

УДК 658.589

Голоднюк О. С., аспірант,  
Тернопільський національний  
економічний університет, м. Тернопіль

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

**Голоднюк О. С. Конкурентні переваги підприємства як результат впровадження інновацій.** Досліджено сутність конкурентних переваг, встановлено значущість інновацій при формуванні конкурентних переваг з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що постійний пошук і використання інноваційних можливостей є засобом отримання і підтримання конкурентних переваг підприємства.

**Голоднюк Е. С. Конкурентные преимущества предприятия как результат внедрения инноваций.** Исследована сущность конкурентных преимуществ, установлена значимость инноваций в формировании конкурентных преимуществ с целью достижения конкурентоспособности предприятия. Доказано, что постоянный поиск и использование инновационных возможностей является способом получения и поддержания конкурентных преимуществ предприятия.

**Holodnyuk O. Competitive Advantages of the Enterprise as a Result of Innovation.** The article explores the nature of competitive advantage, establishes the importance of innovation in the formation of competitive advantages to achieve competitive enterprise and argues that the constant search for and use of innovative features is the way to obtain and maintain competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Загострення конкуренції на світовому і вітчизняному ринках, що пов'язується з динамічністю й непередбачуваністю ринкового середовища, актуалізує проблему формування, збереження і розвитку конкурентних переваг підприємств з метою забезпечення їхнього виживання і підтримування конкурентоспроможності. Неперервна зміна запитів споживачів, розширення спектру їхніх потреб на фоні глобальної експансії нововведень загострює і ускладнює цю проблему, оскільки кожне успішне підприємство повинно орієнтувати систему управління своєю конкурентоспроможністю на прогнозування змін ринкового середовища і на основі цього – формування ексклюзивних переваг над конкурентами, підтримування і розвиток стратегічних конкурентних переваг, а також своєчасну відмову від переваг, що втратили свою актуальність через появу нових способів задоволення потреб чи легке їх відтворення конкурентами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Конкуренцію трактують як тонкий і гнучкий економічний механізм, що забезпечує миттєву реакцію підприємства на зміну зовнішнього середовища, а також як систему взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін та обсягів пропозиції товарів на ринку. В наукових джерелах представлено значне число досліджень, які присвячені проблемам формування механізму суперництва підприємств, у першу чергу – на основі побудови і успішної реалізації конкурентних переваг стратегічного або тактичного характеру. Найбільш відомими теоретичними дослідженнями конкурентних переваг у зарубіжній науковій думці є праці Г. Л. Азоева, А. Бранденбургера, О. С. Віханського, Я. Гордона, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Мура, М. Портера, К. К. Прахалада, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона, Г. Хемела, Й. Шумпетера, Р. А. Фатхутдінова, А. Ю. Юданова та багатьох інших. Серед

українських учених, котрі активно досліджують різноманітні аспекти згаданої проблематики, варто відзначити З. М. Борисенко, А. Е. Воронкову, Б. Є. Кваснюка, О. О. Костусєва, І. В. Крючкову, О. Є. Кузьміна, Л. І. Піддубну, Н. П. Тарнавську, О. Б. Чернегу. Науковий доробок згаданих науковців охоплює практично всі актуальні питання побудови і реалізації конкурентних переваг: теорію питання, методологію й методику оцінювання конкурентного статусу підприємств та ресурсного забезпечення їх конкурентоспроможності, методи дослідження конкурентів та побудови конкурентних переваг. Віддаючи належне високому рівню існуючих наукових напрацювань, варто, на наш погляд, звернути увагу на недостатнє вивчення актуального нині зрізу проблеми конкурентних переваг, а саме – дослідженню процесів, пов'язаних з наростанням значущості інноваційної складової у формуванні і реалізації конкурентних переваг.

**Мета статті** – обґрунтування теоретичного підходу до визначення сутності конкурентних переваг підприємства та доведення зростання частки інноваційної складової у їх формуванні.

**Викладення основного матеріалу.** Проведені нами дослідження показали, що в науковій літературі окреслено значне коло трактувань конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, які перебувають у тісному взаємозв'язку: рівень конкурентоспроможності підприємства є результатом створення, ефективного використання та утримування його конкурентних переваг. Поряд з тим, нами встановлено, що переважна більшість трактувань конкурентних переваг є такими, що орієнтуються на традиційні їх ознаки та джерела, нехтуючи новітніми тенденціями глобалізації інноваційної діяльності та бурхливим розвитком інтелектуалізації усіх сфер суспільного життя.

Так, Г. Л. Азоєв зазначає, що конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, частка ринку, обсяг продажів) [1, С. 48].

Російський економіст О. С. Віханський дає характеристику конкурентним перевагам, відповідно до якої організація повинна виготовляти продукт, який стабільно буде знаходити покупця. Це означає, що продукт повинен бути, по-перше, цікавим покупцю настільки, що він готовий віддати за нього гроші, і, по-друге, цікавий покупцю більше, ніж аналогічний чи схожий за споживчими якостями продукт, виготовлений іншими фірмами. Якщо продукт володіє цими двома властивостями, це означає, що він має конкурентні переваги [2, С. 33-34].

На думку відомого маркетинголога Ж.-Ж. Ламбена, конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства перевагу над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути різними і стосуватися і самого товару (базової послуги), і додаткових послуг, що супроводжують базову [3, С. 277].

Слід відзначити думку Я. Гордона, який зазначає: «Якщо хочете заробити гроші, приділяйте гідну увагу конкурентам і своїм конкурентним перевагам. Вони гідні такої ж поваги, як і покупці, і навіть більшого, якщо визнати можливість конкуренції в умовах стрімких змін» [4, С. 37].

За твердженням Р. А. Фатхутдінова, конкурентні переваги – це ті характеристики, властивості товару, що впливають на зовнішнє середовище, а також ті внутрішні характеристики, які створюють для підприємства певну перевагу над прямими конкурентами [5, С. 45]. Вказані переваги є відносними, вони визначаються у порівнянні з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку. Відносна перевага конкурента може зумовлюватися різними чинниками, які можна згрупувати в дві широкі категорії, виходячи зі створюваних ними переваг – внутрішні і зовнішні.

Принципово нове бачення конкуренції запропонував австрійський економіст Й. Шумпетер, який визначав її як суперництво старого з новим, з інноваціями [6, С. 160]. Зокрема, Й. Шумпетер зазначав, що підприємство, яке досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, може утримати їх лише за допомогою постійних покращень. Конкуренти відразу і обов'язково обійдуть будь-яке підприємство, яке гальмуватиме в процесі впровадження інновацій. Ця теза, вперше висловлена Й. Шумпетером і розвинута М. Портером, стала «заповітом» для всіх підприємців світу.

Дійсно, у результаті трансформації й турбулентності середовища виникають як нові потреби, так і нові знання та засоби задоволення цих потреб. Підприємства, не здатні модернізувати виробництво, рано чи пізно поступаються місцем на ринку конкурентам. Навіть якщо підприємство постійно модернізує свої товари, то ринки, на яких воно працює, можуть увійти в стадію занепаду і таким суб'єктам доводиться шукати нові ринкові сегменти. Інтенсивна конкуренція не дає підстав для тривалого підтримування рентабельності на високому рівні, і хоча модернізація продукту дає змогу підтримувати певний рівень прибутку, значний дохід, як показує досвід успішних компаній, приносить лише реалізація новаторських підходів. Виникає необхідність постійно розробляти нові продукти і способи їхнього просування, широкий набір яких створює підприємству можливість підтримувати високий конкурентний статус.

На підставі цих положень можемо зробити висновок про безальтернативність інноваційного розвитку підприємств в процесі формування ними конкурентних переваг.

Наступним логічним кроком у розгляді сутності конкурентних переваг та процесу їх формування є розгляд ряду аспектів управління. На наш погляд, оригінальним і перспективним у руслі нашого дослідження є трактування конкурентних переваг В. Д. Марковою і С. А. Кузнецовою, які відводять цій проблематиці чільне місце у системі стратегічного управління і підкреслюють, що таке управління пов'язується з конкурентними перевагами – положенням підприємства на ринку, що дозволяє долати сили конкуренції і залучати покупців [7, С. 125]. Ці переваги створюються унікальними відчутними і невідчутними активами, якими володіє підприємство, стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства або особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Принципова відмінність такого розуміння конкурентних переваг, на наш погляд, полягає у: *розумінні їх як засобу забезпечення стратегічної стійкості підприємства; виокремленні невідчутних (унікальних) активів підприємства як пріоритетного джерела конкурентних переваг.*

Наступною ланкою у логіці нашого дослідження є пов'язування сформульованих вище висновків з маркетинговим підходом до управління підприємством. Так, Ф. Котлер та його послідовники розглядають конкурентні переваги відповідно до концепції маркетингу, стверджуючи, що підприємства досягають конкурентних переваг шляхом розробки пропозицій, котрі задовольняють потреби цільових споживачів в більшій мірі, ніж пропозиції конкурентів. Підприємства можуть надавати велику споживчу цінність, пропонуючи клієнтам нижчі, порівняно з конкурентами, ціни на аналогічні товари і послуги, або забезпечуючи більше вигод, які виправдовують вищі ціни. Таким чином, маркетингові стратегії повинні враховувати не тільки потреби клієнтів, але й стратегії конкурентів [8, С. 489]. Виходячи з цього, система маркетингу підприємства повинна охоплювати, крім традиційних складових, і новітні досягнення науки і практики маркетингу з урахуванням тенденцій трансформації бізнес-середовища.

Враховуючи сформульовані вище теоретичні висновки, пропонуємо доповнити визначення конкурентних переваг, запропоноване Н. П. Тарнавською [9, С. 25], аспектами забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Отже, за нашим переконанням, конкурентні переваги підприємства – це динамічна система ресурсів, яка гарантує підприємству стратегічну стійкість шляхом створення ексклюзивної цінності для

споживача і тим самим забезпечуючи отримання переваги перед прямими і непрямими конкурентами, базуючись на інноваційному типі розвитку.

Корельовано з метою нашого дослідження є позиція М. Портера, який запропонував класифікацію (ієрархію) конкурентних переваг з погляду їхньої значущості [10, с. 54]. Переваги низького рангу (доступна сировина, дешева робоча сила, масштаби виробництва) додають підприємству незначну конкурентоспроможність, оскільки згадані переваги легко відтворюються конкурентами. До переваг більш високого порядку М. Портер відносить репутацію та інвестиційну привабливість підприємства, а також зв'язки з клієнтами. Важливою конкурентною перевагою можуть бути цілі та мотивація власників, менеджерів персоналу. Однак ці фактори мінливі і не дозволяють довго утримувати високий конкурентний статус, а конкурентні переваги найвищого порядку пов'язані з докорінними змінами в діяльності підприємства. До таких конкурентних переваг М. Портер відносить технічний рівень продукції, запатентовану технологію виробництва і високий професіоналізм персоналу [10, с. 54]. Так градація сутнісних характеристик конкурентних переваг логічно пов'язує рівень їх значущості з інноваційністю (ступенем ексклюзивності), який формується шляхом створення інноваційних підвалин стратегії і тактики управління підприємством на основі продукування, абсорбції та поширення інновацій.

Повністю погоджуючись з таким трактуванням, вважаємо його фундаментальним при формуванні набору конкурентних переваг підприємства, адже науковці рекомендують створювати незначне число конкурентних переваг: досягти вищого від конкурентів рівня компетенції у багатьох сферах практично нереально (наприклад, К. К. Прахалад і Г. Хемел пропонують формувати 5-6 конкурентних переваг, В. Д. Маркова і С. А. Кузнєцова – 4-5).

Конкурентна перевага, як і товар, має свій життєвий цикл. Зважаючи на рекомендації щодо доцільності перманентної ревізії конкурентних переваг в агресивному ринковому середовищі [10, С. 70], життєвий цикл товару може супроводжуватися кількома конкурентними перевагами, і залежно від стадії життєвого циклу товару набір конкурентних переваг може змінюватися. Ці аспекти управління реалізуються в стратегії підприємства. Так, на етапі прискореного нарощування конкурентної переваги стратегія підприємства повинна бути заснована на радикальних перетвореннях, створенні системи взаємозв'язку з партнерами, постачальниками, споживачами. Етап уповільненого зростання пов'язаний, як правило, з появою сильних конкурентів або з невідповідністю стратегічних і тактичних кроків підприємства реальній ринковій ситуації. На цьому етапі вирішальною умовою збереження конкурентних переваг стає, як правило, підвищення технологічного рівня виробництва, удосконалення професіоналізму персоналу. Період зрілості потребує, за нашим переконанням, чергового, однак закономірного, перегляду портфеля конкурентних переваг.

Як показали проведені нами дослідження, розуміння конкурентних переваг як засобу забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної стійкості передбачає розгляд конкурентних переваг як реалізованих компетенцій підприємства. Г. Хемел і К. К. Прахалад під ключовими компетенціями розуміють унікальні вміння та якості, що виходять за межі окремих бізнес-структур та глибоко вкоріненні в організації. Конкурентам важко їх імітувати, а споживачі вважають їх ціннісно-утворювальними [11, С. 132]. Як правило, науковці трактують ключові компетенції досить широко – не тільки як поєднання новітніх напрямів технології, а й спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача, спілкування і обмін знаннями, глибока обізнаність у діяльності компанії тощо. Процес інтегрування ключових компетенцій у готовий продукт охоплює три рівні, а саме: побудова компетенцій; створення ключових (основних, базових) продуктів (компонентів або вузлів, які значною мірою забезпечують привабливість кінцевих продуктів); розробка кінцевих продуктів.

Отже, дослідивши ряд важливих сутнісних характеристик конкурентних переваг, можемо сформулювати такі **висновки**:

економічна наука сьогодні не виробила однозначного підходу до розуміння сутності конкурентних переваг, тому ми пропонуємо трактувати їх як динамічну систему ресурсів, яка гарантує підприємству стратегічну стійкість шляхом створення ексклюзивної цінності для споживача і тим самим забезпечуючи отримання переваги перед прямими і непрямими конкурентами, базуючись на інноваційному типі розвитку;

формування інформаційного суспільства супроводжується значною динамікою попиту з одночасною бурхливою експансією нововведень, що приводить до висновку про наростання значущості інноваційної складової в конкурентних перевагах підприємства та безальтернативності інноваційної моделі розвитку;

стратегічну значущість мають конкурентні переваги, які не піддаються копіюванню конкурентами і пов'язані з професіоналізмом персоналу, запатентованою технологією тощо.

Подальші наші дослідження стосуватимуться процесів формування конкурентних переваг на основі розроблення і впровадження маркетингових інновацій в практику діяльності підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков ; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. – М. : Новости, 2000. – 254 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : [учеб. для студентов по специальности и направлению «Менеджмент»] / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
3. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996.
4. Гордон Я. Целевая конкуренция : новые рынки. Конкурент. разведка. Битва за будущее / Ян Гордон ; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М. : Вершина, 2006 (ОАО Тип. Новости). – 368 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : Підручник / Р. А. Фатхутдинов, Г. В. Осовська. – К. : «Кондор», 2009. – 470 с.
6. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исслед. предпринимат. прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; перевод с нем. В. С. Автономова и др. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
7. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2 - е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
9. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2011. – № 4. – С. 16 – 27.
10. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
11. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами ; [пер. з англ. Михайла Сливоцького]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція Стандарт»), 2005. – 258 с.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, конкурентоспроможність, життєвий цикл, інновація, компетенція, підприємство.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество, конкурентоспособность, жизненный цикл, инновации, компетенция, предприятие.

**Keywords:** competitive advantage, competitiveness, life cycle, innovation, competence, enterprise.