

**Лизунова Е. Н.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту*

*Красноармійського індустріального інституту*

**Ганцура А. В.**

*студентка*

*Красноармійського індустріального інституту*

**Lyzunova O. M.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at Department of Management  
Krasnoarmiysk Industrial Institute*

**Ganzoura A. V.**

*Student*

*Krasnoarmiysk Industrial Institute*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### COMPANY'S POTENTIAL STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON INCREASING ITS COMPETITIVENESS

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні та методичні підходи до стратегічного управління потенціалом підприємства. Проаналізовано загальні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності, розглянуто передумови її досягнення підприємством. Запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності на підприємствах України. Розглянуто підходи до стратегічного управління потенціалом промислового підприємства. Надано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, потенціал підприємства, конкурентоспроможність, механізм розвитку, макросередовище, управління потенціалом, виробництво.

**Постановка проблеми.** Розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення ефективної роботи підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління потенціалом підприємства.

Нині підвищення конкурентоспроможності є актуальною проблемою для підприємств усіх галузей промисловості України. Це стосується всіх сторін життя суспільства. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові можливості й резерви для вдосконалення технології.

Для ефективного стратегічного управління підприємство повинно оперативним чином формувати раціональні варіанти відповідей на всі зміни, які щоденно виникають у процесі його діяльності. Головною метою управління є підтримка діяльності підприємства на певному рівні залежно від змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 1.

Визначення конкурентоздатності за Кіперманом Г.Я. є неповним, тому що не враховує, що підприємства конкурують на конкретних ринках у певний період часу, перевагою – те, що підкреслюється ефективність господарської діяльності як вирішальний елемент конкурентоздатності організації.

Розуміння сутності «конкурентоздатності» за Фатхутдіновим Р.А. [1; 2] є неповним, тому що зводить конкурентоздатність до випуску конкурентоздатної продукції, фактично тим самим, прирівнюючи ці два поняття. Ті ж

недоліки має визначення, дане Хруцьким В.С., Корнєвою І.В., але на відміну від Фатхутдінова вони конкретизують те, що конкурентоздатність досягається на конкретних ринках у даний період часу.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної якості [3].

Більшість учених із даної проблематики пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоздатність товару» та «конкурентоздатності організації». Дане твердження буде не зовсім вірним, тому що покупець не завжди знає, якому виробнику належить даний товар, а навіть якщо й знає назву фірми, то вона не завжди про щось говорить [15].

Хейс Р., Уїлрайт С. і Кларк Д. виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

- керівництво підприємств першого рівня розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів;

- компанії другого рівня конкурентоспроможності прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, установленим їх основними конкурентами: технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі;

- компанії третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління й організації виробництва в найширшому сенсі;

- компанії четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу;

- компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами».

За методикою оцінювання конкурентоспроможності організації російський дослідник Фатхутдінов Р.А. пропонує: рівень конкурентоспроможності вважати як середню величину за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках; окремо аналізувати ефективність діяльності організації виходячи з конкурентоспроможності й ефективності кожного товару на кожному ринку; окремо вважати показник стабільності функціонування організації; прогнозувати названі три комплексні показники мінімум на п'ять років.

Мета статті полягає у дослідженні основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, розгляді напрямів удосконалення стратегічного управління потенціалом.

Під час виявлення оптимальної структури стратегічного управління виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства необхідно враховувати цілі і завдання управління виробничо-господарським потенціалом, стратегічні, тактичні й оперативні плани, організаційну структуру, реальні умови функціонування промислового підприємства, масштаб виробництва, обсяг продажів, нові та існуючі методи управління, рівень автоматизації.

Поняття «стратегія» в галузі управління підприємством має на увазі довгостроковий комплексний план дій,

спрямований на досягнення місії організації. Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке виступає багатоглядним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [5, с. 58].

До основних принципів управління виробничо-господарським потенціалом промислових підприємств, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств та досягнення ними високого рівня розвитку, належать оптимальність, об'єктивність, гнучкість, комплексність, реалістичність, оперативність, адаптивність, організаційне новаторство [3; 14].

Стратегічне управління потенціалом промислового підприємства є загальноекономічною фактором споживання ресурсів і ефективного функціонування виробничої системи. Важлива роль стратегічного управління нині зумовлена тим, що воно забезпечує інтеграцію економічних процесів на підприємстві [6].

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи погляди різних дослідників [7–13], можна виділити підходи до стратегічного управління потенціалом промислового підприємства.

Перший підхід [12] здійснення процесу стратегічного управління розвитком промислового підприємства характеризують такі блоки:

- проектування стратегічного набору, створення комплексу заходів щодо перетворення управлінського і виробничого потенціалу;

- оцінка пріоритетності та послідовності реалізації заходів;

- розробка комплексної програми освіти стратегічного потенціалу розвитку промислового підприємства, її експлуатація, утворення системи стратегічного контролю.

Досягнення узгодженості процесів нарощування стратегічного потенціалу і здійснення стратегії підприємства є перевагою реалізації цієї методики управління. Серед недоліків можна назвати відсутність обліку деяких скла-

Таблиця 1

Змістове наповнення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело	Визначення
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками та продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами.
Хруцький В.Є, Корнєєва І.В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.
Градова А.П.	Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага щодо до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами.
Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В.	У широкому розумінні конкурентоспроможність – це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.
Азоев Г.Л., Челенков А.П.	Конкурентоспроможність фірми – це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкові умови конкурентоспроможності фірми.
Градов А.П.	Конкурентоспроможність фірми – її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами.
Круглов М.І.	Конкурентоспроможність підприємства – система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника по рівню задоволення споживачів продукцією з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності.

дових елементів стратегічного управління потенціалом промислового підприємства.

Другий підхід [13] у стратегічному управлінні характеризує три стадії: формування стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії. До недоліків цього підходу відносять відсутність у дослідженні такої складової частини стратегічного управління, як стратегічний потенціал підприємства.

Третій підхід [8] стратегічного управління потенціалом промислового підприємства передбачає проведення таких дій: визначення структури потенціалу, оцінка конкурентних переваг і слабких сторін діяльності промислового підприємства; проектування методики діагностики потенціалу, аналізу елементів потенціалу, визначення їх синергетичного впливу; інтегральна оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства; розробка загальної та поточної стратегії зміцнення і розвитку потенціалу промислового підприємства.

Серед переваг даного підходу виділяють спробу управління стратегічним потенціалом підприємства. Однак відсутність зв'язку управління стратегічним потенціалом підприємства зі стратегічним управлінням підприємством є недоліком цього підходу.

Четвертий підхід [10] характеризують такі етапи стратегічного управління потенціалом промислового підприємства:

1) запровадження складників стратегічного управління потенціалом підприємства й основних обмежень, ураховуючи дані аналізу фактичної діяльності підприємства, які характеризують тенденції його розвитку в усіх функціональних сферах і відображають стратегічні позиції на ринку;

2) складання й оцінка структурних компонентів стратегічного управління потенціалом підприємства, який дає змогу ідентифікувати можливість ефективної реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства. У даному разі застосовується порівняння існуючих параметрів використання потенціалу підприємства за наявних потужностей, ресурсного забезпечення та ринкової ситуації;

3) необхідність розподілу відповідних управлінських рішень із використанням технологій фінансового інжинірингу, якщо результати порівняння свідчать про негативні тенденції досліджуваної системи і недостатньому фактичному рівні використання потенціалу підприємства;

4) формування та реалізація методик нарощування потенціалу підприємства на підставі реальних опціонів як одного з дієвих інструментів фінансового інжинірингу в умовах непередбачених впливів зовнішнього середовища за наявності неточної або неповної інформації.

Серед недоліків даного підходу виділяють як прийняття рішень до нарощування потенціалу підприємства за допомогою інструментів фінансового інжинірингу, так і відсутність обліку реалізації стратегічних цілей.

П'ятий підхід [9] стратегічного управління потенціалом підприємства характеризується виявленням рівня необхідності та доцільності залучення наявних резервів того чи іншого функціонального потенціалу, а також у формуванні системи заходів, згідно з якими ці резерви будуть задіяні в роботі та виявлені у кінцевих результатах діяльності підприємства. Серед переваг даного методу виділяють розробку методики виявлення резервів потенціалу підприємства. Відсутність зв'язку між стратегічним потенціалом підприємства та стратегічними цілями підприємства виступає в ролі нестачі цього підходу.

Згідно з шостим підходом [11], загальний процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства представлений у вигляді таких етапів:

– визначення місії, цілей та завдань розвитку підприємства, виявлення факторів, що впливають на нього;

– оцінка потенціалу підприємства, впливу зовнішнього середовища та стратегічної позиції підприємства, виявлення стратегічного напрямку розвитку підприємства, оцінка та визначення варіативних елементів стратегії та стратегічного контролю;

– реалізація стратегії розвитку підприємства; стратегічний контроль; оцінка обраної стратегії; подальша реалізація стратегії або коригування.

Серед переваг даного підходу виділяють спробу визначити місце потенціалу промислового підприємства в стратегічному управлінні. Однак недоліком є віддаленість його від стратегічних цілей підприємства, а також відсутність управління стратегічним потенціалом підприємства після його оцінки.

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з: отождоженням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг; масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень); характеристикою будь-якого складника конкурентоспроможності підприємства: виробничого, трудового потенціалу.

Незважаючи на різні підходи до визначення суті конкурентоспроможності, всі дослідники зазначають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

– відносний (порівняльний) характер: конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

– часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Потенційні можливості підприємства за найбільш ефективного використання ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства.

Рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається:

– по-перше, складом та сучасним станом системи наявних ресурсів;

– по-друге, ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;

– по-третє, спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища та внутрішня гнучкість (адаптованість).

Найбільш популярним [7] є підхід до стратегічного управління потенціалом промислового підприємства, що включає: систему стратегічного планування; систему реалізації; систему контролю.

Так, система стратегічного планування забезпечує функцію розробки стратегічної орієнтації підприємств на базі аналізу та оцінки ринку і внутрішньофірмових ресурсів. У межах системи реалізація передбачена конкретизація або підготовка до здійснення всіх завдань і заходів, намічених у системі планування. Крім того, здійснюється перевірка їх ефективності. Третій складник моделі – стратегічна система контролю – гарантує критичну оцінку наявної стратегії підприємства, щоб заздалегідь визначити ринкові загрози та пов'язані із цим зміни.

В умовах невизначеності і непередбачуваності сучасної ринкової ситуації тривалі строки виконання рішень у

рамках створення і реалізації стратегічного управління виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства вимагає значної уваги до контролю, забезпечення виконання та своєчасного перегляду раніше прийнятих рішень [14].

**Висновки.** Стратегічне управління виробничо-господарським потенціалом відіграє важливу роль у розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дає змогу суб'єкту господарювання поліпшити становище на ринку; випускати продукцію, що задовольняє вимогам

ринку за відносно низьких витрат; виявити обсяги збуту продукції (товарів, робіт, послуг) із позиції їх беззбитковості; визначити резерви збільшення прибутку та забезпечити заходи по використанню виявлених резервів; ефективно використовувати ресурсний потенціал у коротко- і довгостроковому періодах.

Застосування розроблених концептуальних і методологічних аспектів стратегічного управління виробничо-господарським потенціалом промислових підприємств на практиці дасть змогу підвищити їх конкурентоспроможність.

#### Список використаних джерел:

1. Фатхутдинов Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА - М, 2000. – 312 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
3. Воронков А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Эю Воронков. – Луганск : СНУ, 2004. – 316 с.
4. Хейс Р. Шляхи підвищення конкурентоспроможності / Р. Хейс [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://search.ukr.net/?q=Р.Хейс%2С.С.Уїрайт>.
5. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.П. Владимирова. – М. : Дашков и Ко, 2010. – 308 с.
6. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.
7. Богдан О.І. Стратегічне планування на підприємствах інформаційно-технічного обслуговування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.І. Богдан. – Дніпропетровськ, 2003. – 18 с.
8. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.О. Колесніков. – Х., 2005. – 18 с.
9. Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Коренков. – К., 2003. – 18 с.
10. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств / О. Пробоїв // Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 2. – С. 35–41.
11. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Ревенко. – Х., 2006. – 20 с.
12. Шульга Г.О. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г.О. Шульга. – Х., 2001. – 19 с.
13. Strategic management: Wikipedia, the free encyclopedia, 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management).
14. Кібук Т.М. Методичне упорядкування упорядкування стратегічним потенціалом підприємства / Т.М. Кібук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_23/2/kibuk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/2/kibuk.pdf).
15. Райзенберг Б.А., Лозовський Л.Ш. Сучасний економічний словник / Б.А. Райзенберг, Л.Ш. Лозовський. – М. : Инфра-М, 2008. – 512 с.

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические и методические подходы к стратегическому управлению потенциалом предприятия Проанализированы общие подходы к определению понятия конкурентоспособности, рассмотрены предпосылки ее достижения предприятием. Предложены пути повышения конкурентоспособности на предприятиях Украины. Рассмотрены подходы к стратегическому управлению потенциалом промышленного предприятия. Даны рекомендации по совершенствованию стратегического управления потенциалом предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, потенциал предприятия, конкурентоспособность, механизм развития, макросреда, управление потенциалом, производство.

**Summary.** The article considers theoretical and methodological approaches to strategic management capacity of the company Analyzed common approaches to the definition of competitiveness, considers the conditions of its achievement, the enterprise. The ways of increase of competitiveness at the enterprises of Ukraine. The approaches to strategic management potential of industrial enterprises: recommendations for improving strategic management capacity of enterprises.

**Key words:** strategic management, enterprise potential, competitiveness, mechanism of development, macro environment, management capacity, manufacture.