

ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті запропоновано підхід до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств, який ґрунтується на виборі альтернатив та враховує конкурентоспроможність ресурсів і можливостей.

Ключові слова: господарський потенціал, конкурентоспроможність, підхід до формування, альтернативи, контроль.

В статті предложен подход к формированию конкурентоспособности хозяйственного потенциала предприятий, который основывается на выборе альтернатив и учитывает конкурентоспособность ресурсов и возможностей.

Ключевые слова: хозяйственный потенциал, конкурентоспособность, подход к формированию, альтернативы, контроль.

In the article offered approach to forming competitiveness of economic potential of enterprises, which is based on the choice of alternatives and takes into account the competitiveness of resources and possibilities.

Keywords: economic potential, competitiveness, approach, to forming, alternatives, control.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велику увагу методичним та практичним аспектам формування потенціалу підприємств та окремим аспектам його конкурентоспроможності приділено в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Василенко Ю.В., Гончаров В.М., Должанський І.З., Ілляшенко С.М., Іщук С.О., Косенко О.П., Куцєв В.Ю., Лапін Є.В., Малярець Л.М., Отенко І.П., Перерва П.Г., Прохорова В.В., Рєпіна І. М., Федонін О. С. та ін. Проте, залишається невирішеним питання формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств визначенню можливостей обирати альтернативні варіанти функціонування та розвитку.

Мета дослідження полягає в розробці підходу до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств, який ґрунтується на виборі альтернатив, враховує конкурентоспроможність ресурсів і можливостей та передбачає систему контролю при реалізації стратегій.

Постановка проблеми. В умовах трансформації економіки на високі конкурентні позиції можуть розраховувати лише підприємства з достатнім рівнем господарського потенціалу, суть якого полягає в можливості підприємства поєднати з одного боку, здатність до підтримання обсягів ресурсів як забезпечуючої складової та підґрунтя для підтримання стабільного функціонування підприємства, а з іншого, до залучення або створення можливостей до збільшення з підвищенням їх конкурентоздатності як чинник до розвиткових процесів та реалізації стратегій, що і зумовлює актуальність застосування підходу щодо

формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу. Формування господарського потенціалу базується на певних внутрішніх та зовнішніх передумовах розвитку підприємства, які визначаються як необхідністю безперервного процесу виробництва та відтворення, підвищення ефективності діяльності, забезпеченості ресурсами, підвищення якості управління; так і потребами споживачів, поведінкою конкурентів, станом галузі, у якій функціонує підприємство. Все це вимагає розглядати його з позицій конкурентоспроможності готової продукції, технології її виготовлення, здатності управлінського персоналу забезпечувати стабільність підприємства та здатність до розвитку, тобто конкурентоспроможності ресурсів підприємства і його можливостей.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства, на думку Меліхової К., необхідно розглядати як важливе стратегічне завдання, а формування потенціалу – як основне завдання системи конкурентоспроможності підприємства [8]. Слід додати, що формування та використання потенціалу це завдання всієї системи управління підприємства і передумова існування його як господарської одиниці. Тому при формуванні господарського потенціалу важливо враховувати системність і комплексність побудови і функціонування усіх його підсистем щодо можливості вирішення основних стратегічних завдань та адаптації до зовнішнього середовища, що дозволить забезпечити синергійний ефект у процесі господарської діяльності підприємства.

Синергія може проявлятися прямо та опосередковано. Пряма користь – це збільшення чистих грошових потоків від найголовнішого використання потенціалу підприємства; економія на операційних витратах за рахунок взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів; економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної системи управління; економія за рахунок зміни підходів до формування фінансового потенціалу тощо. Опосередкована користь – це збільшення вартості потенціалу підприємства, або зміна мультиплікатора цін підприємства відносно його прибутку [10, с.30]. За дією закону синергії при формуванні конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства оптимізується як його структура, так і сутнісне наповнення його складових.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства надає порівняльну характеристику та відображає рівень переваги результативних показників оцінки стану системи його ресурсів та можливостей відносно аналогічних показників конкурентних підприємств на ринку. Крім того, це поняття, що враховує взаємодію усіх складових елементів потенціалу, реально оцінює його позиції на ринку, ринкову частку, можливості щодо просування продукції, ефективність збуту.

Автори монографії «Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень» за ред. проф. О. Г. Янкового [5, с. 285-286] вважають, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства є важливою характеристикою та показником розвитку промислового виробництва в умовах подолання наслідків економічної кризи в Україні і наводять пріоритетні напрями дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Пріоритетні напрями дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Пріоритетний напрям	Мета
Визначення та аналіз ринкового потенціалу підприємства та конкурентної структури	Побудова багатокутників конкурентоспроможності потенціалу підприємства
Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства	Ефективне використання та розвиток наявного потенціалу
Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні	Визначення успіху підприємства на певному ринку за певний період часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів
Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства	Визначення ефективності потенціалу підприємства на певному ринку за певний період часу стосовно сукупності індикаторів підприємств-аналогів
Сутність маркетингового потенціалу підприємства	Ефективне використання маркетингового потенціалу
Потенціал конкурентоспроможності підприємства	Оцінювання потенціалу підприємства

Дослідження економічної літератури, присвяченої проблематиці конкурентоспроможності потенціалу підприємства, дозволило виявити, що єдиної методики щодо формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства не існує, тому використовуються різні підходи, які полягають переважно у визначенні ефективності окремих його складових без урахування їхньої взаємодії та взаємопроникнення, що обумовлює необхідність розробки алгоритму здійснення цього процесу оцінки альтернативних варіантів (рис. 1.)

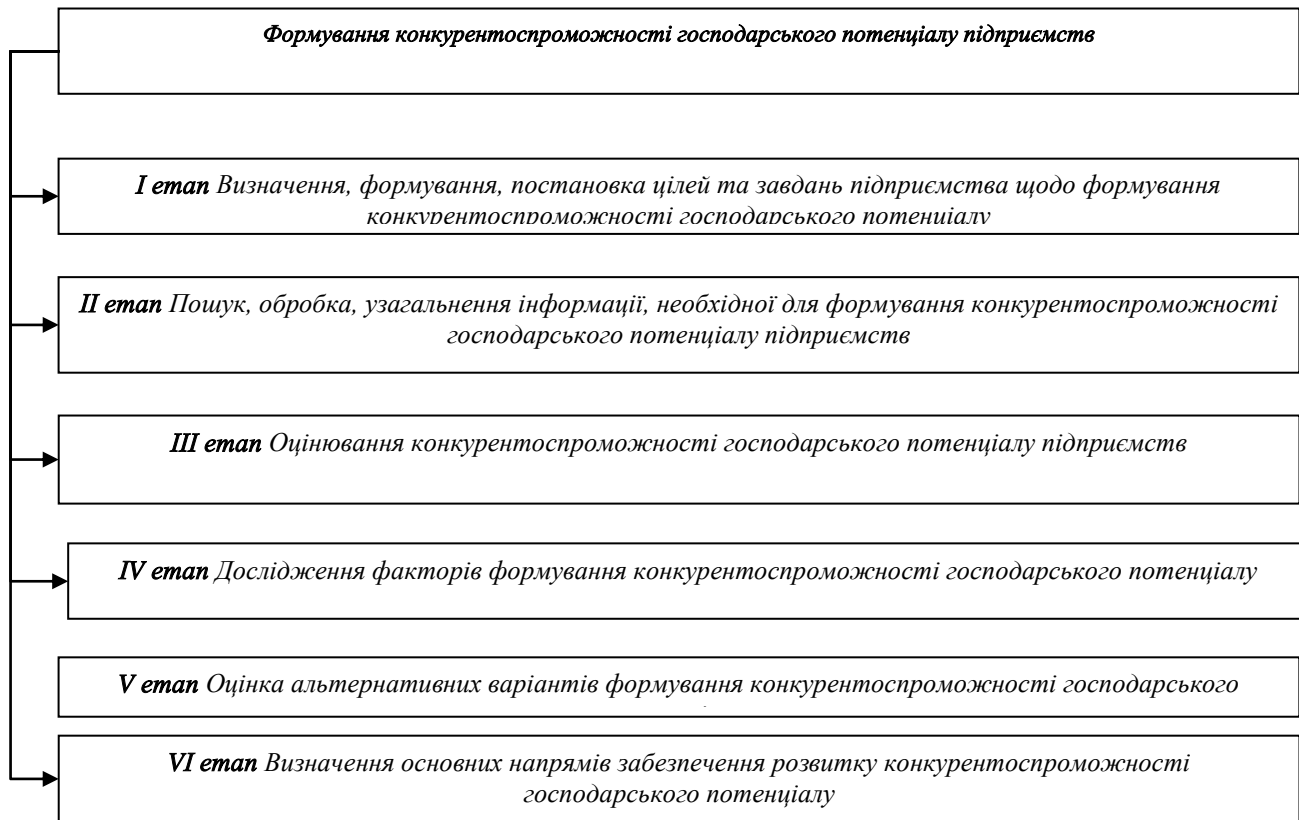


Рис. 1. Етапи формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств

Оскільки формування цілей є головною складовою обґрунтування стратегії підприємства та передумовою здійснення управлінських дій, спрямованих на формування конкурентоспроможності господарського потенціалу, тому що саме цілі слугують відправною базовою для всіх наступних етапів його формування, а також зумовлюють вибір складу робіт та операцій. Цілі становлять основу для вибору критеріїв для визначення напрямків вирішення проблем, оцінки результатів діяльності, спрямованої на їхнє виявлення, прийняття та реалізації відповідних рішень та контролю відповідних показників, а також матеріального та морального заохочення працівників.

Рівень відповідності та об'єктивності поставлених цілей при формуванні конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства має значний вплив на сутнісне наповнення кожного з етапів формування та на рівень самого потенціалу, який необхідно досягти підприємству для збереження або підвищення своїх конкурентних позицій на ринку. Визначення цілей при формуванні конкурентоспроможності господарського потенціалу має відповідати існуючим вимогам та класичним методикам в межах стратегічного управління. Для чіткого визначення та побудови системи розвитку потенціалу важливе практичне значення мають такі загальні правила:

- цілі мають визначатися на основі відповіді на запитання, що таке господарський потенціал підприємства, з яких елементів він складається, та якими є взаємозв'язки між ними, в якому напрямі він розвивається, і який його бажаний стан у відповідності до конкурентної позиції підприємства в цілому. Виявлені при цьому цілі визначають напрямок дії, скерованої на формування конкурентоспроможності господарського потенціалу на підставі визначених пріоритетів;*

- цілі мають бути реальними для досягнення у певний період часу в залежності від їх масштабності, стимулюючи до певних практичних дій щодо формування конкурентоспроможності господарського потенціалу, і поділятися на конкретні завдання, операції, що стосуються складових господарського потенціалу, виконання яких може бути доручено особам у відповідності до їх посади та навичок. Такий структурний розподіл є основою для оцінювання дій і стимулом для досягнення цілей;*

- цілі мають забезпечувати можливість концентрації сил і засобів для формування такого рівня господарського потенціалу підприємства, який виправдовуватиме зосередження трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для його забезпечення;*

- визначаючи кількісний склад цілей слід обирати їх оптимальну кількість (з урахуванням взаємозалежних складових господарського потенціалу) для можливості формування кола пошуку рішень та вибору потрібного напрямку щодо підвищення конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства;*

- забезпечення можливості корегування цілей до моменту впровадження заходів з їх досягнення, тому що скореговані цілі будуть більш чітко відображати сукупність матеріальних, людських та фінансових ресурсів, що значно зменшить усі витрати, пов'язані з формуванням конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства. Внаслідок обмеженості ресурсів і необхідності їхнього раціонального використання саме на цьому етапі поводитьься аналіз цільової доцільності.

Результатом робіт з формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства повинні стати чітко окреслені, скореговані цілі подальшої роботи, та сукупність операцій з яких складається кожен з етапів, охоплюючи усі складові досліджуваного потенціалу.

Процес визначення цілей організації при формуванні конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства дуже тісно пов'язаний з наявністю великою кількістю інформаційної роботи, зокрема, накопичення інформації про проблему, її узагальнення та визначення якості інформації.

Важливість інформаційних матеріалів, у свою чергу, оцінюється за допомогою таких критеріїв [9]: об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії: повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення); точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу); несуперечливості інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній); переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність); лаконічність – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти); актуальність – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам; своєчасність – це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк; комунікативність – це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

Зважаючи на те, що формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства здійснюється на основі засад стратегічного управління підприємством, оскільки базується на пошуку та створенні нових, утримуванні існуючих конкурентних переваг, у розрізі усіх складових потенціалу та в цілому, на довгострокову перспективу, для прийняття виважених управлінських рішень щодо визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності потенціалу необхідною передумовою є використання стратегічної інформації.

Стратегічна інформація, що надходить до підприємства, стає упорядкованою інформацією щодо прийняття управлінських рішень лише у випадку проходження через відкриті інформаційні фільтри зовнішнього

середовища, які повинні охоплювати його різноманітність та багатofакторність. Якщо інформаційні фільтри відсіють дані, які отримує підприємство, то інформація відображається у спрощеному, перекрученому вигляді [11, с. 403].

На основі пошуку, накопичення, збереження, обробки та передачі інформації у майбутньому буде проводитися аналітична робота, які носитиме інформаційне навантаження до основного складу робіт на етапі оцінки конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства.

Система аналітичної роботи на підприємствах потребує виваженої та чіткої організації, упорядкування, налагодження координації та погодження її здійснення з метою попередження дублювання, внесення єдності у роботу аналітичних органів. Під організацією аналітичної роботи розуміють систему заходів з метою вивчення господарської діяльності. Загальні методичні принципи організації аналітичної роботи включають [6, с. 36]: організаційні форми; планування аналітичної роботи; етапи економічного аналізу; узагальнення та форми реалізації результатів аналізу.

Зміст аналітичної роботи по оцінюванні конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства полягає у приведенні розрізних зведень у логічно обґрунтовану систему залежностей, що дозволяють дати правильну оцінку як господарського потенціалу в цілому, так і кожному із його елементів окремо.

Оцінюванню конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства повинна передувати робота щодо визначення мети оцінки конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств, вибору групи підприємств-конкурентів, окреслення ключових показників конкурентоспроможності господарського потенціалу, які підлягають оцінюванню.

Особливу увагу на цьому етапі необхідно приділити визначенню, обґрунтуванню та вимірюванню кола показників, що обумовлюють кожен із визначених складових досліджуваного потенціалу у їхньому взаємозв'язку для отримання достовірних даних, що надасть можливість відстежити тенденцію розвитку об'єкта господарювання. При цьому вибір показників для аналітичного дослідження повинні характеризувати господарський потенціал та розкривати рівень його конкурентоспроможності під час здійснення підприємствами господарської діяльності та мають бути максимально інформативними та чітко окреслювати ті господарські процеси, що мають вирішальне значення у підвищенні конкурентоспроможності потенціалу підприємства в цілому. Таким чином, до аналітичних показників оцінки господарського потенціалу підприємства можна віднести фінансові показники: визначення норми прибутку, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, рентабельність виробництва; показники виробничої діяльності: коефіцієнти використання фондів та рівень продуктивності праці; показники, що

характеризують інвестиційну діяльність підприємств: коефіцієнт ефективності використання власних інвестицій, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості, що дозволить комплексно сформулювати уявлення щодо стану господарського потенціалу та окреслити коло конкурентних переваг відповідної його складової на досліджуваних підприємствах.

Дослідження факторів формування господарського потенціалу є досить складним етапом для визначення його конкурентоспроможності, оскільки саме вони обумовлюють розвиток кожної складової потенціалу і впливають на їхнє збалансоване і ефективно використання та сприяють або перешкоджають досягненню підприємством стабільності функціонування, розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

В основі побудови системи цих факторів повинний лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу[7]: до зовнішніх факторів відносяться ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Так, за умов посилення конкуренції підприємство повинне сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів. Інновації з боку конкурентів вимагають, як правило, адекватного реагування шляхом створення та реалізації нових можливостей; до внутрішніх факторів відноситься, насамперед, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

Слід зазначити, що дослідження факторів формування господарського потенціалу потребує також визначення динаміки зміни взаємного впливу складових господарського потенціалу, що характеризують інвестиційну, фінансову та виробничу діяльність підприємства та дозволять визначити основні напрями забезпечення розвитку конкурентоспроможності господарського потенціалу аналізованих підприємств.

В процесі розробки та обґрунтування альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них [9]: взаємовиключність альтернатив – впливає з визначення категорії прийняття рішення як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну; забезпечення однакових умов опису альтернатив (з метою забезпечення можливості порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо).

Визначення критеріїв оцінки альтернативних варіантів полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за такими критеріями [1]: *реалістичність* - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться: юридичні обмеження; можливості існуючих технологій; моральні та етичні норми тощо; відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація; прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище, що призводить до наслідків як пов'язаних, так і не пов'язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати: не тільки основні (пов'язані з досягненням мети), але і побічні результати; не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

Наостанок необхідно порівняти усі альтернативні варіанти для прийняття рішення з його вибору. На етапі прийняття рішень здійснюється порівняння альтернатив за очікуваною ефективністю їх реалізації та, як результат, вибір кращої альтернативи.

При постановці і вирішенні задач з оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу підприємства, необхідно враховувати такі основні принципи [4]: орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства; чітке формулювання критерію оптимальності в однозначному варіанті; оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів; саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища; можливість довгострокової реалізації алгоритму оцінювання конкурентного потенціалу на підприємстві; можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

До основних напрямків подолання труднощів під час прийняття рішень, спрямованих на збереження конкурентного потенціалу підприємства можна віднести наступні: узгодженість застосовуваних моделей і методів оцінки конкурентного потенціалу з вірогідністю використовуваної інформації; комбінування економіко-математичних методів для вирішення окремих задач оцінки, а також використання різновиду аналізу [3].

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 [2].

На цьому етапі формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства з метою подальшого визначення основних напрямів щодо забезпечення його розвитку управліннями має реалізуватися наступні дії: 1. Вибір варіанта дій серед представлених на вибір альтернативних варіантів (при цьому важливе значення мають розраховані показники та обрані критерії для порівняння). Зрозуміло, що обраний варіант повинен мати найкращі показники та мати найбільший практичний інтерес для керівників при формуванні конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства. 2. На основі обраного варіанту дій необхідно обрати методи формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства в цілому та окремими його складовими, зокрема. 3. Як результат, управлінці мають прийняти рішення, що в свою чергу покладе початок організаційної оформленості розроблених заходів щодо формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства. 4. Необхідно у повному обсязі узгодити процес контролю над організаційно-практичною роботою з формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства.

Визначення основних напрямів забезпечення розвитку конкурентоспроможності господарського потенціалу передбачає пошук та впровадження якісного методичного забезпечення аналізу показників впливу на діяльність підприємства з урахуванням специфіки галузі задля підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу.

На цьому етапі необхідно, насамперед, сформувати систему показників, що визначають конкурентоспроможність господарського потенціалу підприємств, та, після їхнього обчислення, встановити ступінь їхнього впливу на конкурентоспроможність, та їхній внесок у її формування, що дозволить, на основі обґрунтування отриманих результатів, окреслити основні напрями забезпечення розвитку конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства та розробити стратегії його формування.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств стратегії необхідно формувати у розрізі головних складових господарського потенціалу, а саме – інвестиційної, фінансової та виробничої, на основі визначення кола проблем кожної із складових та пошуку шляхів їхнього вирішення.

При виборі стратегії слід враховувати не лише галузеві та ринкові умови їхнього функціонування, а й особливості конкретного підприємства та тенденції його розвитку з метою виявлення та поступового

впровадження необхідних перетворень для підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств.

В цілому, слід зазначити, що на етапі контролю при формуванні конкурентоспроможності господарського потенціалу промислового підприємства, також важливим етапом як при забезпеченні стабільності функціонування, так і при створенні умов для розвитку. Контроль буде здійснюватися не лише на заключному етапі процесу, а й на кожному вищезазначеному етапі формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємства з метою корегування дій виконавців, мотивування та заохочення їх до підвищення ефективності та якості праці з використання управлінських компетенцій, а також для можливості вчасно скорегувати встановлені цілі та отримані показники при змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аникеєв С.Н. Методика розробки плану маркетинга. [Текст] – М.: Формула, “Информ-Студио”, 2006. — 128 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. [Текст]- М.: Питер, 1999. — 416 с.
3. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. — СПб.: Спецлитература, 1999. — 589с.
4. Гриньов А.В., Шульженко В.В Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журналу: <http://www.econotny.nauka.com.ua/>
5. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: [монографія] / за ред. проф. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2010. – 389 с.
6. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права. Кафедра фінансів і банківської справи. — Д.: Вид-во ДАУБП, 2001. — 224 с.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. Посібник [Текст] / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
8. Мєліхова К. Правове поле формування конкурентного середовища підприємства [Текст]/ Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2009. — №4. — С.59-65.
9. Мойсеєнко І.П. Інвестування: Навч. посіб. [Текст]— К., Знання, 2006. — 490 с.
10. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник [Текст] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316с.
11. Форд Генри. Моя життя, мої досягнення. Сьогодні и завтра: Пер. с англ./ Генри Форд.--Мн.: Харвест, 2003. — 447с.