

# ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ

УДК: 658.589+658.821

Й. М. Петрович, Н. С. Луцак  
Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

© Петрович Й. М., Луцак Н. С., 2011

**Розглянуто економічний зміст та сутність понять “конкурентний потенціал”, “інноваційний потенціал”. Розкрито механізм формування інноваційного потенціалу та розроблено модель управління конкурентним потенціалом організації з урахуванням посткризових тенденцій розвитку економіки.**

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, інноваційний потенціал, модель управління конкурентним потенціалом, вітчизняне підприємництво.

**The economic content and the concept of “competitive potential”, “innovative capacity” are considered. The formation mechanisms of innovation potential are opened and the model of competitive potential are developed of considering post-crisis trends in the economy.**

**Key words:** competitive potential, innovative potential, the model of the competitive potential, domestic entrepreneurship.

### Постановка проблеми

В сучасних умовах господарювання в різних країнах, зокрема і в Україні, усвідомлюють важливість забезпечення розвитку підприємництва. Щоб сьогодні успішно діяти на ринку, організаціям мало володіти матеріально-фінансовими ресурсами, необхідно також шукати нові напрями їх розвитку, насамперед створювати інноваційні продукти, застосовувати нестандартні маркетингові стратегії. Тому потрібно особливу увагу звернути на внутрішні можливості організації та її інноваційний потенціал як важливу передумову ефективного конкурування з іноземними компаніями.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання формування і управління конкурентним потенціалом організації розглянуто у численних роботах українських і зарубіжних вчених, серед яких: В. Адамик, Л. Балабанова, Т. Вербицька, І. Краснокутська, І. Репіна, О. Смагач, Н. Чухрай, З. Шершньова, А. Щербаков та ін. У працях цих економістів досліджено питання формування конкурентного потенціалу, його складових, таких як ринковий потенціал, стратегічний потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий та економічний потенціал тощо. Також необхідно відзначити, що конкурентний потенціал не є новою економічною категорією, не існує і єдиного розуміння цього поняття в сучасній літературі, хоча певний теоретичний фундамент для конкурентного потенціалу щодо суміжних понять вже закладений давно, існує тенденція швидкого розвитку і актуальності питання.

У науковій літературі достатньо уваги приділяють питанням інноваційного потенціалу, однак вважаємо, що недостатньо вивчена природа його зв'язків з іншими внутрішніми та зовнішніми

складовими потенціалу підприємства. На особливу увагу заслуговує також висвітлення ролі інноваційного потенціалу як важливої складової формування конкурентного потенціалу в сучасних умовах ринкового господарювання.

### Постановка цілей

Основні цілі статті такі:

- розкрити економічний зміст та сутність понять “конкурентний потенціал”, “конкурентна перевага”, “інноваційний потенціал”;
- розробити модель управління конкурентним потенціалом організації, виділити його складові та основні етапи управління;
- окреслити сутність інноваційного потенціалу організації та його місце у системі конкурентного потенціалу;
- запропонувати оптимальні для вітчизняних підприємств інноваційні шляхи формування конкурентного потенціалу.

### Виклад основного матеріалу

Сьогодні світове господарство працює над створенням інноваційних продуктів (а отже, мільйонів робочих місць), необхідних для того, щоб задовольнити вимоги населення, що постійно зростає, і країн з економікою, що розвивається, таких як Індія, Бразилія, Китай.

В Азії, особливо у Китаї та Гонконзі, малий бізнес прямує у бік технологій медичного та фармацевтичного секторів. Його підтримує держава. Уряд Великої Британії нещодавно оприлюднив програму створення мережі технологічних та інноваційних центрів з поширення знань академічних дослідників для підприємств [16].

Вітчизняним підприємствам теж для досягнення успіху необхідно ставати на інноваційний шлях розвитку і ефективно формувати власний внутрішній і зовнішній конкурентний потенціал для досягнення конкурентної переваги.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є відносним поняттям і має різний рівень стосовно конкурентів. Визначення конкурентного потенціалу підприємства має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст дає змогу розробити стратегію поведінки підприємства на ринку. Організації зосереджуються на своїх внутрішніх можливостях, які унікальні і властиві тільки цій фірмі, що і визначає наявність конкурентної переваги. Тобто пошук конкурентної переваги за широкої доступності ринків матеріальних ресурсів зводиться до володіння інформацією і знанням.

Характеристика наукових підходів до визначення сутності конкурентного потенціалу підприємства надана в табл. 1

Таблиця 1

Підходи щодо визначення конкурентного потенціалу підприємства

Автор визначення	Визначення змісту конкурентного потенціалу підприємства
1	2
Попов Е. В.	зручний інструмент порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів, побудова багатокутників конкурентоспроможності, є графічними з'єднаннями оцінок становища підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності ...[10, с. 136]
Шершньова З. Е.	це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатність їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання у замовників, наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати...[15, с. 57]
Репіна І. М.	комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств – конкурентів...[14, с. 53]

1	2
Краснокутська І. С., Іванов І. Б.	визначається як комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними...[11, с. 42]
Балабанова Л. В., Межинський Р. В., Балабанець А. В.	сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку...[4, с. 56, 3, с.70]
Добикіна О.К.	сукупність параметрів, що визначають можливість і здатність системи ефективно функціонувати на ринку, утримувати або збільшувати свою частку на ринку, мати досить високий рівень рентабельності у перспективі...[5, с. 40]
Загорная Т. О.	сукупність можливостей підприємства використовувати функціональні і емоційні властивості торгової марки з метою посилення переваг в конкурентній боротьбі [2, с. 5].

Аналіз сутності конкурентного потенціалу дав можливість виявити, що конкурентний потенціал підприємства, як економічна категорія, надає порівняльну характеристику та відображає рівень переваги результативних показників оцінки стану системи його ресурсів і можливостей відносно аналогічних показників конкурентних підприємств на ринку за певний проміжок часу. Крім того, поняття конкурентного потенціалу підприємства враховує взаємодії всіх складових елементів потенціалу, реально оцінює позиції підприємства на ринку, ринкову частку, можливості стосовно просування продукції, ефективність її збуту.

Конкурентні можливості потенціалу підприємства можуть розширюватися і підсилюватися за допомогою інноваційних підходів до процесів економічної організації виробництва та управління підприємством.

Розроблена авторами модель управління конкурентним потенціалом передбачає спочатку аналіз конкурентного середовища, а потім на основі цього пошук необхідних можливостей і розроблення стратегічної поведінки організації (рис. 1).

Для практичної реалізації конкурентного аналізу передусім зупинимося на оцінці стану конкурентного середовища, у якому функціонує організація. Для цього необхідно виконати аналітичну роботу з визначення: продуктових меж товарного ринку; суб'єктів товарного ринку; географічних меж товарного ринку; обсягу товарного ринку; частки суб'єкта, що господарює на ринку; кількісних показників структури товарного ринку; якісних показників структури товарного ринку; ринкового потенціалу суб'єкта господарювання. За результатами робляться висновки про стан розвитку конкуренції на товарному ринку [3]

Для подальшої роботи потрібно також проаналізувати потенціал підприємства, зокрема, оцінити різноманітні сфери його функціонування – виробничу, фінансову, науково-дослідну, інформаційну, а також якість і конкурентоспроможність вироблених товарів чи наданих послуг.

На етапі формування конкурентного потенціалу потрібно насамперед здійснити його діагностику. Це можна зробити за допомогою системи наявних показників чи експертним методом, за допомогою якого можна виділити чинники, їхню вагомість і рівень впливу на організацію. Чим більше експертів бере участь у дослідженні, тим об'єктивнішими будуть кінцеві результати. Експертами можуть виступати незалежні фахівці, а також працівники підприємства, особливо його керівний склад.

Наступним етапом є оцінювання конкурентних переваг та формування стійких конкурентних переваг у довготривалій перспективі. Варто зазначити, що це можливо лише за наявності науково-технічного потенціалу організації, кваліфікованих кадрів та здатності підприємства до інновацій. Саме ці фактори великою мірою і формують конкурентоспроможність організації у сучасних умовах, коли у суспільстві домінує економіка знань, що передбачає використання новітніх наукових розробок у методах виробництва, реалізації товарів та управлінні стратегічним розвитком організації.

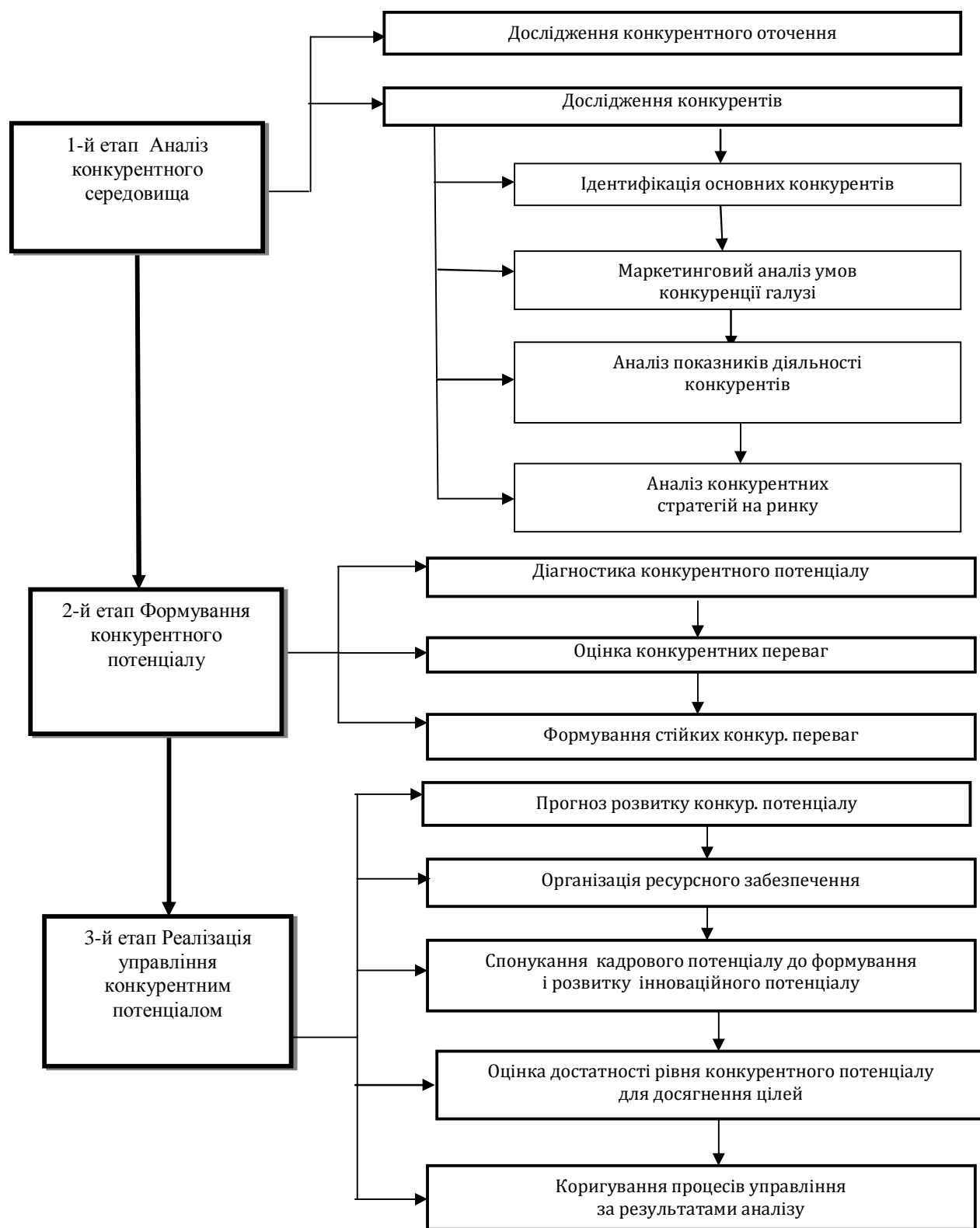


Рис. 1. Модель управління конкурентним потенціалом організації  
 [Джерело: власна розробка авторів]

На етапі управління конкурентним потенціалом важлива роль належить розвитку кадрового потенціалу. Велике значення має готовність персоналу організації до впровадження інновацій, достатність його компетенції та готовності до сприйняття змін та управління ними.

Управління конкурентним потенціалом – це складний процес, який повинен постійно змінюватися під впливом інноваційного розвитку суспільства і економіки. Конкурентний потенціал необхідно забезпечувати інноваційним наповненням, щоб поліпшити якість продукції, оптимізувати технологічні процеси, поліпшити організацію збутової діяльності. Необхідний також постійний моніторинг процесу формування та реалізації конкурентного потенціалу для забезпечення його ефективності та коригування процесів управління за результатами аналізу.

Складовими потенціалу підприємства є виробничий, фінансовий, маркетинговий, інформаційний, кадровий, науково-дослідницький та інноваційний потенціал, який є ядром потенціалу підприємства, оскільки органічно входить до складу кожної з його частин. Складові потенціалу підприємства та їхній взаємозв'язок зображено на рис. 2

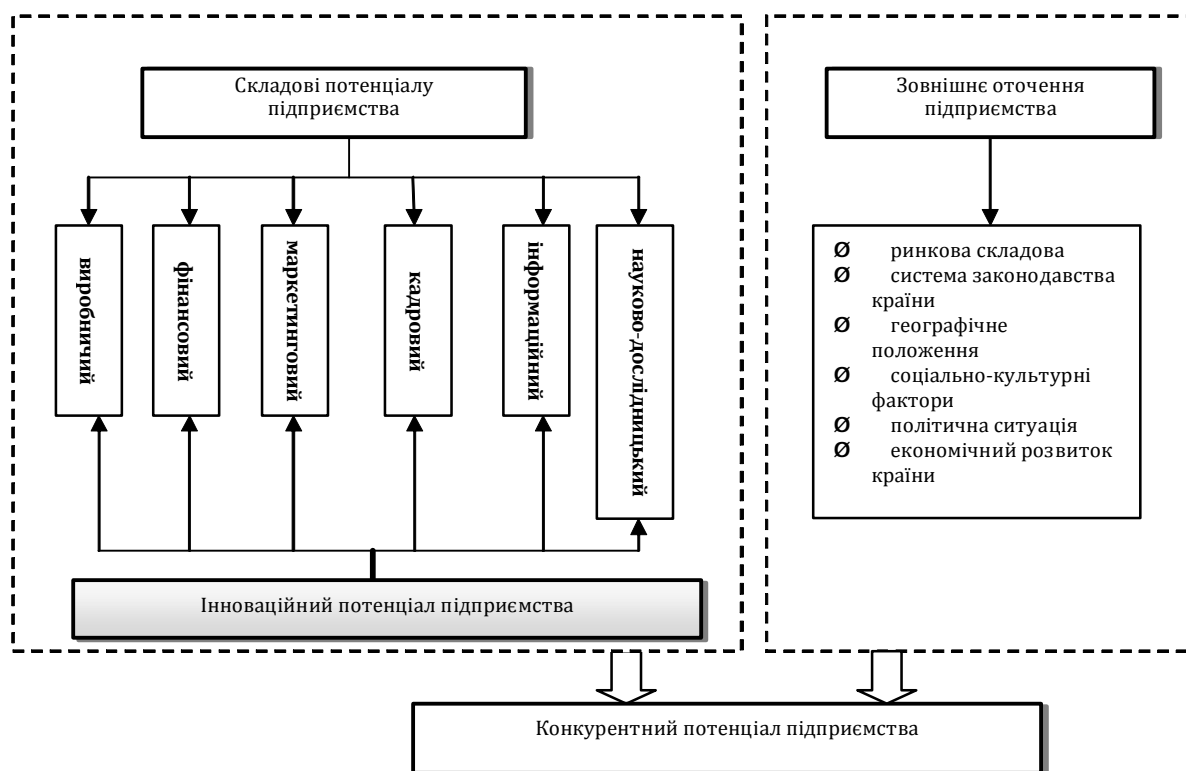


Рис. 2. Схема формування конкурентного потенціалу підприємства  
[Джерело: власна розробка авторів]

Зазначимо, що найважливіше місце у системі формування конкурентоспроможного потенціалу організації належить інноваційному потенціалу. Інноваційний потенціал підприємства – це інтегрована сукупність матеріального потенціалу та потенціалу інтелектуального, що охоплює всі наявні матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства, які використовуються у інноваційній діяльності та забезпечують досягнення конкурентних переваг через розроблення і впровадження інновацій. Інноваційний потенціал промислового підприємства визначає стан його інноваційних можливостей на певний час, досягається і формується в процесі розвитку, що вимагає його моніторингу та оцінки [6]. Інноваційний потенціал органічно входить до кожної із складових конкурентного потенціалу і наповнює його результатами НТП, кваліфікованими кадрами, які зайняті у інноваційному процесі, сучасним інформаційним забезпеченням, виробничими потужностями, інноваційними маркетинговими стратегіями.

Зовнішнє оточення підприємства формують ринкова інфраструктура, система законодавства країни, географічне розташування, соціально-культурні фактори, політична ситуація, економічний розвиток країни. Інноваційний потенціал в цьому середовищі можна оцінити за методикою SWOT-аналізу, згідно з якою фактори ринкового середовища і фактори, що визначають внутрішні

можливості підприємства, поділяють на дві групи. Для зовнішнього середовища – це можливості і загрози для розвитку, для підприємства – сильні та слабкі сторони його діяльності.

Вплив кожного з факторів (як зовнішнього середовища, так і внутрішнього) на можливості розвитку підприємства в інноваційному напрямі запропоновано оцінювати за допомогою коефіцієнтів упевненості, що вимірюються за шкалою від -1 до +1. Кожний з факторів розглядається як аргумент за чи проти можливості інноваційного розвитку. При цьому можливості, надані ринком, і сильні сторони підприємства оцінюють від 0 до +1, а загрози і слабкі сторони – від 0 до -1. Значення коефіцієнта впевненості відображає ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного ним фактора збільшує (+) чи зменшує (-) можливості розвитку на основі інновацій. Внутрішні та зовнішні складові потенціалу підприємства формують його конкурентний потенціал.

Інноваційний потенціал підприємства можна кількісно оцінити показниками, які характеризують частоту і ефективність впровадження на підприємстві інновацій, їх розроблення, готовність персоналу до змін.

Під час оцінки інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати аналіз структури інноваційного потенціалу, визначати ступінь використання його внутрішніх інноваційних можливостей та оцінювати рівень його інноваційної активності.

Аналіз і оцінка інноваційного потенціалу підприємства виявляють можливості для його інноваційного розвитку, їхні результати дають змогу розробити оптимальну стратегію інноваційного розвитку.

На сучасному етапі посткризового розвитку економіки ключовим поняттям для вітчизняних підприємств усіх розмірів є проблема ефективного формування власного конкурентного потенціалу та забезпечення інноваційного наповнення кожної з його складових (виробничої, маркетингової, науково-дослідної, кадрової тощо). Державна політика у сфері впровадження та регулювання інноваційного процесу суб'єктів підприємницької діяльності буде найефективнішою, якщо поєднуватиметься з усвідомленням власником кожного окремого підприємства важливості формування інноваційного потенціалу.

Отже, оскільки інноваційний потенціал органічно входить до всіх складових конкурентного потенціалу, то підприємству потрібно інноваційно наповнити, удосконалити, покращити, адаптувати до сучасних умов кожну із цих складових (маркетингову, виробничу, науково-дослідну, кадрову, інформаційну, фінансову). Особливе значення запропоновані заходи мають для підприємств малого та середнього бізнесу, адже ці заходи дієві та реалістичні і не потребують великих капітальних вкладень.

**1. Розвиток персоналу.** Сьогодні у людей істотно зросли потреби. Минули ті дні ХХ ст., коли “важка робота” виправдовувалася хорошою оплатою. Сьогодні працівники хочуть дбати про кар'єру, а не про “роботу”, вони очікують, що компанія підтримає їх, і задоволені, коли відчувають таку підтримку. Це сприяє появі нових ідей, які є наріжним каменем закладання реальних інновацій. Для зародження нових ідей керівництву підприємства слід:

– Делегувати повноваження працівникам. Необхідно надавати співробітникам достатньо повноважень для опрацювання питань, що входять до їхньої компетенції, незалежно від специфіки роботи. Компетентні працівники, які цінують свою роботу, завжди поведуться правильно. Можна провести нараду з підлеглими та керівництвом або навіть допустити вирішення проблеми без сторонньої допомоги. Якщо працівники мають повноваження самостійно приймати рішення і виконувати надзавдання, вони почувають себе корисними, а клієнти розуміють, чому і за що керівництво цінує своїх працівників.

– Створити середовище для формування організаційної культури і добровільної ініціативи працівників. Завдання керівництва – формування такої культури організації, коли б працівники почувалися самореалізованими. Дозволяючи працівникам у вільний час проявляти ініціативу, не обмежуючи їх у зарплатні за добровільно ініційовану і виконану роботу, керівник забезпечує позитивне зворотне ставлення. Працівники відчуватимуть важливість виконаної роботи і взаємної віддачі. Можливість отримувати такі бонуси регулярно сприяє добровільній праці.

**2. Застосування сучасних маркетингових стратегій.** У 2011 р., коли оновлений після кризи бізнес знову починає розвиватись, маркетинг став ще важливішим його інструментом. Простежуються тенденції розвитку маркетингових стратегій за допомогою інформаційних технологій, мережі Інтернет, соціальних мереж, електронних поштових розсилок. Керівництву підприємства необхідно:

– Створити або вдосконалити сайт організації. Практично кожне підприємство прагне бути представлене у мережі Інтернет, тому особливу увагу слід приділяти наявності сайта, його моніторингу, постійному вдосконаленню. Блог – один з найпотужніших інструментів реклами, доступних для малого бізнесу. Блог – це спеціальний розділ сайта, у якому регулярно публікуються цікаві матеріали на різноманітні теми, новини, думки працівників організації та інша інформація, яка може зацікавити цільову аудиторію. Блог допомагає встановлювати безпосередній зв'язок з аудиторією, залучати нових клієнтів і підвищувати рейтинг сайта у пошуковій системі. Оновлювати блог доцільно принаймні два-три рази на тиждень. Крім того, для максимальної маркетингової ефективності матеріалів можна поширювати нові повідомлення з блога у соціальних мережах. Результат буде видно не одразу, але з часом поінформованість про організацію справді підвищиться.

– Постійно вимірювати показники діяльності маркетингу. Підприємство, незалежно від розміру, повинно аналізувати маркетингові заходи. Показниками можуть бути кількість “кліків” на онлайн-рекламі, кількість розповсюджених візиток і флаєрів, кількість покупок у результаті спеціальних акційних продажів або дзвінків, отриманих в результаті рекламної кампанії, кількість відвідувачів сайта організації.

**3. Залучення венчурного капіталу.** Малі підприємства мають декілька шляхів залучення стартового капіталу та інвестицій. Одним із привабливих для бізнесу варіантів з винятковими перспективами зростання є венчурні фонди. Залучення такого роду фінансування може потребувати значних витрат часу і зусиль, проте досягнутий успіх виправдовує їх. Венчурний (ризиковий) капітал часто використовується для фінансування молодих і ризикованих, часто інноваційних підприємств.

Основний критерій вибору об'єкта інвестування у малому бізнесі – це, звичайно, отримання високої частки прибутку. Як правило, венчурні фонди підтримують активні інвестиції протягом п'яти-семи років.

### **Висновки**

Лише інноваційно активні підприємства в сучасних умовах розвитку ринку можуть бути конкурентоспроможними, а отже, – успішними. Саме тому інноваційне наповнення конкурентоспроможного потенціалу організації є необхідною умовою функціонування організації. Формування стійких конкурентних переваг на ринку промислових товарів і послуг допоможе підприємствам зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність в довгостроковій перспективі і досягти максимального синергетичного ефекту від цієї діяльності на конкурентному ринку. Разом з тим, найважливішою проблемою для українських підприємств на сучасному етапі є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. Основою її ефективного вирішення є формування і реалізація конкурентних переваг.

Необхідно розробити нову модель економічного зростання з урахуванням реформування відносин власності, системи управління інноваціями, створення ринкового механізму регулювання економічних відносин. Для формування конкурентного потенціалу на інноваційних засадах керівники підприємств мають створити умови для творчого розвитку та самореалізації персоналу; залучати співробітників до прийняття рішень, стимулювати добровільну ініціативу; активно просувати організацію за допомогою якісного сайта, блога, соціальних мереж, реклами в Інтернеті; залучати інвесторів для впровадження інновацій. Одним зі способів є використання венчурного капіталу. Збільшуючи кількість підприємств-інноваторів, ми тим самим нарощуватимемо інноваційну активність держави загалом.

### Перспективи подальших досліджень

Оскільки економіка динамічно розвивається, то необхідний і стрімкий розвиток економічної думки. Потребують подальшого дослідження питання розроблення і реалізації конкурентного потенціалу саме в умовах виходу з кризи. Актуальним є також розроблення стратегій інноваційного наповнення конкурентного потенціалу для підприємств конкретних галузей, адже кожна галузь має певну специфіку.

1. Bogdanienko J., Haffer M., Poplawski W.: *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004. – С.107. 2. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301 с. 3. Адамик В., Вербицька Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного університету. – 2008. – № 1. – С. 69–78. 4. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 288 с. 5. Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянов С. В., Кокотько М. Є., Костенко Т. Д., Герасимов А. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с. 9. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 4. – С. 42–45. 10. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов – М.: ЗАО “Издательство “Экономика”, 2002. – 559 с. 11. Смагач О. І. Методологічні основи формування конкурентного потенціалу підприємств в умовах зростання відкритості української економіки // Вісник Хмельницького національного університету № 5 ‘2009 / Т. 1 12. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 // Персонал. – 2007. – № 8. – С. 5–8. 13. Троц Д. О., Бурдіна О. Е. Аналіз та діагностика фінансового потенціалу підприємства. – Режим доступу: <http://intkonf.org/trots-do-durdina-oe-analiz-ta-diagnostika-finansovogo-potensialu-pidpriemstv>. 14. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 15. Шериньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. – КНЕУ, 1999. – 384 с. 16. Електронне джерело: <http://www.openforum.com/idea-hub/topics/the-world/article/2011-a-year-of-opportunity-matthew-e-may>.