

УДК 338.12.017

Чумак Л. Ф.

Українська інженерно-педагогічна академія

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні аспекти формування та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Проаналізовано існуючі сучасні підходи до створення механізму управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Розглянуто концепцію стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом промислового підприємства.

**Ключові слова:** потенціал підприємства, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність потенціалу підприємства, оцінка потенціалу підприємства, механізм управління, стратегічне управління.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної конкуренції зберегти завойовані ринкові позиції надзвичайно складно. Глобалізація економіки, сучасний темп економічних змін та процесів змушують господарюючих суб'єктів приділяти максимальну увагу рівню своєї конкурентоспроможності, бути максимально гнучкими та реагувати на зміни умов їх функціонування, концентруватися на досягненні максимального рівня конкурентних переваг на будь-якому ринку збуту своєї продукції. Однак далеко не всі вітчизняні підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби. Навіть наявність конкурентоспроможної продукції не дозволяє багатьом з них реалізувати ці переваги внаслідок відсутності практики використання всього комплексу заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є складне та не однозначне поняття. В сучасній науково-методичній літературі наводиться багато трактувань конкурентоспроможності потенціалу підприємства, однак єдиного визначення та підходу до цього поняття досі не існує. Теоретичні та практичні аспекти визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства відображені у роботах таких учених, як А.Е. Воронкова, О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк, Н.С. Краснокутська, І.В. Крючкова та ін.

У кризові періоди розвитку для підприємства найбільшу небезпеку становить руйнування його потенціалу (скорочення виробничих потужностей, науково-технічної бази тощо). В існуючих умовах господарювання підприємство нездатне забезпечити відтворення свого потенціалу. **Невирішеними проблемами** управлінської діяльності на підприємстві в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку остаються визначення та реалізація підходів і засобів формування конкурентоспроможного потенціалу, його оптимальної структури та створення діючої системи та механізму управління ним.

**Мета статті.** Головною метою даної роботи є аналіз основних теоретичних аспектів та етапів управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Визначення свого місця в конкурентному середовищі є першим і одним з найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства являє собою процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень [3, с. 18].

Під функціями управління конкурентоспроможністю потенціалу доцільно розуміти види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Функції виникли внаслідок розвитку конкуренції, поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси в системі забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту). Узагальнення практики підприємств дозволяє зробити висновок про те, що на сучасному етапі функції управління конкурентоспроможністю потенціалу реалізуються в п'ять етапів: планування діяльності у сфері забезпечення конкурентоспроможності, організування процесу забезпечення, мотивування працівників, які здійснюють процеси забезпечення, контролювання та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності [2, с. 383].

Реалізація даних функцій може здійснюватися як у межах загальних завдань системи управління підприємства в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні атрибути: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове й організаційне забезпечення.

У тих випадках, коли управління конкурентоспроможністю потенціалу здійснюється в межах загальних завдань управління підприємством, виникають труднощі системного розвитку й використання наявних можливостей.

Подолати дані недоліки можливо на основі створення спеціального механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. В основу концепції проектування механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства покладена його багатосторонність. Механізм, насамперед, включає систему цілей підприємства і їх розподіл між різними функціональними ланками, а також: склад підрозділів, які перебувають у певних зв'язках і відносинах; розподіл завдань і функцій по всіх ланках; розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині підприємства з питань забезпечення конкурентоспроможності.

Важливими елементами механізму управління є комунікації, які являють собою процес обміну інформацією. Особливе значення має усвідомлення того, що механізм управління – це завжди групи людей, які вступають у формальні й неформальні взаємодії. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення цілей підприємства або на надання опору різним змінам, які завжди супроводжують нововведення, обов'язкові для розвитку й підтримки конкурентоспроможності потенціалу

підприємства. Формування механізму управління допомагає реалізувати конкурентоспроможну стратегію підприємства, що спрямована на зміцнення його становища на ринку.

Управлінський аспект визначення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства слід розглядати з позицій основних функцій управління [4, с. 28]: планування, організації, регулювання, мотивації, контролю, координації (рис.1).

Таким чином, управління конкурентним потенціалом підприємства має включати наступну послідовність дій [1, с. 16]:

- визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;
- визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;
- інтегральна оцінка конкурентного потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентного потенціалу.

В умовах сучасної конкуренції зберегти завоювані ринкові позиції надзвичайно складно. Якщо підприємство постійно не стежить за основними показниками, що характеризують різні сторони його діяльності, то незабаром з'ясується, що результати діяльності стали істотно гірше, ніж у минулому періоді. Таким чином, необхідність і роль діагностики як інструменту, що забезпечує зворотний зв'язок в управлінні підприємством, важко переоцінити.

Діагностика діяльності підприємств – це творчий процес, різноманітний за змістом, який здійснюється за допомогою різних аналітичних прийомів з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві. Діагностику слід розглядати як різновид управлінської діяльності, спрямованої на встановлення й вивчення внутрішнього стану підприємства, виявлення проблем його ефективного функціонування й розвитку, а також формування шляхів їх вирішення. На рис. 2 наведено сфери діагностики стану підприємства.

Під час діагностики, перш за все, оцінюється конкурентоспроможний потенціал підприємства, для чого розроблені методи такої оцінки, особливістю яких є комплексність [3, с. 19]. Ці методи дозволяють кількісно оцінити елементи конкурентоспроможного потенціалу, розрахувати інтегральний показник оцінки потенціалу.

Також можна зіставити отримані результати з аналогічними оцінками підприємств-конкурентів, урахувати синергізм елементів і на цій підставі приймати обґрунтовані управлінські рішення з формування стратегій конкурентоспроможності.

Запропонована концепція дозволяє проводити діагностику по окремих видах діяльності підприємства і порівнювати результати з можливими оцінками конкурентів. Так, задля визначення на-

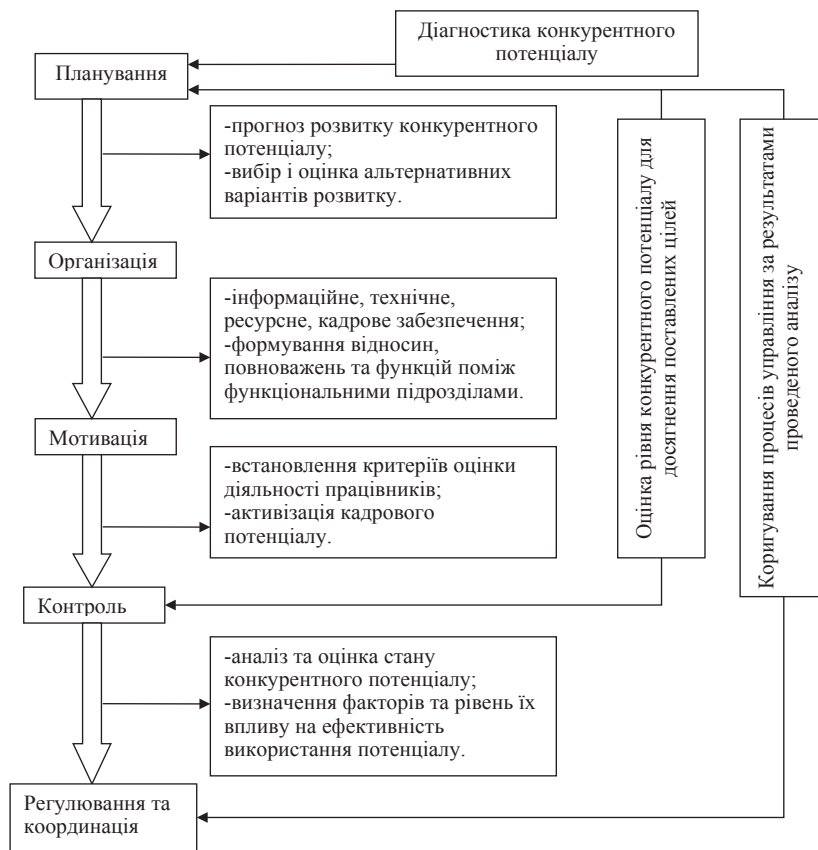


Рис. 1. Механізм управління конкурентним потенціалом

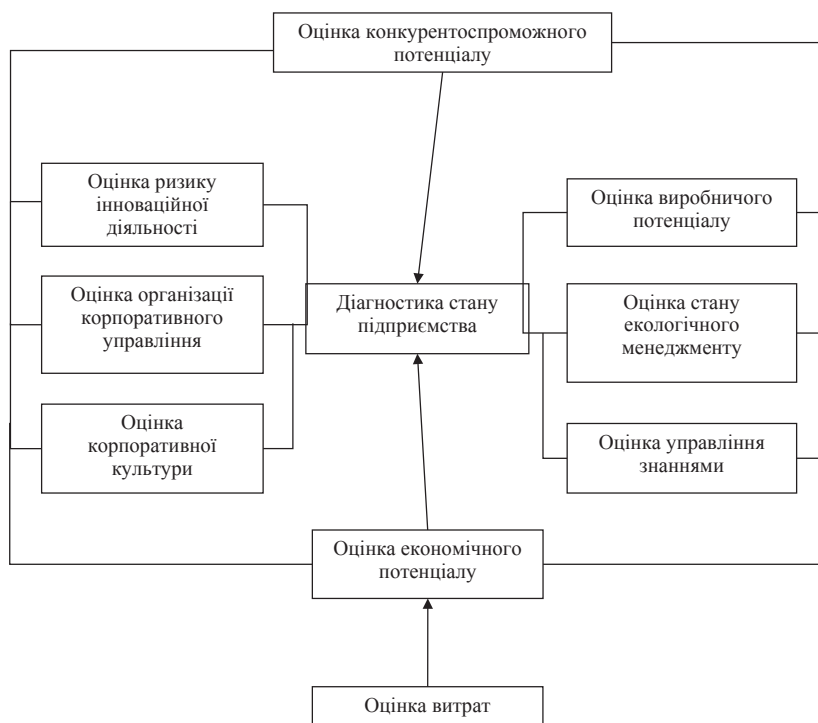


Рис. 2. Сфери діагностики стану підприємства

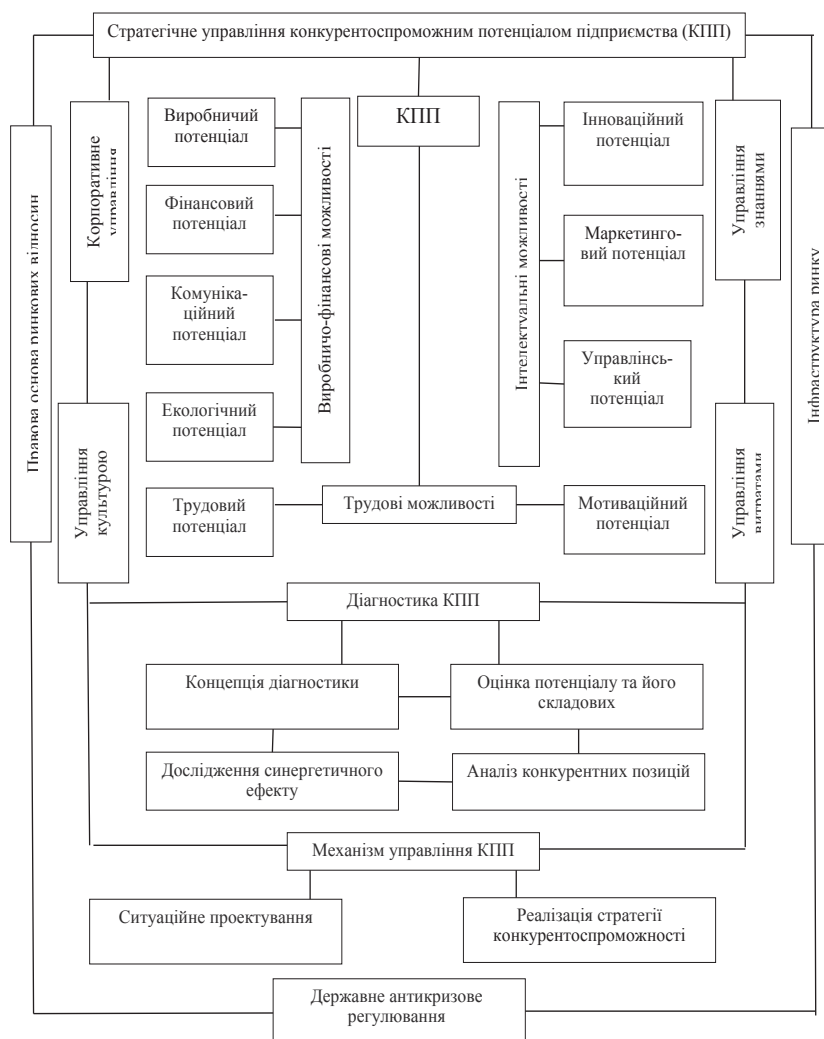


Рис. 3. Концепція стратегічного управління конкурентоспроможним потенціалом промислового підприємства

прямів удосконалення організації корпоративного управління досліджено та систематизовано чинники, які зумовлюють фактичний стан корпоративного управління на конкретному промисловому підприємстві.

На думку А.Е. Воронкової, Е.Н.Коренева, І.В. Мажури, М.М. Баб'яка, А.В. Козаченко [2, с. 567], оцінку фактичного стану корпоративного управління в акціонерному товаристві пропонується здійснювати за трьома напрямками: корпоративний регламент, корпоративна культура та економічна ефективність підприємства.

Концепція діагностики конкурентоспроможності промислового підприємства обумовлена потребою відображення різних видів діяльності підприємства, що дозволяє не тільки оцінити сильні та слабкі сторони його діяльності, а й установити ефект синергізму. Значення концепції синергізму для дослідження процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що вона допомагає вивченню сили взаємозв'язку його елементів і дозволяє на цій основі забезпечити ефективні управлінські рішення, спрямовані на розробку стратегій розвитку.

Механізм управління конкурентоздатним потенціалом було, наряду з іншими авторами, запропоновано А.Е. Воронковою [3, с. 19] (рис. 3).

Сприяти підвищенню ефективності управління конкурентним потенціалом може модель, яка складається з трьох блоків: перший – конкурентний аналіз, який поєднує в собі внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище підприємства, внутрішні конкурентні можливості та можливості конкурентного оточення; другий – формування конкурентного потенціалу який здійснюється шляхом порівняння сильних сторін конкурентної позиції підприємства та конкурентів, виявленням ключових чинників успіху, які забезпечують конкурентну раціональність підприємства та стійкі конкурентні переваги, визначення конкурентного потенціалу, виявлення слабких сторін конкурентної позиції підприємства та конкурентного ризику; третій – управління конкурентним потенціалом мета якого використовування мінімальних ресурсів для досягнення максимального результату в потрібний час, в потрібному місці, планування використання потенціалу відповідно до вибраної стратегії конкурентної поведінки, реалізація стратегії управління конкурентним потенціалом, контроль раціональності використання конкурентного потенціалу.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, підприємство зможе мати конкурентоспроможний потенціал за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві. А досягнути цих переваг неможливо без утворення міцної, жорсткої, всеосяжної системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі вищезазначеного механізму.

Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства являє собою процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має декілька особливостей, а саме: конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства, адже вона може бути виявлена і оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних); це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень відносно різних конкурентів; конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів; рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передусім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі і країни. За допомогою системного підходу розглянуто взаємозв'язок та взаємовплив структурних одиниць потенціалу.

**Список літератури:**

1. Афанасьев М. В. Диагностирование потенциала инновационного предприятия / М. В. Афанасьев, Д. О. Тищенко // Проблемы науки. – 2006. – № 7. – С. 16-20.
2. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем / О. Ф. Балацкий. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 973 с.
3. Воронкова А. Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Е. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14-18.
4. Ситницький М. В. Особливості впливу маркетингового потенціалу на стратегічну гнучкість підприємства / М. В. Ситницький // Науково-технічна інформація. – 2007. – № 2. – С. 26-30.

**Чумак Л. Ф.**

Украинская инженерно-педагогическая академия

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Резюме**

Исследованы теоретические аспекты формирования и управления конкурентоспособностью потенциала предприятия. Проанализированы существующие современные подходы к созданию механизма управления конкурентоспособностью потенциала предприятия. Рассмотрена концепция стратегического управления конкурентоспособным потенциалом промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** потенциал предприятия, конкурентоспособность, конкурентоспособность потенциала предприятия, оценка потенциала предприятия, механизм управления, стратегическое управление.

**Chumak L. F.**

Ukrainian Engineer-Pedagogical Academy

**THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT BY COMPETITIVENESS OF POTENTIAL OF ENTERPRISE**

**Summary**

The theoretical aspects of forming and management are investigational the competitiveness of potential of enterprise. The existent modern going is analyzed near creation of management mechanism by the competitiveness of potential of enterprise. Conception of strategic management is considered competitive potential of industrial enterprise.

**Key words:** potential of enterprise, competitiveness, competitiveness of potential of enterprise, estimation of potential of enterprise, management mechanism, strategic management.