

I. Корнілова, канд. екон. наук, доц.,
Л. Шаповалова, канд. екон. наук, асист.

СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ЙОГО ОЦІНКИ

Досліджено поняття інноваційного потенціалу організації, розглянуто його сутність та риси, виділено основні підходи до його оцінки для прийняття управлінських рішень щодо реалізації інноваційних проектів, проаналізовано можливості використання наведених методик на різних рівнях управління.

The article deals with the problem of the innovation potential of organization. The authors characterize the innovation potential and the main ways of its estimation for management decisions about innovation projects; analyse the possibilities of these methodic using on different management levels.

Постановка проблеми. Досягнення цілей інноваційного розвитку організацій в сучасних умовах загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках неможливо без наявності адекватного механізму їх реалізації. Розробка і ефективна реалізація інноваційних стратегій передбачають попередню оцінку інноваційних можливостей підприємств з точки зору забезпечення оптимальних результатів інноваційного розвитку. Висновки такої оцінки мають служити відправною крапкою прийняття управлінських рішень щодо реалізації певної інноваційної стратегії в разі відповідності їй інноваційного потенціалу організації чи необхідності коригування стратегії або потенціалу при суттєвих недоліках, виявлених в процесі його дослідження. В контексті вирішення поставлених завдань потребують теоретико-методичного осмислення питання сутності інноваційного потенціалу організації та методів його оцінки для забезпечення ефективного механізму здійснення інноваційних перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та оцінки інноваційного потенціалу досліджуються в працях науковців А. Амоши, В. Аньшина, Ю. Бажала, В. Гуніна, Г. Доброва, П. Завліна, А. Казанцева, В. Клименюка, І. Новікової, Ф. Поклонського, С. Філіна та інших. Зокрема, розглядаються різні підходи до розуміння даної категорії: як складової загального потенціалу організації, з функціональної, ресурсної точки зору тощо [1, 3, 4, 5, 8, 9]. Авторами пропонуються різні методики оцінки інноваційного потенціалу з урахуванням рівня господарювання та управління, з різною сукупністю показників та принципів оцінки, з різними можливостями практичного застосування при визначенні стартових позицій та умов інноваційних перетворень [2, 3, 6, 7, 8, 11].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Переважна більшість наукових робіт з даної проблематики торкається аналізу певних аспектів інноваційного потенціалу організації. При цьому, поки ще не сформовано загальний підхід до його розуміння. Потребують уточнення система показників та алгоритмів оцінювання складових інноваційного потенціалу організації, забезпечення інтеграція оцінок інноваційного потенціалу та інноваційного клімату, визначення можливості застосування різних методів оцінки в практиці реалізації конкретних інноваційних проектів.

Метою статті є узагальнення розглянутих в літературі теоретичних аспектів сутності інноваційного потенціалу організації, виділення його основних рис та систематизація існуючих методичних підходів до оцінки.

Виклад основного матеріалу. Поняття "інноваційний потенціал організації" в літературі характеризується різноманітністю існуючих підходів і трактовок, зокрема, він розглядається як:

✓ накопичена певна кількість інформації про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки і продукції [3, с.12];

✓ системи факторів та умов, необхідних для інноваційного процесу [8, 14];

✓ сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності [1, с. 48];

✓ складова інноваційного простору, яка включає особисті ділові якості керівників, професійну та економічну підготовку, професійні досягнення, матеріально-технічне і фінансове забезпечення і визначається набором здійснюваних нововведень [4, с. 39];

✓ невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів [5, с. 58];

✓ цілеорієнтована комбінація інноваційних ресурсів та каталізаторів, які уможливають використання цих ресурсів для досягнення мети інноваційної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності і стратегічного успіху підприємства [9, с. 43].

У загальному розумінні, виходячи з ентомологічного значення, інноваційний потенціал означає "ступінь потужності, приховані можливості", а саме, наявні сили, запаси, засоби, джерела, реальну потенційну можливість системи щодо генерації результатів, значущих для інноваційного розвитку організації і які мають бути втілені при створенні відповідних умов, прийнятті відповідних управлінських рішень.

Одночасно інноваційний потенціал є складовою системою потенціалу підприємства. Як діалектичному поєднанню загального та особливого при наявності специфічних ознак, йому притаманні всі риси, функції, закономірності розвитку, характерні для потенціалу організації загалом. Такий підхід вказує на необхідність зосередження особливої уваги на взаємозв'язках інноваційного потенціалу з іншими структурними елементами загального потенціалу підприємства, впливаючи на всі інші його структурні складові. З іншого боку, при фокусуванні уваги саме на інноваційному потенціалі, зокрема, для здійснення його оцінки, напрямів та факторів розвитку, можна сказати, що він вміщує елементи кожної із складових загального потенціалу організації. Саме ці елементи формують структуру інноваційного потенціалу організації і їх параметри виступають безпосередніми об'єктами процесу його оцінки.

З одного боку, в сучасних умовах перетворення інновацій у ключовий фактор економічного розвитку інноваційний потенціал набуває пріоритетного значення, перетворюючись в певне "ядро" загального підприємницького потенціалу підприємства, впливаючи на всі інші його структурні складові. З іншого боку, при фокусуванні уваги саме на інноваційному потенціалі, зокрема, для здійснення його оцінки, напрямів та факторів розвитку, можна сказати, що він вміщує елементи кожної із складових загального потенціалу організації. Саме ці елементи формують структуру інноваційного потенціалу організації і їх параметри виступають безпосередніми об'єктами процесу його оцінки.

Враховуючи функціональне призначення інноваційного потенціалу, його можна визначити як сукупність елементів, що відображають міру готовності та спроможності підприємства до досягнення встановлених інноваційних цілей, реалізації його інноваційної стратегії та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отже, ступінь адекватності інноваційного потенціалу насамперед визначається:

- ✓ достатньою наявністю відповідних ресурсів: трудових, матеріальних, технічних, технологічних, інноваційних, організаційних, фінансових, інформаційних тощо;

- ✓ здатністю їх використовувати: до своєчасного виявлення актуальних інноваційних проблем, потреб та запитів потенційних партнерів і споживачів, до висування конкурентоспроможних ідей у галузі створення нових продуктів і технологій; до розробки та реалізації стратегічної інноваційної програми продуктового, технічного й організаційного розвитку підприємства тощо.

Здатність інноваційного потенціалу узагальнено характеризується сукупністю необхідних умов і можливостей. Ці умови, які в літературі ще називають каталізаторами, повинні забезпечити прискорення проходження стадій інноваційного процесу. Зрозуміло, що вони мають бути оптимальними для використання інноваційних ресурсів. Їх формують елементи організаційного і управлінського потенціалу організації. Зокрема, мова йде про систему мотивації, комунікаційну систему, організаційну структуру, особливості системи управління, якість внутрішніх і зовнішніх вертикальних і горизонтальних зв'язків, інноваційний стиль керівництва, інноваційну культуру підприємства тощо

Дослідження теоретичних і практичних аспектів інноваційного потенціалу, розглянутих в економічній літературі, дозволяють виділити його основні риси, а саме [10, 27]:

- ✓ структурність – інноваційний потенціал складається з сукупності неоднорідних елементів, які несуть властиве їм функціональне навантаження;

- ✓ складність – інноваційний потенціал підприємства містить у собі інші складові частини, які у свою чергу можна поділити на менші елементи, які відрізняються різнохарактерними й ієрархічними зв'язками;

- ✓ цілісність, системність – сукупність елементів розглядається і поводить як єдине ціле. Зміни одних елементів системи прямо чи опосередковано з різним ступенем впливу викликають зміни всіх інших елементів системи; формують ефект синергії;

- ✓ диференціація – різні елементи системи виконують лише властиві їм функції і ці елементи не можуть бути взаємозамінні;

- ✓ відкритість – інноваційний потенціал підприємства формується під впливом дії зовнішніх чинників;

- ✓ пропорційність – ефективне використання інноваційного потенціалу можливе лише за умови узгодженості кількостей. усіх елементів системи, збереження її допустимих пропорцій;

- ✓ динамічність – інноваційний потенціал підприємства безупинно розвивається і змінює свої параметри в часі, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками;

- ✓ централізація – передбачає, що з часом один зі структурних блоків інноваційного потенціалу починає домінувати над іншими, визначаючи зміни в їх кількісному і якісному складі;

- ✓ конфліктність – інноваційний потенціал формується під впливом конкуруючих цілей, що породжує конфлікти економічних інтересів;

- ✓ ризикованість – визначається певним рівнем невизначеності, ймовірності результатів інноваційної діяльності, що зумовлює неможливість врахування всіх факторів впливу на інноваційний потенціал організації, ефективність його використання;

- ✓ циклічність – інноваційний потенціал організації знаходиться під впливом дії закономірностей циклічного економічного, технологічного розвитку, що потребує врахування при розробці і реалізації інноваційної стратегії.

У сукупності всі елементи, риси інноваційного потенціалу визначають загальний рівень інноваційних можливостей організації, її чутливості до генерування та впровадження нововведень. До речі, в економічній літературі тотожними поняттями інноваційного потенціалу виступають саме поняття "інноваційні можливості організації", "інноваційна чутливість організації".

Якісні та кількісні ознаки інноваційного потенціалу організації як форми відображення рівня її сприйняття нововведень у поєднанні, взаємодії з інноваційним кліматом є важливою характеристикою рівня інноваційної активності будь-якого суб'єкта господарювання і відповідно, вагомим фактором її посилення. Насамперед через розвиток інноваційного потенціалу йде розвиток організації та всіх елементів її виробничо-господарської системи. Тому його оцінка являє собою необхідну складову стратегічного управління інноваційним розвитком організації.

Складність, неоднозначність у розумінні інноваційного потенціалу, багатовекторність напрямів його дослідження обумовлюють розмаїття існуючих підходів до його оцінки.

Оскільки інноваційний потенціал є невід'ємною складовою підприємницького потенціалу організації, можливим для його оцінки є використання загальних методик, характерних для дослідження й оцінювання потенціалу організації взагалі, зокрема, таких як: вартісний метод оцінки потенціалу підприємства, результативний метод на основі ставки капіталізації, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Однак, слід зауважити, що застосування даних методик не дає всеохоплюючого результату внаслідок неврахування специфічних рис, особливостей та ролі інноваційного потенціалу.

Орієнтацією на оцінку рівня науково-технічних досягнень на різних стадіях інноваційного циклу, інтенсивності проведення науково-дослідної та винахідницької діяльності характеризується процесно-результативний підхід. Наприклад, в методиці, представленій М.Данько [3, с. 11], на основі інформації статистичної звітності про науково-технічну та інноваційну діяльність пропонується група показників для оцінки інноваційного потенціалу на різних стадіях формування: науково – технічних робіт, винахідницької діяльності, освоєння промислового виробництва нових типів машин та устаткування. Наприклад, на стадії науково – технічних робіт – це: кількість розробок, в яких використані винаходи, кількість дослідних зразків виробів, кількість укладених ліцензійних угод, обсяг виконання науково-технічних розробок у порівнянні із світовим рівнем; на стадії винахідницької діяльності – це: кількість зареєстрованих патентів на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, кількість використаних винаходів і відповідний економічний ефект; на стадії освоєння – кількість освоєних вперше нових видів промислової продукції, її питома вага у загальному обсязі випуску тощо.

Метою оцінки даної системи показників є виділення тенденцій змін на перспективний період. Особливістю даного методу оцінки – пріоритетне використання на рівні галузі, хоча не виключається можливість його застосування для дослідження інноваційного потенціалу конкретного підприємства при відповідному коригуванні оціночних показників результативності. Підтвердженням можливості таких змін в системі показників є запропонований Л. Мартюшевою [6, с. 17] комплекс параметрів оцінки інноваційного потенціалу, групованих як параметри: наукомісткості виробництва; якості й конкурентоспроможності продукції; техніко-економічного рівня продукції; оновлення продукції (технології); експортоспроможності продукції, виробництва.

Для оцінки інноваційного потенціалу на рівні особистості, враховуючи її роль у генеруванні ідей, створенні

конкурентоспроможної інновації, може бути використаний соціально – психологічний підхід. В даному аспекті в системі показників оцінки інноваційного потенціалу віддається перевага рівню освіти особистості, типу її інноваційної поведінки, здатності створювати нововведення і їх впроваджувати тощо.

Структурне наповнення інноваційного потенціалу, яке формується з складових загального потенціалу організації: виробничого, трудового, інформаційного, фінансового, управлінського, маркетингового та інших, виступає методологічною основою для формування багатьох підходів до оцінки. Її об'єктами розглядаються параметри певних елементів потенціалу організації.

Наприклад, мова йде про ресурсний метод, зокрема, представлений фахівцями Центру досліджень науково-технічного потенціалу і історії науки Г. Добрава, використаний на прикладі дослідження наукового потенціалу [7, с. 259]. В основі даного підходу – оцінка кадрових, матеріально-технічних ресурсів, цільової орієнтації, організаційно-управлінського та науково-методичного забезпечення наукових досліджень і розробок з наступним моделюванням змін проблемно-орієнтованих характеристик наукового потенціалу.

В існуючих в літературі різновидах ресурсних підходів варіюють набори складових потенціалу організації, прийнятих для оцінки. Наприклад, серед критеріїв оцінки інноваційного потенціалу підприємства, запропонованих А. Харінім та І. Колєнським [11, с. 147], виділяються: корпоративний, маркетинговий, науково-технічний, виробничий, фінансовий, кадровий, організаційний аспекти дослідження, кожний з яких характеризується відповідною системою кількісних та якісних оціночних показників і використовується в залежності від цілей і напрямів інноваційної діяльності конкретного підприємства.

Широке визнання та розповсюдження отримали детальний і діагностичний методи оцінки, розроблені науковцями російського Державного університету управління [2, с. 19].

Діагностичний метод, який використовується при обмеженому обсязі інформації про об'єкт дослідження, передбачає здійснення діагностики стану інноваційного потенціалу по обмеженому колу доступних параметрів на основі системного розуміння його складових, причинно-наслідкових зв'язків діагностичних параметрів з іншими важливими параметрами системи.

Особливістю детального підходу до діагностики інноваційного потенціалу є бальна параметрична оцінка компонентів, групованих у проектний (продукти, технології, послуги), функціональний (бізнес-процеси), ресурсний (матеріально-технічні, трудові, інформаційні, фінансові), організаційний (організаційна структура, технологія процесів по усіх функціях і проектах, організаційна культура), управлінський (система, стиль управління) блоки.

Система параметрів, запропонованих для оцінки, визначається, виходячи з функціонального призначення інноваційного потенціалу щодо забезпечення реалізації певної інноваційної стратегії. При цьому показники інноваційних ресурсів доповнюються сукупністю показників, що характеризують необхідні умови прискорення проходження стадій інноваційного процесу. Зокрема, мова йде про елементи організаційного і управлінського потенціалу організації.

Зрозуміло, що даний підхід характеризується великою трудомісткістю, не виключає певну суб'єктивність результатів дослідження, але відрізняється практичною спрямованістю на визначення ступеню адекватності наявного інноваційного потенціалу його нормативній моделі для забезпечення реалізації системи стратегічних цілей інноваційного розвитку. Виявлення відхилень служитиме оріє-

нтиром для прийняття управлінських рішень щодо реалізації даної інноваційної стратегії, визначення напрямків удосконалення інноваційного потенціалу.

Значний інтерес представляє методика оцінки інноваційного потенціалу, запропонована І. Новиковою. Представлена розробка спирається на існуючі загальні та специфічні, зокрема, ресурсні підходи, а також на розуміння інноваційного потенціалу як цілеорієнтованої комбінації інноваційних ресурсів та каталізаторів, що створюють оптимальні умови досягнення інноваційних цілей. Автором пропонується визначити інтегральний показник оцінки стану інноваційного потенціалу підприємства на основі розрахунку зважених бальних оцінок показників по окремим складовим інноваційних ресурсів і каталізаторів. При цьому використовується експертний метод "векторів переваг" для визначення вагомості відповідних показників з урахуванням ступеня залученості підприємства до інноваційного процесу. За результатами проведеної оцінки стану компонентів інноваційних ресурсів та каталізаторів будуватиметься матриця напрямів розвитку інноваційного потенціалу, яка може бути використана при розробці моделей стратегічної поведінки підприємства.

Спираючись на діалектичний зв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища організації, зрозуміло, що найбільш точна оцінка інноваційного потенціалу може бути досягнута лише з урахуванням впливу інноваційного клімату. Саме вони через сукупність своїх складових дозволяють отримати комплексне уявлення про існуючі можливості та загрози, умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, оцінити його стратегічну інноваційну позицію, визначити причини певного рівня інноваційної активності та резерви її підвищення.

Ідея інтегрованого врахування параметрів інноваційного потенціалу та клімату для оцінки ступеня готовності організації здійснювати визначені інноваційні перетворення враховується в багатьох методах оцінки інноваційного потенціалу, зокрема, детального, що знаходить своє відображення у розрахунку показників інноваційної позиції та інноваційної активності організації як квінтесенції їхнього взаємозв'язку.

Певним різновидом інтегрованого підходу за структурою оцінюваних параметрів є соціологічний метод (метод опитувань) [8, с. 17]. В основу формування анкет, які є базою експертної оцінки, закладені параметри, згруповані в три блоки: інфраструктура інноваційного ринку, зовнішні, внутрішні фактори.

На врахуванні факторів внутрішнього та зовнішнього організації побудований метод оцінки чутливості [11, с. 247]. Присвоєння класу чутливості організації до інновацій (з шести можливих – від абсолютно чутливих до абсолютно нечутливих організацій) здійснюється на основі врахування комбінації факторів ресурсного та організаційно – управлінського характеру з наступним коригуванням визначеного класу у бік збільшення / зменшення в залежності від комплексного рейтингу галузі. Останній, сформований на основі оцінок низки параметрів, вказує на рівень і характер впливу інноваційного клімату на сприйнятливості організації різних галузей до інновацій.

Варіативністю в різних підходах відрізняються запропоновані шкали бальних оцінок, наприклад, 5 бальна оцінка [2, с. 14], 10-ти бальна оцінка [11, с. 237], числова шкала Харрінгтона [9, с. 179] тощо. Але незалежно від ступеню конкретизації оцінок параметрів, всі вони спрямовані на забезпечення порівняння з ідеальною моделлю, адекватною прийнятій інноваційній стратегії.

Висновки і перспективи подальших позробок. Розглянуті підходи до оцінки інноваційного потенціалу не вичерпують існуючих можливостей його оцінки, вра-

ховуючи складність, багатоаспектність даної категорії. Крім того, мінімізації помилок служитиме використання декількох методів оцінки.

В умовах відсутності універсальної методики оцінки інноваційного потенціалу розгляд і комплексне застосування різних методів, запропонованих в економічній літературі, з урахуванням конкретних можливостей їх використання в кожному конкретному випадку здійснення інноваційних проектів дозволить отримати більш достовірну інформацію для обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо розробки і реалізації інноваційної стратегії організації, внесення відповідних змін у складові інноваційного потенціалу для забезпечення його адекватності поставленим інноваційним цілям.

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент : Уч. пособие. – СПб.: Питер. – 2000. 2. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями. Модульная программа для менеджеров "Управление организацией". Модуль №7. – М., 1999. 3. Данько М. Инновационный потенциал у промышленности Украины // Экономист. – 1999. – № 10. 4. Захарченко В.И. Экономический механизм процесса нововведений / Под ред. И.П. Продюса; Всеукраинская академия экономической кибернетики. – Одесса, 2000. 5. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М., 2001. 6. Мартюшева Л.С., Калишенко В.О. Инновационный потенциал предприятия как объект экономического исследования // Финансы Украины. – 2002. – № 10. 7. Методологические вопросы науковедения / Под ред. В.И. Оноприенко. – К., 2001. 8. Николаев А.И. Инновационное развитие и инновационная культура // Наука и наукознание. – 2001. – №2. 9. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України). – К., 2003. 10. Олександр О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України). – К., 2001. 11. Управление инновациями : В 3 кн. Кн. 1: Основы организации инновационных процессов: Учеб. Пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский; Под ред. Ю.В. Шленова. – М., 2003.

Надійшла до редколегії 26.11.2007

М. Кривенко, асп.

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано джерела утворення конкурентних переваг. Досліджено взаємозв'язок різних видів діяльності підприємства та їх вплив на досягнення конкурентних переваг. Розглянуто механізм виявлення та утримання конкурентних переваг. Особливу увагу приділено стратегії формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі України.

Sources of competitive advantages are analyzed. Correlation of different activities of the enterprise and their effect on competitive advantages achievements are investigated. Mechanism of competitive advantages determination and keeping is studied. Special attention to the strategy of competitive advantages building for enterprises at confectionery market is paid.

Постановка проблеми. Однією з особливостей розвитку підприємств на сучасному етапі є вплив на їх діяльність низки факторів. Змінюються клієнти, виникають нові ринкові ніші, з'являються нові конкуренти, розробляються нові, більш досконалі технології. Джерелом змін є зрушення у технічній і технологічній стороні виробництва, а також у виробничих відносинах самої компанії і в оточуючому ринковому середовищі. Звичайно, це є справедливим і для будь-якої фірми, що являє собою відкриту систему, яка взаємодіє з різними суб'єктами господарювання і суспільства загалом: органами державного управління, комерційними і некомерційними організаціями, споживачами. Відповідно можна виділити декілька ланцюгів регулювання, збої в яких призводять до необхідності перебудови, тобто свідомих змін в організації, спрямованих на підвищення її ефективності, що безперечно є нагальним та актуальним у нашому ринковому середовищі, яке часто зазнає змін. При визначенні стратегії формування конкурентних переваг підприємствам доводиться враховувати ці фактори та оперативно пристосовуватись до їх змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг організаціями на ринку присвячені роботи як іноземних вчених-економістів – І. Ансоффа, Г. Асселя, Т. Коупленда, Ф. Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, К. Хессіга, В.К. Холла, так і вітчизняних дослідників Є.М. Азарян, Г.Л. Азоєва, А.Е. Воронкової, В.І. Герасимчука, М.І. Книш, І.Л. Решетнікової, Р.А. Фатхутдинова, Ю. Рубіна, Ю.Ф. Ярошенко та інших. Вивчення праць даних дослідників дозволяє отримати загальне уявлення про теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища, конкурентоспроможність різних об'єктів та розуміти загальний механізм і принципи побудови конкурентної стратегії підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У працях таких вітчизняних учених, як Діленко В.А., Дударь А.П., Іванова Ю.Б., Корж М.В., Лисенко Н.М., Мочерний С.В., Федішина А.Я., значна увага приділяється саме формуванню конкурентних переваг вітчизняних підприємств та методикам оцінки конкурентних стратегій.

Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Аналіз існуючого матеріалу з проблематики дослідження конкурентних переваг та стратегій їх формування показав, що теоретична розробка багатьох аспектів досліджуваної проблеми носить розпорошений і фрагментарний характер. Відсутнє комплексне уявлення про стратегію формування конкурентних переваг і як наслідок є необхідність систематизації наукових поглядів дослідників. Врахування різних підходів та наукових концепцій в результаті надасть змогу всебічного аналізу діяльності підприємств конкретної галузі.

Мета статті полягає у визначенні методики та аналізі стратегії формування конкурентних переваг підприємства в умовах посилення ринкової конкуренції.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, значна увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим компетенціям та конкурентним перевагам.

Яким чином утворюється конкурентна перевага? На початковому етапі, фірма утворює конкурентну перевагу усвідомлюючи чи знаходячи нові, кращі методи конкуренції в галузі та привносить ці методи на ринок. Це є своєрідною новацією в конкурентній боротьбі [8]. Якщо суперник програв, або не може чи не хоче відповідати на дані дії, такі новації змінюють розклад конкурентних сил на ринку. Фірми, які відкриті до нововведень, можуть мати значні конкурентні переваги особливо у галузях, в яких присутня значна економія на масштабі, або коли споживачі мають схильність до переключення між різними виробниками. Найбільш типові джерела новацій, які можуть змінити розклад конкурентних сил, наступні:

1. Нові технології. Зміна технології може створити можливості для розробки товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передуює стратегічно важливим нововведенням. Зміна лідерства найімовірніше відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює старіння знань та фондів колишніх лідерів.