

УДК 338

Готліб І.Г.

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри статистики**Одеського національного економічного університету*

## ІННОВАЦІЙНИЙ ФАКТОР У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

### THE FACTOR OF INNOVATION IN THE INCREASING OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN UKRAINE

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто та обґрунтовано вирішення питань подолання низької інноваційної сприйнятливості підприємств. Визначено вагомі фактори, що перешкоджають впровадженню інновацій. Наведені чинники-проблеми міжгалузевої, макроекономічної природи, які суттєво впливають на ситуацію з дослідженням та управлінням конкурентоспроможністю. Розглянуто можливі шляхи підвищення інноваційної сприйнятливості. Обґрунтована доцільність застосування менеджмент-консалтингу як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність підприємств, консалтинг, менеджмент, синергетичний ефект.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено и обосновано решение вопросов преодоления низкой инновационной благоприятности предприятий. Определены весомые факторы, препятствующие внедрению инноваций. Представлены факторы-проблемы межотраслевой, макроэкономической природы, которые существенно влияют на ситуацию с исследованием и управлением конкурентоспособностью. Рассмотрены возможные пути повышения инновационной способности. Обоснована целесообразность применения менеджмент-консалтинга как средства повышения конкурентоспособности предприятий.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, конкурентоспособность предприятий, консалтинг, менеджмент, синергетический эффект.

#### ANNOTATION

The addressing issues of overcoming the low innovation productivity of enterprises were reviewed and substantiated in the article. The significant factors that are impeding the introduction of innovation were determined. The problem factors of the intra-industry, macro economical nature that have an essential impact on research and management of competitiveness were presented. The possible ways of increasing the innovation productivity were considered. The expediency of applying the consulting management as a way of increasing the competitiveness of enterprise was substantiated.

**Keywords:** innovations, innovation activity, competitiveness of enterprises, consulting, management, synergistic effect.

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність підприємства як економіко-управлінська категорія завжди є актуальною темою науково-прикладних досліджень незалежно від галузевої приналежності, ринків, регіонів та країн, де працює підприємство. З огляду на доленосні, здебільшого деструктивні трансформації останніх років в українському суспільстві, котрі, безумовно, суттєво впливають і на бізнес, опрацювання питань підвищення конкурентоспроможності українських підприємств є особливо важливим. Інновації дають змогу підприємствам займати лідируючі позиції на ринку,

збільшувати прибуток, вести гідну конкурентну боротьбу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню і дослідженню проблем інноваційної діяльності в Україні присвячуються праці багатьох науковців. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретичні основи конкуренції та інноваційної діяльності, аналізуються причини та умови формування конкурентних переваг, необхідно виділити дослідження таких українських учених, як Я. Базиліук, О. Білорус, Б. Гунський, Ю. Пахомов, Л. Федулов, М. Денисенко, А. Гречан, О. Кузьмін, М. Зверков та інші.

Все більше вчених проявляють інтерес до проблем розвитку інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності в Україні, а результати їхніх розробок зумовлюють необхідність розширення та поглиблення наукових досліджень у цій області.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз результатів наукових досліджень показує, що пошук шляхів подолання перешкод інноваційного розвитку та створення сприятливих умов для здійснення інноваційної діяльності є перспективним для сучасної економіки України. Проблема сприйняття інновацій дійсно відіграє важливу роль у діяльності підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація теоретичних поглядів на дослідження конкурентоспроможності економіки країни, а також визначення причин низької інноваційної сприйнятливості підприємств в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні ситуація як в науці, так і в практиці управління бізнесом загалом і в частині управління конкурентоспроможністю підприємств зокрема характеризується насамперед низкою проблем, переважно системного характеру. Проблеми досліджень цієї категорії пов'язані насамперед з якістю таких досліджень, яка зумовлена відповідними чинниками, передумовами, обставинами. Якщо говорити про кількість наукових робіт із питань конкурентоспроможності, то їх більш ніж досить, але на те, що їх якість є посередньою, може вказувати принаймні той факт, що Україна як держава останніми роками невпинно втрачає позиції в

різноманітних рейтингах, пов'язаних із конкурентоспроможністю бізнесу. Так, за опублікованим Всесвітнім економічним форумом Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016–2017 (The Global Competitiveness Index), Україна посіла 85-е місце серед 138 країн світу, втративши за рік шість позицій (у попередньому рейтингу займала 79-ту позицію) [1].

У світовому рейтингу конкурентоспроможності економік, який щорічно складає Швейцарський інститут управління, Україна за підсумками 2016 року посіла 59-те місце з 61 країни [2].

Ці приклади говорять про те, що або якість досліджень з управління конкурентоспроможністю насправді низька, оскільки результати цих досліджень мають низький ступінь практичного застосування в бізнесі та не надають декларованого ефекту керівникам; або, якщо припустити, що якість досліджень дійсно висока, – відсутній двосторонній зв'язок науки та практики управління, і наукові розробки, які могли би бути корисними для бізнесу, не знаходять своєї реалізації. З певною часткою впевненості можна стверджувати, що мають місце обидві вищезазначені ситуації. При цьому якість наукових досліджень, як і конкурентоспроможність будь-якого підприємства, не є величиною сталою, раз і назавжди заданою чи досягнутою, а перебуває в постійному русі та є радше показником ефективності роботи, аніж її передумовою. Це означає, що рівень якості наукових досліджень перебуває в прямій залежності від професійності виконання управлінської роботи в самій системі науки менеджменту – фундаментальної та прикладної. Виходячи з зазначених міркувань, в основі яких здоровий глузд та системний підхід до аналітичної роботи, слід звернути увагу на популярний у наукових колах (та й серед практиків управління), дещо стереотипний та морально-застарілий, як на кінець другого десятиліття ХХІ ст., підхід до категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства», сутність якого полягає в тому, що помилково найбільше уваги приділяється наслідку, а не причині, а на виході взагалі маємо свого роду професійну нісенітницю: шукаємо найкращих способів управління тим, що, можливо, взагалі управління не потребує, а є автоматично досяжним у разі задалегідь професійно виконаної управлінської роботи. Якщо в категорію «управління конкурентоспроможністю» вкладати дослівний зміст – це все одно, що управляти часом, успіхом, знаннями тощо, і, незважаючи на те, що бізнес-спільнота вже давно призвичаїлася до подібних категорій та виразів, це все ж таки певною мірою аматорський підхід до менеджменту. Менеджмент – це завжди управління людьми. У будь-якому разі незалежно від галузевої специфіки бізнесу все зводиться до керування людьми: до реалізації певних функцій менеджменту за допомогою методів менедж-

менту, до вибору оптимальної організаційної структури та її налаштування і до прийняття відповідних управлінських рішень [3, с. 86]. Тому конкурентоспроможність – це результат роботи менеджменту, а значить – насамперед управління людьми. І незважаючи на те, що бізнес-спільноті давно відомий класичний набір чинників конкурентоспроможності і на підсвідомому рівні, майже рефлексивно, пересічний керівник-аматор у разі «потреби управляти конкурентоспроможністю» береться «управляти» згадуваними чинниками (застосовуючи при цьому галузеві, технічні знання замість управлінських): якістю, ціною, конкуренцією, сервісом тощо, а для управління іншими справами «управляє іншим»: мотивує людей, контролює, планує тощо, все ж таки вбачається доцільним звернути увагу на помилковість такого підходу. Менеджмент якості, сервісу і конкурентоспроможності за своєю професійною природою є завжди «менеджментом людей», тому якщо вся управлінська робота зроблена професійно, тобто коли на основі істинних цінностей менеджменту ефективно реалізовані його функції, то на виході підприємство автоматично буде конкурентоспроможне.

Звичайно, окрім зазначених проблем методологічного, внутрішньонаукового характеру, є чимала низка чинників-проблем міжгалузевої, макроекономічної природи, які на перший погляд опосередковано, але на практиці суттєво впливають на ситуацію з дослідженням та управлінням конкурентоспроможністю на практиці. Серед них можна виокремити основні:

1. Низький рівень професійної управлінської компетенції керівників, як у системі управлінської науки та освіти, так і серед керівників підприємств. У менеджменті некомпетентний початок управлінського процесу завжди дає негативний результат, і лише первинна компетентна взаємодія дає змогу вивести управлінську діяльність у русло дійсної результативності. Це означає, що в усій структурній ієрархії управлінської діяльності повинні створюватися умови для максимальної концентрації професійної компетенції управлінських кадрів [4, с. 78]. Відомий дослідник менеджменту Л. Дж. Пітер висловив думку, що «в ієрархії можливості компетентного підлеглого керувати некомпетентним керівником перевершують можливості некомпетентного керівника керувати некомпетентним підлеглим» [4, с. 232].

2. Високий рівень монополізації багатьох галузей економіки, який, своєю чергою, є наслідком високого рівня корумпованості в системі державного управління економікою. Незважаючи на офіційний статус країни з ринковою економікою, реальний стан справ, особливо в окремих галузях, є фактично близьким до домінування одного великого підприємства. Це унеможливорює ринкову конкуренцію з усіма негативними наслідками цього. Можна констатувати, що первинною причиною такого

явища в українській економіці є особисті інтереси політично-олігархічних кіл, які мають стосунок до бізнесу в тій чи іншій галузі. Яскравим аргументом-прикладом цієї тези може бути недавня ситуація на ринку пасажирських авіап перевезень, коли наміри іноземної компанії-лоукостера "Ryanair", яка намагалася увійти в галузь, пропонуючи конкурентоспроможний продукт, апробований в багатьох країнах Європи, але фактично була заблокована українською компанією, яка, на жаль, може впливати через владні структури на стан справ у галузі.

3. Відсутність відповідної інфраструктури: транспортної, банківсько-фінансової, освітньої тощо. Будь-якому підприємству, навіть за умови професійного менеджменту, складно розраховувати на високий сталий рівень конкурентоспроможності, якщо в регіоні, країні відсутня, як мінімум, мережа автомобільних доріг із якісним покриттям та мережа надійних банківських установ для проведення розрахунків.

4. Низький рівень інноваційності бізнесу. Оскільки саме інновації – джерело конкурентоспроможності, без професійного підходу до управління інноваціями на будь-якому підприємстві можна лише випадковим чином розраховувати на певні конкурентні позиції на ринку. При цьому варто наголосити на вже згадуваній тезі про індиферентність менеджменту до галузевого поділу економіки, з якої випливає поширена в бізнес-колах проблема професійного сприйняття категорій «інновації», «інноваційна продукція», «інноваційний менеджмент». У цьому разі не йдеться винятково про управління та впровадження інженерно-технічних «ноу-хау», до чого вже давно сформовано стереотипне аматорське сприйняття. Інновації мовою професійного менеджменту – це зміни (від англ. "change management"). Зміни насамперед у самій системі менеджменту, яка, набуваючи нових властивостей, стає більш конкурентоспроможною за конкретних обставин бізнес-середовища і, як наслідок, розповсюджує набуту конкурентоспроможність на продукцію, виробництво, підприємство загалом.

Об'єктом дослідження інноваційного менеджменту є сама професійна система менеджменту, а предметом – людський капітал організації, а точніше, технології руху до структурно-функціонального людського капіталу, який є основою якості та нематеріальних активів і основним фактором конкурентоспроможності в постіндустріальному суспільстві [4, с. 160].

Вищевикладені тези щодо проблематики теорії та практики управління конкурентоспроможністю вказують на необхідність змін у підходах до цього питання, причому як на рівні науки та освіти, так і в площині практичних аспектів управління конкурентоспроможністю. Зміни повинні характеризуватися насамперед інноваційністю, джерело якої – нове знання. Місце генерації, акумуляції та подальшої дифузії нового знання – менеджмент-освіта й

наука. Сьогодні управлінська освіта в професійному сенсі цього слова знаходиться в кризовому стані. Більшість університетів України розглядають підготовку менеджерів як певну кон'юнктуру діяльності із невизначеними орієнтирами наукової, аналітичної і практичної бази професійних знань [4, с. 169]. За таких обставин актуальним є залучення певних інноваційних елементів, які змогли би сприяти інтеграції управлінської науки з практикою. Одним із таких елементів може бути управлінський консалтинг, який потрібно визначати як процес передачі незалежним консультантом керівнику організації-клієнта спеціальних знань у вигляді професійних консалтингових продуктів. Оскільки як у менеджменті, так і в менеджмент-консалтингу немає готових стандартних рішень для більшості ситуацій, то консультант повинен щоразу формувати це нове знання на основі своїх управлінських знань та компетенції аналітика. Тому практично виходить так, що консалтинг і є тим елементом, який інтегрує науку управління (і науку загалом) із сектором бізнесу.

У багатьох економічно розвинутих країнах Європи та Світу доцільність застосування менеджмент-консалтингу як засобу підвищення конкурентоспроможності бізнесу не потребує обґрунтування. Україна зараз значно поступається за кількісно-якісними показниками ринку консультаційних послуг не лише найактивнішим європейським країнам-користувачам із консалтингу, як-от Великобританії, Німеччині, Чехії, а й іншим країнам Європи, в яких ця галузь знаходиться на стадії розвитку. У зв'язку з цим корисною була би практика запозичення українськими підприємствами європейського досвіду розвитку ринку консалтингу. З огляду на надпотужний аграрний потенціал економіки України особливо ефективною вбачається співпраця з консультантами з питань управління підприємств аграрного сектору та суміжних із ним галузей. Свого часу аграрні підприємства, наприклад, сусідньої Польщі значно додали в конкурентоспроможності (і не лише на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції, а й на міжнародному) саме завдяки синергетичному ефекту, що виник у ланцюжку співпраці «бізнес – консалтинг – наука». Одним із конкретних прикладів може бути польській виробник теплиць та обладнання для садових центрів – компанія "Agro-Sur", яка, налагодивши співпрацю з науковцями Політехніки Валенсії та консультантами з інших країн Європи, значно додала конкурентних позицій своїй продукції на внутрішньому та міжнародному ринку [5]. Причому найважливіше в цій співпраці – навіть не розрахунки та рекомендації, отримані від науковців та консультантів, які можна було б моментально застосувати в виробництві, маркетингу тощо (хоча і це було дуже важливим), а нове знання, яке зміг сформувати менеджмент компанії та в подальшому транслювати своєму

персоналу для генерації інновацій всередині, що потім трансформувалися в конкурентоспроможність зовні.

Ефект від консалтингу можна оцінити шляхом порівняння відповідних показників (з урахуванням витрат на консультанта) до та після запрошення консультанта. Економічний ефект в такому разі може бути визначено за формулою (1):

$$E_i = P_i \times K_{1i} \times K_2, \quad (1)$$

де:  $E_i$  – економічний ефект від управлінського консультування за  $i$ -м показником;

$P_i$  – зміна (приріст, зменшення) за  $i$ -м показником;

$K_{1i}$  – частка управлінського консультування в результатах робіт за  $i$ -м показником;

$K_2$  – частка консультантів у досягнутому ефекті (участь).

Коефіцієнти  $K_{1i}$  і  $K_2$  визначають консультанти з клієнтом після впровадження рекомендацій.

Особливо складною на практиці є оцінка внеску консультанта в успіхи фірми. Для цього передбачено можливість використання комплексних підходів до оцінки роботи консультанта. Як приклад, можна назвати систему збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard), яку розробила Гарвардська школа економіки, метод «Павутиння». У разі потреби, якщо обидві сторони не можуть узгодити частку управлінського консультування, можна запросити експертів – представників третіх організацій.

Незалежно від вибору методу клієнти консалтингових компаній часто не враховують головного ефекту від залучення консультанта – переданих персоналу знань та навичок. Після закінчення проекту персонал компанії-клієнта повинен розвинути навички самостійного вирішення схожих проблем у майбутньому. Якщо передачі знань не сталося і персонал не здобув додаткової навички, клієнт може потрапити у сталу залежність від консультанта. Цю ситуацію багато хто з експертів вважає однією з причин низького попиту на послуги консультантів. Іноземний досвід засвідчує популяризацію особливої моделі консультування – супроводжуючого навчального консалтингу. Застосування цієї моделі може бути особливо актуальним для українського бізнесу, який характеризується дефіцитом спеціальної управлінської підготовки керівників.

Безумовно, застосування консалтингових продуктів не гарантує миттєвого зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку, однак суттєво підвищує вірогідність досягнення більш ефективної роботи, яка стимулює інноваційний потенціал, а значить, насамкінець примножує бізнес-досягнення компанії-замовника і створює передумови стабільному конкурентному розвитку. Водночас принциповим є те, що керівництво підприємств незалежно від галузі і масштабу діяльності повинно:

1. Усвідомлювати, що однією з базових передумов конкурентоспроможності є формування адекватного середовища для розвитку структурно-функціонального капіталу фірми;

2. Конкурентоспроможність не є статичним елементом бізнесу, а являє собою складний динамічний процес, який потребує постійної концентрації професійної уваги менеджменту;

3. Шлях до конкурентоспроможності – інноваційність, а джерело інноваційності – творча енергія команди професіоналів. Тому завдання менеджменту – створювати відповідні умови для розвитку творчого інноваційного мислення персоналу;

4. Ефект від продуктів консалтингу залежить не лише від особистості консалтера, а є результатом спільної роботи з менеджментом підприємства-замовника. Ця обставина потребує формування максимального рівня управлінської компетенції персоналу (особливо лінійних керівників, які часто безпосередньо приймають участь у реалізації рекомендацій консультанта) і максимально сприятливого середовища для розвитку управлінського інтелекту, який слід сприймати як рушійну силу інновацій у бізнесі.

**Висновки.** Основний висновок, який слід сформулювати з цього дослідження, полягає в тому, що розвиток інституту управлінського консалтингу повинен стати, з одного боку, об'єктом державної політики, оскільки сьогодні в Україні не повністю використовуються професійні можливості менеджмент-консультування як інструменту дифузії інновацій та як з'єднувальної ланки між наукою і практикою управління, бізнесом і державою, освітою і бізнесом. Для цього консалтинг має всі потрібні ознаки та властивості, а насамперед – системний інноваційний характер діяльності. З іншого боку, для того, аби залучати професійних консультантів до питань управління, керівники діючих підприємств самі повинні бути носіями достатньої управлінської компетенції, яка дала би змогу визначити потребу в консультанті, обрати дійсно професійного консультанта тощо. Це означає, що менеджмент-освіта, як і менеджмент-консалтинг, в Україні мають великий потенціал розвитку, а дослідження цих питань є особливо перспективними.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економічний дискусійний клуб // URL: <http://edclub.com.ua/analytika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-ineksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>
2. Рейтинг конкурентоспроможності економік країн світу // URL: <https://tsn.ua/groshi/ukrayina-trohi-pokraschila-rezultat-u-reytingu-konkurentospromozhnosti-ekonomik-664393.html>
3. Бир С. Наука управління: пер. с англ. / Предисл. С.В. Емельянова. Издание 3-е. М.: Издательство ЛКИ, 2010. 112 с.
4. Кузнецов Е.А. Професіоналізація управлінської діяльності: система, механізм та інноваційна динаміка: монографія / Е.А. Кузнецов // Одеса: Наука і техніка, 2015. 368 с.
5. Синергія наукових проєктів "Agro-Sur" / URL: <http://www.agrosur.com.pl>