

УДК 339.137:330.341.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-11

ГАРАФОНОВА О. І., ЛАЗАРЕНКО Ю. О., РОДІОНОВА К. В.  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті ідентифіковано основні складові та фактори забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства. На основі узагальнення наявних теоретичних підходів запропоновано визначення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства як економічної категорії, а також наведено передумови ефективного функціонування системи управління конкурентним потенціалом бізнес-організації на засадах інновацій.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентний потенціал, інновації, інноваційно активне підприємство.*

GARAFONOVA O., LAZARENKO Y., RODIONOVA K.  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## THE MANAGERIAL ASPECTS OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATION-ACTIVE ENTERPRISES

*The global knowledge-based economy is driven by innovation which is the leading force of competitiveness, growth, and profitability. The rapid changes in the requirements of consumer needs, as well as those in the technological field are drivers for disruptive and incremental innovations, which can be considered as new or improved products, processes, technologies, and managerial decisions (or a combination thereof), that have been introduced on the market or brought into use by the firm. The paper aims to systematize the key elements and factors that influence the competitiveness of innovation-active enterprises. According to international statistical guidelines and recommendations, an innovation-active firm can be defined as a company that is engaged in one or more activities to develop or implement new or improved products or business processes for an intended use. Based on a literature review, the definition of the competitiveness of an innovation-active firm as an economic category is proposed, as well as the main dimensions and prerequisites for effective management of competitive capacity of innovation-active enterprises are highlighted, that should be primarily taken into account from a management decision-making viewpoint to embed the innovation development principles into business practice in order to improve the organizational performance and strengthen the competitiveness of a company in a fast-changing business environment. As a result of the study, through an integrated approach a descriptive overview of the key components of an innovation-active firm's competitive capacity is presented, namely the innovation, the organizational, the managerial, the information, and the marketing capacity.*

*Keywords: competitiveness, competitive capacity, innovations, innovation-active enterprise.*

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання будь-якої сфери економіки на сьогоднішній день відбувається за умов високої динамічності та непередбачуваності факторів зовнішнього середовища. В сучасному суспільстві, заснованому на знаннях та впровадженні інноваційних технологій, спостерігається тенденція до інтенсифікації конкуренції між бізнес-організаціями, що актуалізує питання ефективного управління конкурентним потенціалом інноваційно активних підприємств. Стійкість конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку визначається не стільки наявністю й ефективністю використання доступних ресурсів, скільки можливостями їх генерування в конкурентному потенціалі, що забезпечує основу для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії в стратегічній перспективі. Кожна бізнес-організація упродовж усього терміну свого існування намагається досягнути вищого рівня конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, адже сильна ринкова позиція дає можливість підвищувати показники ефективності діяльності за рахунок більш повного задоволення мінливих потреб та запитів споживачів продукції або послуг. Усе це вимагає від підприємства, котре прагне ефективно функціонувати упродовж довгострокового періоду, сформувати систему управління конкурентоспроможністю, засновану на інноваціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання, присвячені вивченню взаємозв'язків інноваційної діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, висвітлено у працях таких вчених, як Ю.М. Бажал, В.М. Геєць, О.Є. Кузьмін, Н.С. Краснокутська, А.А. Мазаракі, О.С. Федонін, Л.І. Федулова та ін. Проте, деякі аспекти управління конкурентоспроможністю інноваційно активних підприємств, зокрема в частині формування стійких конкурентних переваг, представлені фрагментарно та потребують подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне узагальнення складових конкурентного потенціалу інноваційно активних підприємств та визначення на цій основі передумов ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю таких бізнес-організацій.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах бізнес-середовища визначення складових конкурентного потенціалу інноваційно активних організацій виступає підґрунтям для розробки відповідних управлінських заходів щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Інноваційна активність підприємства є однією із найбільш поширених категорій, що використовуються у дослідженнях з питань інноваційного розвитку економіки. Разом із тим можна зробити висновок про відсутність єдиного

загальноприйнятого визначення цього поняття. За різними науковими підходами інноваційна активність підприємства переважно розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на створення, освоєння і просування на ринок продуктових, технологічних і організаційно-управлінських нововведень [1], або ж як комплексна властивість організації, що відображає її спроможність до інноваційної діяльності [2]. У відповідності до міжнародних рекомендацій щодо статистики інновацій, зокрема Керівництва Осло, будь-яке підприємство, яке протягом звітного періоду займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, належить до категорії інноваційно активних, незалежно від того, чи призвела така діяльність у підсумку до реального запровадження нововведень [3].

Відповідно до ресурсного підходу інноваційна конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як результуюча характеристика, що відображає ступінь інтенсивності використання його інноваційного потенціалу. Ця категорія також може бути визначена, як здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати і розвиватися у межах обраного ринкового сегменту за рахунок впроваджуваних інновацій [4]. Узагальнюючи наявні теоретичні підходи, під конкурентоспроможністю інноваційно активної бізнес-організації розуміється здатність підприємства забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати сталий розвиток та стійкі позиції на цільовому ринку через гнучке пристосування до змін факторів конкурентного оточення за рахунок розробки і впровадження інновацій різних типів. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, саме тому аналізуючи її економічну сутність потрібно враховувати різні аспекти та фактори впливу. До основних складових, які забезпечують рівень конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства, слід віднести такі [5–7] – конкурентоспроможність:

- інноваційного потенціалу, що включає такі складові, як рівень техніко-технологічного оснащення, науково-дослідницький потенціал, виробничо-сировинні зв'язки, кадрове забезпечення, інтелектуальний потенціал, а також фінансово-інвестиційні можливості;

- організаційно-управлінського потенціалу та системи менеджменту, а саме організаційна структура компанії, орієнтована на інновації, функції, механізми та інструменти управління, гнучкість та оперативність менеджменту, інноваційний тип мислення керівника і корпоративна культура, сприйнятлива до інновацій;

- інформаційно-маркетингових зв'язків і організаційних комунікацій, яка включає систему аналізу маркетингового середовища (цільові ринки інноваційної продукції, канали маркетингу, контактні аудиторії), а також взаємодію підприємства із суб'єктами ринкового оточення, зокрема постачальниками, споживачами, партнерами, інвесторами, наявними та потенційними клієнтами.

Як окремий фактор варто зазначити конкурентоспроможність інноваційної продукції, що характеризується високою якістю, корисністю, споживчою цінністю та унікальними технічними перевагами. Лише за умови конкурентоспроможності на цільовому ринку інновація може бути ефективною з економічної точки зору. За джерелом походження фактори конкурентоспроможності інноваційної продукції можна узагальнити у дві взаємозалежні групи: внутрішні фактори конкурентних переваг, які відображають окремі аспекти діяльності бізнес-організації, та зовнішні фактори, що включають параметри соціально-економічного середовища функціонування підприємства. До конкурентних переваг інноваційно активного підприємства можна віднести пропозицію унікального товару чи послуги, нових технологій їх виробництва або способів реалізації; удосконалення взаємодії між елементами системи з підвищенням ефективності менеджменту тощо [8]. Серед найважливіших факторів зовнішнього середовища, що впливають на рівень інноваційної конкурентоспроможності, варто відзначити такі: попит на інноваційну продукцію, адекватну умовам ринку інноваційну політику, інформаційне та інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності та ін.

За об'єктами конкурентної боротьби можна виокремити такі основні складові конкурентного потенціалу інноваційно активного підприємства [9]: інноваційну, яка відображає здатність організації до розробки та ефективного впровадження нововведень різних типів; фінансово-інвестиційну, що охоплює можливості організації щодо залучення фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів; кадрову, яка характеризує здатність організації формувати та ефективно використовувати наявні кадрові ресурси та забезпечує інноваційну активність персоналу; матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення матеріальних активів, необхідних для організації інноваційної діяльності, а також маркетингову, показники якої характеризують ефективність функціонування організації в межах обраного ринкового сегменту. Комплексне дослідження зазначених складових дозволяє оцінити можливості підприємства щодо гнучкого реагування на дії конкурентів та зміни факторів ринкового оточення, залучаючи наявний інноваційний потенціал і використовуючи інші резерви. Для тривалого та ефективного функціонування організації усі складові конкурентного потенціалу повинні взаємодіяти між собою на основі системного підходу, адже зміна одного із елементів певною мірою вплине на всі інші і у підсумку відобразиться на конкурентній позиції організації в цілому. Наприклад, вигідне місцезнаходження організації з доступом до сировинних ресурсів здатне посилити ресурсний потенціал, надійна система постачання сформує основу для організації ефективної збутової діяльності, а забезпеченість актуальними інформаційними ресурсами дозволить розширити можливості щодо здійснення маркетингових досліджень. Відповідно, об'єктом управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства виступає не лише інноваційна продукція, але передусім складові інноваційного потенціалу, а також організаційно-управлінська структура підприємства, що має бути орієнтована на підтримку інноваційних змін.

Планування процесу управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства здійснюється на основі моніторингу ринкової ситуації, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розробки відповідної інноваційної стратегії. Організація управління конкурентоспроможністю забезпечується через розподіл фінансових та інвестиційних ресурсів, організацію виробництва інноваційної продукції, використання маркетингових стратегій та забезпечення високого рівня постачання. Функція мотивації полягатиме у підтримці високого рівня зацікавленості персоналу в результатах інноваційної діяльності через використання відповідних важелів та інструментів стимулювання інноваційної активності. Контроль управління конкурентоспроможністю, як заключна функція даного процесу, здійснюється на основі аналізу показників ефективності використання ресурсів, контролю за виконанням планів виробництва та збуту інноваційної продукції, оцінювання рівня прибутковості маркетингових заходів, а також за результатами перевірки відповідності характеристик продукції діючим стандартам якості та технічним умовам. Дана функція включає також аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю, за результатами якого може бути сформований комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління.

Для ефективної реалізації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна взаємоузгоджена діяльність всіх рівнів управління та функціональних підрозділів компанії, таких як інноваційно-інвестиційний відділ, виробничо-технологічний відділ, планово-фінансовий відділ, відділ управління якістю, відділ маркетингу та відділ збуту. Керівники цих підрозділів у межах своїх функціональних повноважень залучені до процесів розробки, виробництва та просування на ринок інноваційної продукції, тому злагоджена взаємодія цих відділів забезпечує ефективне управління конкурентоспроможністю організації. У таблиці 1 узагальнено основні функції зазначених структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства.

Таблиця 1

**Основні функції структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активного підприємства**

Структурний підрозділ	Функція у процесі забезпечення конкурентоспроможності
Інноваційно-інвестиційний відділ	Моніторинг інноваційних технологій та продукції фірм-конкурентів, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розробка інноваційної стратегії, розробка планів і програм інноваційної діяльності підприємства; оцінка потенціалу інноваційної продукції та ризиків, пов'язаних з її впровадженням, залучення інвестицій у інноваційну діяльність
Виробничо-технологічний відділ	Формування виробничої політики, планування та оптимізація виробничих ресурсів, організація випуску інноваційної продукції, аналіз обсягів виробництва; ресурсне забезпечення інноваційних програм і проєктів
Планово-фінансовий відділ	Планування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів, необхідних для організації інноваційного процесу, формування планів фінансового розвитку, планування обсягу продукції, аналіз рівня витрат та прибутковості
Відділ управління якістю	Забезпечення якості інноваційної продукції, перевірка відповідності продукції і процесів виробництва чинним стандартам та технічним умовам
Відділ маркетингу	Моніторинг ринкової ситуації, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу інноваційної продукції, вибір оптимального комплексу просування інноваційної продукції, визначення бюджету та календарного плану просування, проведення маркетингових досліджень, моніторинг наявних та потенційних конкурентів, розробка маркетингових стратегій, контроль за реалізацією маркетингових кампаній, планування та оптимізація асортименту продукції, що виготовляється
Відділ збуту	Розробка збутової політики, формування стратегій збуту інноваційної продукції, прогнозування обсягів продажу інноваційної продукції, контроль за виконанням планів збуту, визначення оптимальних методів збуту та каналів розподілу інноваційної продукції, організація мережі збуту і просування продукції

Джерело: складено на основі [5; 9–11]

Злагоджена діяльність функціональних підсистем підприємства, забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, а також раціональне використання ключових факторів успіху є основою формування та реалізації конкурентних переваг. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства може бути реалізований через застосування дієвого організаційно-економічного механізму, який характеризується сукупністю засобів та методів управління розвитком підприємства, спрямованих на підтримку наявних та формування нових конкурентних переваг на основі інноваційних рішень. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, яка складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що утворюють певну цілісність. Аналіз практики функціонування вітчизняних інноваційно активних підприємств дозволяє виокремити деякі аспекти в діяльності організацій, що ускладнюють процес управління конкурентоспроможністю. Так, у організаційній структурі багатьох підприємств не відокремлений відділ або підрозділ з управління конкурентоспроможністю. Це може спричинити негативні наслідки, серед яких відсутність документально прописаних функціональних обов'язків, що призводить до непорозумін між працівниками; ускладненість організаційних зв'язків; нераціональний розподіл функцій між відділами організації та як наслідок неефективна діяльність підприємства.

Утримання конкурентної позиції на ринку залежить від визначення ключових факторів успіху та формування стійких конкурентних переваг на засадах інновацій. У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність підприємства забезпечується шляхом формування унікальних конкурентних

переваг у поєднанні з оптимальною стратегією їх розвитку [12]. Необхідною передумовою створення стратегічних конкурентних переваг є інноваційна сприйнятливість підприємства, яка визначає його спроможність до генерування нових ідей та гнучкої перебудови всіх бізнес-процесів відповідно до освоєння та використання інноваційних підходів, а також його інноваційна компетентність, що включає знання потреб споживачів, рівня технологій та продуктів на ринку, конкурентного середовища та своєї позиції в галузі, а також використання цих знань у процесі створення та запровадження інновацій. Отже, для ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства необхідно:

- визначити цілі та сформулювати завдання із забезпечення конкурентоспроможності підприємства, дослідити тенденції ринкового середовища, провести моніторинг наявних інноваційних технологій та продукції фірм-конкурентів;
- оцінити наявну конкурентну позицію та визначити ключові фактори успіху, окреслити пріоритетні напрями інноваційної діяльності, розробити відповідну інноваційну стратегію конкурентної поведінки;
- здійснити проектування бізнес-процесів, які забезпечать перетворення наявних ресурсів («входів») на «виходи» (інноваційна продукція, послуги, рішення інноваційного характеру тощо);
- розробити комплекс заходів щодо підтримки наявних та формування нових конкурентних переваг, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- оптимізувати організаційно-ресурсне забезпечення та організаційну структуру підприємства;
- проаналізувати рівень ефективності управління конкурентоспроможністю та розробити на основі одержаних результатів комплекс рекомендацій щодо його підвищення.

Використання комплексного цільового підходу для побудови системи управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства дозволить об'єднати зусилля фахівців різних підрозділів і цілеспрямовано керувати їх діяльністю для забезпечення ефективного інноваційного процесу, починаючи із генерації нових ідей до виготовлення й реалізації створеної на цій основі інноваційної продукції.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, інноваційна конкурентоспроможність виступає критичним фактором стратегічного розвитку підприємства в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства забезпечує перетворення організаційних цілей на кінцеві результати, що позначаються на конкурентній позиції компанії. Серед засобів досягнення визначених цілей можуть використовуватися такі, як розробка нових видів продукції або послуг; впровадження інноваційних технологій виробництва; прогресивних методів організації праці; удосконалення важелів й інструментів стимулювання інноваційної активності персоналу; запровадження управлінських рішень інноваційного характеру у всіх сферах діяльності компанії. Основною умовою досягнення організаційної мети, яка полягатиме у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності на засадах інновацій, є наявність відповідного конкурентного потенціалу, а також ефективне використання матеріально-технічних, фінансових, кадрових та інших ресурсів, без яких неможливе цілеспрямоване управління інноваційним процесом і забезпечення необхідного рівня ефективності діяльності. Перспективи подальших досліджень охоплюють розробку методичного інструментарію оцінювання рівня інноваційної конкурентоспроможності бізнес-організації та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю інноваційно активного підприємства на основі системного підходу.

## Література

1. Денисюк В.А. Інноваційна активність національної економіки / В.А. Денисюк // Економіст. – 2005. – № 8. – С. 45–49.
2. Баранчев В.П. Измерение инновационной активности компании как ее конкурентной силы / В.П. Баранчев // Менеджмент сегодня. – 2005. – № 4. – С. 17–21.
3. OECD / Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. URL: <https://read.oecd.org/10.1787/9789264304604-en?format=pdf> [in English]
4. Артеменко Л.П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств / Л.П. Артеменко // Економіка і організація управління. – 2014. – № 1 (17). – 2 (18). – С. 19–26.
5. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду / Т.І. Гончарук // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 2. – С. 3–10.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – ДО. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
7. Лапін С.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д.е.н. / Сумський державний університет Міністерства освіти й науки України / Лапін С.В. – Харків, 2006. – 36 с.
8. Мазаракі А.А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 2. – С. 5–17.
9. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е.І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
10. Жовнович Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.І. Жовнович // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18 (1). – С. 344–351.
11. Окландер М. Концепція формування системи маркетингових досліджень інновацій машинобудівного підприємства / М. Окландер, О. Яшкіна // Економіст. – 2013. – № 11. – С. 52–56.
12. Ямненко Г.Є. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Г. Є. Ямненко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2016. – Вип. 1. – С. 47–52.

## References

1. Denysiuk V.A. Innovatsiina aktyvnist natsionalnoi ekonomiky / V.A. Denysiuk // Ekonomist. – 2005. – № 8. – S. 45–49.
2. Baranchev V.P. Izmerenie innovacionnoj aktivnosti kompanii kak ee konkurentnoj sily / V.P. Baranchev // Menedzhment segodnya. – 2005. – № 4. – S. 17–21.
3. OECD / Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. URL: <https://read.oecd.org/10.1787/9789264304604-en?format=pdf> [in English]
4. Artemenko L.P. Formuvannya konkurentospromozhnosti innovatsiino-aktyvnykh pidpriemstv / L.P. Artemenko // Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. – 2014. – № 1 (17). – 2 (18). – S. 19–26.
5. Honcharuk T.I. Metodolohiia konkurentospromozhnosti: dosvid teorii ta teorii dosvidu / T.I. Honcharuk // Visnyk Ukrainskoi akademii bankivskoi spravy. – 2010. – № 2. – С. 3–10.
6. Krasnokutska N.S. Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka : navch. posibnyk / N.S. Krasnokutska. – DO. : Tsentr navchalnoi literatury, 2005. – 352 s.
7. Lapin Ye.V. Ekonomichniyi potentsial pidpriemstv promyslovosti: formuvannya, otsinka, upravlinnia : avtoref. dys. ... d.e.n. / Sumskiy derzhavnyi universytet Ministerstva osvity y nauky Ukrainy / Lapin Ye.V. – Kharkiv, 2006. – 36 s.
8. Mazaraki A.A. Innovatsii yak dzherelo stratehichnykh konkurentnykh perevah / A.A. Mazaraki, T.M. Melnyk // Visnyk KNTEU. – 2010. – № 2. – S. 5–17.
9. Konkurentospromozhnist pidpriemstva : navch. posib. dlia studentiv, yaki navchautsia za spets. 051 – Ekonomika / E.I. Tsybulska ; Nar. ukr. akad. – Kharkiv : Vyd-vo NUA, 2018. – 320 s.
10. Zhovnovach R.I. Systemnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva / R.I. Zhovnovach // Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – Vyp. 18 (1). – S. 344–351.
11. Oklander M. Kontseptsiia formuvannya systemy marketynhovykh doslidzhen innovatsii mashynobudivnoho pidpriemstva / M. Oklander, O. Yashkina // Ekonomist. – 2013. – № 11. – S. 52–56.
12. Yamnenko H.Ie. Innovatsiini aspekty zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv / H. Ye. Yamnenko // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika. – 2016. – Vyp. 1. – S. 47–52.

Надійшла / Paper received: 11.10.2020

Надрукована / Paper Printed : 05.11.2020