

М. В. Галькевич,  
Старший викладач, Київський транспортний коледж  
Київської державної академії водного транспорту ім. гетьмана П. Конашевича-Сагайдачного, м. Кілія

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

М. V. Galkevich,  
Senior Lecturer, Kilia Transport College of  
Kyiv State Maritime Academy named after hetman Petro Konashevich– Sahaydachniy, Kilia

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL SUBSTANTIATION OF THE STRUCTURING OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS POTENTIAL

*В статті, з огляду на дослідженні підходи до визначення складових потенціалу підприємства, конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності, пропонується виділити внутрішні та зовнішні складові, що в сукупності являються системами ресурсів, економічних можливостей (в т.ч. конкурентних переваг), компетенцій та системи управління. На нашу думку необхідно в структурі складових потенціалу конкурентоспроможності не лише навести перелік складових, а й визначити зовнішні та внутрішні джерела їх формування, що визначатиме вартість та рентабельність використання потенціалу конкурентоспроможності.*

*Запропонована ілюстрація структури потенціалу конкурентоспроможності відображає комбонування складових послідовності їх трансформації в процесах реалізації потенціалу: «ресурси» → «можливості» → «система управління» → «компетенції», що ґрунтується на єдності процесів мобільності та трансформації ресурсів, взаємодії при реалізації внутрішніх та зовнішніх економічних можливостей, ефективності системи управління, оптимальності організаційної структури, здатності персоналу до пізнання та саморозвитку, постійному інноваційному розвитку.*

*In the article, in view of the research of approaches to the definition of the components of the enterprise's potential, competitive potential and competitiveness, it is proposed to identify the internal and external components that are collectively the systems of resources, economic opportunities (including competitive advantages), competencies and management systems. In our opinion, in the structure of the components of the competitiveness potential, not only must list the constituents, but also determine the external and internal sources of their formation, which will determine the cost and profitability of using the competitiveness potential.*

*The proposed illustration of the structure of the competitiveness potential reflects the layout of the components of the sequence of their transformation in the process of implementation of the potential: "resources" → "opportunities" → "management system" → "competence", based on the unity of processes of mobility and transformation of resources, interaction in the implementation of internal and external economic Opportunities, efficiency of the management system, the optimality of the organizational structure, the ability of staff to knowledge and self-development, a permanent innovation scrolls.*

**Ключові слова.** Потенціал конкурентоспроможності, структура, складові, ресурси, система управління, можливості, компетенції.

**Keywords.** Potential of competitiveness, structure, components, resources, management system, opportunities, competencies.

**Постановка проблеми.** Теорія управління економічним потенціалом підприємства за останні десятиріччя зазнала значного розвитку та пройшла ряд трансформацій від ресурсного підходу до трансформаційного. Також останнім часом з'явилися нові підходи до формалізації складових, засновані на управлінських, філософських трактуваннях. Необхідний рівень ефективності реалізації існуючих підходів до управління потенціалом конкурентоспроможності транспортних підприємств забезпечується досягається при науковому обґрунтуванні залучення ресурсів та шляхів їх акумулювання або активізації. Тому виникає потреба в розробці методичного забезпечення щодо структурування потенціалу конкурентоспроможності за складовими з урахуванням джерел їх формування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження конкурентоздатності та конкурентного потенціалу підприємств присвячені роботи Г. Азоева, Л. Балабанової, А.С. Воронкової, В. Гейця, В. Герасимчука, В. Диканя, Є. Лапіна, О. Тридіда, Х. Р., В. Ю. Одегова, Д. Чернікова, С. Белова, І. Кирчати, Д. Стівена, Б. Карлофата ін., при цьому ці роботи спрямовані на дослідження сутності та змісту конкурентного потенціалу. В працях Б. Бачевського, Е. Цибульської, І. Причепи, В. Чобіток, Ю. Князик, Т. Лебідь частково розкрито поняття потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Попри велику кількість наукових праць малодослідженими залишилися питання ефективного управління потенціалом конкурентоздатності транспортних підприємств, що й обумовило актуальність дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування структури потенціалу конкурентоспроможності підприємства за складовими з урахування джерел їх формування.

**Виклад основного матеріалу.** З метою структуризації потенціалу конкурентоспроможності, визначення його ролі в забезпеченні ефективності реалізації потенціалу розвитку розглянемо більш детально існуючі підходи до виділення складових економічного потенціалу. Більшість трактування поняття «потенціал підприємства» на сьогоднішній день засновані на ресурсному підході та стверджують, що він являється сукупністю ресурсів і можливостей. Такий підхід залишається актуальним для внутрішніх елементів потенціалу підприємства (виробничого, фінансового, інвестиційного, кадрового, тощо). Для опису складових потенціалу конкурентоспроможності, на жаль, не можна обмежуватись лише формалізацією ресурсних можливостей, оскільки необхідно враховувати і зовнішні характеристики конкурентоспроможності підприємства та можливостей. З метою обґрунтування складу потенціалу конкурентоспроможності розглянемо й інші підходи до формалізації складових потенціалу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

Підходи до визначення складових потенціалу підприємства\*

Підхід	Автори, роки	Складові	Обґрунтування
--------	--------------	----------	---------------

Ресурсний	Краснокутська Н.С., 2005; Должанський І.С., 2006; Бачевський Б.С., 2009; Алькема В.Г., 2015	Матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси та економічні можливості	Являється сукупністю ресурсів та можливостей
Функціональний	Хейнман С.А., 1982	Виробничий апарат, рівень технологій, природні ресурси, матеріально-сировинна база, система комунікацій.	Визначається сферами управління на підприємстві
	Дорошенко Ю.А., 1997	Природо-ресурсний, екологічний, матеріально-технічний, науково-технічний, інноваційний, трудовий, інвестиційний	
	Федонін О.С., Репіна І.М., 2003 Краснокутська Н.С., 2005 Должанський І.З., Загорна Т.О., 2006	Суб'єктні (науково-технічний, управлінський, маркетинговий, логістичний потенціали, потенціал організаційної структури), об'єктні (виробничий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий)	
	Лапін С.В., 2007	Економічна, соціальна, екологічна	
	Берлінг Р.З., 2011	Кадровий, виробничий, інтелектуальний, підприємницький, економічний, фінансовий	
	Калініченко О.І., 2011	Маркетинговий, фінансовий, організаційний, кадровий, інноваційний, творчий, ринковий	
	Бабина О.Є., 2013	Трудовий, маркетинговий, виробничо-технологічний, фінансово-економічний, організаційний, потенціал змін	
Системний	Клейнер Г., 2001	Можливості ресурсів, процеси трансформації ресурсів, організаційна структура, системи управління, здатність персоналу до пізнання та управління	Ґрунтується на принципах цілісності, мінливості потенціалу
Процесний	Отенко І.П., 2004	Суб'єктна, об'єктна та процесна	Визначається процесами взаємодії, механізмами управління
Трансформаційний	Барібина О.Я., 2013	Ресурси, здібності, компетенції	Трансформація ресурсів

*\*узагальнено автором*

І. Отенко подає поняття «потенціал підприємства» на основі визначення його триєдиної природи, що полягає в цілісності суб'єктної, об'єктної та процесної складових й інтеграції методологічних підходів (ресурсного, функціонального та інституціонального) до вивчення потенціалу» [1, с. 12]. Підтверджуючи правомірність вищезазначених тверджень, Барібина О.Я. вважає, що у дослідженні по сутності поняття «потенціал», не слід ототожнювати його лише з матеріальними ресурсами, а необхідно також враховувати людські, соціокультурні та інші ресурси [2].

Барібина О.Я. розглядає потенціал як взаємозалежні «сукупності можливостей ресурсів і процесів їх трансформації, організаційної структури підприємства, системи управління підприємством і здатностей персоналу до пізнання та управління» [2], що відповідає сформульованим Г. Клейнером уявленням про цілісність, самоідентичність і мінливість потенціалу як об'єкта управління, проте обмежує сферу прояву потенціалу лише пізнанням і управлінням [3]. Отже, відповідно до логіки розвитку теорій підприємства та поступового їх розширення, що виникає в результаті змін у суспільних відносинах і зумовлено унікальністю, особливим ресурсним статусом підприємства, певною структурою соціально-економічних відносин, основою сучасного синтезованого бачення потенціалу підприємства, на думку Барібіної О.Я., є позиціонування його в системі координат «ресурси – здібності – компетенції». Ресурсний базис трактування розкриває явище перетворення можливостей у здібності, а здібності через їх розкриття, закріплення й оновлення в результаті накопичення знань і досвіду трансформуються у компетенції (базові та ключові). Реалізація комплексу таких можливостей відбувається за умов здійснення бізнес-процесів (як дій, що спрямовані на кінцевий результат) і процесів самоорганізації (унаслідок яких частково формується колективне знання та організаційна культура) та сприяє створенню цінності для зацікавлених сторін [4, с. 23–24].

Розглянемо більш детально складові конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу та інших елементів системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві Карачина Н.П., Перцата Л.І. зазначають, що конкурентний потенціал включає в себе сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливості об'єктів та/або суб'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Іншими словами конкурентний потенціал являє собою внутрішні і зовнішні конкурентні можливості фірми, які дозволяють підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. [5]

Доцільно відзначити позицію Саліхової Я.Ю., яка поняття «конкурентний потенціал» ототожнює з поняттям ресурсного потенціалу й на основі цього виділяє наступні його елементи: матеріальний потенціал, комерційний капітал, інформаційний потенціал, фінансовий потенціал, людський потенціал, організаційний потенціал, підприємницький потенціал. [6]. Аналіз більш пізніх публікацій, присвячених проблемам оцінки конкурентного потенціалу підприємства, дозволив авторам Мерзлікіній Г.С. і Шаховській Л.С. виділити підхід, згідно з яким до предметних складових конкурентного потенціалу необхідно віднести [9]: ринковий; виробничий; фінансовий потенціали. До цих складових Гончаренко М.І. додає [8]: кадровий; управлінський; маркетинговий; інноваційний; енергетичний; екологічний потенціали. Арєнков І. А. в своїй роботі констатує, що запропонований його попередниками склад структурних елементів конкурентного потенціалу є неповним [9]. Автор говорить, що між елементами конкурентного потенціалу існує зв'язок, в рамках якого вони взаємодіють і впливають один на одного і на конкурентний потенціал. Беляєвський І. К. визначає конкурентоспроможність організації через її потенціал [10]. Елементи, що становлять потенціал організації, згруповані у дев'ять блоків: виробничий і торговельно-збутовий потенціал; фінансово-кредитний потенціал; імідж фірми; товарні ресурси і якість товарів; науково-технічний потенціал; інвестиційний потенціал; трудові ресурси; управлінський та інформаційно-аналітичний потенціал; бенч-маркетинг. Лужелецьким А.І. запропоновано власне визначення поняття конкурентоспроможного потенціалу, його структуру та особливості її складових [11]. Перевагами використання даного поняття для оцінки конкурентних можливостей підприємства на ринку є:

– в структурі значна увага приділяється соціальним аспектам;

– оскільки ми живемо в інформаційну еру, еру високих технологій та швидких змін, де найбільшу цінність в усіх сферах життєдіяльності людей становить актуальна інформація, то найбільше уваги приділяється такій структурній частині, як інформаційний потенціал;

– виробничий потенціал розглядається з точки зору можливостей швидкої переорієнтації на потреби ринку, гнучкості виробництва.

Враховуючи те, що життєздатність та конкурентоспроможність підприємства може забезпечити наявність такого потенціалу підприємства, який має стійкі конкурентні переваги, до структури конкурентоспроможного потенціалу, на погляд автора, доцільно віднести ринковий потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал, інформаційний потенціал та соціальний потенціал [11].

Спираючись на основні характеристики конкурентного потенціалу підприємства, Гарафонов О.І. стверджує, що його склад визначається: обсягом та якістю наявних у нього ресурсів; можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції; можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства; інформаційними можливостями; інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами; фінансовими можливостями залучення коштів (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів); іншими можливостями [12]. На думку Назарчука Т.В. внутрішній конкурентний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів [13]: організаційного; фінансово-економічного; виробничого; маркетингового; кадрового; інноваційного; соціального; інформаційного.

Таке структурування внутрішнього конкурентного потенціалу, на нашу думку, дозволяє: оцінювати рівень розвитку кожного локального потенціалу та сконцентрувати управління у найбільш пріоритетному напрямку; використати повний спектр стратегічних можливостей підприємства; визначити пріоритети розвитку відповідно до сформованих цілей; визначити послідовність планування і управління з метою ефективного функціонування на ринку. Саме поєднання визначених складових у сукупності характеризує стан та можливості підприємства зі створення, зміцнення та розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу. На думку Гури В.Л. потенціал конкурентоспроможності підприємства складається з ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство, конкурентних переваг і компетенцій, які представляють колективне знання, досвід та здібності персоналу, що в поєднанні з унікальною технологією створюють (підтримують) конкурентні переваги та забезпечують неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні [14]. З даним твердженням важко не погодитись, але воно потребує уточнення та встановлення джерел формування складових та врахування всіх елементів середовища функціонування потенціалу конкурентоспроможності.

З огляду на дослідженні підходи до визначення складових потенціалу підприємства, конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності, в дослідження пропонується виділити внутрішні та зовнішні складові, що в сукупності являються системами ресурсів, економічних можливостей (в т.ч. конкурентних переваг), компетенцій та системи управління (рис. 1). На нашу думку необхідно в структурі складових потенціалу конкурентоспроможності не лише навести перелік складових, а й визначити зовнішні та внутрішні джерела їх формування.

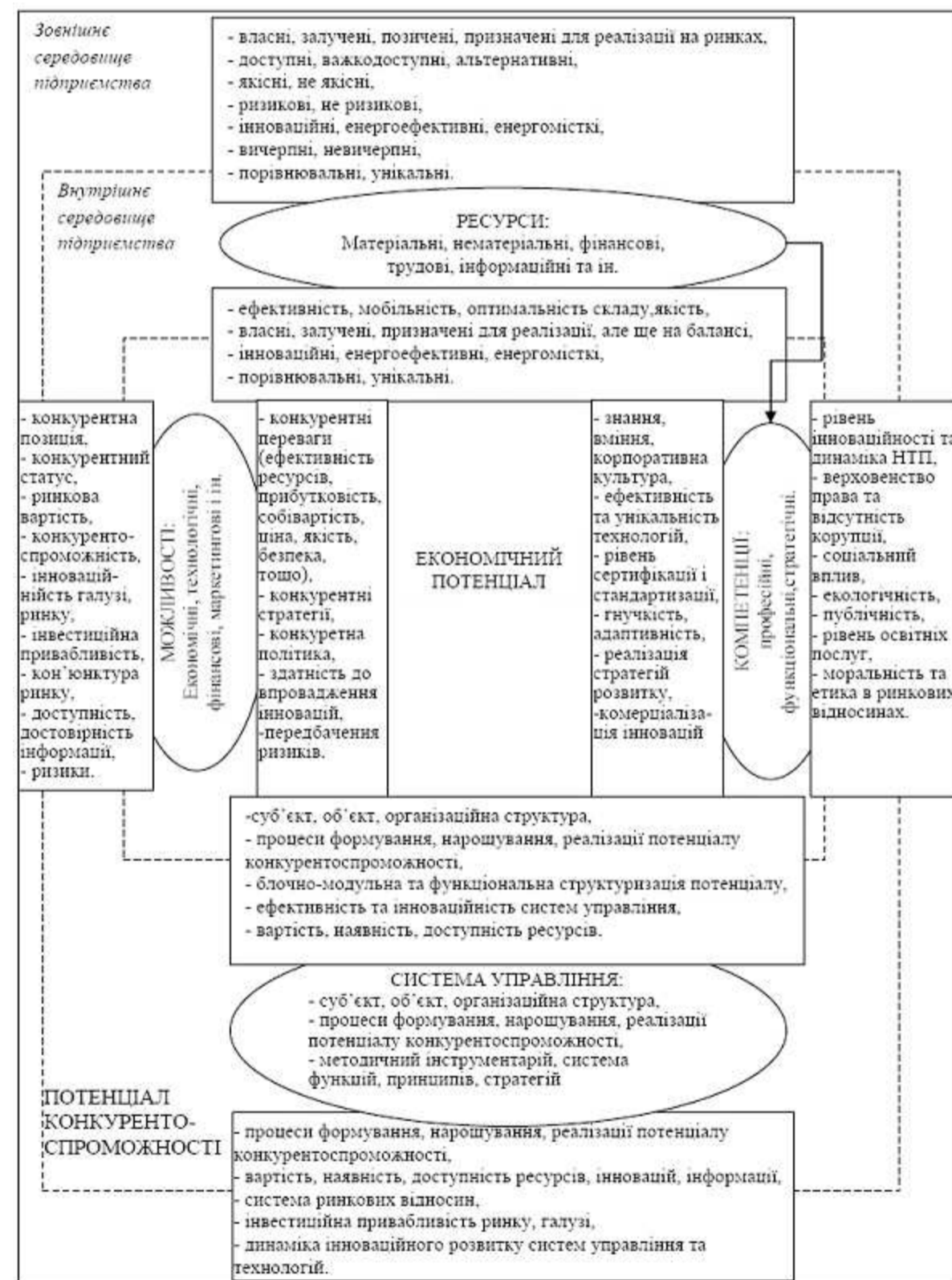


Рис. 1. Структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства\*

\* розроблено автором

Крім того, зображене на рис. 1 компонування складових відображає послідовність їх трансформації в процесах реалізації потенціалу: «ресурси»→ «можливості»→ «система управління»→ «компетенції». Зазначені складові існують в складі потенціалу конкурентоспроможності завдяки єдності процесів мобільності та трансформації ресурсів, взаємодії при реалізації внутрішніх та зовнішніх економічних можливостей, ефективності системи управління, оптимальності організаційної структури, здатності персоналу до пізнання та саморозвитку, постійному інноваційному розвитку.

Існуюча функціональна структуризація потенціалу ґрунтується на тому, що до складу економічного потенціалу входять всі інші внутрішні локальні потенціалу. Вказана структуризація розподіляє локальні потенціали за сферами управління на суб'єктні та об'єктні. [4,15]. Проте зазначена структуризація спрямована на формалізацію внутрішнього потенціалу, а потенціал конкурентоспроможності об'єднує і внутрішні і зовнішні аспекти управління потенціалом (рис.2).

Насамперед, необхідно враховувати процеси перерозподілу ресурсів між виробничими та управлінськими процесами і лише у випадку повної орієнтації підприємства на максимальну реалізацію потенціалу конкурентоспроможності (що можливо за умови продажу всього підприємства, спрямованості всіх ресурсів на революційний розвиток і зміну структурно-функціональних напрямів використання всіх активів) зазначені складові в повному обсязі наявних та прихованих ресурсів, можливостей, компетенцій, цілеспрямованої системи управління візьмуть участь у функціонуванні даного потенціалу. Тому доцільно стверджувати, що перелічені локальні потенціали повністю входять до складу потенціалу конкурентоспроможності.

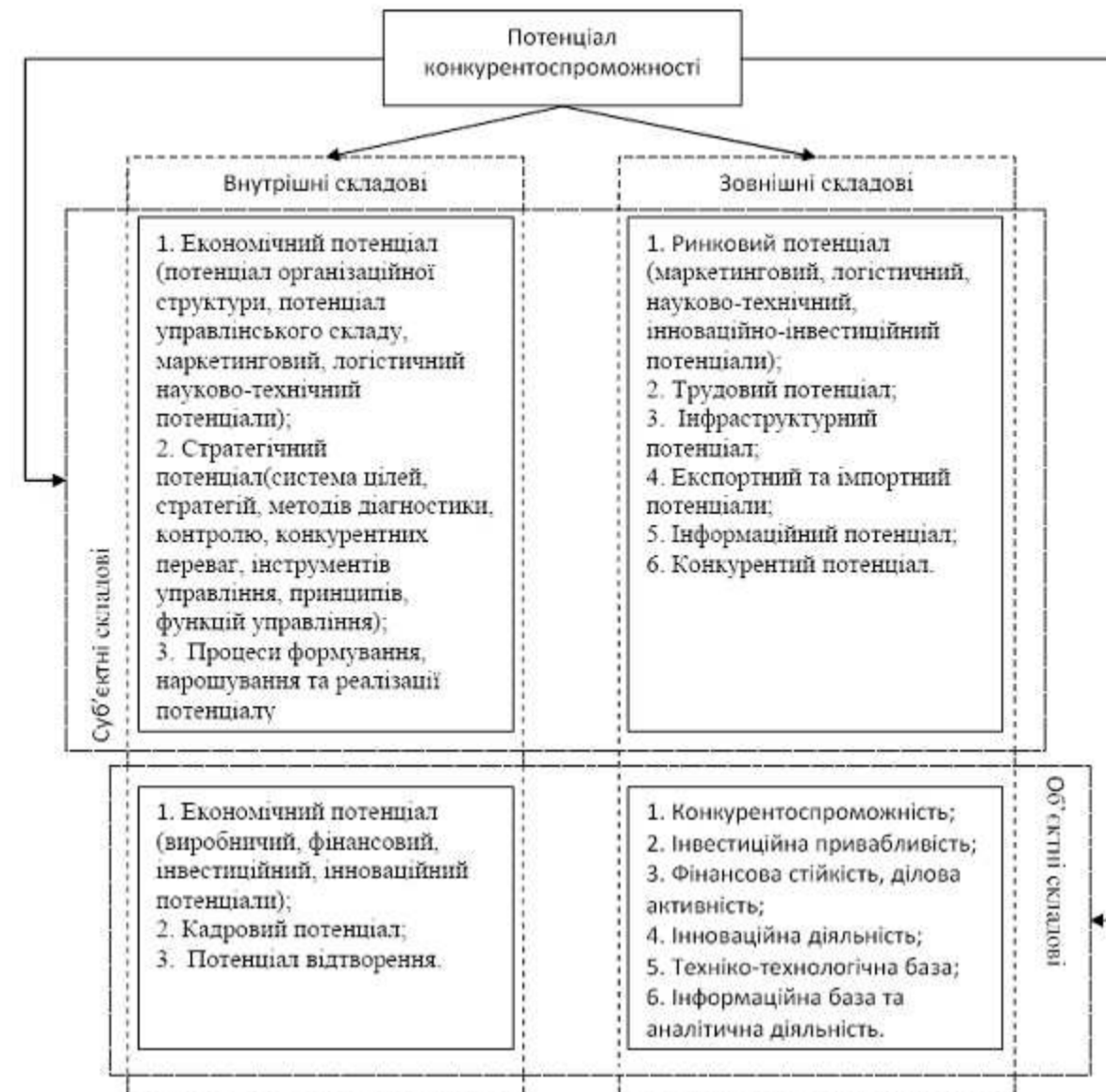


Рис. 2. Функціональна структуризація потенціалу конкурентоспроможності\*  
\* розроблено автором

**Висновки.** Таким чином внутрішній, економічний потенціал підприємства, володіючи системними характеристиками, здатен вплинути на процеси забезпечення ефективності формування і реалізації потенціалу конкурентоспроможності. Ця властивість пов'язана з системним підходом до наукового обґрунтування поняття конкурентоспроможного потенціалу та управління ним, що спровоковано внутрішньою спрямованістю потенціалу розвитку на підвищення конкурентоспроможності підприємства в зовнішньому середовищі, при чому і зовнішнє середовище впливає на результативність управління внутрішнім потенціалом розвитку.

#### Список літератури.

1. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х. : Изд-во ХНЕУ, 2004. – 215 с.
2. Барібина О.Я. Теорія і генезис категорії «конкурентний потенціал»// Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 1 (56). – 2013. – С. 147-153.
3. Клейнер Г. Предприятие как фактор институциональной стабильности / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 108–111.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
5. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства // Економічний простір. – 2014. – № 86 – С. 168-172.
6. Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки: учебное пособие / Я.Ю. Салихова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.
7. Мерзлікіна Г.С. Економічний словник / Г.С. Мерзлікіна, Л.С. Шаховська; за ред. О.В. Козлової. – М.: ТОВ «Редакція «Київ», 2007. – С. 514.
8. Гончаренко І.М. Методичні засади оцінки конкурентного потенціалу підприємств легкої промисловості // Вісник Хмельницького національного університету – 2013, № 3. Т. 2. – С. 208-215.
9. Аренков И. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратеги развития / И. А. Аренков. // Проблемы современной экономики, – 2011. – № 4. – С. 40-43.
10. Беляевский И. К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: учебн. пособ. /И. К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 320 с.
11. Лужецький А.І. Ідентифікація економічної категорії «конкурентоспроможний потенціал підприємства» та його структура// Вісник Хмельницького національного університету – 2014, – № 3. Т. 3. – С. 188-190.
12. Гарафонов О.І. Формування конкурентного потенціалу підприємства на основі мотивації інноваційної діяльності та реалізації його конкурентних переваг// Моделювання регіональної економіки ([http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUJ\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9673811](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUJ_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9673811)). – 2013. – № 1. – С. 283-288.

13. Назарчук Т.В. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету – 2014, – № 3. Т. 3. – С. 121-125.
14. Гура В.Л. Формування та реалізація потенціалу конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.В. Гура; КНУ ім. Т.Г. Шевченка. – К., 2011. – 24 с.
15. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

#### References.

1. Otenko, I.P. (2004), *Metodologicheskie osnovy upravlenija potencialom predprijatija* [Methodological bases of enterprise potential management], HNEU, Kharkiv, Ukraine.
2. Barybina, O.Y. (2013), «Theory and genesis of the category "Competitive potential"», *Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1 (56), pp.. 147-153
3. Klejner, G. (2001), «Enterprise as a factor of institutional stability», *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, vol. 3, pp.. 108–111.
4. Krasnokuts'ka, N.S. (2005), *Potentsial pidryemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation] Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
5. Karachyna, N.P. and Pertsata, L.I. (2014), «Competitive potential and its role in shaping the competitiveness of the enterprise», *Ekonomichnyj prostir*, vol. 86, pp.. 168-172.
6. Salihova, J.J. (2011), *Konkurentnyj potencial predprijatija: sushhnost', struktura, metodika ocenki* [Competitive potential of an enterprise: essence, structure, methodology of evaluation]? Saint-Petersburg State University of Economics and Finance, Saint-Petersburg, Russia.
7. Merzlikina, H.S. (2007), *Ekonomichnyj slovnyk* [Economic Dictionary] Revision Kyiv, Kyiv, Ukraine.
8. Honcharenko, I.M. (2013). «Methodical principles of estimation of competitive potential of light industry enterprises» *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp.. 208-2015.
9. Arenkov, I.A. (2011), «Competitive potential of the enterprise: model and strategy of development», *Problemy sovremennoj jekonomiki*, vol. 4, pp.. 40-43.
10. Beljaevskij, I.K. (2008), *Marketingovye issledovanija: informacija, analiz, prognoz* [Marketing research: information, analysis, forecast], Finance and statistics, Moscow, Russia.
11. Luzhets'kyj, A.I. (2014), «Identification of the economic category "Competitive Enterprise Potential" and its structure», *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp.. 188-190.
12. Harafoņova, O.I. (2013,) «Formation of competitive potential of the enterprise on the basis of motivation of innovation activity and realization of its competitive advantages», *Modeliuvannia rehional'noi ekonomiky*, vol. 1, pp.. 283-288.
13. Nazarchuk, T.V. (2014) «Model of development of internal potential and competitive status of the enterprise», *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp.. 121-125.
14. Hura, V.L. (2014) Ph.D. «Formation and implementation of the competitiveness potential of dairy processing enterprises in Ukraine», Thesis, Economics and enterprise management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
15. Fedonin, O.S. Riepina, I. M. and Oleksiuk, O.I. (2003), *Potentsial Potentsial pidryemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation] KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 07.08.2017 р.