

УДК 005.330

## ІННОВАЦІЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ДЛЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Станіслав Шмітка; Лукаш Єнджейчик

*Ольштинська вища школа, Ольштин, Польща*

**Резюме.** Інновації завжди були предметом дослідження багатьох вчених у різних країнах. На інновації впливають зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємств. У країнах з перехідною економікою та слаборозвинених вони є рушієм розвитку й зростання валового внутрішнього продукту. Навколишнє середовище підприємства швидко змінюється, тому створення конкурентної переваги, що базується на інноваціях, забезпечує суб'єктам господарювання кращу ринкову позицію, дає шанси та можливості формування стратегії виживання та розвитку. На інновації підприємства впливає потенціал його розвитку, матеріальні ресурси та найважливіше – капітал у формі творчих працівників. Людський капітал, його структура та вплив на економічний розвиток й інновації є питаннями малодослідженими. Сучасний ринок, який є швидкоплинним та змінюється, вимагає від бізнесу, дрібних та великих компаній постійної адаптації до нових умов і швидкої реакції на зміни. Для задоволення вимог ринку підприємства повинні підвищувати ефективність своєї діяльності та впроваджувати нові, інноваційні послуги та продукцію. Адже саме інновації є важливим фактором, що визначає рівень конкурентоспроможності. Для цього потрібен значний власний фінансовий ресурс і запозичені кошти. Тому беззаперечно на рівень інноваційності впливає спосіб управління людськими ресурсами та людським капіталом підприємства. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам досягати конкурентної переваги на ринку і є важливим фактором їх розвитку й успішного функціонування. Охарактеризовано окремі теоретичні умови ведення бізнесу та обґрунтовано важливість інновацій як фактора, що визначає рівень конкурентоспроможності у 21 столітті. Приділено значну увагу джерелам та видам інновацій, важливості творчості в них, інноваціям як чиннику розвитку підприємства, стратегії компанії, як інструменту створення конкурентної переваги, національній інноваційній політиці та конкурентоспроможності підприємств

**Ключові слова:** інновація, конкурентна перевага, підприємство, конкурентоспроможність.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.05.038](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.038)

Отримано 20.07.2020

UDC 005.330

## INNOVATION AS AN IMPORTANT ELEMENT OF CREATING A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR MODERN ENTERPRISES

Stanislaw Schmitka; Lukash Endzejczyk

*Olsztyn Higher School, Olsztyn, Poland*

**Summary.** Innovation has always been the subject of research by many scientists in different countries. Innovations are influenced by the external and internal environment of enterprises operation. In the countries with transition economies and underdeveloped ones, innovations are the engine of gross domestic product development and growth. Business environment is changing rapidly, so creating a competitive advantage based on innovations provides businesses with better market position, gives chances and opportunities to form a strategy for survival and development. The enterprise innovations are influenced by the potential of its development, material resources and, perhaps, the most important is the capital in the form of creative workers. Human capital, its structure and its impact on economic development and innovation are underinvestigated. Today's transient and changing market requires from businesses, small and large companies their constant adaptation to new conditions and fast response

*to changes. In order to meet the market requirements, companies should significantly increase the efficiency of their activities and introduce new, innovative services and products, as innovation is an important factor determining the competitiveness level. This fact requires significant own financial resources and borrowed funds. Therefore, the way of managing the enterprise human resources and human capital, undoubtedly, has significant influence on the innovation level. The introduction of innovations makes it possible for companies to achieve significant competitive advantage in the market and is an important factor in their development and successful operation. In this paper, the authors describe some theoretical conditions for doing business and substantiate the importance of innovation as a factor determining the competitiveness level in the 21st century. Considerable attention is paid to the sources of innovation, types of innovation, the importance of creativity in innovation, innovation as a factor in enterprise development, company strategy, innovation as a tool for competitive advantage creation, national innovation policy and enterprise competitiveness*

**Key words:** *innovation, competitive advantage, enterprise, competitiveness.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.05.038](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.038)

Received 20.07.2020

**Постановка проблеми.** Інноваційні процеси – явище, яке все частіше зустрічається в компаніях, що займаються виробництвом. Вони використовуються для сприяння розвитку як окремо взятої компанії, так і економіки країни загалом є найважливішою рушійною силою економічного розвитку. Підприємства, що працюють на сучасних ринках, які динамічно розвиваються, повинні характеризуватися інноваціями, ефективністю та гнучкістю процесів виробництва, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

В умовах високої конкуренції важливо впроваджувати нові та інноваційні продукти, які домінуватимуть на ринку. Будь-які процеси або технологічні зміни на підприємстві сприяють його постійному розвитку, задовольняючи потреби споживачів і одночасно даючи переваги у вигляді прибутку.

Сучасний ринок, що швидко змінюється, вимагає від компаній постійної адаптації до нових умов. Для задоволення вимог ринку підприємства повинні підвищувати ефективність своєї діяльності та впроваджувати нові, інноваційні послуги й продукцію. Адже саме інновації є важливим фактором, що визначає рівень конкурентоспроможності. На рівень інноваційності впливає спосіб управління людськими ресурсами та людським капіталом підприємства. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам досягти конкурентної переваги на ринку і є важливим фактором їх розвитку.

**Метою статті** є дослідження вищезазначених питань, наголошуючи на ролі та значенні інновацій як важливого чинника формування рівня конкурентоспроможності компанії 21 століття. Охарактеризувати окремі теоретичні умови ведення бізнесу та обґрунтувати важливість інновацій як фактора, що визначає рівень конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** На виробничому підприємстві феномен інновацій є проєктом, що завжди свідомо реалізується та приносить користь [1]. Зазвичай під ним розуміють «щось нове», «щось, чого раніше не було». Це надзвичайно важливо для розвитку компанії, залучення нових клієнтів, зниження витрат на виробництво, підвищення привабливості на світовому ринку тощо.

Феномен інновацій має чотири основні підходи до тлумачення [8]:

1. Орієнтація на кожну особу, котра бере участь в інноваційному проєкті та усвідомлення важливості індивідуальних особливостей (наприклад освіти, віку, статі, творчості, способу мислення, аналізу тощо).

2. Орієнтація на структуру при пошуку взаємозв'язку між організацією та інноваційністю підприємства, а також між організацією та її середовищем.

3. Орієнтація на інтерактивні залежності при намаганні визначити, як в інноваційному процесі конкретна діяльність впливає на структуру компанії і навпаки?

4. Прагнення до систематичного створення інновацій, зосередження уваги на тому, як державні та регіональні інноваційні системи впливають на інноваційну діяльність, що здійснюється на підприємстві. В цьому випадку важлива роль організації в даному середовищі, необхідність вивчення та набуття нових знань і практичних навиків, створення ділових мереж серед інших підприємців, постачальників, клієнтів та інших суб'єктів, що продукують такі знання.

Джерела інновацій. Упровадження інновацій у виробничій компанії зумовлюється наявністю доступу до їх джерел, а також інформації про ресурси знань та існуючі технології. Для кожного підприємства джерелом інновацій є все, що призводить до конкретної ідеї, яка в подальшому виступає основою нової ідеї, а потім проекту, що стане передумовою пошуку нових шляхів вирішення існуючих проблем.

Розрізняють внутрішні та зовнішні джерела інформації для інноваційної діяльності.

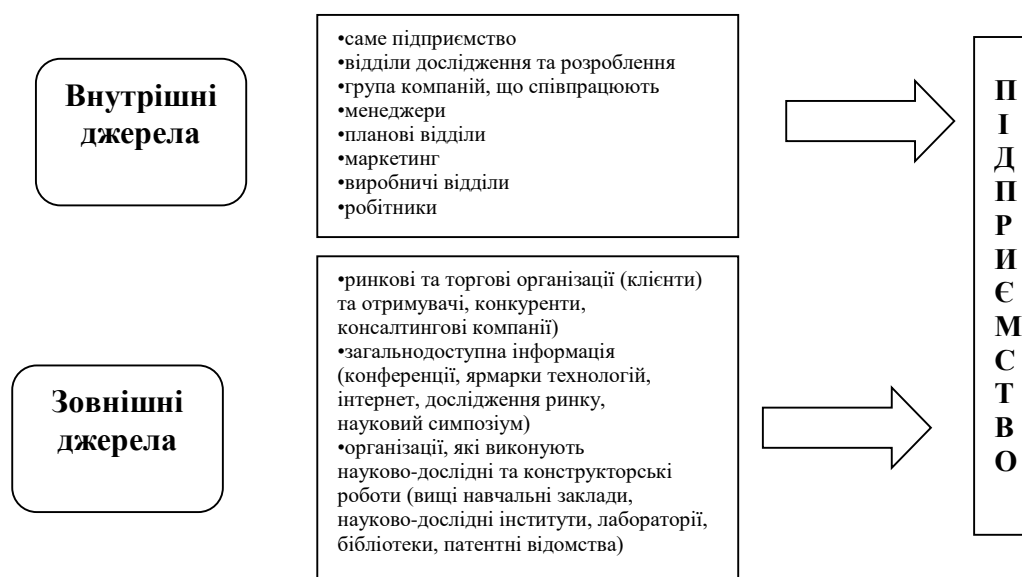


Рисунок 1. Джерела інформації для інноваційних процесів підприємств

Figure 1. Sources of information for enterprises innovation processes

Джерело: Власне дослідження на основі Єжи Барука, Управління знаннями та інноваціями, Видавництво Адама Маршалєка, Торунь 2006.

Види інновацій. З точки зору управління організацією, можемо виділити кілька основних типів нововведень:

1. Нововведення товарів – характеризуються зміною пропозиції, з якою компанія звертається до своїх клієнтів, отримувачів та бенефіціарів. Це може бути додавання нового продукту чи послуги або вдосконалення товару, що вже є наявності. Цей вид інновацій має на меті підвищити привабливість компанії.

2. Інноваційні процеси – для них характерні всі зміни, пов'язані з виробничим процесом продукції, яку пропонує дана компанія. Мета цього явища – скорочення витрат, часу, поліпшення якості, спрощення процесу та управління ним [1].

3. Організаційні інновації – характеризуються впровадженням нового методу організації на даному підприємстві, наприклад, організація робочого місця або зміни в системі передавання інформації, а також в операційній системі. Це, наприклад, управління постачанням, ретельна трансформація бізнес-процесів (реінжиніринг бізнесу), системи ощадливого

виробництва та системи управління якістю. Вони є результатом стратегічних рішень, прийнятих керівництвом, що призводить до впровадження нових інновацій на підприємстві.

4. Маркетингові інновації – характеризуються використанням нового методу маркетингу, що є результатом нової концепції чи стратегії, що відрізняється від вже існуючих. Крім того, може змінитися вигляд товару та упаковки. Метою цього явища є позиціонування товару підприємства на ринку для збільшення продажів.

5. Екологічні інновації – характеризуються випуском на ринок процесів чи продуктів з мінімальним споживанням ресурсів та енергії й одночасним обмеженням негативного впливу на навколишнє середовище.

Інновації можна класифікувати й за складністю процесів, корисністю для суспільства, а також за інтенсивністю або місцем створення.

Важливість творчості в інноваційній діяльності підприємства. Творчість та інновації, що виникають на підприємстві, трактуються як частина процесу, в якому знання розвиваються та трансформуються в комерційну цінність. Кажучи про інновації, слід пам'ятати, що творчість – це їх початок. Вона передбачає використання знань, досвіду, оригінальних думок та поєднання їх для отримання вигоди. Бжезінський М. ідентифікує характерні поняття творчості, пов'язані з інноваційним процесом [12]:

1. Концептуальна творчість – необхідна при створенні нових методів, теорій.

2. Оперативна творчість – необхідна при впровадженні концептуальної креативності на практиці та її перевірки.

Інноваційні підприємства повинні бути творчими, оскільки генерування ідей та їх правильне використання дозволяють діяти на ринку й розвиватися. Тому творчість є головним маховиком в інноваційному процесі.

Інновації як чинник розвитку підприємства. Виробничій компанії необхідно впроваджувати нові ідеї, технології, продукцію та послуги, щоб розвиватися й бути конкурентоспроможною на ринку. Для цього вона повинна мати відповідний потенціал, який дозволить реалізувати інноваційні ідеї в організаційних сферах. Цей фактор часто покращує якість життя отримувачів або вирішує існуючі проблеми. Ситуація на світовому ринку зумовлює необхідність упровадження змін у різних сферах діяльності компанії й основним фактором при цьому є інновації. Вони стимулюють економічний розвиток, що робить підприємство привабливішим і більш конкурентоспроможним на ринку. На думку П. Ф. Друкера, інновації – це такий підприємницький інструмент, який завдяки своїй діяльності формує нові можливості для створення багатства [6].



Рисунок 2. Розвиток підприємства

Figure 2. Enterprise development

Джерело: власне дослідження.

Стратегія компанії та інноваційна стратегія. Кожна новостворена компанія повинна мати стратегію розвитку, яка стосується різностороннього її функціонування впродовж тривалого періоду. Створюючи таку компанію, потрібно знати, з ким і в якій галузі вона буде конкурувати, щоб проаналізувати середовище й саму організацію. Мета такого аналізу – виявити загрози, виклики та можливості для організації під час стратегічного вибору [11].

З іншого боку, функціонування підприємства на основі інноваційної стратегії дуже важливе. За словами Дж. Дітла, інноваційна стратегія полягає у безперервному впровадженні інновацій, переважно орієнтованих на технології, що потребують великих інвестицій у зв'язку зі створенням нового продукту [10]. З іншого боку, С. Шапіро [2] вважає, що основою цієї стратегії є виведення на ринок нових товарів завдяки величезним витратам на дослідження та розробленням. В свою чергу, Дж. Богданієнко [9] стверджує, що це план виведення нового продукту на ринок, що пов'язано з конкурентною боротьбою.

Інновації як інструмент створення конкурентної переваги. Інновації – це не модна тенденція, а об'єктивна умова стійкості компанії на ринку. Згідно з визначенням П. Вітфілда: «інновація визначає низку складних дій, що формуються при вирішенні проблеми, в результаті чого виникає всебічна й досконала новизна» [13]. Разом з тим, інновація – це не лише впровадження розроблених рішень у ділову практику, а й використання технологій, продуктів, методів організації управління, які вже використовуються в інших підрозділах бізнесу тощо. «Концепція інновацій поширюється не тільки на перше використання товару чи методу виробництва, але й на наступні, коли зміни поглинаються іншими компаніями, галузями промисловості чи країнами» [15]. Підприємство в умовах ринкової економіки повинно бути прибутковим, а це означає, що воно має покривати свої операційні витрати за рахунок доходів від продажу продукції та послуг. Забезпечення прибутковості компанії вимагає, з одного боку, постійних зусиль для зменшення витрат виробництва, а з іншого, – підтримання достатнього рівня доходів від продажу. Інновації спрямовані на реалізацію одного або обох завдань, тоді як зростання продажів можна досягти за допомогою маркетингової діяльності.

Проведення вигідних операцій та підтримка належного рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає інвестування у:

- маркетингову діяльність без будь-яких нововведень;
- інноваційну діяльність.

Ці заходи проводяться одночасно, тому виникає питання щодо оптимізації інвестиційних витрат, вибору між фінансуванням інновацій та фінансуванням маркетингових підприємств. Критерієм такої оптимізації є мінімізація суми витрат на маркетинг та інноваційну діяльність. Витрати компанії на інноваційну діяльність (власні витрати на НДДКР(B+R) та передавання інновацій ззовні) можна представити як функцію рівня інноваційності  $f(IL)$ :

$$K_{in} = f(IL),$$

де  $K_{in}$  – витрати на власну інноваційну діяльність, здійснені в процесі виконання НДДКР та витрати на трансфер інновацій (B+R);

$f(IL)$  – функція  $f$  рівня інноваційності  $IL$ .

З іншого боку, обсяг витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю, спрямованою на підтримку конкурентної позиції, залежить від рівня інновацій компанії. Чим інноваційніше підприємство, тим менші витрати, які воно здійснюватиме у зв'язку з

діяльністю, спрямованою на підтримку його конкурентної позиції, оскільки наслідки високих інновацій підприємства це:

- привабливіший асортимент товарів та послуг для клієнтів (більш інноваційний продукт);
- вища ефективність бізнесу, краще використання виробничого потенціалу та людського капіталу, що забезпечує нижчі, середні виробничі витрати. Витрати на підтримку конкурентної позиції, пов'язаної з неінноваційною діяльністю, є функцією рівня інновацій  $V(IL)$ :

$$K_{mcp} = v(IL),$$

де  $K_{mcp}$  – витрати на підтримку конкурентної позиції, пов'язаної з неінноваційною діяльністю;  
 $v(IL)$  – функція  $v$  рівня інновацій  $IL$ .

Як правило, кожна компанія одночасно використовує інноваційні та неінноваційні інструменти для підтримки конкурентної позиції. Тому загальні витрати ( $TC$ ) можуть бути представлені як:

$$TC = K_{in} + K_{mcp} = f(IL) + v(IL) = F(IL),$$

де  $F(IL)$  – функція  $F$  рівня інновацій  $IL$ .

Представлені таким чином витрати є складною функцією інновацій, яка на відповідному рівні набуває мінімальні значення. Оцінюючи взаємозв'язок між рівнем інновацій та витратами на інноваційну діяльність, слід враховувати вищезазначені методологічні аспекти. Витрати на маркетинг, безпосередньо пов'язані з інноваціями, також слід віднести до витрат на інноваційну діяльність. Вони включають витрати на маркетингові дослідження, на розроблення основних параметрів маркетингових інструментів (концепція товару, цінова політика, вибір та запуск каналів дистрибуції, політика просування), витрати на маркетингову діяльність. Результати інноваційної діяльності проявляються не відразу, а через певний проміжок часу (навіть за кілька років). Нинішній рівень інновацій зазвичай є результатом зусиль, докладених у попередні роки. Це стосується не лише прямих науково-дослідних інноваційних заходів, передавання інновацій ззовні, а й пов'язаних із цим маркетингових витрат. Тому витрати на інноваційну діяльність (включаючи відповідні маркетингові витрати) та їх вплив на рівень інновацій компанії слід розглядати в розрізі окремих інноваційних проєктів, часовий горизонт реалізації яких може становити кілька років.

Інноваційна діяльність підприємств пов'язана з ризиком та суттєвими витратами, що стримує зростання інновацій в економіці. Тому необхідна підтримка цієї діяльності державними та регіональними органами влади, оскільки регіональний рівень управління інноваційною діяльністю набуває більшого значення. Д. Штурн стверджує, що «створення та реалізація промислової політики має відбуватися на регіональному рівні» [5].

Дослідження Девіда Б. Аудреча показують, що «інноваційна діяльність не так тісно пов'язана з міжнародними корпораціями, як з високотехнологічними інноваційними регіональними кластерами» [4].

Значною мірою висока ефективність регіональних інноваційних систем (RSI) порівняно з галузевими або національними в країнах ЄС є результатом можливості безпосереднього залучення учасників інноваційних процесів до створення та розвитку цих систем.

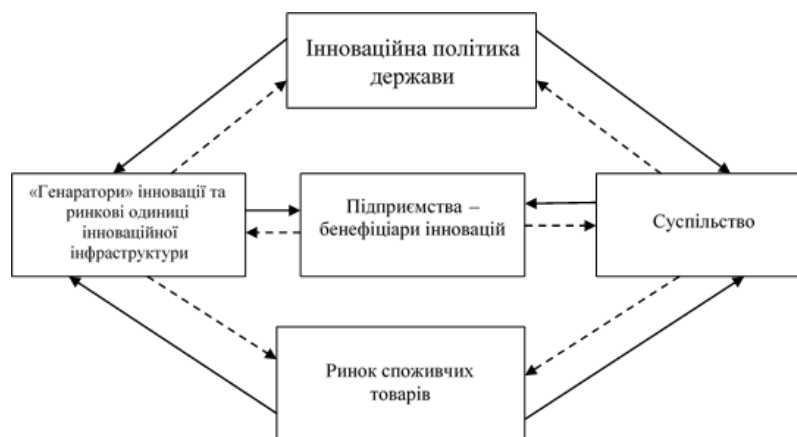
У Польщі створення RSI у великих масштабах розпочалося в 2000–2004 роках і не завжди призводило до значного зростання інновацій у регіонах [14]. Незначна

ефективність польських RIS порівняно з європейськими зумовлена кількома факторами, серед яких значущими є:

- недосконалість інформаційних та промоційних систем RSI;
- слабе залучення підприємств сектору малих і середніх підприємств (МСП) та інститутів ділового середовища;
- відсутність належної координації між RSI різних регіонів;
- недостатній зворотний зв'язок, що призводить до того, що гнучкість RSI у багатьох випадках є низькою;
- орієнтація на трансфер інновацій, слабкі механізми підтримки власної науково-дослідної діяльності.

Помилково вважати, що інноваціями в основному можуть займатися великі компанії з потужними засобами НДДКР і достатніми ресурсами, що менш чутливі до факторів ризику. Малі підприємства через більшу гнучкість є незамінними партнерами великого бізнесу в тих питаннях, які для великих компаній з різних причин не є привабливими (занадто малий масштаб завдань, що потребують рішення, високий рівень спеціалізації). Однак така співпраця вимагає створення відповідних, часто горизонтальних, міжгалузевих мереж кооперації. Кластери, технологічні парки та інші інтегровані структури, що здійснюють інноваційну діяльність, часто впродовж усього інноваційного циклу підтверджують ефективність такого типу співпраці. Орієнтація на передаванні інновацій у вигляді впровадження готової інноваційної продукції в ділову практику, як свідчить досвід технологічно розвинених економік, дозволяє отримати короткотермінову перевагу господарств та підприємств на місцевому ринку. Це пов'язано з гіпотезою, що використання одних і тих самих інноваційних продуктів конкурентами є лише питанням часу.

Обмеження можливості використання інновацій, що передаються здебільшого на місцевих ринках, є результатом того, що в умовах більш інноваційно розвинених економік поява нових інноваційних продуктів на основі результатів власних наукових досліджень та науково-дослідних робіт випереджає час, і те, що є нововведенням для польських підприємств є вчорашнім днем для технологічно розвинених країн. Тому слід суттєво змінити пріоритети інноваційної політики з акцентом на розробленні власної інноваційної продукції. Місце та роль підприємства у формуванні інноваційної політики держави є результатом її відносин із навколишнім середовищем, схема яких наведена на рисунку 3.



**Рисунок 3.** Схема взаємовідносин підприємства – бенефіціара інновацій з навколишнім середовищем

**Figure 3.** Scheme of the relationship between the enterprise – beneficiary of innovation and the environment

Джерело: власна розробка.

Суцільні лінії на рисунку 3 відображають взаємодію елементів моделі в процесі її функціонування. Держава створює конкретні умови роботи (так званий економічний клімат) для підприємств та організацій (як «генераторів» інновацій, так і бенефіціарів інноваційної продукції) та умови функціонування різних аспектів соціального життя, пов'язаних з інноваційною діяльністю. З іншого боку, на ті самі елементи моделі впливає і ринок, який визначає попит на продукцію та послуги підприємств і організацій, а також умови задоволення потреб суспільства. Штрихові лінії в моделі (рис. 3) відображають потреби й попит, пов'язані з інноваційною діяльністю підприємств. Як з боку суб'єктів господарювання («генераторів» інновацій), так і бенефіціарів інноваційної продукції до центральних та місцевих органів влади надходить потік інформації щодо потреб у покращенні умов функціонування, а з боку суспільства – інформації щодо задоволення соціальних потреб. Підприємства, організації та суспільство генерують попит на інноваційні товари та послуги. Відносини підприємств – бенефіціарів інновацій із «генераторами» інновацій у моделі представлені таким чином: Інноваційні «генератори» та організації бізнес-середовища створюють для бенефіціарів інновацій умови (доступ до інформації, ресурсів, послуг), а у зворотному напрямі відбувається потік інформації про потреби бенефіціарів інновацій (інформація про попит на інноваційну продукцію). Відносини підприємств – бенефіціарів інновацій із суспільством за представленою моделлю відбуваються у формі взаємодії в сфері інноваційної діяльності. Ці відносини насправді відіграють велику роль в інноваційній діяльності підприємств. Суспільство є джерелом людського капіталу, а інноваційна діяльність суб'єктів господарювання значною мірою залежить від проінноваційних настроїв людських ресурсів. У наукових публікаціях дослідники зосереджуються переважно на взаємовідносинах компанії з державою, ринком, інститутами ділового середовища, тоді як суспільство у формі різних соціальних груп створює основу для інноваційного потенціалу економіки в цілому та окремих підприємств як складових цієї економіки. Найважливіші функції суспільства в цій галузі повинні бути пов'язані з передаванням знань та розвитком навичок для їх доповнення, створення проінноваційних настроїв випускників шкіл, вузів та університетів.

Представлена схема показує, що підприємство – бенефіціар інновацій не лише виконує функції «споживача» інноваційної продукції, але й перевіряє ефективність цих товарів, інформує середовище про необхідність внесення змін у засадах інноваційної політики як на національному, так і регіональному рівнях.

Національна інноваційна політика та конкурентоспроможність підприємств. Статистичні дані, представлені у численних публікаціях, свідчать про досить низький рівень інноваційності польської економіки порівняно з країнами ЄС [7]. Однією з найважливіших причин цього є відсутність ефективної національної системи управління інноваціями та відповідної інноваційної політики.

Однак, схоже, збільшення інновацій багато в чому залежить від стратегії створення такої системи. Наразі зусилля, спрямовані на активізацію інноваційної діяльності, мають характер «зверху вниз» та «тиск» на учасників інноваційних процесів. Однак слід звернути увагу на необхідність забезпечення балансу інтересів підприємств, домогосподарств, держави в цілому, що передбачає потребу в широкому залученні суб'єктів господарювання, представників соціальних груп та регіональних органів влади до створення інноваційної політики й формування ефективної системи управління інноваціями.

Регіональний інноваційний форум є практичним відображенням такої участі на регіональному рівні. У процесі створення інноваційної політики держави в розрізі



окремих її етапів, на нашу думку, в контексті вищезазначеного, правильним є звертати увагу на такі аспекти.

**Етап 1.** Постановка цілей інноваційної політики. Основна мета інноваційної політики повинна полягати в створенні умов, у яких проінноваційна модель соціально-економічного розвитку була б альтернативною та найкраще відповідала інтересам усіх учасників економічних процесів (домогосподарств, суб'єктів господарювання, громадських об'єднань та держави як представника інтересів суспільства в цілому). Цілі інноваційної політики повинні прийматися на всіх рівнях управління інноваціями. Кожен учасник інноваційного процесу (від «генератора інновацій» до бенефіціара інноваційної продукції) повинен бути впевнений, що ці цілі відповідають його очікуванням. Саме тому необхідне широке залучення суспільства до процесів створення інноваційної політики (включаючи визначення цілей цієї політики).

**Етап 2.** Оцінювання інноваційного потенціалу розвитку та умов його використання (включаючи витрати). Важливим завданням цього етапу є визначення того, що є і що може бути конкурентоспроможним на кожному етапі інноваційного процесу. Це не означає, що ті сфери інновацій, які надто довго розробляються, не потребують підтримки, адже будуть вже застарілими на момент завершення розроблення. Потенційне оцінювання потрібне для визначення того, що може забезпечити підвищення конкурентоспроможності економіки зараз, а що – у довготерміновій перспективі.

**Етап 3.** Визначення можливих напрямів досягнення цілей інноваційної політики. Цей етап створення інноваційної політики повинен визначати пріоритети в діяльності системи управління інноваціями. Серед пріоритетів найчастіше визнаються: фінансування науки, розвиток інноваційної інфраструктури, співпраця між учасниками інноваційних процесів – вертикального, горизонтального та міжнародного, розвиток інноваційної інфраструктури та установ, що підтримують інноваційну діяльність, використання фондів ЄС. Найголовнішим, однак, має бути формування проінноваційних настроїв усіх учасників економічних процесів, тобто усвідомлення того, що: інновації – це ефективний інструмент для досягнення різноманітних цілей (власних, корпоративних, регіональних, соціальних, державних); немає альтернатив проінноваційному розвитку; інноваційність вигідна, ефективна та окупна. Заходи, що сприяють стимулюванню власних НДДКР, також мають бути пріоритетними. Передавання інновацій є важливою, однак, в міру зростання економіки вона менше впливає на конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках. Втілені інновації, в основному технологічні, дозволяють підвищити конкурентоспроможність на місцевих ринках на короткий проміжок часу, поки конкуренти не внесуть таких самих змін у застосовуванні технологічних систем на основі аналогічних підходів і інновацій. З іншого боку, на міжнародних ринках здійснені інновації можуть бути лише фактором підвищення конкурентоспроможності у зв'язку з іншими факторами переваг, такими, як дешева робоча сила. Однак ці можливості для польських підприємств вичерпуються через збільшення заробітної плати в країні та глобалізацію можливостей використання дешевих ринків праці в Південно-Східній Азії, Африці, Центральній та Південній Америці. Це одна з причин «пастки середнього доходу», оскільки схильність даної економіки до входу в пастку середнього доходу позитивно скерована як з низьким рівнем інновацій, так і з низькою якістю інституційних та регуляторних умов [3].

**Етап 4.** Вибір оптимальної стратегії досягнення цілей інноваційної політики. Як правило, мірилом оптимізації бізнесу є показник економічної ефективності, але щодо інноваційної діяльності слід враховувати такі аспекти:

1. Економічна ефективність вимірюється співвідношенням результату (результат) і витрат (зусилля). Що стосується інновацій, результат (прибуток, доходи, ВВП) не завжди може бути підрахований через мультиплікативний, інколи непередбачуваний характер інноваційної продукції.

2. Результатом нововведень є соціальні та екологічні ефекти, вимірювання яких вимагає використання конкретних заходів.

3. Одним з найважливіших результатів реалізації інноваційної політики держави має бути створення інноваційних настроїв усіх учасників економічних процесів та зміна способу мислення. Іншими словами, мова йде про створення проінноваційного суспільства, особливостями якого є: усвідомлення місця та ролі інновацій у соціально-економічному розвитку, розуміння важливості освіти та науки в генеруванні й використанні інновацій, готовність прямо чи опосередковано займатися інноваційною діяльністю, початкова ініціатива у сфері інноваційної діяльності.

Підвищення інноваційності польських підприємств залежить від багатьох факторів. Найважливішими з них є: зміна ставлення керівників до інноваційної діяльності, яку слід розглядати як найефективніший напрям формування конкурентної переваги, орієнтація на генерування власної інноваційної продукції, схильність до управління інноваціями на регіональному та національному рівнях, кооперація в процесі створення інфраструктури інновації, співпраця на різних рівнях (вертикальний, горизонтальний) та на різних етапах створення інноваційної продукції.

**Висновки.** Інновації відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства 21 століття. Фактор, що сприяє формуванню конкурентної переваги підприємства – це доступ до ресурсів, необхідних для досягнення успіху, а також наявність та можливість постійно приймати інноваційні рішення у сфері послуг або виробництва. На це, безперечно, впливають знання, вміння, компетентності та здібності людей, які беруть участь у цьому процесі. Водночас, це також ставлення, мотивація, креативність, тобто сформований та розвинений людський капітал підприємства як навчальної та інноваційної організації.

**Conclusions.** Innovations play an important role in the formation of enterprise competitive advantages in the 21st century. The factor contributing to the formation of enterprise competitive advantage is the access to the resources required for success, as well as the availability and ability for constant innovative decisions making in the field of services or production. This is undoubtedly influenced by knowledge, skills, competencies and abilities of people involved in this process. At the same time, it is also the attitude, motivation, creativity, i.e. formed and developed human capital of the enterprise as an educational and innovative organization.

#### Список використаної літератури

1. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2008, rozdział XII, str. 387.
2. Carl Shapiro, Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej. Helion, Gliwice 2007, str. 99.
3. D. Ciesielska, M. J. Radło, Determinanty wejścia w pułapkę średniego dochodu: perspektywa Polski, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr. 2, str. 7. URL: <http://www.przedsiębiorstwo.waw.pl/files/70/835/knop-02-2014-ciesielska.pdf> [dostęp 25.04.2015].
4. D. B. Audretsch, Agglomeration and the Location of Innovative Activity, “Oxford Review of Economic Policy”, 1998, vol. 14, nr. 2, str. 18. <https://doi.org/10.1093/oxrep/14.2.18>
5. D. Sturn, Decentralized Industrial Policies in Practice: The Case of Austria and Styria, „European Planning Studies” 2000, vol. 8, nr. 2, str. 170. <https://doi.org/10.1080/096543100110811>

6. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, str. 39.
7. Innovation Union Scoreboard 2014. URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf), European Commission, str. 5 [dostęp 25.04.2015].
8. J. Johannessen, B. Olsen, G. Lumpkin, Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?, "European Journal of Innovation Management". 2001, nr. 1, str. 21. <https://doi.org/10.1108/14601060110365547>
9. Jerzy Bogadnienko, *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzenia zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, str. 178.
10. Jerzy Dietl, *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1985, str. 351.
11. Krzysztof Oblój, *Strategia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1998.
12. M. Brzeziński, *Wdrożenia wyzwaniem teorii i praktyki zarządzania organizacjami*, Przegląd organizacji, 2004, nr. 7–8, str. 17. <https://doi.org/10.33141/po.2004.78.04>
13. P. R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa, 1979, str. 26.
14. Świadek A., *Regionalne systemy innowacji w Polsce*, Difin, Warszawa, 2011.
15. W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, str. 15.

## References

1. Andrzej K. Koźmiński, Dariusz Jemieliński, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2008, rozdział XII, str. 387.
2. Carl Shapiro, *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*. Helion, Gliwice 2007, str. 99.
3. D. Ciesielska, M. J. Radło, *Determinanty wejścia w pułapkę średniego dochodu: perspektywa Polski*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr. 2, str. 7. URL: <http://www.przedsiębiorstwo.waw.pl/files/70/835/knop-02-2014-ciesielska.pdf> [dostęp 25.04.2015].
4. D. B. Audretsch, *Agglomeration and the Location of Innovative Activity*, "Oxford Review of Economic Policy", 1998, vol. 14, nr. 2, str. 18. <https://doi.org/10.1093/oxrep/14.2.18>
5. D. Sturn, *Decentralized Industrial Policies in Practice: The Case of Austria and Styria*, „European Planning Studies” 2000, vol. 8, nr. 2, str. 170. <https://doi.org/10.1080/096543100110811>
6. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, str. 39.
7. Innovation Union Scoreboard 2014. URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf), European Commission, str. 5 [dostęp 25.04.2015].
8. J. Johannessen, B. Olsen, G. Lumpkin, Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?, "European Journal of Innovation Management". 2001, nr. 1, str. 21. <https://doi.org/10.1108/14601060110365547>
9. Jerzy Bogadnienko, *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzenia zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, str. 178.
10. Jerzy Dietl, *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1985, str. 351.
11. Krzysztof Oblój, *Strategia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1998.
12. M. Brzeziński, *Wdrożenia wyzwaniem teorii i praktyki zarządzania organizacjami*, Przegląd organizacji, 2004, nr. 7–8, str. 17. <https://doi.org/10.33141/po.2004.78.04>
13. P. R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa, 1979, str. 26.
14. Świadek A., *Regionalne systemy innowacji w Polsce*, Difin, Warszawa, 2011.
15. W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, str. 15.