

УДК 659.05.30

Косарева І. П., Полупан П. М

## **ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Розвиток економіки країни вимагає від підприємств не лише максимальної уваги щодо рівня їх конкуренції, а її удосконалення методичних основ оцінки її рівня. Можливість підприємств бути максимально гнучкими та реагувати на зміни умов їх функціонування в умовах трансформації неможлива без здійснення, постійного моніторингу ситуації, що складається на цільовому сегменті ринку: прогнозування можливих дій конкурентів: оцінки масної конкурентної позиції. Саме визначення свого місця в конкурентному середовищі є першим і одним з найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, адже забезпечує концентрацію на досягненні максимального рівня конкурентних переваг на будь-якому ринку збуту своєї продукції.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, поточний потенціал підприємства, стратегічний потенціал підприємства, резервний незацінений потенціал підприємства, резервний можливий потенціал підприємства*

*Развитие экономики Украины требует от предприятий не только максимального внимания к уровню их конкуренции, но и к совершенствованию методических основ оценки ее уровня. Возможность предприятий быть максимально гибкими и реагировать на изменения условий их функционирования в условиях трансформации невозможна без осуществления: постоянного мониторинга ситуации, складывающейся на целевом сегменте рынка: прогнозирования возможных действий конкурентов: оценки собственной конкурентной позиции. Само определение своего места в конкурентной среде является первым и одним из важнейших шагов в управлении конкурентоспособностью предприятия, ведь обеспечивает концентрацию на достижении максимального уровня конкурентных преимуществ на любом рынке сбыта своей продукции.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, текущий потенциал предприятия. стратегический потенциал предприятия, резервний незадействованный потенциал предприятия, резервний возможный потенциал предприятия .*

Постановка проблеми. У контексті набуття Україною статусу країни з ринковою економікою одним з головних пріоритетів економічної ПОЛІТИКИ є формування її конкурентоспроможності. При цьому слід враховувати, що в умовах поглиблення територіального поділу праці, конкурентоспроможність країни визначають її регіони, а також кожне підприємство окремо. В основі формування ефективної економічної політики підприємства, конкуренція є чинником стимулювання розвитку, удосконалення економічних структур, розширення й поліпшення продукції та послуг відповідно до сучасних вимог вітчизняного і світового ринків. Теперішній час вимагає від підприємств

постановки та досягнення принципово нових завдань, вирішення яких на базі використання раніш існуючих методів та підходів неможливе.

**Вступ.** Конкурентоспроможність підприємства розглядається з позицій досягнутого та потенційного, стану підприємства, що в свою чергу потребує проведення комплексної оцінки та визначення факторів впливу. Одним з основних шляхів набуття конкурентних переваг, в умовах нестабільності зовнішнього середовища, є формування методичного інструментарію, створення конкурентного потенціалу підприємства на основі вибору базової компоненти набуття ключових переваг відповідного рівня [10].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань формування конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємства приділяється досить значна увага. Дані питання було розглянуто такими економістами як Барабань Д. О., Іванов Ю. Б., Литвиненко А. Т., Мазаракі А. А. [10], Ушакова Н. М., Шишкова О. Є., Фатхутдінов Р. А., Юданов О. Д. та безліч інших. Серед зарубіжних авторів, що внесли суттєвий внесок у розвиток теорії управління конкурентними перевагами, можна виділити - І. Ансофф, Г. Ассель, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Портер, А. А. Томпсон.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** В недостатній мірі сформований механізм та невизначено напрямки оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

**Метою статті** є дослідження різноманітних підходів щодо можливості проведення аналізу динаміки конкурентного потенціалу підприємства, виявлення напрямків його розвитку та формування управлінських рішень щодо покращенню конкурентного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В ринковому середовищі можливості кожного підприємства оцінюються за рахунок різноманітних підходів. Одним із таких напрямків є оцінка конкурентного потенціалу підприємства. З метою визначення конкурентного потенціалу підприємства, в першу чергу, потрібно дати характеристику цьому поняттю з тим, щоб сформувати систему показників за якими можна оцінити потенціал підприємства та порівняти його з конкурентами й іншими підприємствами. За допомогою зваженої оцінки потенціалу підприємства в конкурентному середовищі реалізується ефективне управління підприємством.

З метою аргументації авторської позиції здійснимо термінологічний аналіз понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентний потенціал», визначимо особливості їх розуміння в економічній літературі.

У зв'язку з тим, що в даний час відсутній єдиний підхід до ількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства запропоновано етапи цінки

конкурентоспроможності підприємства - інформаційний, аналітичний і розрахунковий (рис 1).

**Таблиця 1.- Аналіз понизь «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентний потенціал»**

Автор	Поняття	Ключові слова
Сутність поняття* «Конкурентоспроможність підприємства»		
"Р. І. Перната [1]	під конкурентоспроможністю підприємства розуміє здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів ?а допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін. створення зручних умов для покупців, споживачів	здатність фірми, компанії конкурувати на ринках
U К В Мазур [2]	конкурентоспроможність є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів	відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства
Н.П. Тарнавська [3]	розглядає конкурентоспроможність підприємства як комплексне, багатофакторне поняття, яке важко піддається економічній інтерпретації.	комплексне, багатофакторне поняття, яке важко піддається економічній інтерпретації
Трактування поняття «Конкурентоспроможність підприємства» - це здатність підприємства конкурувати на ринках, вміти оцінити відмінності процесу розвитку конкурентів та характеризується ступенем реалізації потенціальних можливостей підприємства, що оцінюється сукупністю показників його діяльності		
Сутність поняття «Конкурентний потенціал»		
О. С. Дугова [6]	визначають конкурентний потенціал підприємства як частину загального потенціалу, який забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства в умовах внутрішніх та зовнішніх трансформацій і впливу ринкових сил.	частина загального потенціалу, який забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства
М. Л. Гаврилова [8]	З одного боку, конкурентний потенціал виступає як сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів. З іншого боку, це МОЖЛИВОСТІ суб'єктів господарювання, що дозволяють їм одержувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку	сукупність наявних природних, матеріальних, трудових фінансових і нематеріальних ресурсів; можливості суб'єктів і господарювання
Т. Л. Італова [7]	характеризуючи конкурентний потенціал як сукупну здатність підприємства використовувати внутрішні фінансово-інвестиційні, виробничі, інноваційні та людські ресурси для створення стійких конкурентних переваг	сукупна здатність підприємства використовувати внутрішні фінансово-інвестиційні, виробничі, інноваційні та людські ресурси
Трактування поняття «Конкурентний потенціал» - це частина загального потенціалу підприємства, що відображає сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів в поточній і перспективній діяльності на ринку, це здатність підприємства ефективно використовувати внутрішні та зовнішні ресурси та й мі * ■ ■ < • ■ Реалізація і заці конкурентних переваг		

На основі проведеного аналізу економічної інтерпретації понять «конкурентоспроможність підприємства» й «конкурентний потенціал» та для більш глибокого їх розуміння розглянемо основні підходи щодо формування конкурентного потенціалу підприємства. Важливим у формуванні конкурентного потенціалу підприємства є обґрунтування методів його оцінки. До цих методів прийнято відносити [4]: специфічні методи дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності - виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо; комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають [5]: метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства; метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів; метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції; інтегральний метод; метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)).

На підставі проведеного дослідження літературних джерел [1,3, 5-10] запропонований механізм формування потенціалу підприємства. Для характеристики конкурентного потенціалу підприємства - визначено напрямки оцінки за якими можна аналізувати конкурентний потенціал підприємства та виконувати порівняння з іншими підприємствами (рис.2).

Необхідною умовою формування системи оцінки конкурентного потенціалу підприємства є визначення основних елементів його загального потенціалу який складається з поточного та стратегічного потенціалу. Під поточним потенціалом розуміємо фактичний, наявний потенціал яким володіє підприємство, тобто той який ми можемо оцінити на основі даних отриманих у результаті діяльності підприємства за певний час. Складовими поточного потенціалу є зовнішній та внутрішній потенціал підприємства. Під зовнішнім розуміють потенціал підприємства в ринковому середовищі, щодо внутрішнього потенціалу підприємства, то мається на увазі внутрішні можливості підприємства. Інвестиційний та інноваційний потенціал підприємства відображають рівень інвестиційної привабливості підприємства та використання інновацій не лише у виробничому процесі а й в управлінському. Характеристику кадрового та виробничого оснащення відображають трудовий та виробничий потенціал. Виходячи з сутності основних складових поточного потенціалу підприємства на рис. 3 представлено основні напрямки оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

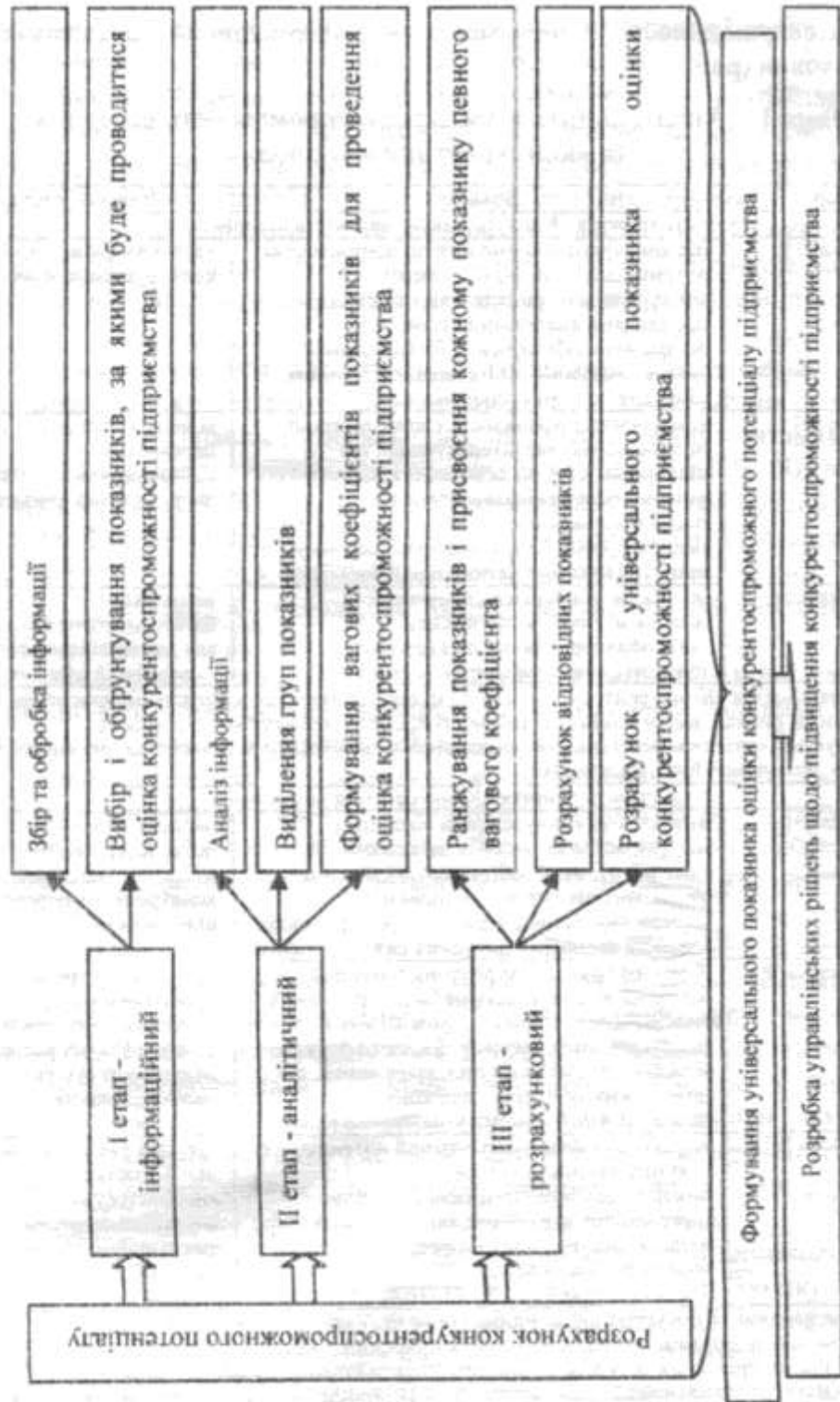


Рисунок 1. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства

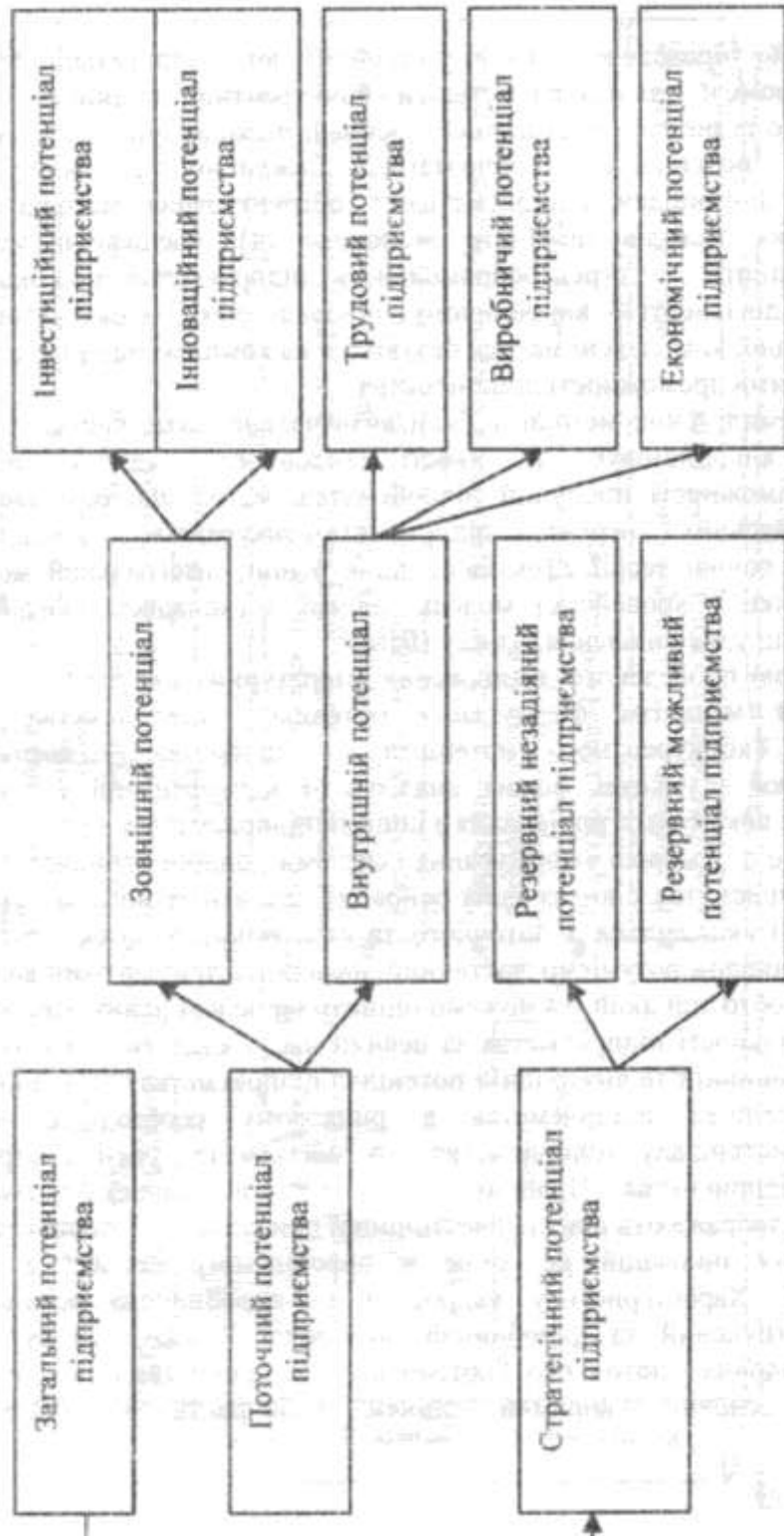


Рисунок 2. Запропонований механізм формування потенціалу підприємства [6,7,8,10]

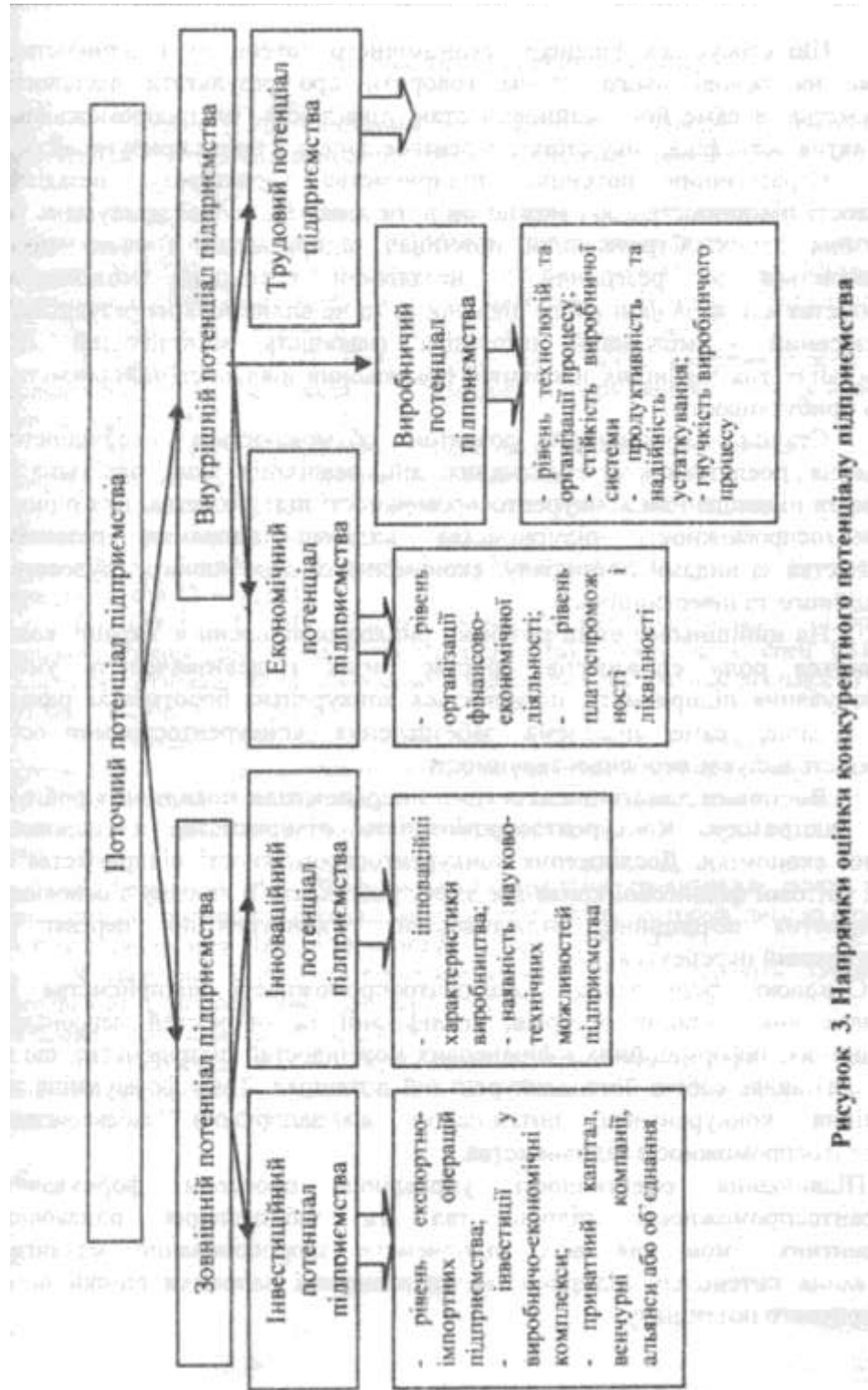


Рисунок 3. Напрямки оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Що стосується фінансово-економічного потенціалу підприємства, то саме на основі нього можна говорити про результати діяльності підприємства, а саме його майновий стан, ліквідність, платоспроможність, ділову активність, фінансову стійкість, рентабельність а також прибутковість.

Стратегічний потенціал підприємства характеризує незадіяні можливості підприємства, які можна оцінити лише на основі припущень та прогнозних даних. Стратегічний потенціал підприємства в свою чергу підрозділяється на резервний - незадіяний потенціал (можливості підприємства які не задіяні в його діяльності, та не впливають на результати) та резервний - можливий потенціал (наявність можливостей для використання тих чи інших напрямків покращення діяльності підприємства та його прибутковості).

Сталий економічний розвиток обумовлюється необхідністю проведення послідовних і ефективних дій, реалізація яких пов'язана з оцінкою та підвищенням конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства виділені напрямки розвитку підприємства за видами потенціалу: економічного, виробничого, трудового, інноваційного та інвестиційного.

На нинішньому етапі розвитку ринкових відносин в Україні, коли посилюється роль споживачів, зростає ризик і невизначеність умов функціонування підприємств, посилюється конкурентна боротьба за ринки збуту товарів, саме проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої значимості.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Конкурентоспроможність підприємства є основою ринкової економіки. Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах світової фінансової кризи дає змогу розглядати її як одну з основних характеристик потенційних можливостей, конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Основою формування конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання ресурсів, кваліфікації та здібностей персоналу, інноваційних, інформаційних і фінансових можливостей підприємства, що в сукупності являє собою його конкурентний потенціал. Тому формування та управління конкурентним потенціалом є запорукою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Підвищення ефективності управління процесом формування конкурентоспроможності підприємства та забезпечення однакових конкурентних умов для всіх підприємств запропонований механізм формування потенціалу підприємства та визначені напрямки оцінки його конкурентного потенціалу.



Список використаних джерел

1. Перцата Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод») / Р. І. Перцата - Вінниця: ВНТУ. 2013-116  
І
2. Мазур К. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємницьких структур / К. В. Мазур // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції 24 квітня 2009 року. - Вінниця: Центр підготовки навчально-методичних видань ВТЕ1 КНТЕУ, 2009. - ч. I. - С.434-436.
3. Тарнавська, Н. П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н. П. Тарнавська. І. І. Макарова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - № 12. - С. 57-66.
4. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / Арнаут І. і І. // Інноваційна економіка. - 2012. - №3. - С. 111-114.
5. Пашина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. А. Пашина - Т. 2.: Дніпропетровськ. : Герда. 2013. [Електронний ресурс] - Режим доступу : // [http://conf.at.ua/monografija\\_ehp\\_t2\\_v\\_a5.pdf](http://conf.at.ua/monografija_ehp_t2_v_a5.pdf)
6. Дугова Ô. С. Оцінка конкурентного потенціалу підприємств машинобудування: дис. на здобуття вч. звання канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. С. Дугова. - Харків, 2015 - 291 с.
7. Галушко Д.В. Управление конкурентным потенциалом предприятия железнодорожного машиностроения на основе реализации принципов наступательной стратегии : автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / ДВ. Галушко. - Орел. 2007.-20 с.
8. Гаврилова М.А. Формирование стратегии развития и использования конкурентного потенциала промышленного предприятия : автореф. дисс.на соискание уч. степени канд. экон. наук. /Гаврилова М.А. - СПб. 2009. -С. 23
9. Паладова Т. А. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия : автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук: / Т.А. Паладова. - Краснодар, 2008. -С. 24
10. Мазаракі, А. А. Торговельне підприємство : стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. - К.: КНТЕУ, 2010. - 384 с.

Kosareva I. P., Polupan P, M.,

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMATION OF COMPETITIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

Development of economy of Ukraine demands from the enterprises not only the maximum attention to the level of their competition, but also to improvement of methodical bases of an assessment of its level. Possibility of the enterprises to be the most flexible and to react to changes of conditions of their functioning in the conditions of transformation is impossible without implementation: continuous monitoring of the situation developing on a target segment of the market; forecasting of possible actions of competitors: estimates of own competitive position. Definition of the place in the competitive environment is the first and one of the major steps in management of business competitiveness, after all provides concentration on achievement of a maximum level of competitive advantages in any market of the production. Sustainable economic development driven by the need for consistent and effective action, implementation of which is related to the assessment and increased competitiveness. To assess the competitiveness of enterprises selected areas of the company by type of building: economic, production, employment, innovation and investment.

At the current stage of development of market relations in Ukraine, when enhanced role of consumers, the risk and uncertainty of enterprises operating conditions, increased competition for markets products, namely the problem of competitiveness of enterprises is of particular importance. The competitiveness of enterprises is the basis of the market economy. Study competitiveness in the global financial crisis provides an opportunity to consider it as one of the main characteristics of potential opportunities, competitive advantage in the long term.

The basis for the formation of the competitiveness of enterprises is the effective use of resources, staff qualifications and skills, innovation, information and financial capabilities of the company, all of which is its competitive potential. Therefore, the formation and management of competitive potential is the key to ensuring the competitiveness of enterprises. The strategic potential of enterprise характеризує unused capacity of the enterprise, which can be assessed only on the basis of assumptions and forecast data. The strategic potential of the company, in turn, divided into the reserve - unused capacity (the ability of the enterprise are not involved in its activities and do not affect the results) and backup - possible potential (availability of opportunities for the use of certain areas of the company and improving its profitability). Improved process control formation of the competitiveness of enterprises and to ensure equal competitive conditions for all businesses proposed mechanism of formation of the company and identified potential areas for its competitive potential.

Key words: business competitiveness, current capacity of the enterprise, strategic capacity of the enterprise, reserve uninvolved capacity of the enterprise, reserve possible capacity of the enterprise