

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ

*Проаналізовано глобальну конкурентоспроможність України та існуючі передумови розширення конкурентного сектору економіки. Доведено необхідність розроблення і впровадження в практику управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання управлінських інновацій як таких, що забезпечують передумови і формують мотиваційне середовище на всіх рівнях управління для побудови інновацій інших типів. Обґрунтовано необхідність побудови наскрізних механізмів управлінського впливу на мега-, макро- та мікрорівнях у контексті забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.*

*The Ukrainian global competitiveness and the existing preconditions of the competitive economic sector expansion are analyzed. The necessity of developing and implementing the process of management entities competitiveness the managerial innovations such as providing preconditions and motivation environment at all management levels to build other types of innovation is proved. The necessity of building a cross-cutting mechanism of the management influence on the mega-, macro- and micro levels in the context of entities competitiveness is described.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентне середовище, глобалізація, інституційні зміни, конкурентна політика, наддержавний вплив, інноваційна модель розвитку, управлінські інновації, суб'єкт господарювання.

**Keywords:** competitiveness, competitive environment, globalization, institutional changes, competition policy, supranational influence, innovative model of development, innovations in management, entity.

---

Забезпечення успішної діяльності суб'єктів господарювання у ринковому середовищі передбачає їх адаптацію до конкурентного середовища, а також прогнозування зміни і механізмів взаємодії основних чинників, що його формують. Вирішення цього завдання ускладнюється, з одного боку, розвитком процесів глобалізації та суттєвими трансформаціями умов конкуренції, а з іншого – формуванням нових пріоритетів діяльності суб'єктів господарювання та виникненням (або переміщенням) центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції.

Узагальнення теоретичних досліджень, а також практики господарювання успішних суб'єктів господарювання підтверджує, що досягнення успіху в агресивному конкурентному середовищі можливе за умови формування і впровадження моделі управління

конкурентоспроможністю на інноваційних засадах. Таке бачення проблеми потребує особливої уваги до формування інновацій у сфері управління, які мають самостійне значення і формують базис, у т. ч. й мотиваційне середовище, для продукування всіх інших типів інновацій. Конкурентні переваги, засновані на знаннях про побудову системи зв'язків з клієнтами, формування репутації, брендингу, удосконалення бізнес-процесів, забезпечення гнучкості та фінансової стійкості, а також безліч інших конкурентних переваг у сфері управління за своєю значущістю випереджують технологічні ноу-хау, оскільки не можуть однозначно копіюватися іншими учасниками ринку. Це свідчить про високий рівень надійності і стійкості таких нововведень.

Інноваційне забезпечення процесів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання потребує виявлення новітніх змін природи та передумов конкуренції, серед яких – зростання попиту на інновації, що закономірно поєднується з наростанням частки інтелектуальної компоненти в продукції і підвищенням рівня непередбачуваності конкурентної поведінки учасників ринку. В нинішніх умовах боротьби за інтелектуальне лідерство це означає можливість отримання принципово нових конкурентних переваг і сфери їх реалізації, оскільки конкуренція – це не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна» інновація проти «лінійної» [1, с. 49]. Виходячи з цього, актуалізується проблема побудови концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційної моделі розвитку, яка базується на інтелектуалізації усіх сфер суспільного життя, глобальній експансії нововведень і полягає у формуванні вектора розвитку, що забезпечує інтелектуальне лідерство.

Інтенсивні процеси економічних перетворень у всьому світі свідчать про формування єдиного глобального простору, що потребує забезпечення наскрізності та гармонізації управлінських впливів на всіх рівнях ієрархії: на мегарівні – формування наддержавних інституцій з відповідними компетенціями у сфері створення рівноправних умов конкуренції в глобальному ринковому середовищі, на макрорівні – формування інноваційних засобів управління конкурентоспроможністю держави як учасника світогосподарських процесів, а також створення і розвиток конкурентного бізнес-середовища для успішного функціонування вітчизняних і зарубіжних суб'єктів господарювання, а на мікрорівні – вироблення і реалізації об'ґрунтованих стратегій конкуренції згаданих суб'єктів.

Теоретичні засади розуміння природи конкуренції сформувавали класики економічної теорії А. Сміт, Д. Рікардо, а нові напрями досліджень розвивали Б. Олін, Р. Солоу, Ф. фон Хайєк, Е. Хекшер, Й. Шумпетер та інші всесвітньо відомі учені. Сучасними зарубіжними дослідниками природи і форм конкуренції, конкурентного середовища та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є зарубіжні вчені І. Ансофф, А. Бранденбургер, Ф. Вірсема, Я. Гордон, П. Друкер, М. Енрайт, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Макартур, Г. Мінцберг, Дж. Мур, Б. Нейлбафф, М. Портер, К. К. Прахалад, В. Рамасвами, А. Сливоцкі, Дж. Стіглер, Р. Фатхутдінов, Г. Хемел, А. Чандлер, А. Юданов та інші. Інноваційне забезпечення соціально-економічного розвитку, оцінювання впливу інновацій на процеси зростання активно вивчали Я. Ван Дейн, Л. Канторович, Дж. Кларк,

Г. Менш, К. Павітт, Б. Санто, Д. Сахал, Б. Твісс, Р. Фостер, К. Фрімен та інші, причому багатьох із перерахованих вище вчених важко зарахувати до числа дослідників лише природи конкуренції чи інновацій, оскільки вони вивчали зазначену проблематику на перетині їхніх сфер дослідження, акцентуючи увагу на значущості неподільного вивчення конкурентних відносин та інноватики.

Серед науковців України доцільно виділити дослідження природи конкуренції, діалектики конкурентних відносин, формування конкурентного середовища і систем управління конкурентоспроможністю на усіх рівнях управління, які здійснили О. Амоша, З. Борисенко, А. Воронкова, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Кваснюк, С. Киреев, О. Костусєв, І. Крючкова, О. Кузьмін, В. Лагутін, В. Павлова, І. Піддубний, Г. Филюк, О. Чернега, О. Шнипко, у тому числі на засадах інноваційної моделі розвитку – В. Александрова, Ю. Бажал, А. Гречан, О. Лапко, В. Семиноженко, Л. Федулова, А. Чухно.

Поряд з тим, проблема побудови і використання підходу, що базується на виявленні взаємовпливу механізмів конкуренції та інноваційних процесів, недостатньо висвітлена у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах, а систематизація теоретичних напрацювань, здійснених у цій сфері, показує, що в сучасній науковій літературі не нагромаджено достатнього числа результативних досліджень, які б стали основою теоретичного обґрунтування концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на інноваційних засадах з урахуванням зростаючої значущості управлінських інновацій у вирішенні проблеми конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання на всіх рівнях управління економікою. Цілком зрозуміло, що так званий «наздоганяючий тип розвитку», що фактично реалізується в Україні, в принципі не здатний забезпечити зростання конкурентоспроможності української економіки, більш того: відставання від провідних країн світу може стати нездоланим (настання кризи несумісності).

Метою статті є теоретичне обґрунтування необхідності розроблення і впровадження в практику управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання управлінських інновацій як таких, що забезпечують передумови та формують мотиваційне середовище на всіх рівнях управління для побудови інновацій інших типів через поєднання теоретичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю та інноватики.

Результати досліджень, проведених нами упродовж останніх років, дають змогу констатувати, що в динамічному світовому господарстві наша держава має низький рейтинг, а рівень конкурентоспроможності України порівняно з провідними країнами світу демонструють дані Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) [2], які узагальнено у табл. 1.

З табл. 1 видно, що упродовж останніх років рейтинг України за індексом глобальної конкурентоспроможності суттєво понизився: з позиції 72 у 2008–2009 рр. до позиції 89 у 2010–2011 рр. і позиції 82 – у 2011–2012 рр. Інерційність розвитку нашої держави і неспроможність окреслити пріоритети у забезпеченні зростання конкурентоспроможності України потребує детального дослідження зміни значень дванадцяти чинників глобальної конкурентоспроможності, як пропонує ЄБРР [2]. Аналіз тенденцій зміни згаданих

параметрів показав, що у 2011–2012 рр. найнижчими серед 142 країн, охоплених дослідженням, є рейтинги таких чинників конкурентоспроможності України:

- серед базових вимог – державні інституції (позиція 131), макроекономічна стабільність (позиція 112);
- серед чинників ефективності – ефективність товарного ринку (позиція 129), ефективність фінансового ринку (позиція 116);
- серед чинників інноваційності – складність ведення бізнесу (позиція 103).

Таблиця 1

**Рейтинги провідних країн за індексом  
глобальної конкурентоспроможності за 2008–2011 рр.**

Країна	Індекс глобальної конкурентоспроможності (рейтинг і значення)			Рейтинг компонентів індексу								
	Роки			Базові вимоги	Підвищувачі ефективності			Інноваційні чинники				
	2011–2012	2010–2011	2008–2009									
	Роки			2011–2012	2010–2011	2008–2009	2011–2012	2010–2011	2008–2009			
Швейцарія	1/5,74	1/5,63	2/5,61	3	2	2	2	4	8	1	2	2
Сінгапур	2/5,63	3/5,48	5/5,53	1	3	3	1	1	2	11	10	11
Швеція	3/5,61	2/5,56	4/5,53	4	4	6	7	5	9	2	3	6
Фінляндія	4/5,47	7/5,37	6/5,50	5	5	1	10	14	13	4	6	5
США	5/5,43	4/5,43	1/5,74	36	32	22	3	3	1	6	4	1
Німеччина	6/5,41	5/5,39	7/5,46	11	6	7	13	13	11	5	5	4
Нідерланди	7/5,41	8/5,33	8/5,41	7	9	10	8	8	7	9	8	9
Данія	8/5,40	9/5,32	3/5,58	8	7	4	9	9	3	8	9	7
Японія	9/5,40	6/5,37	9/5,38	28	26	26	11	11	12	3	1	3
Великобританія	10/5,39	12/5,25	12/5,30	21	18	24	5	7	4	12	12	17
.....												
Україна	82/4,00	89/3,90	72/4,09	98	102	86	74	72	58	93	88	66
Всього країн в обстеженні	142	139	134	142	139	134	142	139	134	142	139	134

Джерело: складено автором за «The Global Competitiveness Report» 2008–2012 рр. [2].

При цьому доцільно зазначити, що порівняно з 2008 р. нинішній рейтинг державних інституцій України впав на 16 пунктів, макроекономічної стабільності – на 21 пункт, падіння ефективності товарного ринку становило 26 пунктів, а ефективності фінансового ринку – 31 пункт. При цьому рейтинг чинника «складність ведення бізнесу» понизився на 23 пункти.

Отже, порівняльний аналіз індексів глобальної конкурентоспроможності країн та чинників, що її формують, засвідчує постійне падіння цього параметра оцінювання якості соціально-економічних перетворень і темпів зростання України порівняно з провідними країнами світу в глобальному середовищі. Це є свідченням неспроможності відповідних державних інституцій визначити та реалізувати інноваційні пріоритети розвитку, які формують фундамент конкурентних переваг держави у глобальному ринковому середовищі. Вступ України до СОТ загострив проблему конкуренції та структурної перебудови економіки й актуалізував питання розвитку інноваційних засад формування конкурентних переваг вітчизняними суб'єктами господарювання.

Оцінювання конкурентного середовища на різних типах товарних ринків в Україні дало змогу виявити додаткові аргументи на підтвердження тенденції дезінтегрування і конвергенції традиційних галузей, а також реконфігурації бар'єрів входження в галузь. Дослідження структури різних типів товарних ринків України виявило несуттєві трансформаційні зрушення конкурентного сектору економіки упродовж останніх років, а також показало зростання рівня концентрації на деяких конкурентних ринках, що призвело до загострення конкуренції на якісно новій основі.

Оцінювання структурних передумов конкуренції в національній економіці за критерієм співвідношення сукупних часток підприємств, що діють на різних типах ринків, у загальному обсязі реалізованої продукції показало, що існуюче бізнес-середовище практично не сприяло зростанню частки ринків з конкурентною структурою. Зокрема, на початок 2011 р. на ринках, де структурні передумови конкуренції повністю відсутні («чиста» монополія), реалізувалося 7,2% продукції (у 2000 р. – 11,8%), на ринках з домінуванням одного підприємства – 27,6% (у 2000 р. – 22,7%), на олігопольних ринках – 15,4% продукції (у 2000 р. – 11,6%), на ринках, де структурні обмеження конкуренції відсутні – 49,8% (у 2000 р. – 53,9%). За даними Антимонопольного комітету України (АМКУ), найбільш монополізованими залишаються окремі галузі паливно-енергетичного комплексу, галузі транспорту та зв'язку, житлово-комунального господарства. Найбільш конкурентними є ринки торгівлі і посередницьких послуг (82,0% від загального обсягу реалізації продукції у галузі) та агропромислового комплексу (68,1% від загального обсягу реалізації продукції у галузі) [3; 4].

Трансформація конкурентного середовища в Україні у 2011 р. супроводжувалася зменшенням рівня монополізації основних галузей економіки порівняно з 2010 р. у 29 галузях (у першу чергу – на ринках металевих руд, харчової та хімічної промисловості, металургії, коксу, паперу). При цьому в 14 галузях відбувалося зростання рівня монополізації (будівництво, роздрібна торгівля побутовими товарами, торгівля транспортними засобами та їх ремонт, оброблення відходів). Позитивні зміни у динаміці структурних передумов конкуренції, які спостерігалися в економіці України у 2011 р., були зумовлені, як вважають фахівці АМКУ, відновленням економічного зростання в Україні через підвищення зовнішнього попиту на вітчизняну продукцію (металургійна, хімічна, машинобудівна) [3].

Дослідження структурних передумов конкуренції в національній економіці упродовж останніх років дало змогу констатувати, що кризовий стан економіки призвів до суттєвого зменшення частки ринків з конкурентною структурою (початок 2010 р.) через скорочення обсягів виробництва у галузях з конкурентною структурою (будівництво, металургія, торгівля) і відповідне розширення сегментів з обмеженнями конкуренції через підвищення рівня концентрації, наприклад, у паливно-енергетичному комплексі (ПЕК), окремих галузях машинобудування [5].

Отже, можемо зробити висновок, що упродовж 2000–2011 рр. в Україні не сформувалися позитивні тенденції розвитку середовища конкуренції: частка підприємств – суб'єктів олігопольних ринків, які зберігають потенціал обмеження конкуренції, зросла за цей період на 3,8%, а сектор економіки, який характеризується певними ознаками обмежень конкуренції (залежно від типу ринку), становив в Україні у 2011 р. 50,2%.

Така ситуація є результатом низької дієвості конкурентної політики держави, яка не має у своєму арсеналі науково обґрунтованих і узгоджених важелів формування сприятливого конкурентного середовища, які були б адекватними інноваційній моделі соціально-економічного розвитку. Дослідження можливостей гармонійного поєднання механізмів конкуренції та інноваційних процесів при перегляді інституційних засад конкурентної політики показали, що проблема побудови і використання підходу, побудованого на виявленні їх взаємозв'язку і взаємовпливу, недостатньо висвітлені у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах. Ці аргументи дають змогу підкреслити актуальність дослідження проблематики сучасних конкурентних відносин та пошуку шляхів подолання фрагментарності й безсистемності конкурентної політики при одночасному взаємодоповнюючому розгляді теоретичних і прикладних аспектів конкурентоспроможності та інноватики.

Для пояснення логіки подальшого дослідження нами висунута гіпотеза, яка передбачає міждисциплінарний погляд на проблему, враховує трансформацію управлінської парадигми і поєднує управління конкурентоспроможністю, інноватику та управління людськими ресурсами з позицій економіки знань і розвиток на цій основі інноваційного типу культури і креативності (див. рис. 1). Реалізація такого підходу забезпечить створення сприятливого конкурентного середовища шляхом побудови ієрархії управлінських механізмів на всіх рівнях управління економікою з ознаками єдності мети, наскрізності та гармонійності, що мотивуватиме продукування інших типів інновацій і сприятиме переорієнтації економіки України на інноваційну модель розвитку.

Необхідність перегляду методології управління конкурентоспроможністю з урахуванням безальтернативності переходу на інноваційну модель розвитку зумовлена досягненнями світової економічної науки та успіхами і поразками практичної діяльності окремих суб'єктів господарювання на макро- і мікроекономічному рівнях. Сьогодні виживання і успішне їх функціонування на ринку не може забезпечуватися традиційними управлінськими технологіями. Так, зі ста найбільших компаній США, що існували на початку 90-х рр. ХХ ст., до кінця десятиліття залишилося лише шістнадцять. За той самий період у списку журналу «Fortune Magazine» з 500 найбільших компаній лише 29 зберегли свої позиції, а список оновився на 46% [6]. Ця інформація стосується лідерів світового бізнесу.



**Рис. 1. Гіпотеза, що висувається для пояснення сутності управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання**

У такій динамічній ситуації, як зазначають експерти, найважливішими конкурентними перевагами успішних підприємств стають ефективні бізнес-процеси, кваліфікований менеджмент, персонал, інноваційний клімат та інноваційний розвиток, продуктивна бізнес-культура. Зазначені конкурентні переваги формуються як результат впровадження в практику господарювання управлінських інновацій.

Як показує аналіз значного масиву інформаційних джерел, дослідники пропонують різноманітні класифікації інновацій з виокремленням або відсутністю блоку управлінських інновацій, протиставляючи їх маркетинговим, економічним інноваціям або ж ототожнюючи з організаційними. Не ставлячи за мету дослідити обґрунтованість усіх дефініцій і підходів до виділення класифікаційних ознак інновацій, розставимо деякі акценти у контексті сформульованої мети цієї роботи і підкреслимо, що фундаментом для обґрунтування класифікаційних ознак і поділу інновацій та окремі види у переважній більшості дослідників слугує підхід Й. Шумпетера. Запропоновані цим видатним ученим п'ять принципових видів інновацій для економічних систем (інновації в ресурсах, технології,

продуктах, ринках збуту, організаційно-інституціональних формах) з поділом інновацій на базисні й вторинні використовуються багатьма науковцями для подальшого розвитку теоретичних засад інноватики.

Так, Н. І. Чухрай, систематизуючи існуючі класифікації, виокремлює організаційно-управлінські інновації, під якими розуміє зміни в процесі управління, протягом якого продукти і послуги проєктуються, виробляються і постачаються споживачам [7, с. 17]. Цілком управлінськими за своєю сутністю, на наш погляд, можна вважати виокремлені цим науковцем процесові інновації, під якими Н. І. Чухрай розуміє нові методи організації виробництва і збуту, а також інновації, пов'язані зі створенням нових організаційних структур у межах підприємства або їх трансформації [7, с. 17]. Зважаючи на зміну пріоритетів у формуванні конкурентних переваг у напрямі забезпечення нелінійності управління і переорієнтації його на процесний підхід, першочерговим завданням менеджменту, на наш погляд, є побудова оптимального бізнес-процесу, що, безумовно, є управлінською прерогативою, а наступним логічним кроком стає запровадження нових методів організації виробництва, зміни у технології тощо. Крім того, як окремий тип авторка подає організаційні й економічні інновації. Досліджуючи взаємозв'язки і впливи інновацій на різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, Н. І. Чухрай справедливо розглядає аспекти захоплення ринку, отримання конкурентних переваг, побудови систем збуту тощо. Це, на наш погляд, логічно підводить до висновку про зростання значущості управлінських ініціатив у всіх сферах інноваційної діяльності і закономірну актуалізацію проблеми формування гармонізованої (за рівнями ієрархії вітчизняної економіки) системи управлінського впливу на бізнес-середовище і суб'єкти господарювання з метою створення сприятливих передумов для їхньої рівноправної конкуренції.

Аналіз підходу до класифікації інновацій, запропонований О. О. Лапко, дає змогу засвідчити його ґрунтовність, однак найбільш цінним для обґрунтування системи інноваційного управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, на нашу думку, є виділення згаданою авторкою класифікаційної ознаки інновацій «за значенням наслідків та охопленням частки ринку». Відповідно до цього, О. О. Лапко поділяє інновації на локальні, регіональні (галузеві), державного значення та міжнародного значення [8, с. 55]. Саме така градація є основою для подальшого обґрунтування нами необхідності гармонізації і забезпечення наскрізності управлінських інновацій на всіх рівнях управління економікою.

Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук у своїй класифікації виділяють управлінські інновації [9, с. 36], однак, враховуючи значне число інших запропонованих інновацій, що мають споріднений характер, сутність управлінських інновацій ці автори розуміють дещо спрощено.

З іншого боку, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у своїх рекомендаціях щодо аналізу інновацій та інноваційної діяльності не виділяє окремою групою управлінські інновації, зосереджуючись лише на продуктових, процесових, організаційних та маркетингових інноваціях [10, с. 48–57]. Однак, на наш погляд, кожна з означених груп інновацій прямо чи опосередковано стосується управлінської діяльності.



Зокрема, організаційні інновації безпосередньо є управлінськими, оскільки організація – одна з управлінських функцій і пов'язана, як вказано у [10, с. 20], з впровадженням нових організаційних методів, зокрема: зміни у діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків підприємства. Процесові інновації, що пов'язані зі змінами у методах виробництва й доставки, також мають, як ми вже зазначали, прерогативу управлінської ініціативи, зважаючи на зміну управлінської парадигми та актуалізацію проблем управління бізнес-процесами. Формулювання сутнісних ознак продуктових й маркетингових інновацій, як це подано в аналізованих рекомендаціях, теж зумовлюється низкою управлінських обмежень, що формують середовище (периферію) для розроблення продуктових чи маркетингових інновацій.

Більш вдалим, на нашу думку, є розмежування інновацій у «Керівництві Фраскати» – посібнику ЄС з проведення обстежень у сфері досліджень та експериментальних розробок. Відповідно до основних положень цієї розробки, управлінські інновації полягають у нових методах роботи апарату управління, якщо ці методи дають змогу підготувати організаційне вирішення або реалізувати систему, процедуру чи метод управління, які відрізняються від практики, що склалася, і вперше використовуються в даній організації [11, с. 12].

Розглянуті точки зору будуть надалі використовуватися для обґрунтування авторського бачення інноваційного управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Ми поділяємо точку зору представників інноваційної теорії, які довели, що основою розвитку слугують технологічні інновації, базові з яких є ядром технологічних укладів, однак без ефективних управлінських заходів, які формують і стимулюють передумови розвитку технологій, досягти інноваційних переворотів (проривів) неможливо. З іншого боку, функціонування механізмів саморозвитку технологічних (виробничих) систем у взаємодії із зовнішнім середовищем також зумовлюють потребу в управлінських інноваціях (наприклад, необхідність подолання кризи керованості).

Управлінська інновація є інноваційним продуктом, отриманим від вкладання інтелектуального капіталу в нові форми, способи та методи планування, організування, мотивування і оцінювання результатів діяльності та конкурентоспроможності соціально-економічних систем на всіх рівнях управління та реалізується у матеріалізованій або іншій формі (наприклад, соціальний ефект). Управлінські інновації створюють середовище, сприятливість якого формує передумови активізації інноваційної діяльності, розвитку інноваційного типу культури та створення інноваційних підприємств. Такі інновації ми розглядаємо як системоутворюючі (здатні стимулювати розвиток і забезпечити саморозвиток елементів системи та їхню функціональну специфічність та інтегративність), тому управлінські інновації повинні відповідати вимогам системності і забезпечувати прогресивні перетворення соціально-економічних утворень різних рівнів.

Сутність інноваційного процесу в сфері управління є мало дослідженою, хоча якість та ефективність управління суб'єктами господарювання у ринкових умовах визначається за критеріями, що потребують реалізації інноваційного підходу у формуванні таких умінь:

- розпізнавання загроз для свого існування у динамічному конкурентному середовищі;
- реалізація ідей антикризового менеджменту і здатність забезпечувати стійкість до раптових (у т. ч. кризових) змін у ринковому оточенні;
  - своєчасне виявлення нових можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, у т. ч. формування нових потреб (ринків) на основі сформованого інноваційного типу поведінки;
  - отримання вигод від виявлених ринкових можливостей, у т. ч. уміння переглядати (оптимізувати) портфель видів діяльності.

Цілком зрозуміло, що набуття таких умінь потребує творчості, адже реалізація стандартних (типових) управлінських процедур дає змогу конкурентам легко прогнозувати майбутні кроки суб'єкта ринку, що створює додаткові загрози для його успішного функціонування. У такій ситуації засобом керованого, усвідомленого впливу на розвиток підприємства є управлінські інновації, пов'язані з цілеспрямованими змінами у напрямі реалізації базової стратегії з урахуванням всіх умов, що зумовлюють ефективне здійснення бізнес-процесу.

Ефективні управлінські інновації мають такі специфічні риси:

- зумовленість об'єктивними змінами умов діяльності суб'єктів господарювання;
- багаторівневість і наскрізність;
- забезпечення нелінійності управління, ексклюзивності механізмів керівного (у т. ч. мотиваційного) впливу;
- низький рівень витрат у частині необхідних матеріальних ресурсів (порівняно з фундаментальними науково-технічними розробками).

За нашим переконанням, управлінські інновації є такими, що створюють середовище для продукування та реалізації інших типів інновацій і зводяться до розроблення нових цілеспрямованих підходів щодо формування пріоритетів управлінської діяльності з метою отримання інноватором на основі цього переваг над конкурентами. У цьому контексті варто погодитися з Дж. Жуінгом, який підкреслює, що знання і високі технології самі по собі не є достатніми для забезпечення технологічної конкурентоспроможності. Для перетворення знань і технологій на фактичну конкурентоспроможність необхідними є три умови: нові ініціативи, нові стратегії і нові способи управління [12, с. 32]. Управлінські інновації називають «м'якими» технологіями (сфера менеджменту, інституційні інновації, стратегії розвитку, методи управління, що створюють середовище для інновацій і ефективного застосування технологій) [13]. На підтвердження сказаного Б. Когут зазначає, що дослідження міжнародної конкурентоспроможності є, по суті, дослідженням порівняльних управлінських і суспільних інститутів країни [14].

Зважаючи на згадану вище доцільність виокремлення локальних, регіональних (галузевих), державного та міжнародного значення інновацій і необхідність забезпечення наскрізності та гармонійності управлінського впливу на всіх рівнях управління економікою, звернемо увагу на сутність інституційних інновацій та інституційних змін, що їх зумовлюють. Найчастіше під інституційними змінами розуміють трансформації формальних

чи неформальних (або обох типів) обмежень, а також відповідних механізмів контролю за їх дотриманням, а інституційними інноваціями – нововведення, що реалізуються у формальних чи неформальних правилах та у процесі їхньої взаємодії [15]. Г. М. Пилипенко і Ю. І. Пилипенко з інституційними інноваціями, крім зазначеного вище, пов'язують радикальні зміни у правах власності, механізмі розподілу й обміну, методах та організаційних формах управління економічними процесами. Згадані науковці справедливо підкреслюють: якщо раніше головну роль в інноваційному розвитку відігравав підприємець-новатор, який виступав організатором нових інституційних угод, що зменшують невизначеність і формують основу консенсусу різноспрямованих інтересів, то у сучасних умовах така функція поступово переходить до інституту держави [16, с. 38]. Цілком погоджуємося з висновком згаданих дослідників, що нині держава виконує такі важливі, пов'язані з інноваціями інституціональні функції, як: підтримування базисних технологічних та економічних інновацій, надаючи їм початковий імпульс; фінансування за рахунок державних коштів інновацій у сферах, де відсутній або неможливий швидкий комерційний ефект (оборона, освіта, культура, фундаментальна наука); здійснення інновацій у правовій сфері.

На наш погляд, інновації у сфері регулювання економічних процесів на усіх рівнях управління мають відмінності у сутності впливу: такі інновації пов'язуються з формуванням і обґрунтуванням обмежень діяльності, окресленням можливостей експансії чи згортання бізнесу; вони є «периферійними» щодо внутрішньої будови бізнес-процесу суб'єкта господарювання чи явища, що потребує регулювання. В реаліях вітчизняної дійсності ці аспекти діяльності держави набувають особливого значення й актуалізуються через постійне падіння міжнародних рейтингів державних інституцій України.

Ми поділяємо точку зору фахівців IMD (International Institute for Management Development), які вважають, що країни змагаються між собою у наданні середовища для успішної конкуренції підприємств, а узагальнену конкурентоспроможність країни вони визначають як її здатність в умовах вільних і чесних ринкових відносин виробляти товари і послуги, що задовольняють потреби міжнародних ринків, одночасно підтримуючи і підвищуючи реальні доходи своїх громадян у довготривалій перспективі [17].

Виходячи з цього, можемо стверджувати, що проблему підвищення конкурентоспроможності на всіх рівнях управління економікою доцільно розглядати у тісному зв'язку з побудовою багаторівневої системи взаємопов'язаних управлінських інновацій у межах єдиної концепції. Отже, окреслимо актуальні управлінські проблеми, що потребують свого вирішення на мега-, макро- і мікроекономічному рівнях у сфері створення дієвого конкурентного середовища та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

На наддержавному рівні вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання здійснюється через узгоджені методи і засоби конкурентної політики, з якими погоджуються учасники світогосподарських процесів. Необхідність перегляду поглядів на розуміння і способи побудови дієвого глобального конкурентного середовища зумовлюється зміною парадигми світового розвитку і становленням нового світового

порядку. Сьогодні є очевидною низька дієвість чинних механізмів наддержавного впливу на конкурентне середовище, що є наслідком наростаючої, однак невирішуваної суперечності між глобальним характером найважливіших економічних процесів і переважно локальним (у межах окремих країн або їх об'єднань) підходом до формування регуляторних механізмів, які б сприяли розвитку рівноправних умов конкуренції.

Зміна парадигми конкурентного середовища зумовлюється нині радикальним переглядом класичних положень теорії міжнародних систем, у т. ч. теорії міжнародного порядку, а також змінами природи конкуренції. Формування нової парадигми конкурентного середовища як складової частини означеної проблематики потребує узагальнення і переосмислення всієї сукупності чинників, які безпосередньо чи опосередковано впливають на стан і перспективи розвитку конкурентного середовища, а також концептуалізації фактологічного матеріалу, що демонструє зміну стратегічного поля взаємозалежності країн на глобальному ринку. Реалії господарювання вимагають створення якісно нових механізмів наддержавного регулювання трансформаційних процесів конкурентного середовища, однак вивчення практичних кроків існуючих міжнародних інституцій та їхніх компетенцій дає змогу констатувати: навіть рішення щодо узгоджених дій у глобальному середовищі, які реалізуються під їх егідою, приймаються переважно урядами окремих держав (за відсутності у міжнародних організацій права суверенності). Сьогодні міжнародні організації зберігають певну інерційність і не здатні ефективно боротися з новими глобальними загрозами. Окремі важливі положення концептуального характеру хоча й відображені в документах цих організацій, однак не можуть слугувати основою для обґрунтування принципових рішень у відповідь на нові виклики глобального характеру. Г. Кіссінджер у січні 2009 р. підкреслював, що світова фінансова криза продемонструвала відсутність глобальних інститутів, здатних пом'якшувати удари й змінювати тенденції, і неминуче виникає ситуація: коли, відчуваючи удари кризи, суспільство звертається до національних політичних інститутів, вони у своїй діяльності здебільшого керуються внутрішніми міркуваннями, а не інтересами світового порядку [18].

Актуальність розроблення дієвих засобів наддержавного впливу зумовлюється існуючою суперечністю всієї міжнародної системи: з одного боку, існування національного суверенітету передбачає компенсацію недоліків ринкового механізму державою, тоді як на глобальному ринку вплив наддержавних структур обмежується відсутністю системи спільних пріоритетів розвитку. Тому, на наш погляд, загострюється проблема створення інституціональної системи світової економіки, в основу якої необхідно покласти новий теоретичний фундамент, сформований відповідно до реалій і перспектив світового розвитку.

Вивчення теоретичних розробок щодо формування моделі світового регулювання дає змогу виокремити два концептуальних підходи: перший передбачає недоцільність детермінування поведінки держав у межах існуючої міжнародної системи (формування узгодженої поведінки та отримання взаємних вигод державами на основі співробітництва за існуючого зовнішнього середовища), а другий базується на обґрунтуванні необхідності

створення світового уряду (зміна середовища для коригування поведінки держав і заперечення можливості свідомого співробітництва у турбулентному середовищі).

Варто повністю погодитися з висновком М. М. Максимової, яка підкреслює, що в умовах взаємозалежності економічна політика, що проводиться без огляду на партнерів, є неефективною, оскільки зусилля щодо забезпечення стійкого розвитку держави зводяться нанівець [19, с. 9]. У цьому контексті актуалізується проблематика формування «світового уряду», доцільності передачі частини суверенітету міжнародним організаціям, обґрунтування прогнозів щодо послаблення ролі держави у регулюванні конкурентного середовища. Цієї ж думки дотримується Є. В. Ковальов, який зазначає, що сьогодні зростає необхідність тіснішого, аж до передачі рішень на наднаціональний рівень, співробітництва в усіх сферах – промисловій, торговельній, фінансовій, постачання енергетичними і мінеральними ресурсами, наукових досліджень і технології, контролю над діяльністю транснаціональних корпорацій. Глобальний характер за своєю природою мають екологічна, енергетична і продовольча проблеми [20, с. 3]. Отже, окреслюється нове коло проблем, які потребують об'єднання зусиль міжнародної спільноти, що, у свою чергу, слугуватиме новим поштовхом для розвитку глобалізаційних процесів.

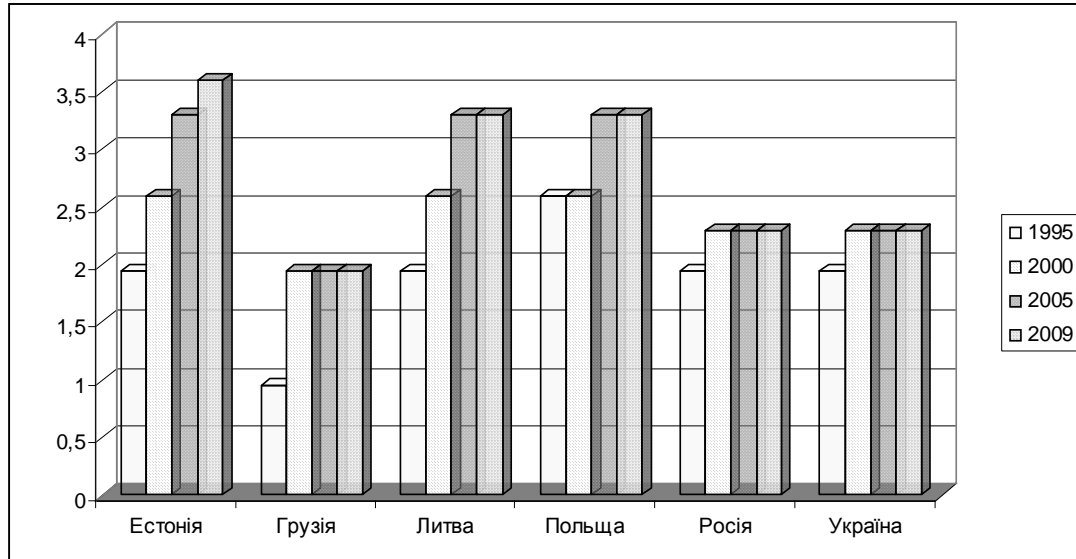
Виходячи з цього, пріоритетними напрямками теоретичних і прикладних досліджень глобального конкурентного середовища при формуванні нового світового порядку стають:

- обґрунтування нового бачення державного суверенітету країн і меж міждержавної інтеграції при відмові від «державоцентристського» підходу до розуміння сутності механізму регулювання конкурентного середовища;
- перегляд статусу і перспектив трансформації міжнародних організацій, які формують сфери наддержавного впливу на параметри і напрями розвитку конкурентного середовища при розгляді його як мегасистеми.

Отже, нинішня ситуація потребує від держави і міжнародних організацій вироблення і впровадження інституційних інновацій як чинника, що формує передумови реалізації інноваційної моделі розвитку за умови забезпечення довіри з боку підприємницьких структур і суспільства загалом.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз конкурентного середовища в Україні та складових конкурентної політики нашої держави. Вивчення цього питання дає змогу звернути увагу на гостроту проблематики інституційних змін в Україні загалом та перегляду інституційної політики у сфері конкуренції зокрема. Для підтвердження низької дієвості конкурентної політики України доцільно скористатися інформацією ЄБРР, зокрема одним із субчинників інтегрованого транзитивного показника – значенням індексу конкурентної політики (від 0 до 4,5) [21], що показано на рис. 2.

Міжнародні порівняння засвідчують, що найсприятливіші передумови для конкуренції у групі транзитивних економік створено в Естонії: її конкурентну політику упродовж 1995–2009 рр. можна вважати найдинамічнішою і успішною (зростання показника від 2,0 до 3,67), в Литві (від 2,0 до 3,33), у Польщі (від 2,67 до 3,33). Як видно з рис. 2, оцінки конкурентної політики України упродовж останніх років залишаються стабільними і невисокими (2,33).



**Рис. 2. Динаміка узагальнених показників дієвості конкурентної політики окремих транзитивних економік за період 1995–2009 рр.**

У цьому контексті доцільно звернути увагу на існування протилежних точок зору на роль держави у формуванні дієвого конкурентного середовища: зростання ролі державних інституцій чи зменшення вагомості державного впливу. Зокрема, З. А. Васильєва підкреслює, що стійке положення суб'єктів господарювання на ринках, рівень їх інвестиційної привабливості для стратегічних партнерів і ступінь лояльності споживачів значною мірою визначаються державою як гарантом створення привабливих умов для підприємницької діяльності та вкладання капіталу [22, с. 83–90]. Сьогодні вплив «невидимої руки» ринку, про яку свого часу писав А. Сміт, є, очевидно, недостатнім для обґрунтування сприятливих умов конкуренції, а широке трактування конкурентного середовища з окресленням впливу наддержавних інституцій стало у багатьох випадках підґрунтям для прогнозування зменшення ролі держави у формуванні умов конкуренції в глобалізованому світі. Такий прогноз, на наш погляд, є дещо віддаленим, а сьогодні реальним завданням державної політики є побудова системи адекватних методів та інструментів регулювання відносин конкуренції відповідно до трансформації інтересів держави у глобальному конкурентному середовищі при взаємодії з інституціями наддержавного рівня.

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується зміною пріоритетів державного втручання в економічні процеси, у т. ч. й стосовно підвищення її конкурентоспроможності шляхом розроблення адекватних засобів конкурентної політики. Це зумовлюється, на наш погляд, такими чинниками:

1. Актуалізація проблеми підвищення конкурентоспроможності України та акцентування уваги у цьому контексті на реалізації інноваційної моделі її розвитку. Нездатність повноцінно конкурувати у глобальному ринковому середовищі, про що свідчить низький індекс глобальної конкурентоспроможності України, ставить її на межу технологічної та інституційної несумісності з провідними країнами.

2. Відсутність рівних умов конкуренції на більшості внутрішніх ринків, що зумовлюється прогалинами в механізмі державного регулювання сфери природних монополій (тарифна політика), рівня концентрації (неповне передбачення можливих варіантів монополізації ринків), а також бар'єрів входження в галузь. Узагальнення інформації щодо процесів концентрації в Україні, а також їхнього нормативно-правового забезпечення засвідчило відсутність чітких трактувань окремих дозвільних процедур, пов'язаних з концентрацією, що в окремих випадках призвело до прийняття неоднозначних рішень. Вирішення проблеми, на наш погляд, лежить у площині активізації законотворчої діяльності, а також залучення міжнародних інститутів контролю за злиттями і поглинаннями в Україні, оскільки інтереси сторін-учасників згаданих процесів все частіше зачіпають конкурентний простір кількох країн.

3. Недосконалість методичного забезпечення реалізації конкурентної політики. Аналіз ряду положень «Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» [23] дає підстави стверджувати про наявність у ній ряду узагальнених трактувань щодо визнання суб'єкта господарювання монополістом. На наш погляд, потребує уточнення і конкретизації ряд принципів пунктів згаданої методики, використання яких в існуючій редакції для обґрунтування стратегічних рішень може призводити (а в окремих випадках це простежується) до неоднозначних висновків, що породжує конфліктні ситуації.

4. Відсутність узгодженості конкурентної і структурної політик. Зростання глобальної конкурентоспроможності України можливе лише за умови дотримання чітко окреслених інноваційних пріоритетів та здійснення принципів структурних змін (за Й. Шумпетером, «творче руйнування»). Однак упродовж всього періоду розбудови незалежної держави структурну політику можна ідентифікувати як застарілу, пасивну і, відповідно, неперспективну, у результаті чого структурні перетворення були безсистемними та інерційними. Це, у свою чергу, зумовило структурну розбалансованість економіки, високий рівень енерго- і капіталоємності виробництва, падіння рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання. Більшість провідних галузей економіки України експортоорієнтована, і на їхній діяльності та, відповідно, на всій економіці позначаються коливання кон'юнктури світового ринку. Дослідження тенденцій розвитку окремих галузей (підгалузей) промисловості України з використанням двох критеріїв – темпу приросту галузі (порівняно із середнім по промисловості) і частки галузі в обсязі промислового виробництва – показало неспроможність механізму державного регулювання забезпечити прискорений розвиток тих із них, які було позиціоновано як найважливіші і пріоритетні. Це потребує перегляду політики «наздоганяючої модернізації»: як ми вже зазначали, у недалекому майбутньому світова економіка внаслідок масштабної і глибокої кризи принципово зміниться.

Пошук відповіді на означене питання потребує урахування особливостей переходу (стрибка) від існуючого до нового технічного і технологічного базису в умовах кризової фази циклу. При цьому необхідно акцентувати увагу на об'єктивно зумовленому співіснуванні старого й нового технологічного базису з окресленням пріоритетів розвитку, що передбачає формування адекватних економічних механізмів у межах державної політики і визначенням місця в ньому кожного з цих базисів, інвестиційних переваг кожного з них тощо. Логічним результатом такого твердження є висновок про необхідність диференціації економічної політики, зокрема для нових, перспективних виробництв – забезпечення прямої фінансової підтримки держави, розроблення і впровадження дієвих засобів податкової конкуренції тощо.

5. Необґрунтованість рівня адміністративних послуг та складність дозвільних процедур, що призводить у ряді випадків до неправомірних (дискримінаційних) і антиконкурентних дій державних органів.

У цьому контексті варто зазначити особливість економічної ситуації в Україні: за рівнем розвитку *k*-суспільства та іншими спорідненими критеріями Україна посідає значно вищі місця у міжнародних рейтингах порівняно з індексами глобальної конкурентоспроможності. Вивчення субіндексів згаданих критеріїв оцінювання дає змогу констатувати, що існує близькість і часткове дублювання (корельованість) критеріїв оцінювання розвитку *k*-суспільства і конкурентоспроможності країн, у першу чергу за рахунок зростання вагомості інноваційних чинників у формуванні рейтингів. Отже, можемо стверджувати про існування передумов зростання конкурентоспроможності України на інноваційних засадах (за умови реалізації моделі інноваційного розвитку), враховуючи фактичні значення показників розвитку *k*-суспільства.

Такий висновок може стати підґрунтям і стимулом для розроблення механізмів формування інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання та їх інноваційної культури, а також перегляду конкурентної, інноваційної, структурної, кадрової політик держави та їх скоординованої реалізації. Однак у цьому контексті гостро постає проблема фінансового забезпечення стрімких інноваційних перетворень, а також дослідження впливу процесів розбудови *k*-суспільства на економічне зростання загалом і конкурентоспроможність країни зокрема. Зазначені реалії обмежують участь українських підприємств у глобальному інноваційному процесі, ставлять державу на межу системної несумісності з економіками розвинутих країн, які в межах сьомого, недосяжного нині для України технологічного переділу прагнуть вирішувати грандіозні та амбіційні завдання розвитку суспільства у світлі світоцивілізаційних процесів (наприклад, технології холодного термоядерного синтезу, що мають принципово змінити енергетичний потенціал земної цивілізації).

Останній крок нашого дослідження механізмів розроблення і реалізації наскрізних і гармонізованих управлінських інновацій (від мега- до макрорівня) передбачає вивчення можливостей, особливостей і перспектив їх продукування на рівні підприємства як стимулюючого чинника імплементації інноваційного типу поведінки в практику господарювання.

Відомий англійський учений С. Бір підкреслює, що система управління – це мозок підприємства [24], і світовий рейтинг найкращих компаній, сформований американським



журналом «Fortune» і англійським «Economist», базується насамперед на критеріях якості управління ними. Однак, як показали дослідження, проведені нами у різних сферах управлінської діяльності суб'єктів господарювання в Україні, значення управлінських інновацій недооцінюється і керівництвом, і персоналом підприємств, а вивчення інноваційних процесів зводиться, як правило, до дослідження процедур розроблення та впровадження продуктивних і технологічних інновацій. При такому баченні підприємство втрачає свої «контури» у сфері управління, а керівництво, акцентуючи увагу переважно на основному бізнес-процесі (найчастіше – на виробництві), штучно обмежує потенціал ринкового зростання. Поряд з тим, фахівці відзначають: організаційні здібності, що «вмонтовані» в рутини, процеси та корпоративну культуру і тому неперемішувані на ринку, вагоміші для успіху в конкуренції, ніж володіння будь-якими цінними ресурсами – матеріальними (нерухомість, виробничі споруди, сировина тощо) і нематеріальними (репутація, бренди, патенти тощо). Дійсно, успішні суб'єкти господарювання використовують ті самі фактори виробництва, що й суперники, але завдяки організаційним здібностям перетворюють ці фактори на продукти і послуги, які відрізняються високою якістю або нижчими витратами [25]. Ключові чинники успіху все більше пов'язуються з уміннями формувати попит (нові ринки), завойовувати і утримувати клієнта шляхом створення ефективних стосунків та інших латентних конкурентних переваг, заснованих на інтелектуальних технологіях.

Вивчення й узагальнення успіхів і невдач багатьох вітчизняних і зарубіжних компаній дали змогу сформулювати пріоритети побудови нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємств:

- формування нового стратегічного мислення, яке ні в якому разі не повинно зводитися лише до стратегічного планування;
- забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається як частина системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище;
- розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування [26, с. 46];
- сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можлива на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки;
- урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій;
- трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу суб'єкта господарювання як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах суб'єктів господарювання, які конкурують між собою, можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях [25];

- сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. Л. Фаткін з цього приводу зазначає: «...в організації завжди виявляється діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації... і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника [27]»;

- спільне творення цінності виробником і споживачем продукції (послуг) через системні спільні здібності, що мають індивідуалізований характер. Таке розуміння пріоритетів управління передбачає трансформацію підходів до побудови моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку;

- орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень та форм конкуренції.

Важливою складовою обґрунтування зростаючої значущості управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств є виявлення нами його основної інтеграційної властивості в умовах *k*-суспільства – мінливості. Її сутність проявляється у здатності такого суб'єкта до трансформацій будь-якого типу і прагненні зберігати при цьому гнучку динамічну рівновагу як цілісної відкритої системи на основі адаптації або випереджуючого розвитку через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності [28, с. 216–223]. При цьому схильність до адаптації чи випереджуючого розвитку як різних форм мінливості підприємства залежить від обраної стратегії конкуренції і компетентності управлінців. Виявлені прояви мінливості як основної властивості підприємства у динамічному конкурентному середовищі узгоджуються з трактуванням інноваційного типу його конкурентної поведінки, під яким розуміється ініційований на засадах творчого начала перманентний, мотивований і превентивний пошук (або створення) і розвиток нових центрів привабливості бізнесу та стимулювання їх взаємодоповнюючої активності з метою формування механізмів побудови і реалізації конкурентних переваг. При такому підході управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати як інноваційний процес, а побудова стратегічних конкурентних переваг можлива на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу його поведінки.

На тлі загальносвітових тенденцій розвитку конкуренції на інноваційних засадах узагальнення управлінської практики вітчизняних підприємств підтверджує існування слабого попиту на інновації, а також низького рівня генерування знань, поширення та абсорбції окремими суб'єктами ринку результатів міжнародних і вітчизняних інноваційних проектів. Це пояснюється низьким рівнем науково-технічного розвитку та відсутністю ознак інноваційного типу культури. Здатність до продукування знань, поширення та абсорбції інновацій суб'єктами господарювання залежать від попереднього досвіду їх інноваційної активності, і ця здатність наростає при збільшенні масштабів і періоду продукування та впровадження інноваційних продуктів. З іншого боку, безальтернативність інноваційного типу розвитку і формування на цій основі конкурентних переваг як запоруки високої конкурентоспроможності на макро- і мікрорівнях висуває цю проблему в число пріоритетних завдань вітчизняної науки та управлінської практики.

У процесі продукування управлінських інновацій відбувається зміщення центрів значущості: від класичних, типових технологій до новаторства і творчості в управлінні, що дає змогу формувати ексклюзивні конкурентні переваги на основі виявлення додаткових зовнішніх і внутрішніх можливостей, а також мобілізації організаційних ресурсів. Вони можуть набувати таких форм:

- обґрунтування процесів злиття, поглинання, формування стратегічних альянсів;
- підвищення конкурентоспроможності шляхом подрібнення (зменшення);
- якість формування і оптимізації портфеля, обґрунтування і вибір часу диверсифікації;
- пошук альтернативних джерел сировини (вигідніший варіант доступу до сировини);
- інновації у бізнес-процесі, особливо в такому, що має міжгалузевий характер;
- ексклюзивні способи співпраці зі споживачами, прогнозування нових потреб;
- розроблення методів впливу на канали розподілу і формування дистрибуторської мережі;
- управління гнучкістю суб'єкта господарювання (гармонізація виробничого, інвестиційного та фінансового планування, страхування ризиків, можливості припинення проектів, перенесення їх термінів тощо);
- побудова додаткових бар'єрів для вступу нових конкурентів на конкретний сегмент ринку;
- формування дієвого мотиваційного середовища, в першу чергу для інноваційної діяльності;
- створення і розвиток креативної мережі;
- обґрунтування пріоритетів діяльності та доцільності використання аутсорсингу;
- розроблення і реалізація рекламних кампаній, брендинг;
- прогнозування краще від конкурентів можливих змін конкурентного середовища і уникнення на цій основі можливих ризиків.

Такий перелік управлінських інновацій, безумовно, дає змогу зробити висновок, що їм варто віддати пріоритет у процесі пошуку конкурентних переваг і домінанту розвитку систем управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання доцільно перемістити в механізм створення і реалізації управлінських інновацій, які базуються на функціонуванні креативної мережі.

Отже, в результаті досліджень сутності і значущості управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можемо сформулювати такі висновки:

- дослідження теоретичних підвалин формування конкурентних переваг показало наростання значущості в них ідей нелінійного стратегічного управління, у першу чергу орієнтації на інтелектуальне лідерство, що формує передумови розвитку інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання;
- розроблення і розвиток механізмів економічної політики держави, у першу чергу конкурентної та інноваційної, повинно базуватися на новітніх досягненнях теорії конкурентних переваг і на основі цього стимулювати формування інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання та розвивати інноваційну інфраструктуру, регулювати процеси

формування і розвитку конкурентного середовища, у тому числі бар'єри входження в галузь, здійснювати контроль та регулювання діяльності монополій, попереджувати спроби недобросовісної конкуренції тощо;

- при побудові та реалізації конкурентних переваг суб'єкти господарювання повинні уникати класичного раціонального типу поведінки, тобто приймати нестандартні, не прогнозовані конкурентом рішення. В іншому випадку їх стратегія виявиться очікуваною конкурентами, що в умовах гіперконкуренції призведе до втрати ринкових позицій;

- суб'єкти господарювання повинні оперативно реагувати на втрату конкурентною перевагою своєї ексклюзивності, тобто відмовлятися від конкурентних переваг, що втратили актуальність, і створювати нові переваги для утримування споживача і формування нових ринків, при цьому зосереджуючись на мистецтві імпровізації, вмінні швидко реагувати на нову ситуацію і знаходити незвичну відповідь на поведінку конкурентів;

- суб'єктам господарювання необхідно зважати на дуалізм розвитку стратегічного управління, який пов'язується, з одного боку, з тенденцією до побудови короткотермінових стратегій, а з іншого – прагненням передбачити майбутню структуру світової і вітчизняної економіки і формувати нові сегменти ринку. Єдиною корисною довгостроковою компетенцією, на думку Г. Шрайєгга [29, с. 95], повинно стати уміння постійно шукати і знаходити нові, несподівані для конкурента переваги, а запорукою успіху, за нашим переконанням, може стати запровадження інноваційного типу поведінки;

- створення і швидке використання конкурентних переваг передбачає акцентування на гнучкості суб'єкта господарювання як економічної системи, і при цьому актуалізуються нові аспекти гнучкості, а саме поєднання механізмів ринкової, фінансової і виробничої гнучкості;

- формування тенденції зміщення акцентів у системі управління підприємством на користь організаційної і мотиваційної функцій (втрата примату функцією планування), що підтверджується зростанням актуальності теорії організації, теорії систем, соціально-психологічних аспектів теорії мотивації, збільшенням числа досліджень у сфері гнучких віртуальних організацій тощо.

Подальші дослідження розглянутої проблематики мають зосереджуватися, на наш погляд, на таких пріоритетних напрямках:

- теоретичне обґрунтування і запровадження в практику державного регулювання конкурентних відносин дієвих механізмів забезпечення рівноправних умов конкуренції для усіх суб'єктів господарювання, перегляд конкурентної політики з урахуванням досягнень інноватики та інноваційних пріоритетів розвитку;

- активна взаємодія з міжнародними організаціями в процесі формування і впровадження наддержавних механізмів регулювання глобального конкурентного середовища;

- вироблення і впровадження механізмів мотивування створення інноваційних підприємств і розвитку інноваційного типу культури та креативного середовища для забезпечення передумов продукування ексклюзивних конкурентних переваг і перетворення процесу управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в інноваційний процес.

### Література

1. Конкурентоспроможність національної економіки / за ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. – К. : Фенікс, 2005. – 582 с.
2. *The Global Competitiveness Report 2011–2012* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : / <http://gcr.weforum.org>.
3. *Звіт Антимонопольного комітету України за 2011 рік* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua>.
4. *Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000–2005 роках* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://amc.gov.ua/amc/docscatalog>.
5. *Звіт Антимонопольного комітету України за 2010 рік* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua>.
6. *Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация* [Электронный ресурс] / А. Идрисов. – Режим доступа : [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.html](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.html).
7. *Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підруч. / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.*
8. *Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / Олена Лапко. – К. : ІЕП НАНУ, 1999. – 254 с.*
9. *Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : моногр. / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.*
10. *Керівництво Осло. Рекомендації щодо збору та аналізу даних стосовно інновацій. Спільна публікація ОЕСР та Євростату / пер. з англ. та наук. ред. Г. О. Андрощук. – К. : УкрІНТЕІ, 2009. – 162 с.*
11. *Соловійов В. П. Інноваційний розвиток регіонів: питання теорії та практики : моногр. / В. П. Соловійов, Г. І. Кореняко, В. М. Головатюк. – К. : Фенікс, 2008. – 224 с.*
12. *Zhouying J. Globalization, Technological Competitiveness and the Catch-up Challenge for Developing Countries : Some Lessons of Experience / J. Zhouying // International Journal of Technology Management and Sustainable Development. – 2005. – Vol. 4. – № 1.*
13. *Покришка Д. С. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку* [Електронний ресурс] / Д. С. Покришка. – Режим доступу : <http://www.niisp.gov.ua/vydanna/panorama>.
14. *Kogut B. Country Competitiveness : Technology and the Organizing of Work / B. Kogut. – Oxford : Oxford University Press, 1993.*
15. *Литвинцева Г. Словарь терминов по институциональной экономике* [Электронный ресурс] / Г. Литвинцева. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru>.
16. *Пилипенко Г. М. Институциональні інновації як фактор інноваційного розвитку національної економіки / Г. М. Пилипенко, Ю. І. Пилипенко // The Economic Messenger of the NMU. – 2009. – № 2. – С. 34–40.*
17. *Горбанев М. М. Международные рейтинги конкурентоспособности и что они на самом деле измеряют? [Электронный ресурс] / М. М. Горбанев. – Режим доступа : [http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/public\\_pdf681.pdf](http://www.icss.ac.ru/userfiles/file/public_pdf681.pdf).*

18. Кіссінджер Г. Шанс для нового світоустрою [Електронний ресурс] / Г. Кіссінджер. – Режим доступу : <http://www.day.kiev.ua>.
19. Максимова М. Проблемы стабильности мировой экономики / М. Максимова // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – № 9. – С. 3–18.
20. Ковалёв Е. Глобальная продовольственная проблема / Е. Ковалёв // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – № 10. – С. 26–34.
21. Процесс перехода и показатели стран СНГ и Монголии в 2009 году. Процесс перехода в кризисе? [Электронный ресурс] // Европейский банк реконструкции и развития. – Режим доступа : <http://www.ebrd.com/publ/econo/6520r.pdf>.
22. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 83–90.
23. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку : затв. розпорядженням Антимонопольного комітету України від 5 берез. 2002 р. № 49-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/monopoli/metoda.html>.
24. Бир С. Мозг фирмы / С. Бир. – М. : Радио и связь, 1993. – 416 с.
25. Катькало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм [Электронный ресурс] / В. Катькало // Персонал-микс. – 2003. – № 5 (018). – Режим доступа : <http://www.personal-mix.ru>.
26. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
27. Фаткин Л. Утопии, мифы и иллюзии менеджмента / Л. Фаткин // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5. – С. 92–96.
28. Тарнавська Н. Мотиваційне середовище розвитку персоналу як чинник формування інноваційного типу поведінки малих підприємств / Н. Тарнавська, І. Турський // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2007. – Спецвип. 22, ч. III. – С. 216–223. – (Серія : Економіка).
29. Шрайзгг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Г. Шрайзгг // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 93–98.