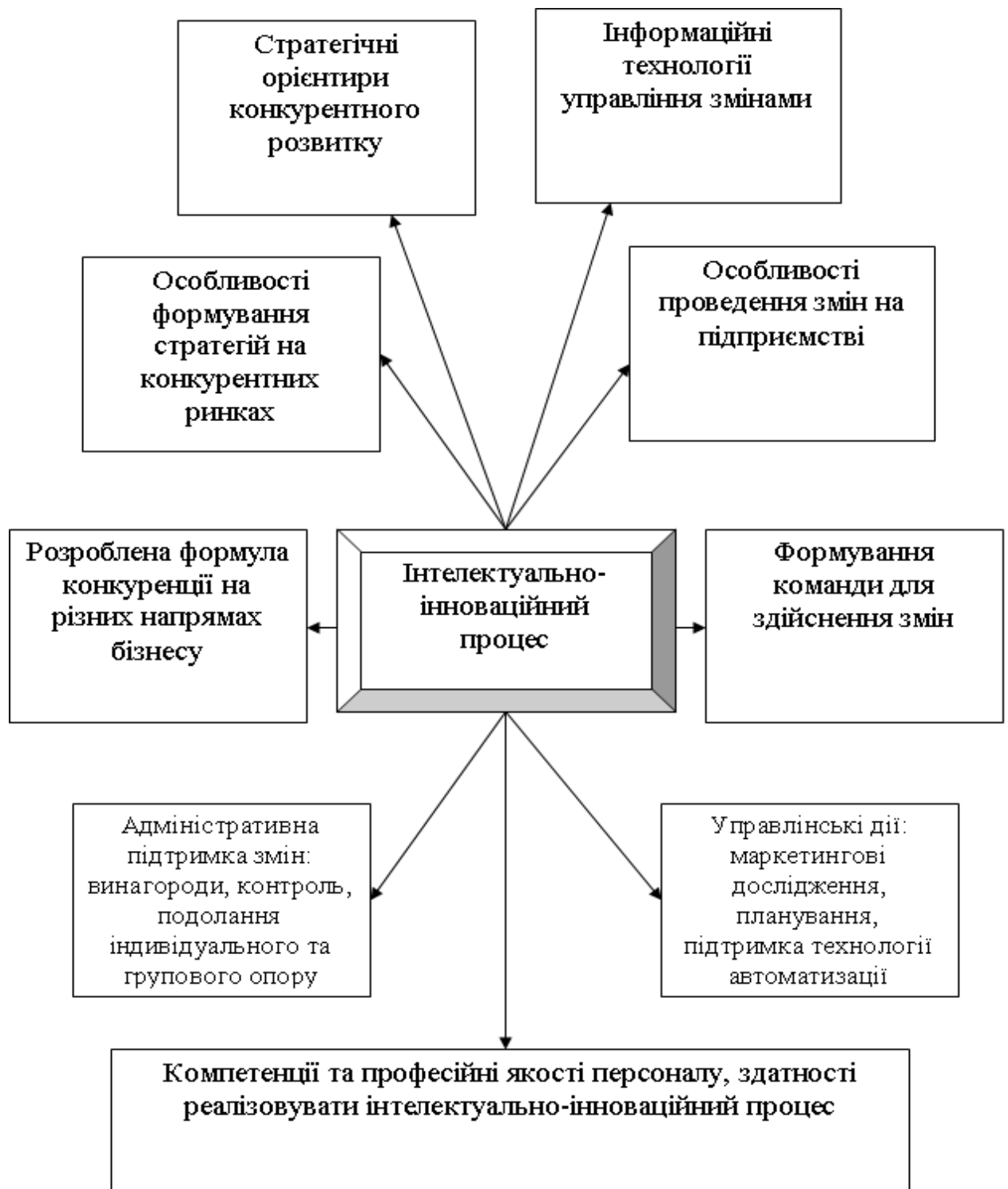


Рис. 2. Модель здійснення інтелектуально-інноваційний процесу на підприємстві.

Управління інтенсифікацією підприємства на конкурентних ринках створює можливості для керівництва підприємства різних ланок управління чітко прогнозувати майбутнє свого підприємства та визначати його цілі та стратегічні можливості. При цьому прослідковується взаємозв'язок і поєднання організаційної та економічної складових системи управління: економічна

складова характеризується цільовою спрямованістю, оскільки метою формування є досягнення певних економічних цілей у діяльності підприємства на підставі обраної стратегії; організаційна складова розглядає організацію з точки зору досягнення економічних цілей і адаптації організаційної поведінки структури на конкурентних ринках [1, С. 113].

Процеси організації інтелектуально-інноваційного управління діяльністю на підприємстві як елементу функціональної підсистеми ґрунтуються на об'єднанні працівників, які здійснюють взаємопов'язаний комплекс робіт відповідно до виокремлених елементів конкурентного розвитку. У зв'язку з цим доцільно також визначити: функції, систему взаємовідносин виконавців як всередині підприємства, так і за його межами; функції координування і контролювання при побудові організаційної структури. Це дозволить обґрунтовувати вибір фахівців, формувати підрозділи за обраними критеріями, систему забезпечення (виробничу, фінансову, ресурсну, кадрову, безпекову, інтелектуально-інноваційну та інші), заходи по матеріальному і моральному мотивуванню персоналу.

У процесі розвитку та збільшення обсягів, і як результат, ефективне управління, фінансовий потенціал підприємства повинен дотримуватися таких заходів: пошук внутрішніх, невикористаних фінансових (потенційних) можливостей, резерви та напрями їх використання; використання провідного міжнародного досвіду провідних спеціалістів, підприємств та кластерних асоціацій, які забезпечать прискорення ефективний розвитку фінансового потенціалу підприємства і стане джерелом майбутніх фінансових резервів підприємства [13, С. 91]

Прийняття концепції інтелектуально-інноваційного управління як основи діяльності на підприємстві змінює методи, за допомогою яких досягаються цілі комерційно-виробничої діяльності, процесу оновлення управління, виробництва і збуту продукції. Через інтеграції функцій інтелектуально-інноваційного управління у систему господарювання підприємством здійснюється більш глибоке і ефективне поєднання тенденцій і перспектив його розвитку і параметрів ринку; мають доступ до більш глибокої інформації про своїх клієнтів та їхні потреби, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління та при визначенні етапів формування стратегічних орієнтирів при управлінні діяльністю на підприємствах (рис. 3)

Нарощування інноваційного ресурсу підприємства необхідно розглядати як основу розвитку системи управління його конкурентним розвитком, а ключовими чинниками успішної реалізації стратегічних орієнтирів мають бути: як при формуванні цілі - орієнтація на виробництво продукції, створеної на основі наявних знань і їх розвитку, а також на інноваціях, запозичених із зовні; при визначенні ринку - орієнтація на глобальні, транснаціональні і меганаціональні ринки, а також прогнозування та формування нових потреб; при визначенні правил конкуренції - відмова від раціонального типу поведінки і

орієнтація на формування нестандартних рішень; при визначенні стратегічних орієнтирів - поєднання стратегічних прогнозів створення нових ринків і формування нових потреб з переходом до використання короткострокових (оптимально - трирічних) імовірнісних сценаріїв; при формуванні ресурсів - переорієнтація з пріоритету фізичного і фінансового капіталу на інтелектуальний капітал і знання, а також створення мережі знань.

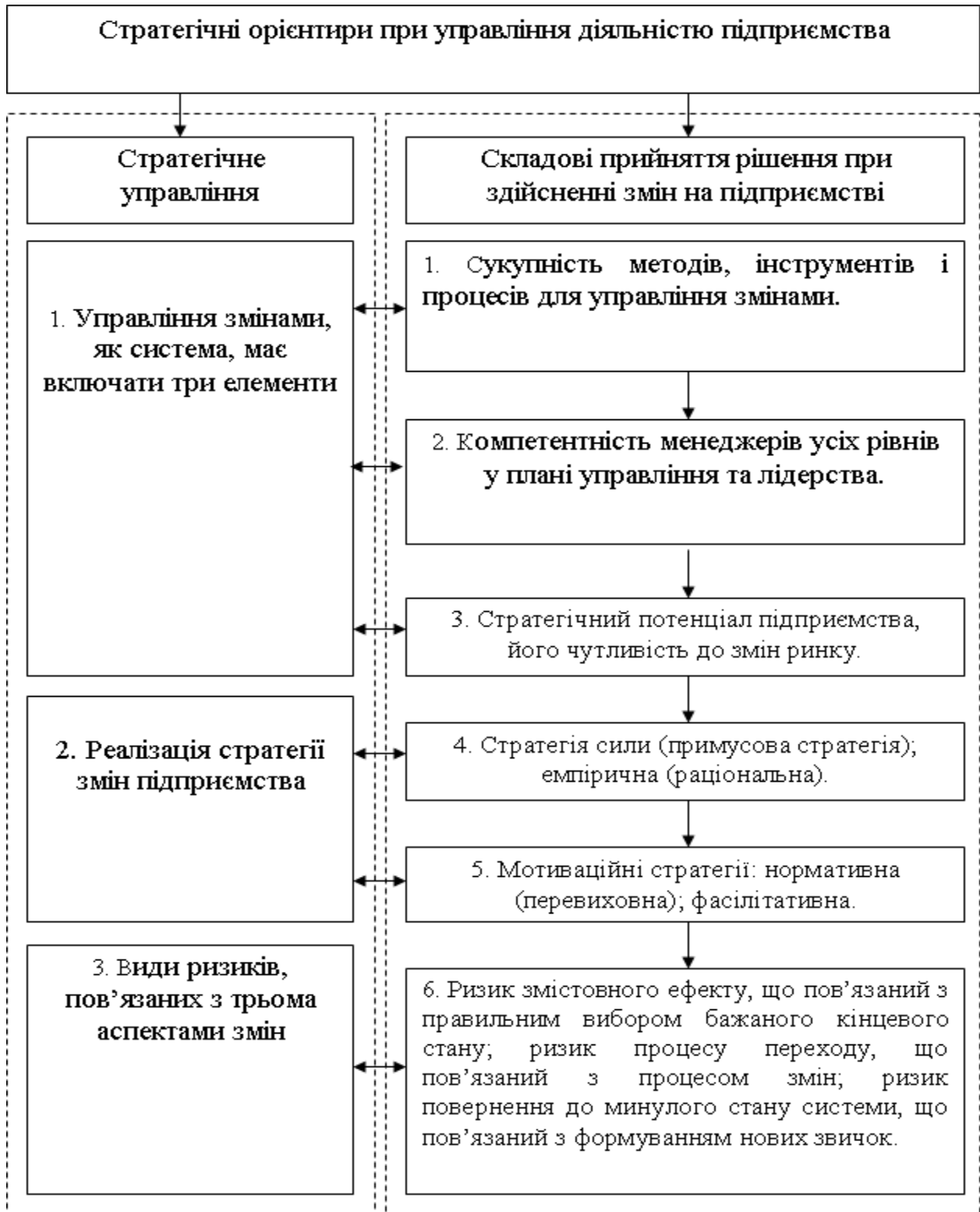


Рис. 1. Етапи формування стратегічних орієнтирів при управлінні діяльністю на підприємствах

Розроблено на підставі: [2, 3, 10]

В цілому можна зробити висновки, що основними факторами через які можливе забезпечення інтелектуально-інноваційного процесу управління на

підприємстві є адміністративна підтримка змін: винагороди, контроль, подолання індивідуального та групового опору; управлінські дії: маркетингові дослідження, планування, підтримка технології автоматизації, що сприятиме ритмічній виробничій і господарській діяльності.

Інформаційні трансферти підчас інтелектуально-інноваційного процесу управління є рушійним фактором виробництва, що базується на створених інформаційних технологіях в економіці, що також пов'язана із часом і простором, втім, здатна до універсалізації через особливості формування стратегій на конкурентних ринках, залежить від зовнішніх факторів при наявності стимуляторів і дестимуляторів, при реалізації інтелектуально-інноваційного процесу управління найважливішою її характеристикою створення і просування конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 110–118.
2. Выработка и успешная реализация стратегии изменений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/columns/4256/>
3. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку // *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 247—252.
4. Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Алла Олексіївна Касич, Жанна Валеріївна Харьковова // *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85.*
5. Козачок, О.В. та Йохна, М.А. Трансфер технологій: суть, форми та значення. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2012. 3/3, с. 69–72.
6. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект ХХІ*. 2019. № 3. С. 66–73.
7. Патора Р., Цимбаліста Н.А. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інтелектуального потенціалу підприємства
8. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис [Електронний ресурс] / Ю.С. Погорелов. — Режим доступу: http://trpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf
9. Прокопенко О.В., Касьяненко Т.В. Організаційно+ економічний механізм управління екологічно спрямованим інноваційним розвитком // *Механізм регулювання еконо+ міки*. — СумДУ: 2010. — № 4. — С. 35—40.
10. Управление изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniiami-termin>
11. Управління змінами : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [та ін.] ; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.
12. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press : Cambridge, 2011.

13. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Kaminska, B., Tkachenko, I., & Puzyrova, P. (2019). Development and Effectiveness of Financial Potential Management of Enterprises in Modern Conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(30), 85-94.

14. Tsvetana Aleksandrova Stoyanova, Stoyan Radev Koev, Philip Petrov Stoyanov, Zinaida Zhyvko, Viacheslav Laptiev. *Strategic Management of the personnel Development of industry Companies* (Стратегічне управління персоналом Розвиток галузевих компаній). *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 18, Issue 3, 2019. URL: <https://www.abacademies.org/journals/academy-of-strategic-management-journal-inpress.html>.