

УДК 658:005

**Кваско А.В.,***к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри ОБПК,  
Національний технічний університет України «КПІ», м. Київ*

### **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто підхід до процесу формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що заснований на визначенні «випереджаючих» цілей, дослідженні факторів формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства і їх синергетичного взаємовпливу та виборі альтернативних варіантів стратегії.*

*Ключові слова: потенціал, конкурентоспроможність, фактори, стратегія, конкурентоспроможний потенціал.*

### **ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Кваско А.В.**

*В статье рассмотрен подход к процессу формирования конкурентоспособного потенциала предприятия, который базируется на определении «опережающих» целей, исследовании факторов формирования конкурентоспособного потенциала предприятия и их синергетического взаимного влияния и выборе альтернативных вариантов стратегии.*

*Ключевые слова: потенциал, конкурентоспособность, факторы, стратегия, конкурентоспособный потенциал.*

### **FORMATION OF THE COMPETITIVE CAPACITY OF ENTERPRISES**

**Kvasko A.**

*In the article, going is considered near the process of forming of competitive potential of enterprise, which is based on determination of «passing» ahead aims, research of factors of forming of competitive potential of enterprise and them to synergistically mutual influence and choice of alternative variants of strategy.*

*Keywords: potential, competitiveness, factors, strategy, competitive potential.*

**Постановка проблеми.** Успіх функціонування підприємства на ринку та перспективи його подальшої діяльності залежать від великого спектра чинників і визначаються його потенціалом, який, в свою чергу, відображає можливості підприємства у різних сферах функціонування, що можуть бути

реалізованими або ж нереалізованими. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є важливою характеристикою і показником розвитку промислового виробництва. Для виживання у конкурентній боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою завдання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності не лише продукції, а й підприємства та його потенціалу.

Досвід останніх років показав, що не всі підприємства здатні вести ефективну конкурентну боротьбу. Саме тому для кожного суб'єкту господарювання стає необхідним аналіз конкурентоспроможності та розробка дієвих заходів її підвищення. У зв'язку з цим роботу, присвячену формуванню конкурентоспроможного потенціалу підприємства, можна вважати актуальною на сьогоднішній день.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Динамічність і складність конкурентного середовища обумовлює необхідність визначення теоретичних основ формування та розвитку конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Питання формування потенціалу підприємства та конкурентного потенціалу, зокрема, висвітлені у працях А.Е. Воронкової, О.В. Ареф'євої, Л.В. Балабанової, З.Є. Шершньової, Р.А. Фатхутдинова, І.М. Репіної та інших. Разом з тим, процес формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства залишається недостатньо висвітленим.

**Метою статті** є визначення концептуальних засад формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства та виявлення основних принципів його функціонування для підтримання належного рівня конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В загальному розумінні конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [1, с.269].

Потенціал – це внутрішня властивість будь-якого об'єкту або його елементу, як носія, проявляти себе відносно зовнішнього середовища. Під потенціалом підприємства розуміють його властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку [2]

На думку авторів навчального посібника «Формування та оцінювання потенціалу підприємства» потенціал підприємства — це здатність підприємства до подальшої його діяльності, що базується на тих ресурсах, які має. Цю здатність воно реалізує, використовуючи резерви. Тобто, потенційні можливості підприємства визначаються наявністю ресурсів і можливістю використання резервів [3].

Потенціал є складною економічною системою, якій притаманні певні властивості. Перш за все, це динамічна структура, складові елементи якої повинні бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві. По-друге, елементи потенціалу функціонують у сукупності, що потребує досягнення збалансованого співвідношення між ними, та для них діє закон синергії. По-третє, елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства та тою чи іншою мірою можуть замінювати один одного, тобто вони альтернативні.

В дослідженнях вітчизняних науковців по-різному здійснюється врахування факторів конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Зокрема, Н. Краснокутська, конкурентоспроможність потенціалу підприємства розглядає як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відображає рівень переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів [4]. За визначенням А. Воронкової конкурентоспроможний потенціал є сукупністю виробничо-

фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку [5]. Структура конкурентоспроможного потенціалу, в свою чергу, складається з виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей підприємства, що відповідає таким складовим потенціалу як виробничий, фінансовий, комунікаційний потенціал, інноваційний, маркетинговий, управлінський потенціал, трудовий, мотиваційний потенціал.

Усі складові конкурентоспроможного потенціалу підприємства взаємопов'язані між собою, а їх поєднання характеризує стан та можливості підприємства по створенню, зміцненню та розвитку власних конкурентних переваг. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства надає порівняльну характеристику і відображає рівень переваги сукупності показників оцінки стану його ресурсів та можливостей відносно аналогічних показників підприємств-конкурентів на визначеному сегменті ринку за певний проміжок часу. Тобто, дане поняття враховує взаємодію усіх елементів потенціалу, оцінює його реальні позиції на ринку, можливості щодо просування продукції та ефективність збутової діяльності.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства необхідно розглядати як важливе стратегічне завдання, а формування потенціалу - як основне завдання системи конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначає комбінація наявного потенціалу, нагромадженого досвіду господарювання, рівня використання окремих складових потенціалу та сформованого іміджу.

Формування потенціалу підприємства є процесом ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм, задля стабільного розвитку та ефективного відтворення [7, с.38].

На нашу думку, процес формування конкурентоспроможного потенціалу можна поділити на 6 етапів:

1) формулювання та постановка цілей і завдань підприємства щодо формування його конкурентоспроможного потенціалу;

2) пошук, обробка та узагальнення інформації, необхідної для формування конкурентоспроможного потенціалу, відповідно до обраних критеріїв оцінки;

3) оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу та рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства за певний період часу;

4) виявлення та дослідження факторів формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства та їх синергічного взаємовпливу;

5) оцінка альтернативних варіантів формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства;

6) визначення основних напрямів і розробка стратегій забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Передумови та можливості формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства визначаються, перш за все, характером завдань і стратегічних цілей його розвитку. А принципову роль у цьому процесі відіграють стратегічні ресурси та потенційні можливості, як основні складові конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Формулювання цілей є головною складовою обґрунтування стратегії підприємства та умовою здійснення управлінських дій, спрямованих на формування конкурентоспроможності потенціалу. Визначення цілей є базою для всіх наступних етапів формування потенціалу. При їх формулюванні слід врахувати динамізм середовища функціонування підприємства, а отже цілі повинні бути випереджувальними щодо наявних можливостей. Цілі визначають і вибір критеріїв для оцінки результатів діяльності та прийняття і реалізації відповідних рішень. Їх відповідність і об'єктивність впливає на

зміст кожного етапу формування конкурентоспроможного потенціалу та на його рівень.

Етап визначення цілей при формуванні конкурентоспроможного потенціалу підприємства дуже тісно пов'язаний з накопиченням інформації про проблему, її узагальненням та оцінкою якості інформації. Інформаційне забезпечення є важливим етапом та необхідною умовою організації і проведення будь-якої аналітичної роботи. Це пояснюється тим, що від складу, змісту, якості вихідних даних залежить ефективність аналітичного дослідження, об'єктивність і дієвість його результатів. Використовувані інформаційні матеріали мають задовольняти такі критерії: об'єктивність та точність, несуперечливість і переконливість, лаконічність, актуальність та своєчасність, комунікативність.

Зміст робіт третього етапу по оцінюванню локальних потенціалів і конкурентоспроможності потенціалу підприємства в цілому полягає у приведенні окремих показників, параметрів і зведень у логічно обґрунтовану систему залежностей, що дозволяють правильно оцінити конкурентоспроможний потенціалу в цілому і кожен з його елементів. Особливу увагу необхідно приділити визначенню та вимірюванню кола показників, що характеризують кожен із складових досліджуваного потенціалу.

Виявлення і дослідження факторів формування конкурентоспроможного потенціалу є складним і важливим етапом роботи, оскільки саме фактори обумовлюють розвиток кожної складової потенціалу і впливають на їхнє ефективне використання. Фактори та особливо напрям їх впливу сприяють або перешкоджають досягненню стабільності функціонування та розвитку підприємства.

Варто відзначити, що дослідження факторів формування конкурентоспроможного потенціалу потребує визначення динаміки зміни синергічного взаємовпливу складових потенціалу, що характеризують різні

напрями діяльності підприємства, та дозволяє визначити основні напрями забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його розвиток.

Оцінка альтернативних варіантів формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства відбувається з метою обмеження їх кількості. Кожну альтернативу необхідно перевірити за критеріями реалістичності і результативності, причому результативність слід співвіднести з рівнем досягнення встановленої мети. Наостанок треба порівняти усі альтернативні варіанти для прийняття рішення з його вибору.

На останньому етапі формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства для визначення основних напрямів і розробки стратегії його забезпечення необхідно виконати такі дії: обрати один варіант дій серед представлених альтернатив; в межах обраного варіанту дій визначити методи формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства в цілому та окремих його складових; організаційно оформити розроблені заходи щодо формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства; узгодити процес контролю над організаційно-практичною діяльністю відносно формування конкурентоспроможного потенціалу.

Для забезпечення і підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства необхідно формувати стратегії у розрізі основних складових потенціалу на основі визначення кола проблем кожної з них та пошуку шляхів їхнього вирішення.

**Висновки.** В сучасних умовах розвитку формування конкурентоздатного потенціалу є потребою будь-якого підприємства, яка забезпечує виживання, розвиток та закріплення своїх позицій на ринку. Враховуючи велику кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність потенціалу, та нестабільність зовнішнього середовища існує необхідність у розробці механізму формування конкурентоспроможного потенціалу. Описані етапи процесу формування

конкурентоспроможного потенціалу дозволять визначити шляхи забезпечення і підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства та допоможуть прийняти більш виважені стратегічні рішення. В цілому ж посилення конкуренції зумовлює необхідність удосконалення існуючих та розроблення нових підходів до формування та розвитку потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності.

1. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхудинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.

2. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. /Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

3. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: Навчальний посібник / Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Большенко С. Ф., Маслош О. В., Швець Н. В., Пчелинська Г. В., Кирилов О. Д. — Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2007. — 352 с.

4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.посіб. / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

5. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – [2-е изд.] – Луганск: И-во ВНУ им. В. Даля, 2004.- 320 с.

6. Воронкова А.Е. Диагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.

7. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.-метод. посібник [для самот. вивч. дисц.] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. - К.: КНЕУ, 2005. - 261 с.

8. Орлов П.А. конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / П.А. Орлов, Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

9. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібн. / [О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько, Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов]. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.