

УДК 658.65.018

**Стахова М.В.***студентка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування  
Хмельницького університету управління та права***Малик О.В.***кандидат економічних наук,  
асистент кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування  
Хмельницького університету управління та права*

## КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### COMPETITIVE POTENTIAL AS THE BASIS FOR AN ENTERPRISE COMPETITIVENESS FORMATION

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто сутність конкурентного потенціалу підприємств. Проведено дослідження складових конкурентного потенціалу, що дають змогу підприємствам одержувати конкурентні переваги. Визначено основні риси конкурентного потенціалу і фактори впливу на його формування. Обґрунтовано необхідність управління конкурентним потенціалом підприємств, що є чинником підвищення їх конкурентоспроможності. Запропоновано концептуальну схему процесу управління конкурентним потенціалом, яка сприятиме максимізації останнього.

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, конкурентні переваги, складові конкурентного потенціалу, система управління потенціалом підприємства, фактори формування конкурентного потенціалу.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена сущность конкурентного потенциала предприятий. Проведено исследование составляющих конкурентного потенциала, которые позволяют предприятиям получать конкурентные преимущества. Определены основные черты конкурентного потенциала и факторы влияния на его формирование. Обоснована необходимость управления конкурентным потенциалом предприятий, что является фактором повышения их конкурентоспособности. Предложена концептуальная схема процесса управления конкурентным потенциалом, которая будет способствовать максимизации последнего.

**Ключевые слова:** конкурентный потенциал, конкурентные преимущества, составляющие конкурентного потенциала, система управления потенциалом предприятия, факторы формирования конкурентного потенциала.

#### ANNOTATION

The essence of the competitive potential of the enterprises has been examined in the article. Components of the competitive potential that allow enterprises to obtain competitive advantages have been researched. The main features of the competitive potential and factors of influence on its formation have been determined. The necessity of the competitive potential management of enterprises that is a factor of their competitiveness increasing has been proved. The conceptual diagram of the competitive potential management, which will help maximize the latter, has been propounded.

**Keywords:** competitive potential, competitive advantages, competitive potential components, system of the potential enterprise management, factors of the competitive potential formation.

**Постановка проблеми.** Формування та розвиток сучасної ринкової економіки відбувається одночасно із посиленням конкурентної боротьби між підприємствами, яка з кожним роком набуває більш глобальних масштабів. Відповідно до

цих умов, можливість стабільного економічного зростання як загалом економіки, так й окремого товаровиробника, багато в чому залежить від ефективного вирішення такого питання як підвищення рівня конкурентоспроможності кожного із суб'єктів господарювання.

Успіх у досягненні високого рівня конкурентоспроможності реальний за умов ефективно побудованої системи управління підприємством, а саме управління його конкурентним потенціалом.

У ринкових умовах поняття «конкурентний потенціал» набуває великої актуальності, як одна з основоположних характеристик стійкості підприємства та його розвитку в перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі приділяється значна увага питанням сутності конкурентного потенціалу та його формуванню, які розглядаються науковцями, виходячи з різних аспектів дослідження. Ці проблемні питання розглядали такі дослідники: Н.С. Ардашкіна, О.Б. Балакай, О.В. Белякова, Л.С. Головова, Н.П. Карачина, Н.В. Касьянова, Р.С. Квасницька, І.В. Кривов'язюк, А.І. Лужецький, В.В. Матвеев, В.В. Морєва, В.М. Нижник, Г.В. Омельчак, Л.І. Перцата, Д.В. Солоха та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На такому етапі вивчення поняття «конкурентного потенціалу» існує проблема браку єдиного розуміння цього поняття, а також його складових. Крім того, недостатньо висвітленим залишається питання визначення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на конкурентний потенціал підприємства, що і зумовлює необхідність подальшого вивчення таких питань.

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлення сутності основних складових конкурентного потенціалу підприємства, визначення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентний потенціал підприємства, а також розробка концептуальної схеми процесу управління конкурентним потенціалом.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних ринкових умовах, де існує значна нестабільність попиту і пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, жорстока конкуренція та інші макроекономічні та мікроекономічні фактори, одним із першочергових завдань керівництва підприємства є формування та оцінка поточних і перспективних можливостей, тобто потенціалу підприємства. Причиною цього є потреба в забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку і посилення його конкурентної позиції.

Процес вироблення потенціалу підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій так, щоб у результаті їхньої взаємодії було створено фактор успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Існування та діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища потребує аналізу конкурентного потенціалу такого підприємства. Необхідно зазначити, що конкурентний потенціал є відносно новою і перспективною економічною категорією, та все ж єдиного тлумачення поняття в сучасній літературі немає, але теоретична основа для потенціалу щодо суміжних понять («економічний потенціал», «ринковий потенціал», «виробничий потенціал», «маркетинговий потенціал», «стратегічний потенціал» та ін.) закладена давно й актуальність цього питання має тенденцію до зростання.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

- конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку. Можна відзначити, що він фактично набуває значення поняття «ресурс»;

- конкурентний потенціал характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям «резерв»;

- конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє) [1, с. 126–127].

Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку підприємства. Кожне підприємство володіє певним потенціалом і намагається якнайефективніше його реалізувати. Враховуючи реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для забезпечення процесу управління необхідно дотримання таких умов:

- керуюча і керована системи пов'язуються причинно-наслідковими залежностями;

- підсистемі повинна бути задана мета управління;

- керуюча підсистема повинна бути здатна сприймати інформацію про стан об'єкта управління, результати його діяльності, збурення навколишнього середовища, своєчасно виробляти керуючі впливи і передавати їх об'єкту управління;

- об'єкт управління повинен бути здатним сприймати управляючі дії і виконувати дії, що відповідають їх змісту [1, с. 127].

Поняття «конкурентний потенціал підприємства» належить до найбільш складних економічних категорій. Найчастіше під цим терміном розуміють сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі [2, с. 23].

Конкурентний потенціал містить у собі не тільки організаційний потенціал, а й досить велику сукупність складових (стратегічний ресурс, потенціал підприємства та ін.), які дають можливість підприємству розвиватися в стратегічному аспекті.

Конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [3, с. 123].

Необхідно зазначити, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу.

До складу конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку.

Інакше кажучи, конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характеру, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Характеристика окремо кожної зі складових конкурентного потенціалу наведена в таблиці 1.

Для того, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно також ефективно здійснювати управління конкурентним потенціалом такого підприємства. Тому доцільно буде розглянути систему управління потенціалом підприємства.

Система управління потенціалом підприємства – це сукупність засобів і методів спрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку.

Класифікацію властивостей системи управління конкурентним потенціалом підприємства можна згрупувати за такими ознаками:

– властивості, які характеризують конкурентний потенціал підприємства і взаємозв'язок його із зовнішнім середовищем;



Рис. 1. Концептуальна схема процесу управління конкурентним потенціалом підприємства\*

\* Складено автором.

Таблиця 1

**Характеристика складових конкурентного потенціалу [4, с. 169].**

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	Єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва.

– властивості, які характеризують методологію функціонування і розвитку потенціалу підприємства [5, с. 154].

Потенціал підприємства – це відкрита система. Тут можна спостерігати швидкий обмін інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем підприємства.

Лише раціональне застосування можливостей зовнішнього середовища гарантує збереженість системи. Конкурентний потенціал відповідає на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу, але при цьому зберігає якісну визначеність і пристосованість функціонування. Без взаємодії із зовнішнім середовищем відкрита система не може функціонувати.

Основною метою управління конкурентним потенціалом сьогодні є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Враховуючи системний характер та основні функції управління, загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства можна представити схемою, поданою на рис. 1.

Для постановки і вирішення задач оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи: орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства; чітке формулювання критерію оптимальності; оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів; саморегулювання та саморозвиток, відповідно до динаміки внутрішнього середовища; можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів [6, с. 211]

Проведене дослідження дозволило виділити основні риси конкурентного потенціалу, які зображено на рис. 2.

Відповідно до зазначених рис, конкурентний потенціал, на нашу думку, є сукупністю ресурсів та можливостей підприємства, ефективне та розумне використання яких у довгостроковій перспективі надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус.

Створення потенціалу підприємства визначається як процес формування низки можливостей, а також знаходження різних варіантів їх реалізації з метою гарантування раціонального відтворення та ефективного зростання конкурентних позицій підприємства. Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому, виходячи з цього, необхідно приділяти достатньо уваги саме процесам розробки та формування складових потенціалу. Хоча це є досить складним явищем, та все ж його ігнорування може призвести до непередбачуваних наслідків, а зрештою і до занепаду всього підприємства.

Складність процесу формування потенціалу підприємства також полягає у потребі створення адаптивної, гнучкої та стійкої до збурень мінливого оточуючого середовища системи управління потенціалом. Тому важливо визначити перелік факторів, які зумовлюють створення та розвиток складових потенціалу, а також здійснюють вагомий вплив на ці складові.

Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу можна класифікувати на зовнішні і внутрішні:

– зовнішні фактори виникають і діють поза підприємством, незалежно від дії самого підприємства. До них належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких

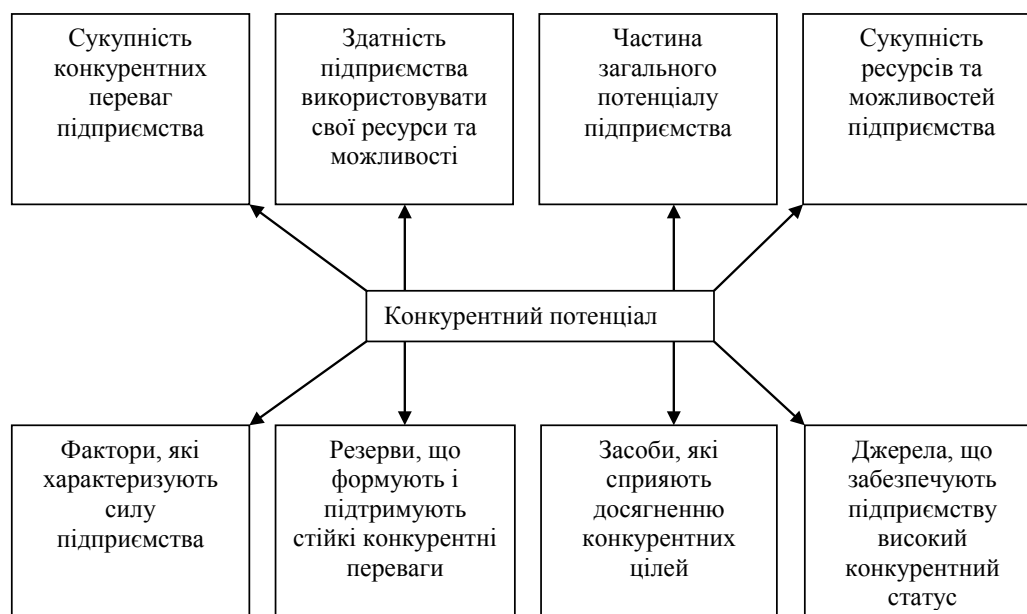


Рис. 2. Основні риси конкурентного потенціалу підприємства\*

\* Удосконалено автором на основі [7, с. 163; 8, с. 182].

визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін., також важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

– внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура [9, с. 27].

Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства – це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника.

Конкурентний потенціал підприємства – це поліструктурна система, а будь-яка система функціонує у відповідному середовищі, яке істотно впливає на нього. Саме тому вплив на систему потрібно розглядати і досліджувати з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікросередовища, у якому діє підприємство; внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [10, с. 148].

На рис. 3 нами запропонована класифікація факторів, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу підприємства.

Аналіз факторів, що мають вплив на конкурентний потенціал, доцільно здійснювати в такій послідовності: зовнішнє макросередовище – мікросередовище – внутрішні фактори.

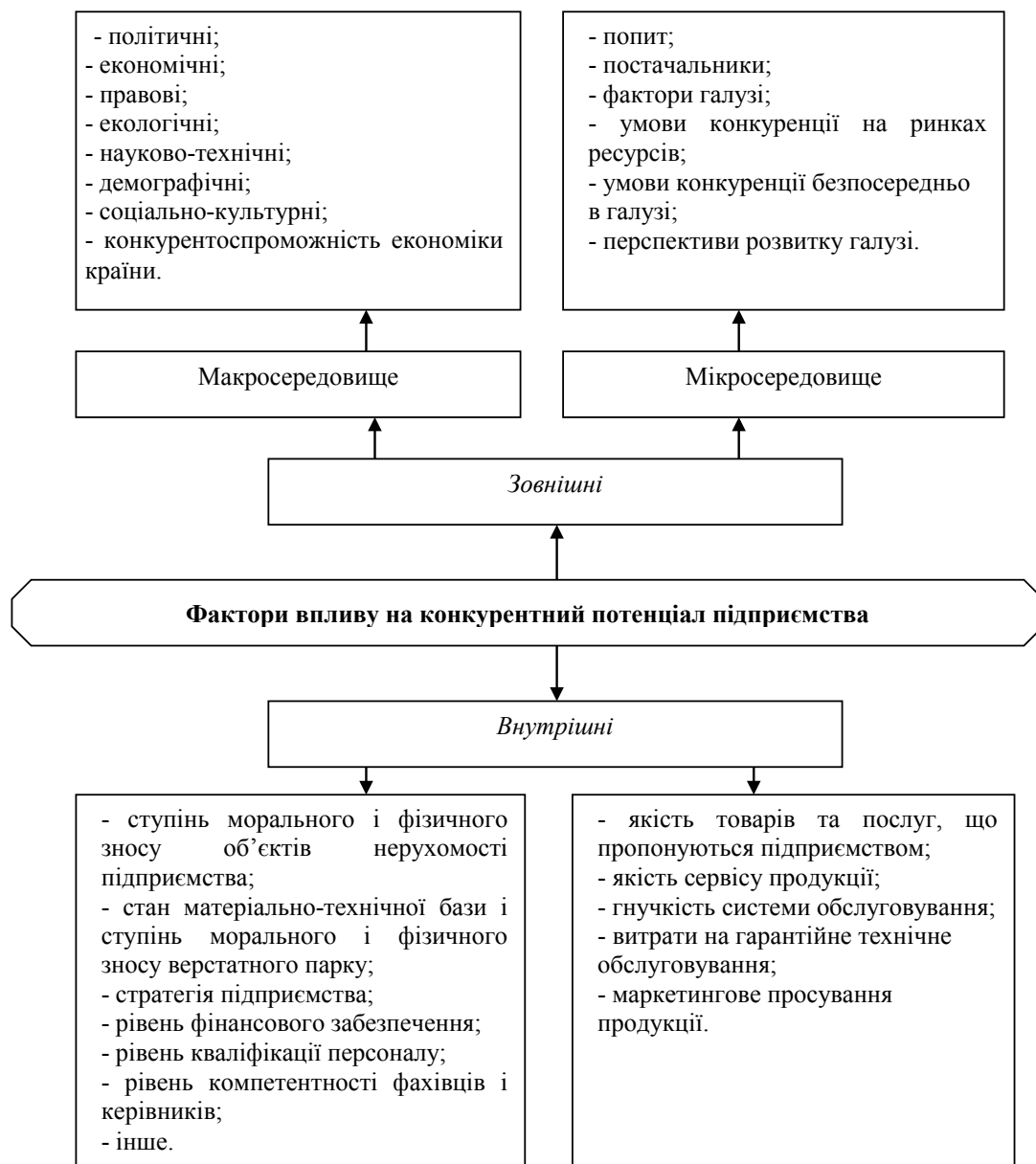


Рис. 3. Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства\*

\* Складено автором.

вище, зовнішнє мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства.

Фактори макросередовища розбивають на такі групи: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні та конкурентоспроможність економіки країни.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства починають з аналізу параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, із постачальників і конкурентів, які є найбільш значущими для підприємства. За необхідності до вітчизняних факторів мікросередовища можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може бути вивчений ринок робочої сили для трудомістких виробництв.

Після аналізу зовнішнього макросередовища й аналізу зовнішнього мікросередовища, тобто безпосереднього оточення підприємства, приступають до аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних, котрі визначають процеси його діяльності.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Основними факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства є: ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства; стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку; стратегія підприємства; рівень фінансового забезпечення; рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників; раціональність режимів роботи і відпочинку; узгодженість пропускнув спроможності цехів і дільниць; забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням; наявність інноваційних можливостей і потенціалу; стан системи контролю якості; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; наявність передових технологій і сучасного устаткування; ефективність діяльності підприємства; організація руху товарів; ефективність організаційної структури; стан ремонтного господарства.

Таким чином, виділяють велику кількість факторів впливу на формування конкурентного потенціалу підприємства. Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зміни всередині конкурентного потенціалу, а також якісні та кількісні зрушення техніко-економічних показників, які його характеризують.

**Висновки.** Отже, на основі дослідження теоретико-методичних аспектів, виявлено, що одним із головних завдань забезпечення кон-

курентоспроможності є аналіз самої структури конкурентного потенціалу, всіх її елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу.

У результаті взаємодії всіх складових системи конкурентного потенціалу досягається ефект цілісності, тобто виникають нові властивості, якими кожен окремих ресурс не володіє. Залежно від поєднання цих властивостей є змога говорити про конкурентну перевагу серед конкуруючих структур.

Особливе значення управління конкурентним потенціалом у сучасних умовах зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Формування системи управління конкурентним потенціалом відбиває можливості системи впорядковувати процеси формування конкурентного потенціалу підприємства, відповідно притаманним внутрішнім закономірностям господарської діяльності.

У сучасних умовах господарювання на підприємстві доцільно буде запровадити систематичне проведення діагностики і моніторингу конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрями, але й можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить досягнення цим підприємством високого рівня конкурентоспроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління / А.І. Лужецький // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8. – С. 125–128.
2. Головова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л.С. Головова. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. – 340 с.
3. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 3. – С. 121–125.
4. Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н.П. Карачина, Л.І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164–172.
5. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
6. Селезньова О.В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства / О.В. Селезньова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 209–213.
7. Квасницька Р.С. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад / Р.С. Квасницька, Н.С. Ардашкіна // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 10(4). – С. 161–164.
8. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства / В.В. Матвеев // Молодий вчений. – 2015. – № 2(2). – С. 179–184.
9. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2005. – С. 20–31.
10. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.