

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ

*У статті здійснено теоретичне узагальнення поняття конкурентної переваги. Інноваційна активність розглядається як конкурентна перевага підприємства. Розкрито зміст концепції фокусування на клієнтах та її реалізації для досягнення конкурентної переваги.*

*Ключові слова: конкурентна перевага, інноваційна активність, конкуренти, конкурентоспроможність, клієнтура, ресурси.*

SINITSA L. V.

Borispil Institute of Municipal Management by Interregional Academy of Personnel Management

## FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF INNOVATIVE ACTIVITY

*The article contains the theoretical generalization of the concept of competitive advantage. Innovative activity is seen as a competitive advantage of the company. The content of the concept of focusing on customers and its implementation for competitive advantage is exposed. The features of external and internal competitive advantage of the company are showed. Indicated that a reasonable level of innovation activity as a part of quality control is an important competitive advantage for the enterprise. Disclosed the influence of innovative activity on the formation of competitive advantage and ensure its competitiveness.*

*Keywords: competitive advantage, innovation activity, competitors, competitiveness, clientele, resources.*

**Постановка проблеми.** Процес досягнення та утримання конкурентних переваг ґрунтується на інноваційних підходах до управління та активізації їх використання. Стратегічний підхід до управління конкурентними перевагами стає найважливішою передумовою розвитку внутрішнього потенціалу підприємства на основі використання останніх теоретичних та методологічних розробок в сфері аналізу умов конкурентної боротьби на ринку.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває пошук та аналіз чинників, які створюють, розвивають та закріплюють певні конкурентні переваги підприємства в умовах зростання інтенсивності конкурентної боротьби. Значну роль у вирішенні цієї проблеми відіграє інноваційна активність підприємства, яка стає важливим інструментом впливу на посилення конкурентних позицій підприємства, створює основу для довгострокових тенденцій його розвитку, значно спрощує процес завоювання нових ринків та сегментів з огляду на необхідність розробки системи заходів контролю за ключовими чинниками конкурентного успіху на споживчих ринках.

Специфічні особливості інноваційної активності та її основних аспектів, критерії оцінки конкурентних переваг підприємства не виділяються в самостійну сферу дослідження, що обумовлює актуальність теоретичних і методичних розробок в цьому напрямку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В економічній літературі значна увага приділяється проблемам розробки методології стратегічного управління конкурентними перевагами різних об'єктів (ці проблеми розглядали такі дослідники, як О.М. Азарян, Г.Л. Азоєв, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, О.П. Градов, В.Я. Заруба, С.М. Ілляшенко, Н.В. Куденко, Н.К. Моїсеєва, І.Л. Решетнікова, Р.А. Фатхутдінов, О.Д. Юданов), а також концепції бренд-менеджменту як інструменту посилення позицій підприємства за рахунок повного використання можливостей торговельної марки (Д. Аакер, Т. Нільсон, Л.А. Радкевич). Істотний внесок у розвиток теорії стратегічного управління конкурентними перевагами зробили закордонні автори: І. Ансофф, Г. Ассель, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Портер, А.А. Томпсон.

Але у більшості наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених використовується універсальний підхід щодо оцінки ролі конкурентних переваг підприємства в процесах збільшення присутності на ринку. Проте, не одержали раціонального вирішення питання щодо технології аналізу впливу інноваційної активності на конкурентні переваги підприємства, методичного апарату оцінки результатів інноваційної активності, її внеску в конкурентний успіх підприємства на ринку, що являє собою другий аспект актуальності практичного спрямування.

**Постановка завдання.** Завданням дослідження стало теоретичне узагальнення поняття конкурентної переваги та обґрунтування напрямків її посилення на підставі інноваційної активності

підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентна перевага – це ті характеристики і властивості товару, який виходить у зовнішній світ і впливає на зовнішнє середовище, а також ті внутрішні характеристики самого підприємства, які створюють для нього певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Зазначена перевага є відносною, яка визначається у порівнянні з конкурентом, котрий займає найкращу позицію на ринку або в сегменті ринку. Цей самий небезпечний конкурент називається пріоритетним.

Відносна перевага конкурента може бути зумовлена різними факторами зовнішнього і внутрішнього характеру.

Конкурентна перевага називається зовнішньою, якщо вона ґрунтується на тих властивостях підприємства в цілому або властивостях її компонентів, які тим чи іншим чином впливають на зовнішнє середовище. Перш за все, таким компонентом є продукція з її властивостями: переважними якостями товару, що створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення його витрат, або підвищення ефективності його діяльності, або за рахунок моди і першості у пропозиції.

Зовнішня конкурентна перевага, як зазначає Ж.Ж. Ламбен [1], збільшує «ринкову силу» підприємства, в тому сенсі, що у нього тепер достатньо сили змусити ринок прийняти більш високу ціну, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної переважної якості.

Стратегія, що впливає з зовнішньої конкурентної переваги, – це стратегія диференціації.

Конкурентна перевага називається внутрішньою, якщо вона базується на перевазі підприємства щодо скорочення витрат виробництва, високої якості управління підприємством, товару, який створює цінність для виробника, що дозволяє домогтися меншої собівартості, ніж у конкурента.

Обґрунтований рівень інноваційної активності, як складова якості управління, є важливою конкурентною перевагою підприємства, в основному внутрішньою, а в деяких ситуаціях і зовнішньою, коли за рахунок активності підприємства різко скорочується показник інновативності і продукт підприємства надходить до споживача значно раніше продукту конкурента, що надає першому «ринкову силу».

Інноваційна активність (ІА) – це самостійна економічна категорія. Її значення полягає у тому, що таким шляхом оцінюється характер інноваційної діяльності. При цьому ознаку «інноваційна активність» повинні відображати наступні два аспекти інноваційної діяльності підприємства. По-перше, інноваційна діяльність повинна носити стратегічний характер, причому як у довгостроковій перспективі, так і бути стратегічною навіть у реальному масштабі часу (оскільки різко збільшилася нестабільність зовнішнього середовища). Стратегічна сторона забезпечить якісний підхід до інноваційної діяльності. По-друге, інноваційна діяльність повинна носити тактичний характер, тобто вона повинна бути визначена як раціональна як за послідовністю дій, так і за їх своєчасністю, що забезпечить необхідну за ситуації динамічність інноваційної діяльності, визначені темпи проведення необхідних дій та змін, інакше така інноваційна діяльність може бути просто непотрібною і мати негативні наслідки (будуть неефективні і вичерпані резерви часу і ресурсів).

У стратегічному плані інноваційна активність виражається сукупністю наступних п'яти показників:

- якістю інноваційної стратегії конкуренції;
- рівнем мобілізації інноваційного потенціалу;
- рівнем залучених капіталовкладень – інвестицій;
- рівнем методів, культури, що використовуються при проведенні інноваційних змін;
- обґрунтованістю реалізованого рівня інноваційної активності.

У тактичному плані інноваційна активність виражається відповідністю реакції підприємства характеру конкурентної стратегічної ситуації.

Конкурентний статус транспортного підприємства у стратегічній зоні господарювання буде результатом взаємодії трьох факторів:

1) відносного рівня стратегічних капіталовкладень підприємства в ту чи іншу зону господарювання, що забезпечують конкурентний статус на основі ефекту від масштабів випуску окремих видів продукції, а також ефекту від масштабів діяльності підприємства в цілому;

2) конкурентної стратегії, яка дозволяє розмежувати позиції підприємства і його суперників;

3) мобілізаційних можливостей підприємства, які полягають у тому, що вибраній стратегії забезпечується ефективна підтримка на рівнях пошуку і залучення ресурсів, планування і виконання планів, а також підтримка у вигляді добре налагодженої роботи після того, як стратегію прийнято.

Використовуючи розробки І. Ансоффа і Ж.Ж. Ламбена, діапазон активності та агресивності інноваційної стратегії можна кваліфікувати за п'ятьма рівнями.

1. Якість інноваційної стратегії конкуренції. Відповідність стратегії місії-призначенню і місії-орієнтації, зовнішньому середовищу, потенціалу, цілям, іншим стратегіям підприємства.

2. Рівень мобілізації інноваційного потенціалу. Проявлена керівництвом здатність залучення необхідного потенціалу, здатність залучити не тільки очевидну і відому частину, але також приховану (латентну) частину потенціалу, тобто здатність проявити вищу компетенцію при мобілізації інноваційного потенціалу.

3. Рівень залучених капіталовкладень – інвестицій. Проявлена керівництвом здатність залучення інвестицій, необхідних за обсягом і прийнятних за джерелами.

4. Методи, культура, орієнтири, що використовуються при проведенні інноваційних змін. Головне – це застосування в ІА концепцій і методів, спрямованих на отримання реальних конкурентних переваг. Наприклад, в інноваційних процесах поширений метод «паралельного проектування». У маркетингу інновацій таким методом або такою концепцією на сьогоднішній момент є концепція «фокусування на клієнтах». Детальніше цю концепцію ми розкриємо нижче.

5. Обґрунтованість реалізованого рівня інноваційної активності. Той чи інший рівень стратегічної і тактичної активності повинен відповідати стану зовнішнього середовища і стану самого підприємства. Різне необґрунтоване посилення активності може перетворити підприємство в так званого «мертвого героя», а неадекватна пасивність прирікає підприємство стати невдахою.

Інноваційна активність підприємства, на нашу думку, повинна розроблятися на основі використання концепції «фокусування на клієнтах». На всіх стадіях життєвого циклу продукту (НДДКР, виробництва, реалізації та споживання) інноваційна активність проявляється у застосуванні ефективних методів. Особливе значення має функція маркетингу, реалізована протягом усього циклу, оскільки в її завдання входить формування концепції створення конкурентної переваги. Тут інноваційна активність може полягати у використанні сучасної теорії конкуренції відносних переваг, заснованої на концепції «фокусування на клієнтах».

Особливо актуальною у минулому столітті була концепція виробництва і збуту з орієнтацією на виробництво («виробити якомога більше») і збут («збути все, що вироблено»). Пізніше вона була замінена концепцією маркетингового менеджменту (КММ) з орієнтацією на клієнта/ринок, де «клієнт вирішує все».

Однак в обстановці інтенсивної конкуренції тільки орієнтації на ринок недостатньо для вироблення успішної стратегії підприємства. У ситуації, коли ринок у все більшій мірі набуває риси ринку покупця, ринкова орієнтація стала елементом культури підприємства практично всіх конкурентів. Культура більш консервативна, більш фундаментальна, ніж стратегія. Стратегію можна розробити, а культура вже сформована. Орієнтована на ринок культура, будучи нормою для всіх, не дає конкурентних переваг даному підприємству. Вона вже більше не є чинником конкурентних переваг.

Тому з'явилися рекомендації про необхідність орієнтації на ресурси, що потребує вивчення індивідуальних ключових компетенцій, які можуть перетворитися на конкурентні переваги.

Фокусування клієнтури (ФК) – новий напрямок, який поглиблює концепцію стратегічного менеджменту. ФК дозволяє визначити сукупність ключових компетенцій, які гарантують задоволення запитів певної однорідної групи фактичних і потенційних клієнтів. Подібний підхід вказує шлях, яким ресурсний менеджмент повинен слідувати, щоб досягти конкурентної переваги.

ФК не є синонімом орієнтації на клієнта і ринок. Орієнтація на клієнта означає спрямованість поведінки на якогось умовного практично недиференційованого споживача (аналогія зі «стрільбою по квадратам»), тоді як фокусування – це активний вибір свого конкретного реального або потенційного споживача, на якому концентруються увага і зусилля підприємства (аналогія зі «стрільбою по цілям»).

Таке розуміння даної стратегії охоплює наступні три аспекти:

1. ФК на відміну від орієнтації на клієнта і ринок, яка враховує вже відомі запити і потреби, націлене на виявлення не тільки реального, але і потенційного попиту. Тим самим виключається ризик потрапити в залежність від клієнта.

2. Порівняльний аналіз компетенцій власного підприємства і конкурентів допомагає заздалегідь оцінити технологічні розробки останніх, що знижує ризик «сюрпризів» на ринку нової технології.

3. Виявлення запитів обраних груп клієнтів та їх втілення в конкретну продукцію ініціює інноваційну активність клієнтів.

Отже, ФК являє собою стратегію, відповідно до якої підприємство використовує свої сильні сторони, зумовлені наявними ресурсами, в тих ринкових сегментах, де воно володіє конкурентними перевагами. Ресурси підприємств в ринковій системі розрізняються тому, що вони застосовуються в індивідуальних комбінаціях. Багатство комбінацій переваг створюється тим, що враховуються поєднання запитів індивідуальних споживачів і індивідуальних пропозицій з урахуванням конкретних ресурсів, компетенцій, переваг підприємства. ФК дозволяє підприємству проявляти свою інноваційну активність (реалізовувати нововведення на ринку інновацій) найбільш ефективним чином, а також створювати собі споживче інноваційне середовище, тобто готувати споживачів, орієнтованих на новинки даного підприємства.

У цьому зв'язку ФК є найважливішим засобом досягнення успіху, оскільки воно краще у порівнянні з конкурентом допомагає розпізнати приховані здібності і бажання клієнта і втілити їх (правильно вибравши комбінацію ресурсів) в конкретні товари та послуги.

Концепція ФК інтегрувала ресурсний і ринковий підходи і привела до виникнення нового напрямку в теорії конкуренції, названого «теорією конкуренції відносних переваг», автором якої став американський вчений П. Друкер [3, 4].

Підприємство може мати у своєму розпорядженні такі ресурси, які можуть дати йому відносну перевагу перед іншими організаціями. Це і пояснює феномен відмінності між підприємствами у ринковій системі. Відносна перевага в ресурсах може, але не обов'язково, має забезпечувати найбільш вигідну у порівнянні з конкурентами позицію підприємства на ринку. Це і є відмінною рисою розглянутої теорії, відповідно до якої сполучною ланкою між «відносною перевагою ресурсів» і «конкурентною перевагою в ринковому положенні» виступає фокусування клієнтури. Тільки з його допомогою можна встановити, представляє чи ні та чи інша комбінація ресурсів більш високу цінність для клієнта. Відносна диференціація ресурсів не має цінності доти, поки підприємство шляхом фокусування клієнтури не визначить попит, який робить доцільним виробництво.

Мотивація конкурентної боротьби стимулюється винагородами за інновацію виробничих процесів, технологічних циклів і продукції. Певні групи клієнтів готові нести додаткові витрати з оплати нововведень. Фокусування клієнтури, за висловом авторів теорії, є «мотором інноваційної активності».

Інноваційна активність розглядається як фактор впливу на конкурентоспроможність. Зовнішні і внутрішні конкурентні переваги, у створенні або посиленні яких велику роль відіграє рівень інноваційної активності, трансформуються у конкурентоспроможність підприємства на інноваційному ринку. Взв'язавши на озброєння методичний підхід Ж.Ж. Ламбена [1] до аналізу конкурентоспроможності, покажемо вплив інноваційної активності на цей показник.

Вихідним завданням аналізу конкурентоспроможності підприємства є його позиціонування на просторі, складеному за двома осями: горизонтальною, яка визначає позицію за зовнішньою конкурентною перевагою, так званою «ринковою силою» (максимальна ціна продажів, яка приймається ринком, співвідноситься з ціною пріоритетного конкурента або найнебезпечнішого конкурента); вертикальною, що визначає «продуктивність» підприємства в частині скорочення витрат виробництва (як поодинокі витрати підприємства у відношенні до витрат пріоритетного конкурента).

На основі принципів системи стратегічного управління в реальному режимі часу розроблені практичні методи по стягненню заборгованості в умовах кризи неплатежів. Мета розробки методів: забезпечення керівників і фахівців підприємства і стратегічних партнерів методичними положеннями, практичними прийомами і процедурами щодо створення умов і відповідних механізмів на підприємстві, які ведуть до скорочення заборгованості з боку споживачів продукції та послуг підприємства і до відносної стабілізації фінансової неплатоспроможності.

В умовах кризи економіки, інфляції, кризи неплатежів в особливо важких умовах опинилися підприємства, які «забезпечують», тобто ті підприємства, які забезпечують виробничу діяльність інших підприємств країни, поставляючи їм свої розробки та дослідження, послуги, ресурси (сировину, воду, енергію, газ і т.д.), транспорт.

Різде скорочення бюджетного фінансування на забезпечення діяльності подібних підприємств призвело до переорієнтації їх фінансування на споживачів, причому до рівня у 80–90% [5].

Характерними особливостями сучасного вітчизняного ринку споживачів є однозначно виражена незацікавленість в платежах; стагнація платежів; безкарність неплатежів.

У структурі використаних на практиці методів стабілізації економічного становища підприємств,

які забезпечують, виділяються чотири групи:

- погашення податків;
- погашення кредиторської заборгованості;
- стягнення дебіторської заборгованості;
- участь у вирішенні стратегічних завдань боржника.

Для забезпечення готовності підприємства реалізувати стратегію управління рівнем заборгованості в реальному режимі часом вимагається:

- активно впливати на зовнішнє середовище і постійно аналізувати його (класифікація споживачів за критерієм платоспроможності, перехід до методу «фокусування клієнтури»);
- розробити і здійснити програму реструктуризації підприємства, особливо в частині: координації фінансових, економічних, маркетингових та виробничих відділень; перепідготовки персоналу; створення структурної ланки, зайнятої безпосередньо проблемою неплатежів; підбір інфраструктури;
- розробити схеми і процедури за кожним методом, уточнити їх з урахуванням специфіки підприємства; здійснити проектування системи правового забезпечення та логістики фінансових потоків.

**Висновки.** Дослідження співвідношення конкурентної переваги та інноваційної активності підприємства показали, що у поєднанні вони дають інформацію про реальну конкурентну силу підприємства, а показники мінливості середовища, агресивності стратегії і готовності до змін взаємопов'язані.

Стратегічна для підприємств на сучасному етапі ознака «інноваційна активність» повинна відображати наступні два аспекти інноваційної діяльності підприємства. По-перше, інноваційна діяльність повинна носити стратегічний характер, причому як у довгостроковій перспективі, так і бути стратегічною в реальному масштабі часу (оскільки різко збільшилася нестабільність зовнішнього середовища). Стратегічна сторона забезпечить якісний підхід до інноваційної діяльності. По-друге, інноваційна діяльність повинна носити тактичний характер, тобто вона повинна бути визначена раціональною як за послідовністю дій, так і за їх своєчасністю, що забезпечить необхідну динамічність інноваційної діяльності та посилення конкурентних переваг підприємства.

### Література

1. Ламбен Жан-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак ; пер. с фр. – СПб : Наука, 1996. – 589 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер, 1999. – 415 с.
3. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результат / Друкер П.Ф. – М. : Технологическая школа бизнеса, 2004. – 200 с.
4. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / Друкер П.Ф. ; пер с англ. – М. : Дело, 2002. – 396 с.
5. Должанський І.З. Розробка системи стратегій управління конкурентним потенціалом торговельної марки / І.З. Должанський, В.В. Остапенко, Т.О. Загорна // Вісник КНТЕУ. – Київ : КНТЕУ, 2005. – С. 74–85.
6. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г.Л., Челенков А.П. – М., 2000. – 459 с.
7. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики / Иванов Ю.Б. – Харьков : ХГЭУ, 2007. – 246 с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. – К. : Основи, 1997. – 451 с.

Надійшла 14.11.2016; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.