

УДК 339.137.2

Кирчага І.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства

Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА****THEORETICAL FOUNDATIONS COMPETITIVE POTENTIAL IN THE
MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто та проаналізовано зміст понять «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентний потенціал підприємства». Досліджено засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. Визначено основні принципи формування та побудови механізму розвитку конкурентного потенціалу.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, чинники конкурентоспроможності, конкурентні переваги, конкурентний потенціал.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено и проанализировано содержание понятий «конкурентоспособность предприятия», «конкурентный потенциал предприятия». Исследованы теоретические основы системного управления конкурентным потенциалом предприятия. Определены основные принципы формирования и построения механизма развития конкурентного потенциала.

Ключевые слова: конкурентоспособность, факторы конкурентоспособности, конкурентные преимущества, конкурентный потенциал.

ANNOTATION

The article reviewed and analyzed categories the «competitive-ness of enterprises», «competitive potential of the enterprise». Studied the theoretical basis of system management competitive potential of the enterprise. The basic principles of formation and construction of the mechanism of development of competitive potential.

Keywords: competitiveness, factors of competitiveness, competitive advantage, competitive potential.

Постановка проблеми. Складні динамічні умови функціонування підприємств потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з побудовою відповідної системи управління підприємства, зокрема управління його конкурентоспроможністю.

Проблема формування висококонкурентної національної економіки є на сьогодні ключовою, оскільки практика свідчить про те, що більшість вітчизняних суб'єктів господарювання є неконкурентоспроможними на світових ринках, що підтверджується результатами рейтингів провідних міжнародних організацій, згідно з якими Україна посідає одне із останніх місць серед досліджуваних країн.

Успішне функціонування національної економіки у складному та динамічному ринковому просторі вимагає перегляду концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю підприємствами провідних галузей, зокрема мобілізації зусиль з адаптації систем управління та комплексного використання власного конкурентного потенціалу.

Перед керівництвом постає завдання пошуку стратегічних можливостей та формування нових стійких конкурентних переваг, які у подальшому дозволять виявляти та реалізувати невикористані резерви конкурентоспроможності підприємства.

Про значний науковий внесок у теоретичні та практичні дослідження проблем конкурентоспроможності свідчать розробки зарубіжних та вітчизняних вчених, проте запропоновані підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства, які досить детально відображають зміст проблеми, мають багато аспектів що є недостатньо розкритими та обґрунтованими. Зокрема, потребують подальшого дослідження теоретико-методологічні засади економічної сутності конкурентоспроможності в глобальному середовищі, вимагають удосконалення процеси управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства в глобальному середовищі, тим самим залишаючись й надалі актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи, що критерієм адаптації підприємства до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, необхідно досліджувати взаємозв'язок між конкурентоспроможністю конкретних товарів, окремих підприємств та країни в цілому.

Аналіз досліджень і публікацій дозволяє навести основні трактування категорій «конкурентоспроможність» і «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1) [1].

Узагальнюючи викладене, трактування категорії конкурентоспроможності можна визначити як [2]:

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи при цьому своє становище на конкурентному ринку або ж розширювати займаний сектор ринку, постійно вести пошук та раціонально реалізовувати виявлені резерви конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проблема управління потенціалом у сучасній економіці розглядається в теоретичних дослідженнях економічної науки та практичній діяльності менеджерів підприємства. Одним із

найбільш трудомістких та малодосліджених в теорії та практиці управління підприємством є завдання побудови організаційно-управлінських механізмів формування ефективно функціонуючого конкурентного потенціалу.

Варто також зазначити, що в економічній літературі існують дискусії щодо вибору базового рівня конкурентоспроможності, а разом із тим і параметрів оцінки на кожному з рівнів, вищих за базовий. Необхідно зазначити, що за таких умов параметри оцінки рівня кон-

курентоспроможності нижчого рівня повинні входити як базові змінні в параметри оцінки вищого рівня. При цьому можна стверджувати про прогресивність характеру та наявність синергічної складової від нарощування конкурентоспроможності з кожним послідувачим рівнем ієрархії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства визначається його потенціалом, який повинен бути достатнім для того, щоб утримати або розши-

Таблиця 1

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Визначення	Джерело
Конкурентоспроможність – це:	
Конкурентоспроможність – це здатність забезпечити кращу позицію порівняно з конкуруючим підприємством.	Б. Карлофф
Конкурентоспроможність – це здатність конкретного предмета витримати конкуренцію (потенційну і/або реальну).	Е. Горбашко
Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку.	Р. Фатхутдінов
Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і здатності суб'єкта порівняно з його подібними у боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи).	А. Дементьєва
Конкурентоспроможність – це синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку в певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг.	Т. Гринько
Конкурентність (конкурентоспроможність) – це відносна здатність не тільки підприємства, але і сектора народного господарства порівняно з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високому рівні заробітної плати.	Б. Шлюсарчик
Конкурентоспроможність виступає результатом створення підтримки протягом тривалого періоду часу та сукупної оцінки конкурентних переваг.	Н. Дробітько
Конкурентоспроможність підприємства – це:	
Конкурентоспроможність – це положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників.	М. Портер
Конкурентоспроможність – це здатність організації виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага цієї конкурентної організації по відношенню до інших організацій-конкурентів	С. Попов
Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.	М. Мескон
Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагримадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність.	З. Шершньова, С. Оборська
Конкурентоспроможність підприємства визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках.	Р. Фатхутдінов
Конкурентоспроможність підприємства – це система, яка складається із безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання конкурентної переваги.	Ю.Іванов
Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.	А. Юданов
Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика властивості підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати при цьому достатній рівень конкурентних переваг.	Г. Бондаренко В.Шинкаренко
Конкурентоспроможність підприємства визначає конкурентостійкість підприємства та визначається внутрішніми факторами.	В. Дикань
Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств галузі країни та за її межами.	А.П. Градов
Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.	А.Н. Тищенко, О.С. Головка

рити частку ринку, яку воно займає в умовах конкурентної боротьби.

У свою чергу, конкурентний потенціал має свій прояв у конкурентоспроможності, оскільки значною мірою залежить від оптимального поєднання окремих видів ресурсів, залучення до виробничого процесу, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління підприємства.

Узагальнюючи підходи авторів до визначення конкурентного потенціалу (табл. 2), можна стверджувати, що він є відбиттям стану внутрішнього середовища підприємства і одночасно є як самостійною системою, так і системою більш високого порядку (підприємства).

Проведений вище аналіз визначень конкурентного потенціалу свідчить, що головним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на

ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику.

Це загальне завдання можна виокремити на два окремих: у короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів у ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає у пошуку резервів, розвитку нових ресурсів.

Під час адаптації підприємства до змінюваного ринкового середовища, прийняття обґрунтованих рішень в управлінні конкурентоспроможністю децю ускладнюється низкою проблем, серед яких варто відзначити нестабільність законодавства, низьку платоспроможність населення, слабку орієнтацію діяльності підприємства на маркетинг, недосконалість інформаційного забезпечення, відсутність комплексного та стратегічного підходів до процесу управління, наявність слабого контролю та регулювання тощо.

Таблиця 2

Визначення конкурентного потенціалу [1]

Визначення	Джерело
Конкурентний потенціал – це реальна і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентні вироби.	Х. Фасхiev
Конкурентний потенціал – це сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку.	А. Воронкова
Конкурентний потенціал – це комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей.	В. Лисевич
Конкурентний потенціал – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення, оцінки перспективних можливостей щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності.	Н. Педченко
Конкурентний потенціал – це потенційна можливість зберігати та нарощувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.	П. Забелін

Таблиця 3

Визначення конкурентної переваги [1]

Визначення	Джерело
Конкурентна перевага – це те, на що націлені всі стратегії у сфері бізнесу. Конкурентні переваги формуються багаточисленними факторами: ефективним виробництвом, патентами, рекламою, грамотним менеджментом.	Б. Карлофф
Конкурентна перевага – це ексклюзивна цінність, якою володіє система, що дає їй переваги перед конкурентами.	А. Градов
Конкурентна перевага – це характеристики, що створюють для організації, яка виробляє і (або) реалізує даний продукт, визначені переваги над її конкурентами.	С. Попов
Конкурентні переваги – це сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.	Л. Балабанова
Конкурентні переваги – це характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва і продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми і створюють її переваги над прямими конкурентами.	Л. Шевченко
Конкурентна перевага – це висока компетентність підприємства в порівнянні зі своїми конкурентами, що ґрунтується на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності та ефективності використання конкурентного потенціалу.	В. Шинкаренко, Г. Бондаренко
Конкурентна перевага – це система унікальних факторів, притаманних підприємству, які вирізняють його від конкурентів та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби.	А. Тищенко, О. Головка
Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку.	В. Оберемчук
Конкурентна перевага – це здатність краще своїх суперників переборювати сили конкурентів і виконувати роботи із залучення покупців.	М. Кшиш
Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів.	В. Лисевич

За таких умов саме ефективно розроблена та реалізована конкурентна політика має стати основою вирішення зазначених ускладнень.

На думку деяких авторів, конкурентна політика – це:

« ... політика, що спрямована на посилення змагальності та на зростання обсягу виробництва. Це – комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища» [3];

« ... система загальних установлень, критеріїв орієнтирів, прийнятих підприємствами з метою розробки дій і прийняття рішень у сфері питань конкурентної боротьби» [4].

Варто вважати доцільним і враховувати те, що конкурентна політика підприємства формується з урахуванням його конкурентного потенціалу.

Проведений теоретичний аналіз останнього дає підстави стверджувати, що конкурентна політика – це комплекс цілеспрямованих і узгоджених заходів підприємства, які обумовлені станом його поточного конкурентного потенціалу і наявними конкурентними перевагами та спрямовані на зміцнення конкурентної позиції в перспективі.

Наступний показник конкурентоспроможності підприємства будь-якого рівня – наявність у нього конкурентних переваг. Доцільно виділяти такі сфери конкурентних переваг: зовнішні – взаємодія зі споживачами, постачальниками, конкурентами; внутрішні – інформація, маркетинг, фінанси, технологія, персонал, організація управління тощо. Основою конкурентних переваг є унікальні конкурентні активи або особлива ключова компетентність підприємства у сферах діяльності, важливих для його бізнесу.

Аналіз існуючих визначень поняття конкурентна перевага наведено у таблиці 3.

Конкурентні переваги визначають позицію підприємства на ринку, що дозволяє йому переборювати сили конкуренції та завойовувати споживача. Вони створюються унікальними активами (відчутними і невідчутними), якими володіють підприємства і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

Кожен виробник прагне бути лідером у конкурентній боротьбі, використовуючи при цьому індивідуальні підходи і методи. Залежно від обраних дій він може забезпечити собі конкурентну перевагу – ті характеристики, що створюють для підприємства певну вигідну позицію серед конкурентів. Ці характеристики можуть мати різний характер, відноситися як до самого підприємства, його виробничо-господарської діяльності, ринкової активності, так і до додаткових послуг, збуту і продажу.

Проблема забезпечення конкурентних переваг на ринку є однією із найбільш актуальних на сьогоднішній день, а тому виникає нагальна необхідність у створенні на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволить забезпечити

конкурентні позиції на ринку, а також буде сприяти досягненню та утриманню довгострокових конкурентних переваг.

У зв'язку зі змінами зовнішнього середовища варто зазначити необхідність у постійному оновленні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі постійного розвитку конкурентного потенціалу та перегляду конкурентної політики. При цьому не можна не відзначити циркулярний характер процесу взаємовпливу, що відбиває логіку роботи підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також дає змогу повною мірою використовувати виявлені резерви конкурентного потенціалу на основі постійного удосконалення системи управління його конкурентоспроможністю.

Умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств постійного пошуку шляхів підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, що досягається чітким орієнтуванням на ефективне використання всіх наявних в його розпорядженні можливостей, що ще раз підкреслює вирішальну роль конкурентного потенціалу підприємства у процесі формування його конкурентоспроможності, а сам конкурентний потенціал виступає однією із базових категорій.

Як підсумок, варто визначити основні функції, які покладено на систему управління конкурентоспроможністю підприємства:

- формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентоспроможністю;
- оцінка ступеня достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні;
- оцінка ступені гнучкості конкурентного потенціалу;
- аналіз й оцінювання реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності з метою подальшої їх координації та контролю;
- пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розроблюються і реалізуються. А тому створення на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентним потенціалом, яка дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства, є нагальною необхідністю.

Головним завданням удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є пошук напрямів та формування ефективно-функціонуючого економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має базуватися на комплексному підході, в основу якого буде покладено інтегральну оцінку конкурентного потенціалу підприємства, виявлення та раціональне використання його резервів.

Найчастіше саме невикористані конкурентні переваги є резервами конкурентного потенціалу і саме вони зумовлюють здатність підприємства вчасно реагувати на змінюваність зовнішнього середовища та утримувати стійкі позиції на ринку. Саме це й обумовлює необхідність розробки заходів забезпечення конкурентоспроможності, постійного аналізу та контролю, в основу яких має бути покладено комплексний підхід до формування механізму підвищення конкурентоспроможності, що забезпечить ефективність фінансово-господарської діяльності, виявлення та використання резерву конкурентного потенціалу підприємства.

Використання комплексного підходу до системи управління конкурентоспроможністю, яка є багатofункціональною та багатокomпонентною, забезпечить ефективність прийняття та результативне здійснення управлінських рішень.

До основних складових такого механізму варто віднести: аналіз сучасних умов функціонування підприємства; державну політику підтримки підприємства, спрямовану на залучення іноземного капіталу; регулювання екологічних та техніко-економічних стандартів; сприяння розвитку підтримуючих галузей; регулювання міждержавних угод; конкурентну політику, спрямовану на виявлення резервів та ефективне використання конкурентного потенціалу підприємства.

Крім того, відповідність напрямів конкурентної політики підприємства державній політиці підтримки та їх взаємообумовленість мають стати для підприємства одним з головних чинників, що сприяють досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності [5].

Висновки. Проведений аналіз категорії «конкурентоспроможність», визначення напрямів та умов формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства ще раз підтверджує те, що здатність ефективного використання підприємством конкурентного потенціалу є найважливішою передумовою досягнення його високої конкурентоспроможності. Конкурентний потенціал підприємства повинен відповідати стратегічним завданням для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їх коригування забезпечити конкурентну позицію на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
2. Кирчата І.М. Концептуальний підхід до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства / Кирчата І.М. // Науково-технічний розвиток : економіка, технології, управління: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених, Київ, 19-21 квітня 2007 р. – К. : ТОВ «ЕКМО», 2007. – С. 122-123.
3. Паламарчук Г.М. Конкурентна політика в перехідній економіці / Паламарчук Г.М. // Актуальні проблеми економіки . – 2001. – № 3-4. – С. 20.
4. Лисевич В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : автореф. дис. ... на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Лисевич В.В. – Донецьк, 2004. – 222 с.
5. Кирчата І.М. Напрями формування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства / Кирчата І.М. // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Харків. – 2006. – № 7. – С. 19-21.