

- створення умов для розширення знань, безперервного самовдосконалення і розвитку здібностей персоналу в рамках організаційного навчання;
- формування системи ефективного генерування ідей та механізму акумулювання творчих пропозицій;
- розвиток внутрішньофірмового інноваційного підприємництва (інтрапренерства);
- посилення уваги до діяльності ключових фігур інноваційного процесу - інноваторів.

**Перелік посилань.**

1. **Друкер П.** Менеджмент. Вызовы XXI века : наукове видання [Електронний ресурс] / П.Друкер. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 105 с. – Режим доступу до ресурсу: [http://vk.com/doc169769564\\_220435696?hash=dd02ee837b29b70efd&dl=f665fcea70e3bbd856](http://vk.com/doc169769564_220435696?hash=dd02ee837b29b70efd&dl=f665fcea70e3bbd856)

2. **Колесников С.Н.** Профессия «интрапренер» [Електронний ресурс] / С.Н. Колесников // Карьерный портал Сбербанка России. Вакансии для экспертов и руководителей : Сбербанк талантов – Режим доступу до ресурсу: <http://www.e-xecutive.ru/community/persons/detail/34327/>

3. **Хизрич Р.** Интрапренерство [Електронний ресурс] / Р. Хизрич, М. Питерс // Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. – Вып. 5: Советы начинающему предпринимателю. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-55/index.htm>

4. **Горелов Н.А.** Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учебное пособие [Електронний ресурс] / Н.А. Горелов. – Режим доступу до ресурсу: <http://books.google.com.ua>

5. **Steve T.** Innovate With Influence: Global High-Tech [Електронний ресурс] / Т. Steve. – Режим доступу до ресурсу: [http://steve-todd.blogspot.com/2010/11/blog-post\\_14.html](http://steve-todd.blogspot.com/2010/11/blog-post_14.html)

*Стаття надійшла:* 28.03.2014 р.

*Рецензент:* д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 338.2:658.001.895

G 31 : O 40

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СРЕДСТВАМИ ПОРТФЕЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ**

*Авраменко И.В.*

*Донецкий национальный университет*

**Аннотация.** В статье исследуется проблема обеспечения конкурентоспособности современного предприятия за счет внедрения инновационных разработок, направленных на усиление конкурентных преимуществ и ликвидацию конкурентных недостатков. В работе отмечено, что необходимым условием выживания и дальнейшего развития предприятий кондитерской промышленности в условиях нестабильной внешней среды становится нахождение новых инструментов повышения конкурентоспособности, направленных на усиление конкурентных позиций, формирования конкурентных преимуществ и реализацию имеющегося конкурентного потенциала.

В работе проанализированы подходы к определению нового типа экономических отношений – «инновационной экономики», в связи с чем выделено понятие «инновационная конкуренция». Подчеркнуто, что характерными особенностями такой экономики является стабильный рост наукоемкого сектора экономики, снижение материалоемкости и энергоемкости производства, повышение эффективности производства за счет инноваций и ряд других, также связанных с инновациями. Выделена роль конкурентных инноваций как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия, что влечет за собой разработку инновационной стратегии.

Предложена структуризация портфеля конкурентных инноваций кондитерского предприятия, для чего выделены основные составляющие, предназначенные для разработки инноваций по основным направлениям формирования конкурентоспособности предприятия: ресурсные инновации, товарно-потребительские инновации, инновации в конкурентной борьбе, по каждому из которых сформированы возможные положения по внедрению. В статье обосновано, что для достижения роста конкурентоспособности предприятия необходимым условием является наличие и оптимальная комбинация всех элементов подсистемы обеспечения конкурентных инноваций, которая является структурным элементом общей системы обеспечения деятельности предприятия. Подчеркнуто, что расширение системы обеспечения деятельности предприятия в будущем и сохранения допустимого уровня ресурсной обеспеченности в текущий момент возможно через внедрение конкурентных инноваций, что представляет собой сбалансированность между необходимостью расходования ресурсов и ростом конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность предприятия, инновационная экономика, инновационная конкуренция, портфельные инвестиции, ресурсное обеспечение инноваций.

**Постановка проблемы.** Непростые экономические условия, сложившиеся в Украине (нехватка оборотных средств, дефицит финансирования, сокращение спроса, отсутствие ресурсов для реализации проектов и т.п.) заставляют предприятия более тщательно подходить к формированию инновационной стратегии, учитывать риски, грамотно рассчитывать финансовые возможности.

Необходимым условием выживания и дальнейшего развития предприятий кондитерской промышленности в состоянии неравновесной экономики и активных трансформационных процессов становится исследование существующих и поиск новых инструментов повышения конкурентоспособности, направленных на усиление конкурентных позиций, формирования конкурентных преимуществ и реализацию имеющегося конкурентного потенциала.

В связи с отмеченным особую актуальность приобретает задача управления портфелем инноваций с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Повышение инновационной активности компаний, рост числа осуществляемых проектов предъявляет новые требования к отбору проектов, включаемых в портфель. Растет потребность в создании инструментария выбора проектов, которые соответствуют стратегии развития и способствуют росту конкурентоспособности компаний.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблема конкурентоспособности и развития предприятия исследуется в работах как отечественных, так и зарубежных ученых, а именно: И. Аксоффа, Н.В. Афанасьева, И.А. Богатырёва, В.О. Василенко, М.О.Кизима, И.В. Кононенко, Н.П. Маслениковой, В.С. Пономаренко, М. Портера, О.И. Пушкаря, Е.В. Раевневой, Е.А. Тарасовой, О.М. Тридида, М.П. Годаро и др. Возрастающий интерес к инновационной деятельности в современных научном сообществе и повышение инновационной активности на уровне отдельных хозяйствующих субъектов дают основания утверждать о становлении нового типа экономических отношений – «инновационной экономики». По мнению Лебедевой Л.В. [1] характерными особенностями такой экономики является стабильный рост наукоемкого сектора экономики, снижение материалоемкости и энергоемкости производства, повышение эффективности производства за счет инноваций и ряд других, также связанных с инновациями.

Отсутствие в Украине национальной инновационной системы, структурная деформированность, институциональная неполнота, несогласованность и несбалансированность отдельных аспектов инновационной деятельности отмечается в работе Л.Г. Олейник и О.В. Солоида [2]. Становление нового типа экономики диктует необходимость внесения изменений и в отдельные элементы рыночной системы, включая и конкуренцию. Например, В.Е. Зимкина [3] считает, что инновационная конкуренция является новым типом конкурентной борьбы, для которой характерно фокусирование на инновациях, как на средстве достижения конкурентных преимуществ. Появление новых инструментов требует от субъектов конкуренции расширения имеющегося у них инструментария ведения конкурентной борьбы. Естественно, в условиях инновационной конкуренции главным инструментом получения конкурентных преимуществ становятся инновации. Как отмечает А.И. Ковтун [4], потребность в инновациях обосновывается экономической необходимостью, т.к. в современных экономических условиях без инвестирования в НИОКР, новые технологии, освоение новых товаров и поддержание положительного имиджа компании невозможно достижение высокого уровня конкурентоспособности.

**Нерешенные составляющие проблемы.** Таким образом, проблема обеспечения конкурентоспособности современного предприятия (независимо от его отраслевой принадлежности) не может быть решена без использования инновационных разработок, направленных на усиление конкурентных преимуществ и ликвидацию конкурентных недостатков. Достижение долгосрочного эффекта в повышении конкурентоспособности предприятия требует применения стратегического подхода, т.е. разработки и систематического корректирования соответствующей конкурентной стратегии.

**Формулирование цели статьи.** Целью статьи является разработка и обоснование методических положений по управлению портфелем конкурентных инноваций для предприятий кондитерской отрасли, позволяющей систематизировать накопленные знания и технологии, структурировать процесс разработки и поиска новых идей с целью повышения конкурентоспособности компании.

**Изложение основного материала.** Особая роль стратегии в достижении долгосрочной конкурентоспособности в изменчивых условиях современного рынка отмечается А.И. Ковтуном [4], по мнению которого, стратегия должна представлять собой инновационную бизнес-модель, которую предприятию необходимо формировать по всем направлениям деятельности с использованием всего возможного спектра инноваций. Важность стратегического подхода в конкурентной борьбе отмечена и другими отечественными учеными В.Л. Кориневым и Р.И.Жовновачем [5, с.52]. Они считают, что современная конкуренция является борьбой стратегий независимо от уровня деятельности экономического субъекта, а одной из основных характеристик конкурентоспособности стала стратегическая компонента.

Следовательно, эффективное использование конкурентных инноваций как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия требует разработки инновационной стратегии. В результате трансформации экономики из индустриального типа в инновационный роль и место данной составляющей в стратегическом портфеле стало неоднозначным.

С одной стороны, инновационная стратегия является одной из функциональных стратегий предприятия наряду с производственной, маркетинговой, рыночной, финансовой и другими, что относит ее к третьему уровню в стратегической иерархии. С другой стороны, в условиях инновационной экономики конкурентоспособность предприятия определяется не столько использованием отдельных инноваций, сколько инновационностью всего портфеля конкурентной стратегии, независимо от иерархической принадлежности его составляющих. В таком случае предлагается использовать понятие стратегия повышения конкурентоспособности инновационного типа, которая реализуется путем использования конкурентных инноваций. Принципиальные отличия между рассмотренными подходами приведены рис. 1.



Рисунок 1 – Принципиальная схема стратегического портфеля классического и инновационного типа

Декомпозиция стратегического портфеля конкурентных инноваций требует группировки направлений деятельности предприятия, обеспечивающих его конкурентоспособность. Конкурентоспособность предприятия, как показали результаты исследований в первом разделе, является понятием сложным и многокомпонентным. Поэтому разработка стратегии ее повышения требует не просто использования инновационных подходов в конкретном направлении деятельности, а формирования комплексного портфеля инноваций, направленных на достижение целевых показателей частных параметров, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия. Некоторые ученые, например Кратченко А.С. [5] считают, конкурентоспособность кондитерских предприятий зависит от двух групп факторов: факторов ресурсных приоритетов и факторов потребительских приоритетов. Последние, по мнению исследователя [5, с. 102], характеризуют степень соответствия действий компании требованиям внешней среды. Исходя из того, что внешняя рыночная среда функционирования предприятия формируется как действиями потребителей, так и действиями конкурентов, логично предположить, что конкурентную борьбу Кратченко А.С. относит к факторам потребительских приоритетов. Однако наличие различных ролей в процессе формирования рыночной конъюнктуры и целевых установок, определяющих действия потребителей и конкурентов, дает основания утверждать, что конкурентоспособность предприятия определяется тремя факторами: возможностями самого предприятия, действиями конкурентов и степенью лояльности потребителей [6, 7]. Таким образом, при структуризации портфеля конкурентных инноваций кондитерского предприятия предлагается выделить три основные составляющие, предназначенные для разработки инноваций по каждому направлению формирования конкурентоспособности предприятия (рис. 2).

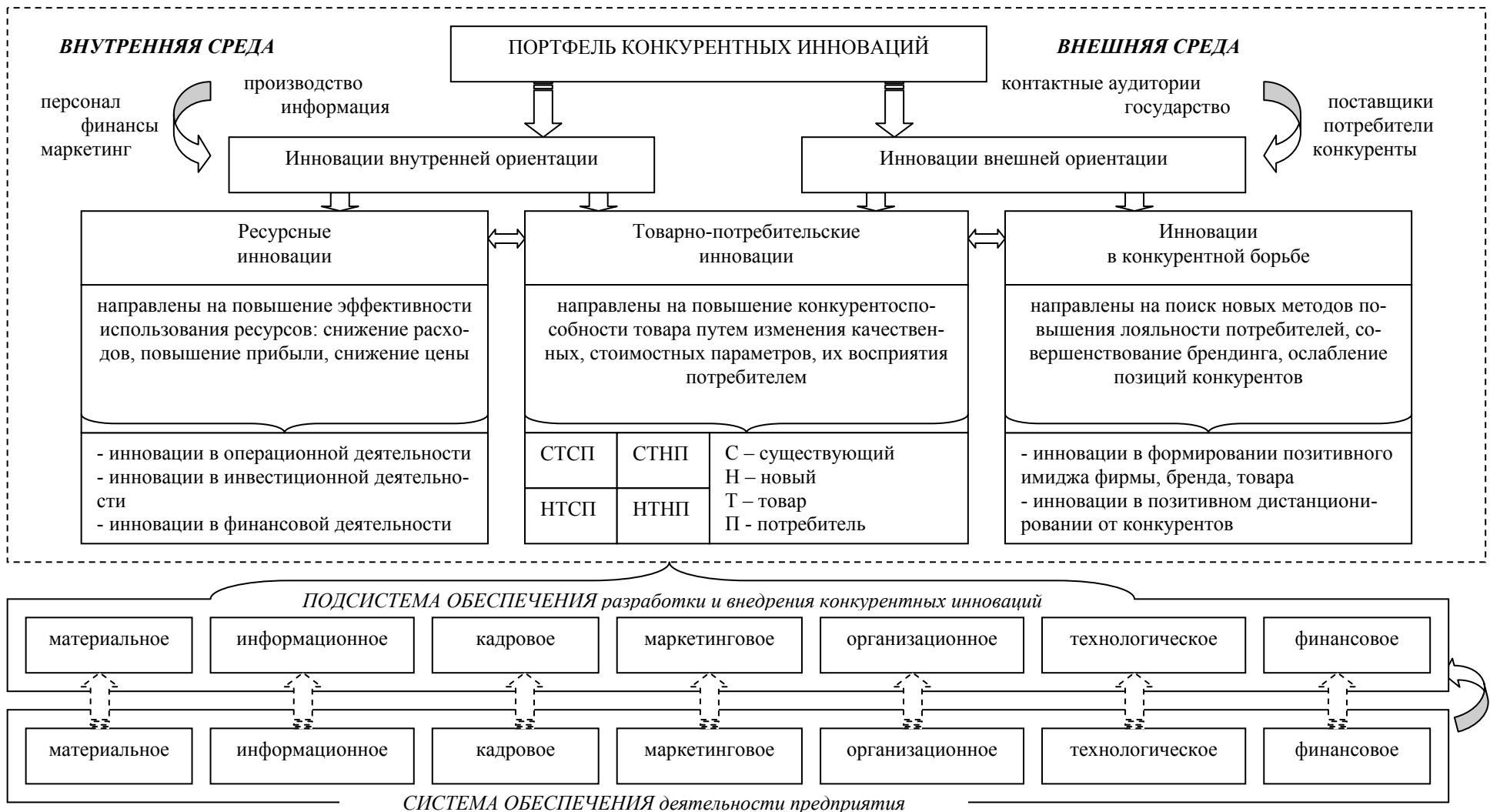


Рисунок 2 – Общая схема формирования портфеля конкурентных инноваций и его обеспечения

В соответствии с предложенной схемой, портфель конкурентных инноваций подразделяется на две основные составляющие в зависимости от ориентации инноваций. Инновации внутренней ориентации направлены на повышение, так называемого внутреннего аспекта конкурентоспособности, характеризующего способность предприятия эффективно формировать и использовать ресурсы для осуществления эффективной деятельности. Этот вид инноваций направлен на совершенствование производственной, финансовой, кадровой, маркетинговой и информационной политики предприятия с целью снижения ресурсоемкости выпускаемой продукции. Снижение себестоимости дает предприятию возможность повышения прибыли, увеличения доли рынка, охвата новых потребительских рынков, т.е. улучшает его конкурентные позиции. Инновации внешней ориентации направлены на повышение так называемой внешней конкурентоспособности, характеризующей положение предприятие по отношению с другими аналогичными предприятиями. Такие инновации связаны с новыми рекламными компаниями, использованием новых PR-приемов в работе с контактными аудиториями, методов работы с поставщиками и потребителями. Товарно-потребительские инновации характеризуются синтезированным характером, т.е. одновременно относятся как к внутренним, так и к внешним инновациям.

Основной акцент при внедрении товарно-потребительских инноваций делается на товар, а именно:

- возможности повышения спроса на существующий товар со стороны лояльных потребителей;
- возможности привлечения новых потребителей для уже существующего товара;- создание нового ассортимента товаров для уже существующих потребителей;
- создание нового ассортимента товара для неохваченного круга потребителей.

Как отмечает А.В. Абрютин [8, с. 315] эффективное функционирование системы управления финансированием инновационной деятельности, прежде всего, должно обеспечиваться «механизмом финансированием инновационной деятельности предприятия», под которым следует понимать совокупность методов и инструментов финансового обеспечения инновационного процесса на основе использования собственных, привлеченных ресурсов и потенциала предприятия, а также законодательно-нормативной базы, организационного и информационного обеспечения инновационной деятельности субъекта ведения хозяйства.

Как видно из предложенной схемы (рис. 2), формирование эффективного портфеля конкурентных инноваций требует использования целого комплекса обеспечений: материального, информационного, кадрового, маркетингового, организационного, технологического, финансового.

**Выводы.** Таким образом, для достижения роста конкурентоспособности предприятия неоспоримым условием является наличие и оптимальная комбинация всех элементов подсистемы обеспечения конкурентных инноваций. Данная подсистема является структурным элементом общей системы обеспечения деятельности предприятия. Поэтому расширение ресурсного обеспечения инновационной деятельности влечет за собой сокращение такого обеспечения по другим направлениям деятельности предприятия, что может вызвать снижение конкурентоспособности предприятия. Поэтому чрезвычайно важно поддерживать необходимый баланс между ресурсами, обеспечивающими инновационную и текущую деятельность предприятия. За поддержание такого баланса частично отвечает наличие между этими направлениями деятельности обратной связи. Наличие такой связи с позиций синергетического подхода является неотъемлемым атрибутом любой открытой, диссипативной системы. Обратная связь между портфелем конкурентных инноваций и системой обеспечения деятельности предприятия реализуется следующим образом:

– внедрение конкурентных инноваций требует привлечения дополнительных ресурсов, снижая тем самым уровень ресурсного обеспечения предприятия, что может составлять угрозу его экономической безопасности. Однако успешная реализация таких инноваций способствует повышению конкурентоспособности предприятия, а, следовательно, и росту его способности к генерированию дополнительных ресурсов. Повышение уровня ресурсного обеспечения предприятия, в свою очередь, повышает и уровень его экономической безопасности;

– отсутствие конкурентных инноваций у предприятия лишает его конкурентных преимуществ, снижает способность генерировать самостоятельно или привлекать из внешних источников необходимые ресурсы, сокращает уровень ресурсного обеспечения предприятия и понижает уровень его экономической безопасности.

Таким образом, решение проблемы повышения конкурентоспособности предприятия через внедрение конкурентных инноваций представляет собой балансирование между необходимостью расходования ресурсов для расширения системы обеспечения деятельности предприятия в будущем и сохранения допустимого уровня ресурсной обеспеченности в текущий момент.

#### **Перечень источников.**

*1. Лебедева Л.В. До проблеми трактування поняття «економіка знань» / Л.В. Лебедева // Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах : IV міжнародна наукова конференція: тези доп. – Вісник Черкаського університету. Серія економічні науки. Випуск 152. – Черкаси: Вид. від. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2009. – с.163–168.*

2. Олійник Л.Г. Інноваційна діяльність як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Олійник Л.Г., Солоїд О.В. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - № 5, Т. 2 – С.234-236

3. Зімкіна В.Є. Інноваційна конкуренція: сутність, особливості, характерні риси / Зімкіна В.Є. // Європейський вектор економічного розвитку. – 2012. - № 2 (13). – С.384-388.

4. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Ковтун О.І. // Інноваційна економіка. – 2012. - № 12. – С.75-88.

5. Кравченко А.С. Конкурентні пріоритети як базова категорія в оцінці конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі України / Кравченко А.С. // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 1 (14). – С.99-104.

6. Степанцова Ю.М. Сучасні тенденції та перспективи розвитку кондитерської галузі України / Степанцова Ю.М., Голуб А.С. // Наука й економіка. – 2013. - № 1 (29) – С.178-182

7. Вітковський О.С. Диверсифікація діяльності як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі / О.С. Вітковський // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 23. – С. 208-212.

8. Абрютіна А.В. Управління фінансуванням інноваційної діяльності в системі інноваційного менеджменту підприємства / Абрютіна А.В. // Сталий розвиток економіки. 2011. – № 6 – С. 313-317.

Стаття надійшла: 12.02.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 338.47

L20

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Токар І.І.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Аноатація.** Стаття присвячена питанням розробки механізму формування конкурентоспроможності підприємств дорожнього господарства. В роботі виділено теоретичні підходи, що застосовуються при дослідженні конкурентоспроможності як економічної категорії. Наведено групи інтегральних показників оцінки рівня конкурентоспроможності дорожнього підприємства як спеціалізованого будівельного підприємства. Розвиток теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємств дорожнього господарства відбувався шляхом побудови механізму формування конкурентоспроможності за допомогою графічної інтерпретації структури та зображення взаємозв'язків між його окремими елементами в межах стратегічного підходу. Структура механізму формування конкурентоспроможності підрядних дорожніх підприємств показує послідовність комплексної реалізації його елементів відповідно до встановлених цілей управління конкурентоспроможністю дорожнього підприємства. Визначено, що згідно стратегічного підходу оцінка ефективності реалізації управлінських заходів з підвищення конкурентоспроможності дорожнього підприємства реалізується за групами з п'яти внутрішніх факторів стратегічного середовища, а урахування зовнішніх факторів стратегічного середовища відбувається на етапі визначення цілей управління конкурентоспроможністю дорожнього підприємства та етапі вивчення структури підрядного ринку. Запропонований механізм окремо виділяє розробку системи управлінських дій щодо підвищення конкурентоспроможності дорожнього підприємства та її реалізацію як відособлений етап, спрямований на управління матеріально-технічним забезпеченням та збутом, капітальним будівництвом та експлуатаційним утриманням автодоріг, технологічною підготовкою та технологічними процесами, фінансовою діяльністю, організацією виробництва. Зазначено, що при оцінці власних можливостей дорожнього підприємства слід окремо враховувати інноваційну складову зростання та розвитку останнього, спрямовану на активізацію управлінських зусиль щодо збільшення виробничої потужності за рахунок впровадження науково-технічних досягнень і провідного виробничого досвіду.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління, дорожнє господарство, підприємство, механізм, структура, зв'язки

**Постановка проблеми.** Забезпечення конкурентоспроможності є першочерговим стратегічним завданням діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, спрямованого на ринкову перспективу, особливо гостро вирішення даного питання стоїть перед підприємствами дорожнього господарства (далі – дорожніми підприємствами), які функціонують на підрядному ринку. На теперішній час конкурентний ринок будівельних робіт і послуг, в тому числі й в дорожній сфері, є достатньо сформованим й таким, що містить