

Андрєєва Є.Л.

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

*Розроблено механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств машинобудування. Обґрунтовано, що від ступеня узгодженості структурних елементів механізму та адекватності сучасним конкурентним ринковим вимогам буде залежати його результативність та рівень досягнення мети, яка була визначена у забезпеченні стійкого конкурентного статусу підприємств у довгостроковій перспективі шляхом розробки та реалізації ефективних управлінських рішень щодо цілеспрямованого, систематичного і адекватного розподілу і використання конкурентного потенціалу та переваг.*

**Ключові слова:** потенціал, механізм, організаційний і управлінський потенціал, конкурентостійкість, машинобудівні підприємства

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби між вітчизняними підприємствами, посилення тиску з боку іноземних конкурентів постає питання виділення конкурентостійкості як одного з найголовніших критеріїв ефективності діяльності підприємств. Об'єктивна дійсність вимагає від підприємств не тільки забезпечення ефективного та стійкого функціонування усіх складових внутрішнього потенціалу, а й пошуку та здобуття конкурентних переваг і вміння їх підтримувати та розвивати у довгостроковому періоді під впливом факторів зовнішнього середовища. Конкурентні переваги формуються, утримуються та нарощуються завдяки ефективній реалізації конкурентного потенціалу та за наявності високої якості управлінських рішень порівняно з іншими, що забезпечує підприємство відповідною позицією на ринку та формує стійкий конкурентний статус.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз і критичне переосмислення автором літератури дозволяє говорити про діалектичну єдність понять «потенціал – конкурентостійкість», а механізми формування потенціалу та конкурентостійкості підприємства та забезпечення їх взаємозв'язку і взаємопогодженості покладено на процеси організації та управління. Тож перед підприємствами постає необхідність формування системи забезпечення конкурентостійкості, що являє собою сукупність механізмів утворюючих елементів, стійкість і ефективність функціонування яких залежить від якості управлінських компетенцій та наявних організаційних можливостей, а отже, особливої уваги потребує розроблення механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства.

У науковій літературі обґрунтуванню засад формування потенціалу підприємства та механізму його

забезпечення присвячені праці Ареф'євої О.В. [1], Федоніна О.С. [2], Лапіна Є.В. [3]. Освітлення необхідності приділення уваги формуванню потенціалу підприємства в організаційному та управлінському аспектах здійснено у дослідженнях Амосова О.Ю. [4], Прокопишина Л.М. [5], Мартусенко І.В. [6], Петровича Й.М. [7]. Теоретичні основи й методичні аспекти забезпечення та управління конкурентоспроможністю відображені в працях таких вчених, як Філіппова С.В. [8], Чапліна А.Н. [9], Чикаренко І.А. [10], Хмеленко І.І. [11]. Проте слід відмітити, що проблематиці механізму формування потенціалу конкурентостійкості підприємств у науковій літературі не приділено уваги з огляду на коротку історію існування поняття, тому доречно наголосити на подальшому дослідженні проблематики формування стійкої конкурентоспроможності, а особливо в аспекті механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості як інструменту управління конкурентним потенціалом підприємства та забезпечення довгострокових стійких позицій в умовах конкурентного середовища.

**Метою** статті є побудова механізму організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств машинобудування.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Виходячи з того, що формування потенціалу підприємства – процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного відтворення [1; 2], а процес формування організаційно-управлінського потенціалу підприємств – це процес виявлення стратегічних організаційно-управлінських можливостей і ресурсів, здатних підвищити вірогідність досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом реалізації резервів розвитку, слід передусім визначити чинники, які впливають на процес формування потенціалу підприємства в організаційному та управлінському аспекті [4]. Тобто, формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості є

© Андрєєва Євгенія Леонідівна, асистент кафедри економіки та маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, тел.: (050) 918-59-77, e-mail: [nkuzminchuk@ukr.net](mailto:nkuzminchuk@ukr.net)

процесом активізації наявних та потенційних організаційно-управлінських можливостей, ресурсів та компетенцій, що забезпечать ефективне використання конкурентного потенціалу підприємства, зміцнить конкурентну позицію в стратегічних зонах господарювання та створить нові конкурентні переваги в умовах дестабілюючого впливу зовнішнього середовища.

В економічній літературі механізм розглядається як принципова схема взаємодії керуючої і керованої підсистем через практичне використання важелів, методів, спрямованих на регулювання тих чи інших процесів або об'єктів у системі управління на всіх рівнях функціонування [5; 12-14].

Основними напрямками спрямування дії механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств є як забезпечення поточного конкурентоспроможного становища підприємства на ринку (підвищення ефективності використання конкурентного потенціалу, збільшення обсягів замовлень від існуючих споживачів, підвищення якості продукції, нарощення виробничих потужностей, стійке збільшення прибутку), так і забезпечення конкурентостійкості у довгостроковій перспективі (зміцнення переваг та забезпечення максимально тривалого періоду утримання конкурентних позицій, забезпечення життєдіяльності та стійкого розвитку підприємства, покращення його іміджу, формування ефективної організаційно-управлінської структури).

У зв'язку з відсутністю у науковій літературі розробок у сфері створення механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства будемо спиратися на основні наукові підходи до процесу формування потенціалу підприємства, враховуючи управлінський та організаційний аспекти та виходячи зі складності та динамічності поняття конкурентостійкості, що орієнтоване на забезпечення високої якості використання факторів внутрішнього середовища, а саме конкурентного потенціалу та переваг (ресурсні, організаційно-структурні, ринкові, техніко-технологічні, науково-технічні, управлінські, екологічні, соціально-психологічні фактори), та тісну взаємодію із зовнішнім середовищем на макrorівні (міжнародні, національні, економічні, технологічні, правові та ін. фактори), мезорівні (конкурентоспроможність галузі та регіону, геополітична роль регіону в економіці країни, розвиненість регіональної інфраструктури, наявність доступних і дешевих ресурсів та ін. фактори) та мікрорівні (конкурентостійкість, конкурентна політика, стратегічний потенціал конкурентів, можливість копіювання переваг, а також вплив споживачів, постачальників, контактних аудиторій, стейкхолдерів тощо). Саме фактори зовнішнього і внутрішнього середовища обумовлюють характер структурних елементів механізму, впливають на їх збалансованість, узгодженість та ефективність функціонування.

Що стосується наукових підходів до формування загального потенціалу підприємства, то найбільш повний перелік було надано Ареф'євою О. В., яка пропонує системний, маркетинговий, функціональний,

інноваційний, нормативний, комплексний, відтворювальний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний та структурний підходи [1]. До основних підходів до побудови механізму формування та використання управлінського потенціалу, на думку Прокопишина Л. М., слід віднести: системний, відповідно до якого механізм є цілісною, відкритою до зовнішнього середовища системою, що безупинно розвивається; предметний – механізм направлений на підвищення компетенції управлінського персоналу як предмету удосконалення, шляхом запровадження інформаційної системи управління знаннями та підвищення кваліфікації керівників усіх ланок; інтеграційний – механізм забезпечує посилення взаємозв'язків між суб'єктами управління та поглиблення співробітництва між ними; ситуаційний – дія механізму полягає в тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією [5].

Амосов О. Ю. у своєму дослідженні стверджував про необхідність застосування саме комплексного підходу до формування потенціалу підприємства в організаційно-управлінському аспекті, що має важливе методологічне та методичне значення для системи управління та фінансового менеджменту за рахунок синтезу в єдину цілісну систему окремих функціональних елементів зазначеного процесу. На думку автора, доречно зазначити, що для запобігання настання кризової ситуації комплексне формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства необхідно здійснювати в умовах стабільності суб'єкта господарювання [4].

Розглядаючи механізм формування суміжного до конкурентостійкості поняття – конкурентоспроможності, Чапліна А. Н. виділяє два основні підходи до її забезпечення: а саме індуктивний (розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності на основі вже наявного конкурентного потенціалу та конкурентних переваг) та дедуктивний (кардинальна зміна всієї стратегії підприємства, спрямованої на формування нових конкурентних переваг) [9]. Ця стратегія буде стратегією забезпечення конкурентоспроможності. Ряд підходів було запропоновано Драган О. І. в якості методологічної основи формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Крім загальновідомих – системного, ситуаційного, комплексного, процесного – науковцем виділено безперервний, соціальний та глобальний підходи [15].

При розробленні механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, на думку автора, доцільно враховувати вимоги системного і комплексного підходів. А механізмом формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства будемо вважати комплекс системних елементів, що здійснюють цілеспрямований вплив організаційно-управлінського характеру на рівень конкурентостійкості підприємства через сукупність скоординованих заходів та засобів, необхідних для їх здійснення, з урахуванням впливу

факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Процес формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства є одним з напрямів його конкурентної стратегії, що потребує створення чи активізації організаційних можливостей і управлінських компетенцій таким чином, щоб унаслідок їх взаємодії було забезпечено довгостроковий успіх підприємства в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності.

Механізм будь-якого складного економічного процесу являє собою структуровану сукупність таких елементів, як суб'єкт та об'єкт, мета механізму, інформаційно-аналітичне забезпечення, а також комплекс принципів, функцій, методів та інструментів. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства схематично зображено на рис. 1.

На основі дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо чи опосередковано впливають на організаційно-управлінський потенціал конкурентостійкості підприємства, була сформульована основна мета розроблення та використання механізму формування зазначеного потенціалу, яка полягає у забезпеченні стійкого конкурентного статусу підприємства у довгостроковій перспективі (максимізація рівня конкурентостійкості) шляхом розробки та реалізації ефективних управлінських рішень щодо цілеспрямованого, систематичного і адекватного розподілу і використання конкурентного потенціалу та переваг. Відповідно до поставленої мети слід запропонувати критерії формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, а саме показники, що характеризують стан цього потенціалу та показники конкурентостійкості підприємства.

Виходячи із специфіки організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, суб'єктами механізму можуть бути як власники підприємства, керівники різних рівнів прийняття управлінських рішень, спеціалісти відділів стратегічного розвитку підприємства, маркетингу, планування та інших функціональних підрозділів у межах своїх повноважень та зобов'язань, тобто внутрішні кадрові ресурси, так і незалежні від підприємства зовнішні структури та інститути, що мають вплив на становище підприємства на ринку (від міжнародних організацій, державних органів законодавчої, виконавчої влади до конкурентів та інших учасників ринку, що формують макро-, мезо- та мікрорівень зовнішнього середовища функціонування підприємства). Об'єктом є рівень (або стан) формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, який повинен бути досягнутий задля отримання необхідних переваг над конкурентами та бажаної позиції на ринку.

В основу механізму повинні бути покладені принципи формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, чітке дотримання яких забезпечить успішність його реалізації. За відсутності у науковій літературі праць щодо механізму забезпечення конкурентостійкості, при

розробленні принципів механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства будемо спиратися на принципи формування потенціалу підприємства з урахуванням управлінського та організаційного аспектів, а також на властивості конкурентостійкості та принципи забезпечення супутніх понять.

Так, серед принципів формування потенціалу підприємства в організаційному та управлінському аспектах ряд вчених-економістів [1, 4-5, 16-17] виділяють науковість, ситуаційність, системність, комплексність, безперервність, адаптивність, динамічність, керованість, збалансованість, плановість, адекватність та принцип зворотного зв'язку. Що стосується забезпечення базового конкурентоспроможного становища підприємства, яке передують конкурентостійкості, то науковцями [9-11] пропонується враховувати такі принципи, як: системності, цілісності, структуризації, збалансованості, справедливості, функціональної спрямованості, безперервності розвитку, інноваційності, попередження, урахування специфіки діяльності, достовірності інформаційного забезпечення. Шляхом узагальнення вищенаведених принципів та їх адаптування до поняття організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства визначено такі принципи формування досліджуваного потенціалу: системність (як поєднання принципів комплексності, збалансованості, структурності, цілісності, ієрархічності), адаптивність (поєднання принципів гнучкості, динамічності, попередження), альтернативність (ситуаційність, урахування специфіки діяльності, адекватність), стратегічність (плановість, керованість, інтегративність), обґрунтованість (науковість, достовірність інформації, інноваційність), безперервність, економічність та принцип зворотного зв'язку.

У свою чергу перелічені принципи реалізуються на основі комплексу інструментів і методів та відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. Так, для досягнення головної мети розроблення механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства використовуються економічні методи аналізу та оцінки, прогнозування та планування, організації та управління, а також мотивації і контролю, які відповідають усім стадіям прийняття та реалізації управлінських рішень. Важливим елементом механізму є інструментарій забезпечення конкурентостійкості підприємства, який можна поділити на маркетингові інструменти (широта, глибина і якість асортименту, маркетингові комунікації, якість після продажного сервісу та ін.), фінансові інструменти (платіжні, кредитні, депозитні, інвестиційні інструменти тощо), виробничі інструменти (номенклатура продукції, стан основних фондів, регулярність оновлення технологій та виробничих потужностей тощо), кадрові інструменти (кваліфікація та компетентність персоналу, здатність до генерування ідей, ділова репутація, вікові характеристики та інші інструменти), імідж підприємства (торговельна марка, репутація підприємства, враження у клієнтів від підприємства).

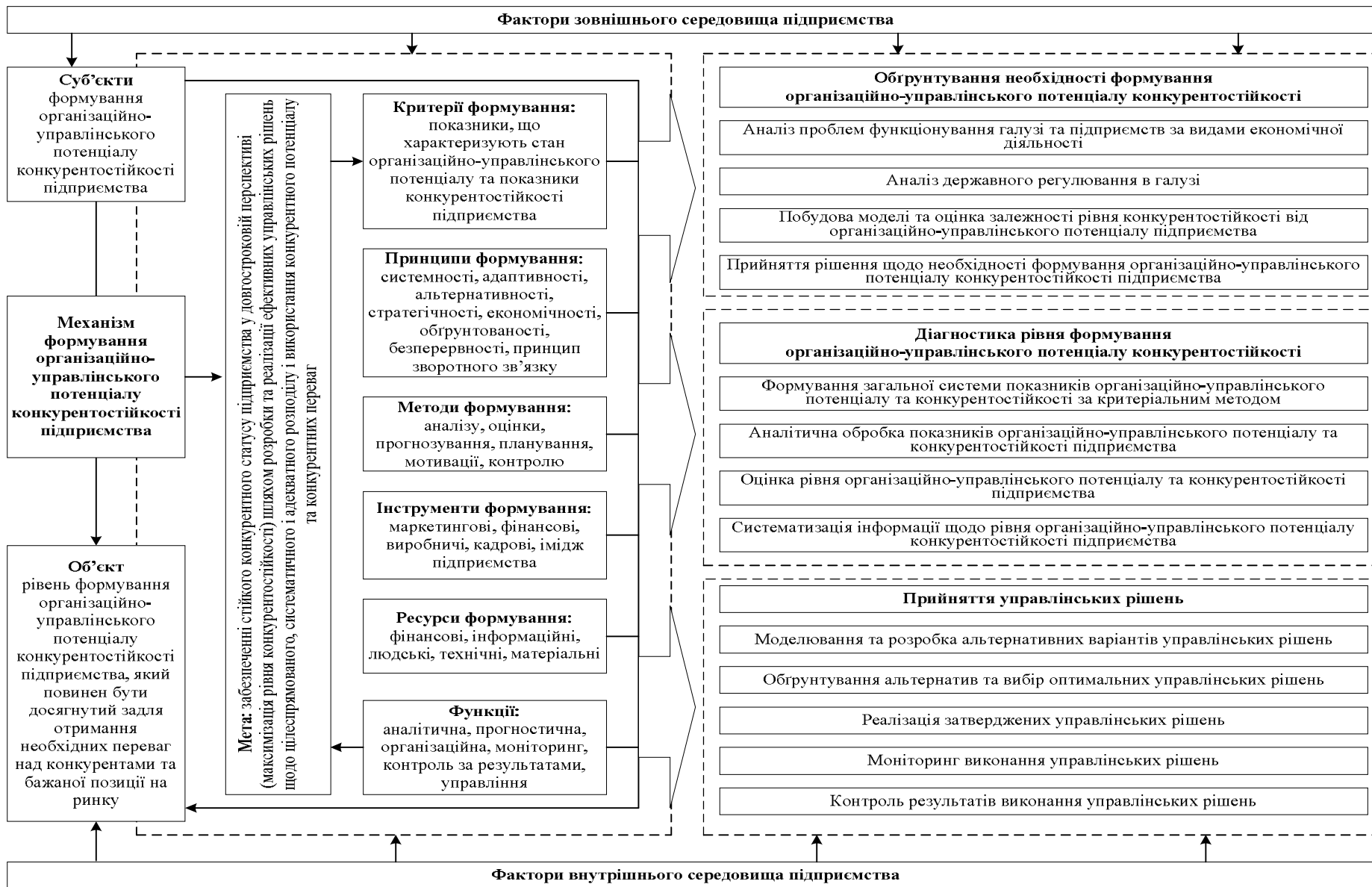


Рис. 1. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства (розроблено автором)

Інформаційно-аналітичне забезпечення формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства є комплексом заходів, що забезпечує отримання своєчасної та достовірної зовнішньої і внутрішньої інформації, достатньої для проведення комплексної діагностики та оцінки стану цього потенціалу та конкурентостійкості підприємства, а також підтримку у прийнятті управлінських рішень, враховуючи взаємодію із зовнішнім середовищем.

Крім цього, в ході реалізації механізму задля досягнення головної мети суб'єктами має виконуватися ряд функцій щодо своєчасного і в повному обсязі здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення, проведення комплексної оцінки стану організаційно-управлінського потенціалу та конкурентостійкості підприємства, ефективності функціонування механізму, здійснення контрольно-моніторингової функції як за станом об'єкта, так і за середовищем його існування, своєчасне реагування на зміни конкурентного середовища, а також формування підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, акумуляція

необхідних організаційно-управлінських ресурсів і компетенцій, необхідних для їх реалізації.

## ВИСНОВКИ

Отже, при розробленні механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства необхідно враховувати специфіку об'єкта впливу цього механізму, виходячи з якої розробляти структурні елементи механізму - суб'єкт та об'єкт, мета механізму, інформаційно-аналітичне забезпечення, а також комплекс принципів, функцій, методів та інструментів, які знаходяться в безперервному взаємозв'язку. Від ступеня їх узгодженості та адекватності сучасним конкурентним ринковим вимогам буде залежати результативність побудованого механізму та рівень досягнення мети, яка була визначена щодо забезпечення стійкого конкурентного статусу підприємств у довгостроковій перспективі (максимізація рівня конкурентостійкості) шляхом розроблення та реалізації ефективних управлінських рішень щодо цілеспрямованого, систематичного і адекватного розподілу і використання конкурентного потенціалу та конкурентних переваг.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71 – 77.
2. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
3. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / С. В. Лапін. – Х., 2006. – 37 с.
4. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект // Бізнес Інформ. – 2012. – №12. – С. 337–340.
5. Прокопишин Л. М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л.М.Прокопишин// Актуальні проблеми економіки. – 2009. - № 7 (97) – С. 138-145.
6. Маргусенко І. В. Сутність організаційного потенціалу та його роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства / І. В. Маргусенко, Г. М. Бойківська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 69 – 72.
7. Петрович Й. М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин // Регіональна економіка. – 2009. – № 2. – С. 71 – 80.
8. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення / С. В. Філіппова, С. О.Черкасова // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3(53). – С. 110-115.
9. Чаплина А. Н. Процессно-ориентированная система управления обеспечения конкурентоспособности предприятий потребительского рынка [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.professors.ru/A\\_Chaplina.html](http://www.professors.ru/A_Chaplina.html);
10. Чаплина, А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С. 110–111.
11. Чикаренко І. А. Принципи формування системи забезпечення конкурентоспроможності муніципального утворення / І. А. Чикаренко // Теорія та практика державного управління: електрон. зб. наук. пр. – 2013. – №3(42). – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/doc/1/13.pdf>
12. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2010. – № 60.
13. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства / Е. І. Цибульська. – Х.: НУА, 2011. – 311 с.
14. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
15. Пристюк В.М. Методична програма приведення в дію господарського механізму стабілізації середовища підприємств // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць СНУ імені В. Даля. Вип. 14. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. – С.50-56.
16. Драган О. І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти / О. І. Драган // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 2(44). – С. 239 – 245.
17. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013.
18. Луговая О.И. Концептуальные основы формирования системы управления экономическим потенциалом предприятий отрасли свиноводства / О.И. Луговая // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – № 2 (112). – С. 171-176.

Одержано 06.04.2014 р.