

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14)

УДК 658:005.3

JEL D 21; O 32

*Р. Р. Августин,*

*д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Тернопільський національний економічний університет*

*ORCID ID : 0000-0003-3101-7107*

*RESEARCHER ID: G-6692-2017*

*І. О. Деміків,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Тернопільський національний економічний університет*

*ORCID ID: 0000-0001-6538-7988*

*RESEARCHER ID: G-6714-2017*

## **УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*R. Avhustyn*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department Management,  
Public administration and personnel, Ternopil National Economic University*

*I. Demkiv*

*PhD in Economics, Associate Professor, Department Management,  
Public administration and personnel, Ternopil National Economic University*

### **MANAGEMENT INNOVATIONS AS A FACTOR OF IMPROVING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

*Доведено необхідність впровадження в систему управління підприємств управлінських інновацій, що передбачає докорінну перебудову їх виробничої і господарської діяльності на засадах новітньої управлінської парадигми, що потребує імплементації до бізнес-моделі управлінських технологій оперативної і превентивної реакції на трансформацію умов функціонування. Встановлено, що першочерговою причиною необхідності застосування управлінських інновацій є досягнення конкурентоспроможності як цілісності конкурентних переваг, що будуть визначати здатність приймати безпосередню участь в конкурентній боротьбі на ринку в певному виді господарської діяльності. Обґрунтовано необхідність: в переорієнтації на інтелектуальне лідерство, що формує передумови розвитку інноваційного типу поведінки підприємств; створення нових переваг для утримування споживача і формування нових ринків; вміння швидко реагувати на нову ситуацію і знаходити незвичну відповідь на поведінку конкурентів; виробляти і впроваджувати механізми мотивування створення інноваційних підприємств і розвитку інноваційного типу культури та креативного середовища для забезпечення передумов продукування ексклюзивних конкурентних переваг і перетворення процесу управління конкурентоспроможністю підприємств в інноваційний процес.*

*The necessity of introduction of management innovations into the management system of*

*enterprises is proved, which implies a radical restructuring of their production and economic activities on the basis of the newest management paradigm, which requires implementation of an operational and preventive reaction on the transformation of operating conditions into the business model of management technologies.*

*It is determined that in order to increase adaptability and resistance to changes in consuming behavior, it is necessary to pursue organizational changes, both evolutionary and revolutionary in nature. It is impossible without managerial innovations, which are a modern source of competitive advantages in the world practice of economic activities. It is proved that the key to successful enterprise activity in the long term is its ability to change in accordance with changing market conditions, which is ensured by the availability of management mechanisms which control the need and ensure changes. This mechanism is the mechanism to support managerial innovation. Taking into considerations the fact that just the development of the enterprise as a result of action of its extensive-intensive parameters of its activity in the process of resolving contradictions between the internal and external environments of its functioning, requires it to adjust instrumentally its endogenous parameters in accordance with changes in exogenous conditions - managing innovations acquires the priority importance in strict competition.*

*It is established that the primary reason for the need of use of managerial innovations is the achievement of competitiveness as the integrity of competitive advantages that will determine the ability to participate directly in competition at the market in a certain type of economic activity.*

*It is grounding that there is the necessity: to reorient to intellectual leadership, which forms the prerequisites for the development an innovative type of enterprises' behavior; to create new benefits for keeping a customer and creating new markets; to form the ability to react quickly to a new situation and to find an unusual response to the behavior of competitors; to develop and implement the motivation mechanisms for creation of innovation enterprises and development of an innovation type of culture and creative environment to provide the prerequisites for the production of exclusive competitive advantages and to transform the process of managing the competitiveness of enterprises into the innovation process.*

**Ключові слова:** *управління інноваціями; конкурентоспроможність; конкурентні переваги; конкурентне середовище; управління змінами; інноваційна модель.*

**Keywords:** *innovation management; competitiveness; competitive advantages; competitive environment; management changes; innovation model.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку української економіки та об'єктивні глобалізаційні прояви світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання виробляти інноваційні функціональні механізми управління як єдину передумову їх виживання на ринку, що будуються на засадах інноваційної моделі розвитку і впровадження в практику господарювання управлінських інновацій.

Необхідність впровадження в систему управління управлінських інновацій зумовлена наростанням інтенсивності конкуренції і прагненням забезпечити собі стійке положення на ринку, а досягнення високого рівня конкурентоспроможності можливе за рахунок формування і використання узгоджених управлінських технологій та інновацій: перегляду (адаптації) корпоративних і конкурентних стратегій через механізми передбачення змін, оновлення (оптимізації) асортименту продукції на основі моніторингу конкурентного середовища і узгодження життєвих циклів продукції, формування системи ризикозахищеності підприємства, оптимізації структури капіталу і забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, побудови взаємовигідних відносин партнерства з постачальниками, споживачами та інституціями ринкової інфраструктури, організаційних перетворень тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств за рахунок впровадження управлінських інновацій перебувають у полі зору наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Бистрова А.Г., Лапко О.О., Мушникової С.А., Прохорової В.В., Савенка К.С., Тарнавської Н.П., Федорка І.П., Чечуріної М.Н., Шацької З.Я., Чухрай Н.І., Федулової Л.І., тощо. Незважаючи на значну кількість публікацій, які присвячені дослідженню проблем інновацій, необхідно зазначити, що недостатньо висвітлені питання дослідження управлінських інновацій, які є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Тому проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок впровадження управлінських інновацій на сьогодні є вкрай актуальною.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування необхідності застосування управлінських інновацій як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах турбулентного ринкового

середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впровадження інноваційної моделі розвитку на підприємствах України передбачає докорінну перебудову їх виробничої і господарської діяльності на засадах новітньої управлінської парадигми, що потребує імплементації до бізнес-моделі управлінських технологій оперативної і превентивної реакції на трансформацію умов функціонування. Високий рівень турбулентності ринкового середовища спонукає підприємства до побудови конкурентних переваг на засадах управлінських інновацій, оскільки традиційні управлінські інструменти не забезпечують бажаного ринкового успіху і конкурентного захисту. Зростання актуальності теоретичного обґрунтування і методичного забезпечення технологій управління інноваціями зумовлюється також процесами трансформації конвергентного розвитку суб'єктів ринку в дискретний, що потребує додаткових досліджень хаотичного розвитку та самоорганізації систем.

Реалії сучасного суспільства стали передумовою перегляду основних положень усталеної парадигми менеджменту, у результаті чого новітні тенденції розвитку управлінських технологій пов'язуються з формуванням критеріїв оцінювання якості менеджменту у контексті зростання вартості бізнесу. Враховуючи це, стає очевидним, що сучасна економічна система ринкового типу в розрізі окремих господарюючих суб'єктів не відповідає за основними постулатами жодній із економічних теорій. Динамічність розвитку суспільно-економічних відносин із циклічними коливаннями пріоритетності пропозиції чи попиту на окремих етапах розвитку або в окремих секторах економіки не дозволяють застосовувати в базовому вигляді ні класичні, ні кейнсіанські закони щодо повного підпорядкування діяльності підприємства макро- чи мікроекономічним теоріям [1].

У цьому аспекті зазначимо, що управління сучасними підприємствами базується на концепції їх розвитку як відкритої соціально-економічної системи та виокремлює підхід, згідно з яким вся внутрішня побудова системи управління підприємством є відповіддю на різноманітні за своєю природою впливи різних стейкхолдерів. Організація діяльності будь-якого підприємства у своїй фундаментальній основі базується на системі таких управлінських принципів: принципів цілепокладання (первинності цілей, дерева цілей, цільової адаптації, безперервності цілей, стратегічного планування); принципів форми (системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності); принципів змісту (провідної ланки, необхідної різноманітності, необхідності та достатності, резервування і дублювання, єдності форми і змісту); принципів взаємозв'язку (лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок, зворотного зв'язку); принципів взаємодії (оперативності та гнучкості, безперервності та ритмічності, розподілу та кооперації функцій, адекватності дії).

Для успішного функціонування в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління підприємством повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних управлінських засобів, реакцій і умінь передбачення подій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Об'єктивно необхідною передумовою пристосування підприємства до мінливого ринкового середовища та досягнення бажаної конкурентоспроможності є впровадження в систему управління управлінських інновацій. Першочерговою причиною необхідності застосування управлінських інновацій є досягнення конкурентоспроможності як цілісності конкурентних переваг, що будуть визначати здатність приймати безпосередню участь в конкурентній боротьбі на ринку в певному виді господарської діяльності.

Враховуючи процеси глобалізації економічного зростання, коли внаслідок інтенсифікації конкурентних змагань між підприємствами значно ускладнюється механізм формування і використання конкурентних переваг, базою для реалізації конкурентоспроможності стають ефективні управлінські інновації через функціонування адаптивних і підтримуючих механізмів.

Адаптивні механізми налаштовують підприємство до змін, створюють напругу, однак і спонукають до активної реакції на зовнішні та внутрішні виклики, створюючи всі умови для ефективного функціонування підприємства.

Підтримуючі механізми, навпаки, стримують підприємство від швидких змін, які спроможні вивести його зі стану рівноваги. Підтримуючі механізми можуть провокувати застій і гальмувати зростання підприємства.

Будь-яка інновація вносить зміни в функціонування того чи іншого суб'єкта господарювання та вимагає перегляду системи управління. При цьому основним системним напрямком всього механізму господарювання, джерелом формування інновацій має виступати, перш за все, підвищення ефективності використання наявних ресурсів за рахунок виявлення нових зв'язків в системі, тобто господарювання має бути безпосередньо пов'язане з таким загальносистемним параметром, як керованість. У цьому випадку управлінські інновації і виступають основним важелем, який регулює процеси підвищення результатів діяльності, процесів перерозподілу ресурсів з категорії масових у категорію якісних в процесі вирішення інноваційних проблемних ситуацій.

У момент переходу від депресії до поживлення на ринку з'являється велика чисельність різних нововведень: товарів, послуг, технологій, ресурсів, нових ринків збуту. Інновації, які успішно впроваджуються, стають ринковим орієнтиром для підприємців і викликають хвилю підйому спочатку в галузях, пов'язаних з інноваціями, а потім і у всій економіці. Вони безпосередньо впливають на взаємопов'язані галузі через попит на виробничі ресурси, завдяки частковому проникненню нових технічних рішень в цих галузях. Таким чином, інновації, визначаючи вектор розвитку підприємств, створюють підґрунтя в першу чергу для інвестиційних товарів, послуг і капіталу, а потім – для інноваційних.

Систематизуючі найбільш поширені класифікації, Чухрай Н.І виокремлює такі інновації, як організаційно-управлінські інновації – це зміни в процесі управління, протягом якого продукти і послуги задумуються, виробляються і постачаються споживачам. На думку науковця, управлінські інновації впливають на всю діяльність організації [2, с. 17].

Лапко О.О. поділяє інновації на локальні, регіональні (галузеві), державного значення та міжнародного значення [3, с. 55]. Запропонований підхід до класифікації інновацій, дає змогу засвідчити його ґрунтовність, однак найбільш цінним для обґрунтування системи інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, є виділення згаданого авторкою класифікаційної ознаки інновацій «за значенням наслідків та охопленням частки ринку».

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 [4, с. 48-57]. Однак, на думку Тарнавської Н.П., кожна з означених груп інновацій прямо чи опосередковано стосується управлінської діяльності [5, с. 41].

Таким чином, управлінські інновації є самостійним класом інноваційних явищ та процесів з власною специфікою та сферою функціонування. Разом з тим для управлінських інновацій у вигляді окремих елементів характерні і риси інновацій усіх інших типів (формування нових послуг, ринку управлінських послуг, впровадження нових управлінських технологій, реалізація нових маркетингових підходів тощо). Управлінські інновації в контексті особистісного виміру включають у себе не лише зміни в методологіях та технологіях управлінської діяльності, а й певні аспекти духовної творчості, загалом наукової і розумової діяльності, мотивацію і способи поведінки, які якісно відрізняються від тих, що мали місце раніше.

Структурно-функціональний вимір управлінських інновацій дає змогу аналізувати організаційні зміни та трансформування функціонального імперативу управлінської діяльності. Можна констатувати, що управлінські інновації мають широкий спектр застосування і є важливою складовою досягнення конкурентоспроможності підприємств.

Управлінські інновації – це те нове знання, яке втілене в нових управлінських технологіях, нових управлінських процесах і організаційних структурах та полягають у реалізації творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення нових управлінських методів і форм [6]. Управлінські інновації створюють сильні конкурентні переваги сучасного бізнесу і змінюють звичні принципи, процеси, структуру і практику менеджменту, удосконалюють способи та інструменти, якими володіють менеджери і впливають, перш за все, на управлінські процеси.

Досліджуючи різні точки зору науковців, можемо зазначити, що 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, яке формує передумови активізації інноваційної діяльності, розвиток 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.

Для підвищення адаптивності та стійкості до змін споживчої поведінки необхідно цілеспрямовано проводити організаційні зміни як еволюційного, так і революційного характеру. Це неможливо без управлінських інновацій, які виступають в світовій практиці господарювання сучасним джерелом конкурентних переваг. В процесі таких перетворень структури управління важливим елементом стає гнучкість; з'являється можливість багатоцільового використання виробничих потужностей; підвищується рівень якості продукції, що випускається; відбувається прискорення процесів виробництва і реалізації продукції при одночасному скороченні витрат на всі етапи життєвого циклу продукції; покращуються умови праці; починають функціонувати нові системи стимулювання працівників, що забезпечують високий ступінь їх інноваційної активності і в підсумку створення конкурентних переваг.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначають, в основному, його конкурентні переваги. М. Портер абсолютно справедливо підкреслює, що вирішальним в конкурентній боротьбі для підприємства є те, як довго воно зможе утримати наявні у нього конкурентні переваги. Це залежить від трьох чинників:

1) тип джерела переваги: більш низького рангу, наприклад, дешева робоча сила або сировина, які можуть отримати і конкуренти; або більш високого рангу – таких, як сучасна технологія або репутація, заснована на посиленій маркетинговій діяльності;

2) кількість наявних у підприємства джерел конкурентної переваги: добре їх мати якомога більше;

3) найважливіший фактор – постійна модернізація всіх видів діяльності, іноді необхідно навіть відмовлятися від наявних переваг, щоб домогтися нових. Однак справжні конкурентні переваги дають підприємству тільки інновації. Причому під інноваціями розуміється задоволення нової потреби або старої, але по-новому. М. Портер вважає, що інновації – це можливість здобуття конкурентних переваг. Управлінські інновації дозволяють створити необхідні умови для здійснення інновацій інших типів, і є основою для організації інноваційного процесу на підприємстві [7].

Запорукою успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі є його здатність змінюватися відповідно до мінливих ринкових умов, яка забезпечується наявністю управлінських механізмів,

які контролюють необхідність і забезпечують проведення змін. Таким механізмом є механізм підтримки управлінських інновацій. Управлінські інновації дозволяють створити необхідні умови для здійснення інновацій інших типів, і є основою для організації інноваційного процесу на підприємстві. Організаційно-управлінські зміни (управлінські інновації) можуть відбуватися за такими напрямками:

- розробка і реалізація нової або значно зміненої корпоративної (акціонерної) стратегії в організації (групі організацій);
- впровадження сучасних (на основі інформаційних технологій) методів управління організацією;
- розробка і впровадження нових або значно змінених організаційних структур в організації;
- застосування сучасних систем контролю якості, сертифікації продукції, включаючи використання сучасних вітчизняних і зарубіжних стандартів якості;
- розробка нових або значно змінених методів і прийомів організації праці в організації і т.д. ;
- створення спеціалізованих підрозділів з проведення наукових досліджень і розробок, практичної реалізації науково-технічних досягнень (технологічні та інжинірингові центри, малі інноваційні підприємства);
- організація і вдосконалення маркетингової служби в організації, включаючи як створення спеціалізованих груп і підрозділів, так і формування фундаментальної концепції (стратегії) маркетингу організації;
- інші організаційно-управлінські зміни [8].

Організація управлінських інновацій здійснюється за допомогою методів, які забезпечують розробку і реалізацію нововведень в сфері адміністративної діяльності. В даному випадку методи – це вироблені й апробовані способи впливу на об'єкт інновацій з метою отримання інноваційного ефекту.

Враховуючи і те, що саме розвиток підприємства як результат дії екстенсивно-інтенсивних параметрів його діяльності у процесі вирішення протиріч між внутрішнім і зовнішнім середовищами його функціонування, вимагає від нього інструментально узгоджувати свої ендогенні параметри у відповідність до змін екзогенних умов, а управління інноваціями набуває пріоритетного значення в жорсткій конкурентній боротьбі.

За логікою нашого дослідження, динамічну рівновагу можна забезпечити за допомогою управлінських інновацій. Ефективні управлінські інновації мають такі специфічні риси:

- зумовленість об'єктивними змінами умов діяльності суб'єктів господарювання;
- багаторівневність і наскрізність;
- забезпечення нелінійності управління, ексклюзивності механізмів керівного (ут. 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.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг на ринку в умовах мінливості зовнішнього середовища, підприємствам необхідно розвивати технологічні та управлінські інновації, оскільки самі технологічні інновації не збільшать продуктивності без управлінських інновацій. Саме управлінські інновації вносять зміни у бізнес-процес підприємств.

На сьогодні до управлінських інновацій можна віднести: реінжиніринг бізнес-процесів BPR (Business Processes Reengineering), систему управління за цілями (MBO – management by objectives), систему тотального управління якістю TQM (Total Quality Management), збалансовану систему показників (BSC – *Balanced Scorecard*), систему планування ресурсів підприємства (ERP – *Enterprise Resource Planning*), систему взаємовідносин з клієнтами (CRM – *Customer Relationship Management*), систему раціоналізації діяльності на основі порівнянь (*Benchmarking*), систему ефективного управління часом TBM (Time Based Management), управління знаннями (Knowledge Management), систему ощадного управління LM (Lean Management), управління взаємовідносинами з покупцями (CRM - Customer Relations Management, у різних трактуваннях - електронний CRM, маркетинг «один на один») систему управління взаємовідносинами з покупцями (CRM - Customer Relations Management), систему управління змінами (Change Management) та інші, які використовуються підприємствами.

Визнаючи пріоритетність управлінських інновацій у визначенні напрямку та інтенсивності розвитку підприємств, основним завданням інноваційної політики держави є поліпшення інноваційного клімату та збереження інноваційного потенціалу України. За останні роки Україна стрімко втрачає свої позиції в глобальному технологічному просторі і на світовому ринку. Для подолання цього необхідно реалізувати стратегію інноваційний прориву.

Згідно з доповіддю «Глобальний індекс інновацій 2018», підготованою спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD і Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, очолюють рейтинг провідних країн-новаторів Швейцарія (5 років поспіль), Нідерланди, Швеція, Велика Британія та Сінгапур.

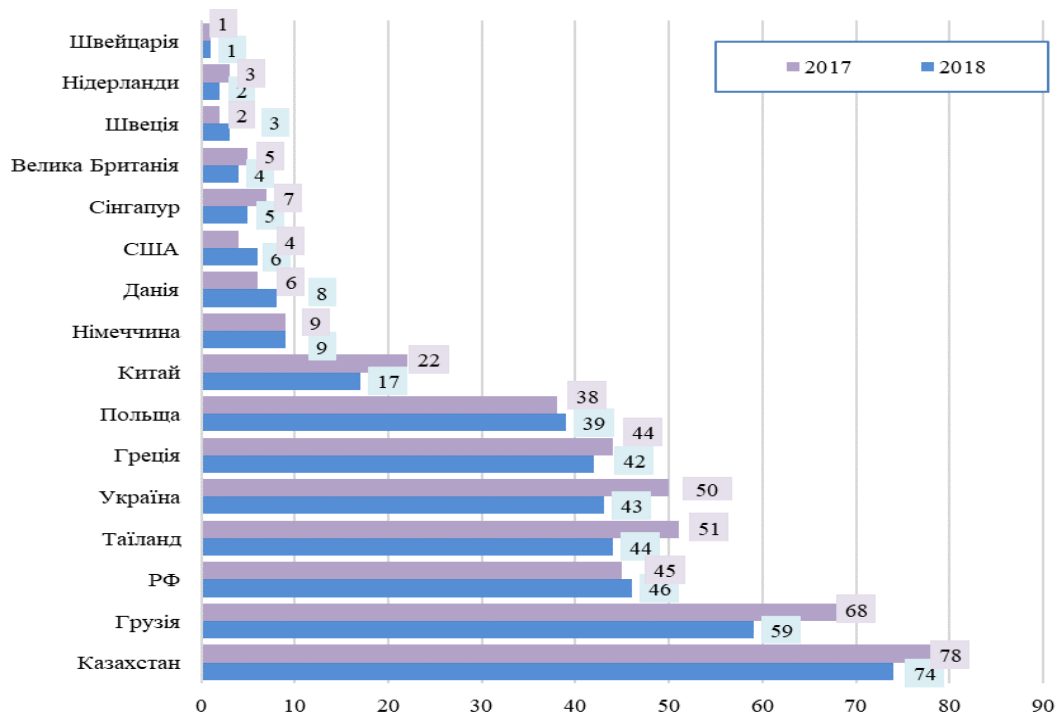


Рис. 1. Динаміка Глобального індексу інновацій за 2017-2018 рр. [9, с. 7]

У 2018 році Україна піднялася в рейтингу на 7 позицій і посіла 43 місце, випередивши Таїланд та опинившись позаду Хорватії і Греції. А в групі за рівнем доходів нижче середнього Україна посіла 1 місце, обійшовши В'єтнам (рис.1).

Основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал і дослідження, а також знання й результати наукових досліджень. Їх ефективна реалізація і є головною конкурентною перевагою. Однак у порівнянні з 2017 роком за підіндексом «людський капітал і дослідження» в 2018 р. Україна втратила 2 позиції, перемістившись з 41-го на 43-тє місце. Це відбулося за рахунок скорочення витрат на освіту у відсотках до ВВП (22 місце – 2017 р., 26 місце – 2018 р.) та витрат на дослідження і розробки у відсотках до ВВП (54 місце – 2017 р., 62 місце – 2018 р.).

Водночас за підіндексом «знання й результати наукових досліджень» Україна на високому 27-му місці в загальному рейтингу. Сильними сторонами підіндексу є наступні показники: створення знань (15-е місце), співвідношення патентів за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності (19-е місце), співвідношення корисних моделей за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності (1-е місце), витрати на комп'ютерне програмне забезпечення у відсотках ВВП (17-е місце), експорт ІКТ послуг у відсотках від загального обсягу торгівлі (15-е місце).

У 2018 р. за підіндексом «Інституції» Україна посідає 107 місце, (2017 р. – 101), у тому числі за показником політичне середовище – 122 (122-е місце – 2017 р.), регуляторне – 78 (82-е місце – 2017 р.), за станом бізнес-середовища – 100 (78-е місце – 2017 р.).

За рівнем розвитку інфраструктури Україна піднялась на одну позицію і посідає 89 місце рейтингу. При цьому низьким залишається значення показника «екологічна сталість» – 115 місце, оскільки за показником «ВВП на одиницю спожитої енергії» Україна на 113 місці.

Ринкові показники України оцінені в 42,7 балу, що відповідає 89 місцю в рейтингу (81 місце – 2017 р.) (за кредитами – 84 місце, інвестиціями – 115, рівнем торгівлі та конкуренції – 45).

За оцінкою бізнес-досвіду Україна піднялася на 5 позицій і посіла 46 місце (за кількістю працівників розумової праці – 41 місце, інноваційним зв'язками – 63, сприйняттям знань – 75).

За підіндексом «Креативність» Україна покращила свою позицію, перемістившись з 49 місця на 45, у тому числі за показником нематеріальні активи – 13 місце, креативні товари та послуги – 86, онлайн креативність – 43 (рис.2).

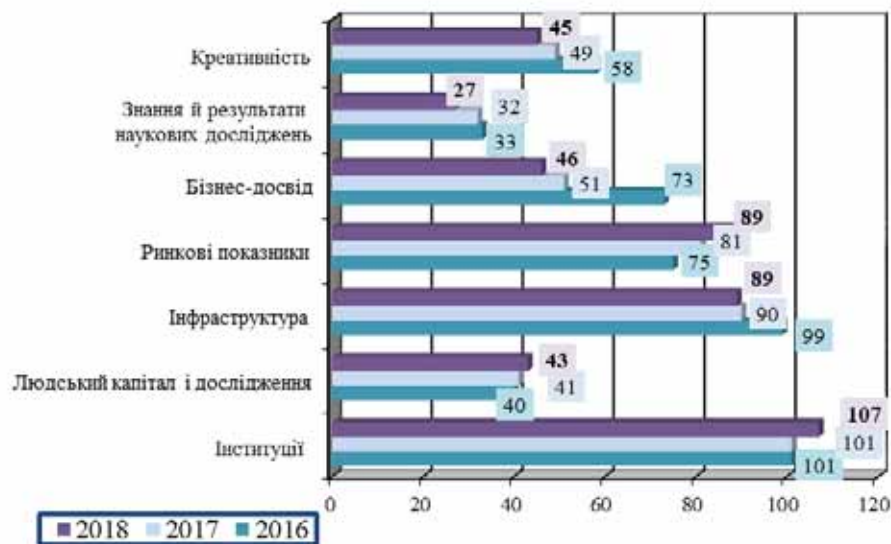


Рис. 2. Динаміка підіндексів Глобального індексу інновацій для України за 2016-2018 рр. [9, с. 8]

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його топ-менеджмент повинен постійно розвиватись, вдосконалюватись та адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Отже, в результаті досліджень управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств можемо сформулювати такі висновки:

- дослідження теоретичного підґрунтя 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 підприємств;
- при побудові та реалізації конкурентних переваг підприємства повинні уникати класичного раціонального типу поведінки, тобто приймати нестандартні, не прогнозовані конкурентом рішення.
- підприємства повинні відмовлятися від конкурентних переваг, що втратили актуальність, і створювати нові переваги для утримання споживача і формування нових ринків, вмінні швидко реагувати на нову ситуацію і знаходити незвичну відповідь на поведінку конкурентів.
- підприємства повинні виробляти і впроваджувати механізми мотивування створення інноваційних підприємств і розвитку інноваційного типу культури та креативного середовища для забезпечення передумов продукування ексклюзивних конкурентних переваг і перетворення процесу управління конкурентоспроможністю підприємств в інноваційний процес.

**Висновки.** В умовах економічних змін у всьому світі зростає конкурентна боротьба виробників за обмежений попит споживачів. Конкуруючи на ринках, підприємства прагнуть набути і утримати конкурентні переваги, для підвищення своєї конкурентоспроможності. В ринкових умовах господарювання конкурентними перевагами того чи іншого суб'єкта господарювання є впровадження інновацій. Сьогодні не можна робити ставку лише на збільшення прибутку, на просте збільшення нововведень або конкурентних переваг. Підприємство повинно прагнути стати відмінним, кращим, успішним від інших, впроваджуючи інновації.

Ключовою стратегією для цього повинен бути перехід від концепції, орієнтованої на деякий кінцевий результат інновацій, до інновації моделі бізнесу: нової технології управління, нетрадиційних стратегій (наприклад, корпоративної), вміння використовувати інновації так само, як якість. Інновації мають бути не засобом досягнення будь-яких цілей організації, а самою метою.

#### Список використаних джерел.

1. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ.* №2. 2017. с. 307-317.
2. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підручник. К.: КОНДОР, 2006. 398 с.
3. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. К.: ІЕП НАНУ, 1999. 254 с.
4. 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.
5. Тарнавська Н.П. Управлінські інновації у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України. *Управлінські інновації.* № 1. 2012 р. с.34-55
6. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Абрамешин А.Е. та ін.. М.: Вита-Пресс, 2001. 272 с.
7. Porter M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
8. Бистров А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* 2011. №2(38). С.49–53.
9. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Писаренко Т.В. та ін.. К.: УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.

## References.

1. Tarnavska, N. P. and Demkiv, I.O. (2017), "Conceptual technologies for managing flexible enterprises", *Biznes inform*, vol. 2, pp. 307-317.
2. Chukhrai, N. and Patora, R. (2006), *Tovarna innovatsiina polityka: upravlinnia innovatsiamy na pidpriemstvi* [Commodity Innovation Policy: Enterprise Innovation Management], KONDOR, Kyiv, Ukraine.
3. Lapko, O. (1999), *Innovatsiina diialnist v systemi derzhavnoho rehuliuвання* [Innovative activity in the system of state regulation], IEP NANU, Kyiv, Ukraine.
4. Androshchuk, H. O. (2009), *Kerivnytstvo Oslo. Rekomendatsii shchodo zboru ta analizu danykh stosovno innovatsii. Spilna publikatsiia OESR ta Yevrostatu* [Oslo Guide. Recommendations for the collection and analysis of innovation data. Joint publication of OECD and Eurostat], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.
5. Tarnavska, N.P. (2012), "Management innovations in ensuring the competitiveness of Ukrainian business entities", *Upravlinski innovatsii*, vol. 1, pp.34-55.
6. Abrameshin, A.E. (2001), *Innovatsionnyiy menedzhment* [Innovation Management], Vita-Press, Moscow, Russian Federation.
7. Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, USA.
8. Bystrov, A.H. (2011), "Features and content of organizational and managerial innovations", *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zb. nauk. pr.* vol.2(38), pp.49–53.
9. Pysarenko, T.V. (2019), *Stan innovatsiinoi diialnosti ta diialnosti u sferi transferu tekhnolohii v Ukraini u 2018 rotsi: analitychna dovidka* [State of Innovation and Technology Transfer Activity in Ukraine in 2018: Analytical Reference], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2020 р.