

УДК 339

Чухрай Н.І.

ДУ «Львівська політехніка», кафедра економіки енергетичних  
і хімічних підприємств та маркетингу**КОНКУРЕНЦІЯ ЯК СТИМУЛЮЮЧИЙ ФАКТОР  
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

© Чухрай Н.І., 2000

**Розглядаються фактори маркетингового середовища, які впливають на інноваційну діяльність вітчизняних підприємств. Аналізуються причини турбулентності сучасного ринку, пропонуються напрями отримання конкурентних «переваг вищого рангу» через здійснення інноваційної діяльності як важливого шляху розвитку підприємства в сучасних умовах.**

**The main factors of marketing environment which influences to the activity of the Ukrainian enterprises have explained in the article. The reasons of dynamic changes in the market have analyzed. The author have purposed the main ways of the getting competitive «the highest advantages».**

Особливість сьогодення, з якою вітчизняні підприємства змушені рахуватись, полягає в тому, що методи господарювання, які використовувались дотепер, стають неефективними. З переорієнтацією на ринкові відносини управління промисловим підприємством вимагає від менеджерів нових підходів та методів. Це обумовлюється кризою конкурентоспроможності багатьох вітчизняних підприємств, а також непередбачуваністю факторів маркетингового середовища, зокрема, нормативно-законодавчого забезпечення діяльності підприємства; життєвого циклу товару; ступеня технологічних змін в даній галузі; природи конкуренції на ринку; поведінки цільових споживачів тощо. За таких умов старі, добре відомі методи бізнесу, які використовувались ще п'ять років тому, є парадигмою вчорашнього дня [1, с.39].

Зі всієї сукупності чинників маркетингового середовища можна виділити три потужні сили, які все суттєвіше впливають на діяльність вітчизняних підприємств. Умовно їх можна назвати силами трьох «К»: клієнти, конкуренти, кардинальні зміни. Ці фактори маркетингового середовища неправомірно називати новими, водночас, хотілось би підкреслити важливі трансформації, які відбуваються з ними сьогодні.

З орієнтацією на концепцію маркетингу головним об'єктом уваги підприємства є *клієнти*. Сьогодні в більшості галузей остаточні рішення приймають не продавці, а клієнти. Останні диктують постачальникам, що вони бажають придбати, коли, як і скільки готові заплатити. Більше того, у міру насичення ринку зарубіжними та вітчизняними товарами у споживачів при покупці з'являється можливість вибору. Вітчизняні споживачі стають все вибагливішими та непрогнозованими; змінюються їхні смаки та уподобання; все більша кількість факторів впливає на споживчу купівельну поведінку. Споживачі вже не ведуть себе однаково, неоднаково реагують на маркетингові заходи підприємства. Робота на ринку сьогодні вимагає не масових підходів, а орієнтації на потреби певної групи споживачів. Масовий ринок розпадається на велику кількість сегментів, в деяких галузях навіть до одного клієнта.

Спостерігається поступовий перехід від ринкової влади виробника і продавця до влади покупця. Цьому також сприяє поява на вітчизняному ринку можливості інтеграції «назад». Сьогодні клієнти, як юридичні, так і фізичні особи, нерідко відмовляються від послуг виробника. Щодо юридичних осіб, підприємствам в деяких випадках вигідніше придбати те саме виробниче обладнання та найняти тих самих фахівців, що і їх постачальникам. Наприклад, поява на вітчизняному ринку недорогого та простого у користуванні видавничого комплексу дає можливість підприємствам самим виконувати видавничу роботу, яку дотепер вони замовляли у видавництвах. Аналогічні приклади можна навести і для споживчого ринку, коли індивідуальні споживачі відмовляються від послуг фірм, виконуючи роботи власноруч (наприклад, ремонт автомобіля чи житла).

Для підприємств, які дотепер використовували ідеологію масового ринку, складно прийняти такий підхід, що *кожен клієнт стає надзвичайно важливим*. У більшості галузей споживчих товарів вже не спостерігається дефіциту. Тому актуальним став принцип маркетингу, взятий з вислову відомого японського підприємця Мацусіти: «Споживач - це король, а ми - його вірні слуги, і наше завдання в тому, щоб з повагою і з найменшими для короля незручностями допомогти йому зробити вибір...» [2, стор.13 ].

Друге «К» – це **конкуренція**. Конкуренція на вітчизняному ринку стає інтенсивнішою, насамперед, через вихід та завоювання активної позиції на ньому зарубіжних корпорацій, створення підприємств з іноземним капіталом. Виходячи на український ринок, іноземні підприємці запроваджують сучасні методи та прийоми маркетингової діяльності. Конкурентна боротьба не тільки загострюється, але, водночас, стає різноманітною, набуваючи витончених форм. Тепер недостатньо триматись поряд з іншими, важливо запропонувати споживачеві щось унікальне, відмінне від того, що пропонують конкуренти. В цьому аспекті видається доцільним навести інший принцип маркетингу: «Хто забуває про конкурентів, того завтра забуде ринок» [2, с.14].

**Кардинальні зміни** – це третє «К». Характеристикою нормального стану сучасного ринку вважаються постійні суттєві зміни на ньому. Зміни політико-законодавчих чинників, інтернаціоналізація ринку, стрімкість науково-технічного прогресу, загострення конкуренції обумовлюють турбулентність українського ринкового середовища. Водночас, треба відзначити не тільки кількість змін, але і їх швидкість. Життєві цикли товарів, особливо у високотехнологічних галузях, вимірюються сьогодні не роками, а місяцями. Поряд з цим, суттєво скоротились часові межі розроблення інновацій та виходу з ними на ринок. На сучасному етапі підприємства повинні діяти швидко, інакше їм не втриматись на ринку.

Найскладнішим у сучасному бізнесі є те, що зміни, які постійно відбуваються з трьома перерахованими силами, стає важко відслідковувати та прогнозувати. Клієнти, конкуренція та кардинальні зміни вимагають від підприємства гнучкості та швидкої реакції.

За таких умов важливим завданням підприємства є отримання конкурентної переваги, яка створює додаткову привабливість для клієнтів, задовольняючи їхні потреби краще ніж конкуренти. Одним з напрямків отримання конкурентних переваг є пропозиція товару певного рівня якості за дещо нижчою, ніж у конкурентів, ціною. Застосування політики низьких цін як елемента управління конкурентоспроможністю товару дуже поширене на вітчизняному ринку, що пояснюється низькою платоспроможністю багатьох споживачів. Таке ціноутворення має вагому перевагу над товарним плануванням, адже змінити ціну завжди легше і швидше ніж оновити товарний асортимент чи запропонувати вищий рівень сервісу. Пропозиція товару за низькою ціною належить до так званих «переваг низького рангу». Переваги такого типу можуть бути легко отримані конкурентами.

Впровадження на ринок інновацій дає можливість одержати нестандартні конкурентні «переваги вищого рангу», тобто ті, які набути конкурентам досить складно і на це потрібний певний час. До таких переваг належить впровадження на ринок запатентованих новітніх технологій, диференціація товарів на основі унікальності, формування іміджу підприємства, що базується на активній маркетинговій діяльності тощо.

Отримання «переваг вищого рангу» можливе за умови здійснення на підприємстві інноваційної діяльності, результатом якої можуть бути технологічна, технічна, організаційна та/чи маркетингова інновація. Така діяльність вимагає значних капіталовкладень в сфері НДДКР та маркетингу, виробничі потужності, спеціалізоване навчання персоналу тощо. Здійснення інноваційної діяльності дає можливість підприємству отримати матеріальні чи нематеріальні цінності, а саме успішний товар, базу відповідних знань, тісні контакти з клієнтами, відмінну репутацію тощо. «Переваги вищого рангу» не тільки довше зберігаються, але і, зазвичай, пов'язані із значно вищим рівнем продуктивності.

Здійснення інноваційної діяльності, з одного боку, вимагає від промислового підприємства постійних інвестицій в нові технології, розробку нових товарів, заходи з активізації маркетингової діяльності. Адже менеджмент інновацій охоплює всі можливі методи комерціалізації нових технологій, форми продажів виготовлених за їх допомогою продуктів з метою отримання прибутку. Інновації не обмежуються лише технологічними і організаційними нововведеннями і розповсюджуються як в сфері виробництва, так і розподілу, обміну і споживання товарів і послуг. Якщо в системі менеджменту продуктивних інновацій важлива роль відводиться створенню новим продуктам нових ринків збуту, то при впровадженні нових технологій основним завданням менеджерів з маркетингу підприємства є забезпечення повного насичення ринку вже існуючого продукту за допомогою продуктивніших технологій.

В останньому випадку інноваційна діяльність вимагає реорганізації форми підприємства, вдосконалення системи функціональних і технологічних зв'язків виробництва і реалізації продукції. Статичні виробничі структури, їх надмірні розміри і жорстку спеціалізацію економічно вигідно замінювати на мобільні, гнучкі асоціативні організації, де стабільні структури поєднуються з динамічними, так званими цільовими структурами. Це підсилює інтегральний ефект від інновацій і продовжує їх життєвий цикл.

Тому при виборі інновацій необхідно враховувати взаємозалежність виробничої структури підприємства і програми його виробничо-господарської діяльності. Модифікація структури засобів виробництва і технологічного процесу може призвести до зміни складу обладнання. Таке вибуття засобів виробництва в поточному періоді повинно підпорядковуватись стратегії розвитку підприємства. Перспективна оцінка змін зовнішніх умов ринку допомагає визначити доцільність вибуття обладнання, збереження надлишку виробничих потужностей чи розширення виробництва. Оскільки продуктові інновації часто пов'язані із впровадженням нової технології, то в системі інноваційного менеджменту важливу роль відіграє оцінка альтернативних технологій виробництва.

Підприємство, вступаючи у взаємодію із зовнішнім середовищем, породжує протиріччя різної інтенсивності: між функціонуванням і розвитком; потребами ринку і потенціалом підприємства; затратами і ціною тощо. Саме через вибір і впровадження інновацій різного типу розв'язуються тією чи іншою мірою назрілі протиріччя. Проте варто зауважити, що реалізація нововведень торкається інтересів як нижніх, так і верхніх ланок управління і вносить зміни в технологію процесів управління.

На практиці існує багато нерозв'язаних проблем, які супроводжують інноваційну діяльність, до яких можна зарахувати такі:

- тривалість інноваційних процесів в часі, внаслідок чого багато нововведень стають морально застарілими задовго до їх виробничого освоєння;
- особливо тривалими стають заключні етапи інноваційних процесів, а саме тиражування та дифузія нововведень, тому в багатьох випадках інновації не проходять крізь ці етапи;
- порівняно низька питома вага радикальних нововведень, що значно зменшує ефективність інноваційних процесів.

Окрім цього, зазвичай, інноваційна діяльність супроводжується значним ступенем ризику. Зарубіжні дослідники наводять різні оцінки ступеня неуспіху інновацій. За результатами європейських досліджень близько 80 % нових споживчих товарів в упаковці (як правило, новинки асортименту існуючих торгових марок) стають неконкурентоспроможними [3, с.675]. Згідно з американськими оцінками ймовірність успіху нововведень на ринках розвинених країн оцінюється, в кращому випадку, як один шанс з двох [4, с.359]. Близько 33 % нових промислових товарів зазнають поразки на стадії виходу на ринок [4, с.675]. Як бачимо, світова статистика не дає учасникам інноваційного процесу підстав для оптимізму.

З метою оцінки ймовірності успіху інновацій вітчизняних підприємств нами було проведено маркетингове дослідження. До збирання первинної інформації були залучені студенти спеціальності “Маркетинг” Державного університету “Львівська політехніка”. В ході дослідження було обстежено 92 підприємства Львівської області, на яких за останні 5 років здійснювалась інноваційна діяльність. Враховуючи, що згідно з даними ЦСУ, у 1998 році в області налічувалось 74 підприємства, які здійснювали інноваційну діяльність, що становить 12,3 % загальної кількості підприємств області, обсяг вибірки можна вважати цілком репрезентативним. Період збирання даних: *березень-червень 1999 року*. Місце збирання: *офіси промислових підприємств, розташованих у Львівській області*, метод – *особисте опитування*. Інструмент збирання даних: *анкета*. Респондентами опитування були керівники промислових підприємств та їх функціональних підрозділів. За об'єкти дослідження вибирались підприємства, які проводять НДДКР, а також впроваджують нововведення та/або розповсюджують їх в інші сфери.

За результатами дослідження, лише 28 % нововведень зазнали поразки на ринку. Як бачимо, рівень ризику, який супроводжує інновацію на вітчизняному ринку, значно нижчий, ніж загалом у світі. Основною причиною цього, на нашу думку, є той факт, що вітчизняний товарний ринок знаходиться на етапі становлення і ще не є насиченим, конкуренція в багатьох галузях не є настільки інтенсивною, як в економічно розвинених країнах. За таких умов більшість нововведень не зустрічають жорсткої конкуренції на шляху просування на ринок і мають значно більше шансів на успіх. Звичайно, вихід на вітчизняний ринок з інновацією супроводжується також і негативними факторами, а саме:

- низьким рівнем платоспроможності більшості споживачів (як фізичних, так і юридичних осіб);
- недовірою з боку деяких споживачів до інновацій, запропонованих вітчизняними підприємствами.

Однак загалом, на сучасному етапі на вітчизняному ринку існує сприятливий клімат для успішного прийняття нововведення ринком.

Щоб досягти поточних і стратегічних цілей розвитку, підприємство повинно дотримуватися певних правил поведінки, які визначаються, в остаточному підсумку, вимогами споживачів, а також сприятливими умовами і бар'єрами у зовнішньому середовищі. Прикладені на впровадження інновацій зусилля забезпечують економічну стабільність підприємства і покращують його фінансові результати лише за умови ефективної маркетингової діяльності.

Особливістю менеджменту інновацій різного типу є чітке визначення їх ринкової перспективності і на цій основі – форм комбінування процесів створення і випуску нових продуктів, договірної взаємодії із постачальниками, вибір форми стратегічного партнерства тощо. Водночас, важливим його завданням залишається постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності. Щоб зберегти лідерство, підприємству необхідно створювати нові конкурентні «переваги вищого гатунку» принаймні з тією ж швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати вже існуючі.

Сьогодні більшість вітчизняних підприємств не готові до активного ведення конкурентної боротьби. В сучасних умовах українського ринку промисловість опинилась в ситуації, коли інноваційна діяльність, спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємства, супроводжується суттєвими складнощами. Водночас, вихід з важкої економічної кризи можливий лише за умови створення конкурентоспроможного виробництва, яке орієнтовано на потреби споживачів та враховує всю динаміку ринкових змін. З цього погляду конкуренція є не тільки дестабілізуючим, але й стимулюючим фактором інноваційної діяльності.

1. Хаммер М., Чампи Дж. *Реінженіринг корпорації: Манифест революції в бізнесі*. С.-Пб., 1999. 2. Баркан Д.І. *Маркетинг для всіх: Беседи для починаючих*. Л., 1991. 3. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. *Основи маркетинга*. К.; М.; С.-Пб., 1998. 4. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*. С.-Пб., 1996.

УДК 658.14

**Мних О.Б.**

ДУ «Львівська політехніка», кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ І АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

© Мних О.Б., 2000

**В статті аналізуються фактори макро- і мікросередовища фірми, які впливають на реорганізацію діючих промислових структур. Визначаються основні проблеми підвищення адаптації організаційних структур і підходи до їх розв'язання.**

**The main factors of macro- and microenvironment influencing on reorganization of the industrial enterprises have analyzed in the article. Problems of adaptation of the organizational structures and ways of their solving have explained by the author.**

Умови, які диктує сьогодні ринок всім суб'єктам підприємництва, ще ніколи не були такими жорсткими, короткостроковими і мінливими одночасно за всіма параметрами,