

# ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Г. Є. ЯМНЕНКО**, кандидат економічних наук  
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет»)

**Анотація.** Мета статті – визначити особливості взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та конкурентними перевагами підприємства. Визначено конкурентні переваги, пов'язані з інноваційною діяльністю. Обґрунтовано, що утримання стійкої конкурентної позиції на ринку залежить від визначення та підтримання ключових чинників успіху. Запропоновано основні етапи забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі використання його інноваційних можливостей. Показано, що тільки розвиваючи існуючі та формуючи нові конкурентні переваги підприємство зможе досягти бажаного стану конкурентоспроможності у сучасних реаліях. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств пропонується формувати ефективну конкурентну стратегію, широко використовуючи інноваційні рішення на основі знань. Основою конкурентних переваг слід вважати процес стимулювання інновацій.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, знання, конкурентоспроможність підприємств, конкурентні переваги.

Запорукою успіху підприємств у сучасних реаліях є інновації як підґрунтя модернізації, фактор успішної діяльності. Саме вони сприяють формуванню та підтриманню конкурентоспроможності, а також є стимулом економічного розвитку країни.

Дослідження проблем активізації інноваційної діяльності підприємств обумовлено її впливом на ефективність виробництва, досягнення високих економічних показників у разі найбільш раціонального використання ресурсів, умови стабільного розвитку підприємств і конкурентну боротьбу на ринку. Від інновацій чекають забезпечення розвитку підприємств і створення потужних стимулів ефективної праці, підвищення конкурентоспроможності тощо. Тому проблеми впровадження інновацій у господарську діяльність підприємств набувають особливої актуальності.

Активна інноваційна діяльність не тільки забезпечує прогресивність розвитку суспільства, а й сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств. Інтенсифікація та глобалізація сучасних економічних процесів на основі швидкої зміни інформації та знань спричиняють проблеми у функціонуванні різ-

номанітних суб'єктів господарювання, а щоб уникнути проблем необхідно використати різноманітні методи дослідження, зокрема моделювання, що надає їм особливої актуальності.

Проблеми інноваційної діяльності та конкурентоспроможності підприємств всебічно досліджують зарубіжні та вітчизняні вчені. Значний науковий внесок у дослідження теоретичних і практичних проблем конкуренції, конкурентних стратегій, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств зробили такі вчені, як Г. Азоев, М. Портер, У. Чан Кім, Ш. Хант, Р. Морган, Р. Фатхутдинов, Антонюк Л. Л. та ін. Питанням інноваційної діяльності приділяють увагу такі вчені, як С. Д. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон, Р. Моборн, Г. Чесборо, Л. Федулова та ін.

Проте рівень розробленості проблем інноваційної діяльності та формування конкурентних переваг підприємств є недостатнім, це пов'язано з необхідністю функціонування в умовах невизначеності та великих ризиків, виникненням труднощів із забезпеченням конкурентоспроможності підприємств.

Основною метою статті є визначення особливостей взаємозв'язку між інноваційною

діяльністю та конкурентними перевагами підприємства, особливостей їх формування на підприємстві.

Особливе значення з погляду забезпечення високих фінансових результатів і стійкої конкурентної позиції набуває створення, ефективна реалізація та підтримка існуючих конкурентних переваг підприємства, які, власне, й забезпечують його конкурентоспроможність. А наступним кроком після визначення існуючих переваг є формування системи управління конкурентоспроможністю.

Кожне підприємство із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Проте реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Будь-яке підприємство намагається бути конкурентоспроможним, аби мати прибутки і ефективну діяльність, бо це сприятиме створенню умов для довгострокового розвитку. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» складне й трактується неоднозначно.

Більшість науковців поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядають із різних позицій об'єкта дослідження, становище, що передбачає ефективне господарювання на ринку і протистояння конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства необхідно розуміти як наявність ефективної стратегії конкурентного розвитку, можливості утримання та реалізації конкурентних переваг, виробництво конкурентоспроможної продукції з мінімальними витратами, якісне задоволення потреб споживачів, можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечення розширеного відтворення господарської діяльності та досягнення стійкого становища виробника на ринку.

На сучасному етапі світового економічного розвитку головною ознакою конкурентоспроможності стає її інноваційність, тобто здатність системи до безперервного розвитку, оновлення та змін діяльності на основі засвоєння нововведень. Інноваційність також означає використання наявного науково-технічного, інформаційного та інтелектуального потенціалу з метою подальшого розвитку, підви-

щення результатів діяльності та якості життя. Ставка на інновації в сучасних економічних умовах є найбільш перспективним підходом, адже перемогу в конкурентній боротьбі отримують саме ті учасники ринку, які активно використовують інновації [1, с. 168–169].

Важливою характеристикою конкурентоспроможної діяльності є інноваційна активність – цілеспрямована підтримка високої сприйнятливості персоналу підприємства до нововведень за допомогою цілеспрямованих структур і методів управління. Саме від масштабності введення сучасних підходів до впровадження інноваційних технологій буде залежати подальший стабільний розвиток [2].

В умовах динамічного навколишнього середовища, конкуренції, основою якої є знання, системні інновації й корпоративні здібності, підприємствам необхідно зосередити увагу на стратегічному управлінні через формування моделі підприємства, орієнтованого на активну інноваційну діяльність, що сприятиме формуванню та утриманню конкурентних переваг.

Якщо у XIX ст. джерелом конкурентних переваг вважали наявність факторів виробництва, то на початку XX ст. основним джерелом є неухильне зниження витрат виробництва, постійне підвищення якості, гнучкість, створення та розвиток специфічних ресурсів і ключових компетенцій, а сьогодні акцент робиться на інноваціях, які призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів, використання нових або поліпшення виробничих процесів і обладнання.

Більшість учених визнають ключову роль інновацій у формуванні конкурентних переваг підприємств. У концепції «блакитного океану» зосереджена увага на створенні інновації цінності, що можливо досягти, створивши баланс практичності, ціни та витрат інновацій [7]. У теорії ресурсних переваг розглядається здатність компанії використовувати організаційні знання, досвід і навички для формування, відтворення та захисту унікальних ресурсних джерел конкурентних переваг [6]. Згідно з концепцією С. Д. Ентоні, М. Ейрінга та Л. Гібсона «План інноваційної гри», регулярне створення успішних інноваційних продуктів можливе лише за умови знання потреб клієн-

тів, які поки ще не задовольняються, і вивчення пропозицій, які виявилися вдалими в минулому [9]. У концепції «відкритих інновацій» Г. Чесборо акцентується на використанні як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інновацій, використання різноманітних ідей для виходу на ринок [10]. Теорія «конкурентних переваг взаємодії» (П. Глур, А. МакКормак та ін.) визначає джерелом конкурентних переваг інноваційний розвиток на основі співпраці [5, 8].

Безперечно, будь-який розвиток пов'язаний з інноваційними змінами, що поступово перетворилися на конкурентні переваги для кожного суб'єкта господарювання. Передумовою інновацій є різноманітність джерел наукових і технологічних знань, зміна вартості або наявності сировини та матеріалів, постійні зміни потреб і смаків споживачів, що значно полегшує досягнення конкурентних переваг. Прикладом інноваційних змін є впровадження новітніх інформаційних технологій, скорочення циклів виробництва товарів і послуг, зміни існуючого асортименту продукції, технологій і систем управління, поєднання різних типів організаційного реформування, форми організації праці, методи вироблення рішень і контроль за виконанням.

Управління інноваційним розвитком підприємства повинне стратегічно визначати напрями інтеграції зусиль у створенні нових технологій, продуктів, послуг і процесів на основі розроблення і трансформації ключових компетенцій підприємства відповідно до мінливих факторів і умов зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток підприємства можна визначити як циклічний процес, що відображає якісну еволюцію підприємства в часі, що забезпечує йому стійку конкурентну перевагу й стратегічну гнучкість [4, с. 126–127].

До конкурентних переваг, пов'язаних із інноваційною діяльністю, можна зарахувати пропозицію унікального товару чи послуги, унікальних методів їх виробництва або реалізації; пропозицію ліцензованих продуктів; спроможність змінювати характер конкуренції (з цінової на нецінову); нову концепцію продукції, послуги, процесу чи методу здійснення діяльності; зміну методів взаємодії між еле-

ментами системи з підвищенням ефективності менеджменту, логістики, організації мереж тощо [3, с. 6].

Інтеграція й системність дозволяють підприємству перетворити диференційовані напрями діяльності, різномірні процеси й окремих співробітників в єдину систему, коли кожна ланка працює для досягнення головної мети. Тому збалансована внутрішня діяльність підприємства, забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, нейтралізація негативних чинників впливу, використання ключових факторів успіху є основою формування та реалізації конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є системою комплексних заходів, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства: цілей, цінностей, ресурсів, персоналу, виробництва, продукції та проблем, що постають перед суб'єктами господарювання та базується на етапах, представлених на рис. 1.

Досягнення та забезпечення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на ринку визначається його здатністю розвивати існуючі та формувати нові конкурентні переваги, на їх основі розробляти та реалізувати ефективну конкурентну стратегію, що дозволить досягти бажаного стану конкурентоспроможності. Основою конкурентної стратегії підприємства має стати перехід підприємства чи окремого продукту з існуючого конкурентного стану в бажаний за рахунок реалізації конкурентних переваг.

На початковому етапі необхідно визначити цілі та сформулювати завдання із забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах ринку для підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей підприємство повинно постійно створювати нові переваги.

На етапі діагностики поточного стану конкурентоспроможності здійснюється аналіз конкурентного середовища, аналіз конкурентного стану підприємства, визначаються фактори зовнішнього та внутрішнього впливу, способи підвищення конкурентоспроможності. На етапі визначення ключових чинників

успіху необхідно виявити ринкові чинники успіху, ключові компетенції, використати інноваційні можливості підприємства (внутріш-

ні ідеї, власні лабораторії, рекомендації клієнтів, маркетингові дослідження) за критеріями ефективності та стійкості.

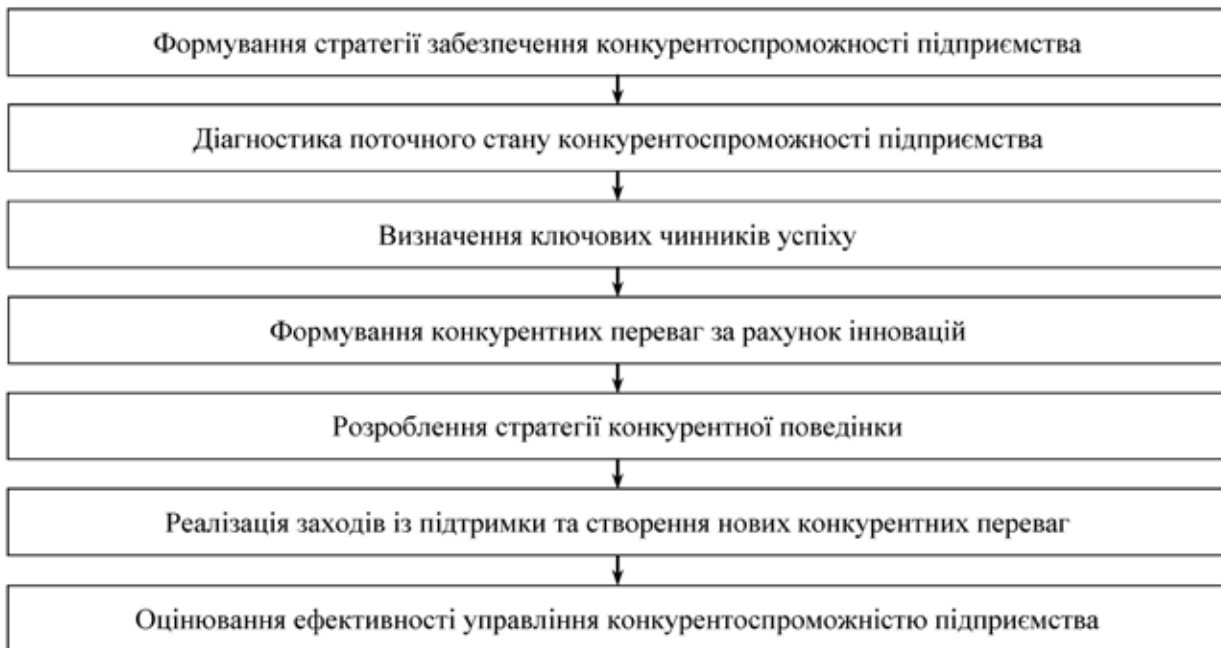


Рис. 1. Основні етапи забезпечення конкурентоспроможності підприємства (авторська розробка)

Одним із найважливіших етапів проведення робіт можна назвати сукупність дій із формування конкурентних переваг за рахунок інновацій, а саме: виявлення можливих джерел конкурентних переваг, використання інноваційного потенціалу, управління знаннями, формування банку ідей і винаходів, застосування сучасних засобів обміну інформацією. Інноваційна система управління знаннями підприємства є логічно побудованою базою знань, простих у впровадженні та адаптації, з можливістю оперативного реагування, з різними рівнями доступу та мотивації співробітників.

Прийняття остаточного рішення щодо розроблення стратегії конкурентної поведінки відбувається на наступному етапі, на якому проводиться активна інноваційна діяльність шляхом створення власних і використання зовнішніх інновацій та проведення імітаційного моделювання для аналізу та прогнозування поведінки підприємства в умовах невизначеності.

На етапі реалізації заходів із підтримки та створення нових конкурентних переваг визначаються пріоритети, відбувається оптимізація організаційно-ресурсного забезпечення, обирається інструментарій здійснення заходів. На етапі оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства виконують аналітичні розрахунки оціночних показників зміни стану щодо досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства і його окремих підрозділів, дають рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Утримання стійкої конкурентної позиції на ринку залежить від визначення та підтримання ключових чинників успіху. Це вимагає постійної уваги до внутрішніх інноваційних процесів і чинників ринкової орієнтації. Довгострокову конкурентоспроможність підприємства можна забезпечити шляхом формування певного набору унікальних, складних для відтворення конкурентних переваг у поєднанні з оптимальною стратегією їх розвитку, що

забезпечить господарюючому суб'єкту адаптивно реагувати на ринкові зміни. Отже, основою конкурентних переваг є процес постійного стимулювання оновлення і вдосконалення – процес стимулювання інновацій.

Підприємство, досягнувши конкурентних переваг, може утримувати їх тільки за допомогою постійного відстеження динаміки їх зміни. Джерелом інновацій є знання, які набуває компанія в ході своєї діяльності. Саме набуті в ході НДДКР знання втілюються у вигляді інновацій, нововведень, реєструються у вигляді патентів, винаходів і авторських свідоцтв. Володіння знаннями є відправною точкою для компанії у розвитку інноваційних можливостей.

Важливим у досягненні конкурентних переваг є визначення інноваційних можливостей підприємства. Інноваційні можливості фактично забезпечують формування конкурентних переваг і подальший розвиток підприємства. Оскільки конкурентна перевага формується завдяки будь-якій істотній відмінності (активи, доступ, кваліфікація персоналу, інформація, знання), яка дозволяє одній компанії краще забезпечувати потреби клієнта, ніж інші, будь-який чинник, який робить свій вклад в існування або розширення цих відмінностей, може бути джерелом конкурентної переваги.

Отже, ефективна інноваційна діяльність дає можливість підприємству посісти найбільш вигідне, стійке положення на ринку, отримати додаткові конкурентні переваги. Щоб активізувати інноваційну діяльність, потрібно визначити впливові фактори, розвинути інноваційні можливості підприємства, організаційно забезпечити процес моніторингу інноваційних можливостей підприємства та розробити моделі оцінки, що дозволить вибрати найбільш ефективну інноваційну можливість із метою формування конкурентних переваг.

Отже, щоб забезпечити на практиці конкурентоспроможність, слід розробити дієві заходи для досягнення або підвищення рівня конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства загалом тощо), які, відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємств конкретної галузі.

Необхідність адаптації підприємства до зовнішніх умов, посилення конкурентної боротьби, з одного боку, висока швидкість старіння ринкової інформації, з другого, зумовлюють потребу у формуванні нових наукових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, інновацію можна розглядати як ключ до конкурентної переваги, а підприємство, якщо хоче бути конкурентоспроможним на ринку, повинно бути орієнтованим на інновації. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства має базуватися на розробці ефективної конкурентної стратегії шляхом широкого використання інноваційних рішень на основі знань.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Богма О. С. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки / Богма О. С., Болдуєва О. В. // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3 (7). – С. 166–170.  
  
Bohma O. S. Rol innovatsii u zabezpechenni konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky / Bohma O. S., Bolduieva O. V. // Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. – 2010. – № 3 (7). – S. 166–170.
2. Городецька Л. О. Оцінка впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] / Городецька Л. О., Шевченко І. Г. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_31/Gorodec.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Gorodec.pdf). – Назва з екрана.  
  
Horodetska L. O. Otsinka vplyvu innovatsii na konkurentospromozhnistpidpriemstva [Elektronnyi resurs] / Horodetska L. O., Shevchenko I. H. // Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury. – 2011. – № 31. – Rezhym dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_31/Gorodec.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Gorodec.pdf). – Nazva z ekrana.

3. Мазаракі А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / Мазаракі А., Мельник Т. // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 2. – С. 5–17.  
  
Mazaraki A. Innovatsii yak dzherelo stratehichnykh konkurentnykh perevah / Mazaraki A., Melnyk T. // Visnyk KNTEU. – 2010. – № 2. – С. 5–17.
4. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Федулова Л. І. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 2. – С. 122–135.  
  
Fedulova L. I. Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv / Fedulova L. I. // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2014. – № 2. – С. 122–135.
5. Gloor Peter Competitive advantage through Collaborative Innovation Networks / Gloor Peter. – Oxford : University Press, 2006.
6. Hunt S. D. The comparative advantage theory of competition [Електронний ресурс] / Hunt S. D., Morgan R. M. // Journal of Marketing. – 1995. – Vol. 59. – Режим доступу: <http://ru.scribd.com/doc/63903416/Hunt-and-Morgan-1995-Comparative-Advantage-Theory-of-Competition>. – Назва з екрана.
7. Kim W. C. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / Kim W. C., Mauborgne R. – Boston : Business School Press, 2005.
8. Innovation through global Collaboration: A new source of Competitive Advantage / Mac Cormac A., Forbath T., Brooks P., Kalaher P. – Harvard : Business School, 2007.
9. Scott D. A. Mapping Your Innovation Strategy / Scott D. A., Eyring M. and Gibson L. – Harvard : Business Review, 2006.
10. Chesbrough H. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / Chesbrough H. – Harvard : Business Press. – 2003.

**Г. Є. Ямненко**, кандидат економічних наук (ГВУЗ «Київський національний економічний університет»). **Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспособності підприємств.**

**Анотація.** *Цель статьи – определение особенностей взаимосвязи между инновационной деятельностью и конкурентными преимуществами предприятия. Определены конкурентные преимущества, связанные с инновационной деятельностью. Обосновано, что содержание устойчивой конкурентной позиции на рынке зависит от определения и поддержания ключевых факторов успеха. Предложены основные этапы обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе использования его инновационных возможностей. Показано, что только развивая существующие и формируя новые конкурентные преимущества предприятие сможет достичь желаемого состояния конкурентоспособности в современных реалиях. Для обеспечения конкурентоспособности предприятий предлагается формировать эффективную конкурентную стратегию путем широкого использования инновационных решений на основе знаний. Основой конкурентных преимуществ следует считать процесс стимулирования инноваций.*

**Ключевые слова:** *инновационная деятельность, знания, конкурентоспособность предприятий, конкурентные преимущества.*

**H. Yamnenko**, Cand. Econ. Sci. (Kyiv National Vadym Hetman Economic University). **Innovative aspects of the providing competitiveness of enterprises.**

**Summary.** *Determination of features of intercommunication between innovative activity and competitive advantages of enterprise. Competitive advantages related to innovative activity are identified.*

*It is proved that maintenance of proof competition position at the market depends on determination and maintenance of key factors of success. The basic stages of providing of competitiveness of enterprise are offered on the basis of the use of its innovative possibilities. It is shown that only through developing existing and creating new competitive advantages an enterprise will be able to attain the desired state of competitiveness in the modern realities. For providing of competitiveness of enterprises it is suggested to form an effective competitive strategy by extensive use of innovative decisions on the basis of knowledge. The basis to competitive advantages should be considered as the process of stimulation of innovations.*

**Keywords:** *innovative activity, knowledge, competitiveness of enterprise, competitive advantages.*