

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ЗРОСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

## FORMATION OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES IN CONDITION OF A GROWING INTERNATIONAL COMPETITION

**Гращенко І.С.**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет

**Прищепя Н.П.**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет

*У статті визначено складові елементи, що впливають на рівень конкурентного потенціалу. Окреслено особливості формування конкурентних переваг підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, та тих, які тільки планують виходити на зовнішні ринки. Визначено принципи формування конкурентного потенціалу за умов зростання міжнародної конкуренції.*

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентні переваги, зовнішні ринки, міжнародна конкуренція, конкурентна боротьба, фінансово-економічний, науково-технічний, виробничо-технологічний, інноваційно-інвестиційний.

*В статье определены составные элементы, влияющие на уровень конкурентного потенциала. Определены особенности формирования конкурентных преимуществ предприятий, которые осуществляют внешнеэкономическую деятельность, и тех, которые только планируют выходить на внешние рынки. Определены принципы формирования конкурентного потенциала в условиях роста международной конкуренции.*

**Ключевые слова:** конкурентный потенциал, внешнеэкономическая деятельность, конкурентные преимущества, внешние рынки, международная конкуренция, конкурентная борьба, финансово-экономический, научно-технический, производственно-технологический, инновационно-инвестиционный.

*The article defines the constituent elements affecting the level of the competitive potential. Defines the features of formation of competitive advantages of the enterprises that carry out foreign trade activity, and those who are just planning to enter foreign markets. In addition, also defines the principles of competitive capacity in condition of the international competition growth.*

**Keywords:** competitive potential, foreign economic activity, competitive advantages, foreign markets, international competition, competition, financial and economic, scientific and technical, production and technology, innovation and investment.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах динамізації зовнішнього середовища надзвичайно актуальним є питання довгострокового функціонування підприємства та досягнення його цілей на основі повного використання наявного потенціалу. Загострення конкурентної боротьби у світі виявило проблеми конкурентоспроможності як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях. Конкурентоспроможність стала універсальною вимогою, що пред'являється відкритою економікою будь-якого економічному суб'єкту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. В економічній літературі значна увага приділяється питанням формування конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Даній проблематиці присвячено значну кількість фундаментальних робіт видатних науковців: І. Ансоффа, Я. Базилюка, Л. Гришко, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Фатхутдінова. Проблеми управління потенціалом розглядається у дослідженнях З. Варналія, А. Воронкова, А. Задой, Н. Краснокутської, Є. Лапіна, І. Репіної, О. Федоніна та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Разом із тим деякі важливі теоретичні та прикладні аспекти управління потенціалом сучасних підприємств ще не дістали належного висвітлення. Потребують подальших досліджень питання формування конкурентного потенціалу підприємства за умов зростання міжнародної конкуренції.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – встановити особливості формування конкурентного потенціалу, вдосконалити шляхи його активізації та підвищення ефективності використання, обґрунтувати фактори впливу на формування конкурентних переваг підприємства за умов зростання міжнародної конкуренції.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Підвищення та формування конкурентного потенціалу підприємства – це еволюційний процес, який характеризується неможливістю прийняття ефективних управлінських рішень тільки на основі попереднього досвіду, що вимагає створення специфічних моделей та механізмів мобілізації фінансово-економічного, науково-технічного, виробничо-технологічного, соціально-трудоного та організаційно-кадрового потенціалу підприємств [1, с. 11]. Структура потенціалу підприємства являє собою відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, що розкривають його побудову, елементний склад, принцип формування та розвитку. Головним завданням формування конкурентного потенціалу є виявлення, систематизація та аналіз усіх складових елементів, що входять до складу конкурентного потенціалу. Необхідно зазначити, що важливим етапом формування конкурентного потенціалу є розробка методики визначення кількісних характеристик складових елементів, їх вплив один на одного.

Оцінка конкурентного потенціалу підприємства дає змогу оцінити рівень розвитку кожного локального потенціалу, вказати на проблемні місця та сконцентрувати зусилля управління у найбільш пріоритетному напрямі, а також використовувати всі стратегічні можливості, визначити пріоритети розвитку відповідно до намічених цілей для ефективного функціонування на міжнародному ринку.

Конкурентний потенціал характеризує здатність підприємства не тільки зберігати, але й збільшувати свою конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Процес формування конкурентного потенціалу підприємства потребує врахування специфіки взаємозв'язків як між складовими елементами підприємства, так і з зовнішнім середовищем, що являє собою процес прийняття управлінських рішень для досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності. На підвищення конкурентного потенціалу підприємства впливають споживчі

властивості товару, досвід, кваліфікація та професіоналізм персоналу, успіх на ринку, тобто всі фактори та чинники, що впливають на прибутковість бізнесу або, за визначенням А. А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда, ключові чинники успіху в галузі, які містять як сильні, так і слабкі сторони за окремими функціональними складниками конкурентного потенціалу [2]. Цілями функціонування системи управління підприємства є: забезпечення конкурентного потенціалу підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку [3].

У сучасних ринкових умовах підприємства діють у міжнародному конкурентному середовищі. Для забезпечення ефективної діяльності підприємствам необхідно вивчати конкурентне середовище, визначити конкурентні переваги, конкурентний потенціал підприємства. Управління конкурентним потенціалом підприємства являє собою підфункцію менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень конкурентного потенціалу порівняно з підприємствами-конкурентами. Створення на підприємстві ефективної системи управління конкурентним потенціалом дасть змогу забезпечити конкурентні переваги в майбутньому.

Під час формування конкурентного потенціалу підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, необхідно враховувати низку принципів, таких як: орієнтація на зовнішнє міжнародне середовище, споживачів та потреби зовнішнього ринку, що надає можливість підвищити конкурентоспроможність окремих видів продукції і підприємства в цілому; високий рівень інформаційного забезпечення та рівня повноважень керівників, які приймають управлінські рішення; безперервний моніторинг рівня конкурентного потенціалу, спрямований на підвищення його ефективності за рахунок виявлення та попередження ризиків та загроз; використання перевіреної та достовірної інформації про зовнішні ринки та їх потреби; врахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім міжнародним середовищем, що сприяє адаптації до змін підприємства на всіх рівнях.

Формування конкурентного потенціалу підприємства – це процес створення нової або вдосконалення наявної здатності підприємства так, щоб властивості кожного з його окремих функціональних елементів забезпечували максимальне використання властивостей усіх інших елементів, а їх сукупність надавала нову здатність підприємству як цілісному об'єкту в умовах обмежень зовнішнього середовища.

До принципів формування конкурентного потенціалу підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, необхідно додати, що:

– зміни конкурентного потенціалу відбуваються лише через відповідні зміни його елементів;  
– під час формування конкурентного потенціалу підприємства необхідно враховувати якісні і кількісні характеристики елементів, які впливають на його рівень. При цьому елементи повинні бути збалансовані як цілісний об'єкт для забезпечення ефективності функціонування підприємства;

– під час формування конкурентного потенціалу підприємства необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища, особливо факторів міжнародної групи, на складові елементи конкурентного потенціалу підприємства та взаємозв'язок елементів із зовнішнім середовищем;  
– ефективне використання наявних можливостей та ресурсів відображається на кількіс-

Таблиця 1

**Фактори впливу на складники конкурентного потенціалу підприємства**

<b>Зовнішні фактори</b>	
товарно-маркетингові	- рівень конкуренції на товарному ринку - співвідношення між попитом і пропозицією на ринку - рівень ринкової інфраструктури та посередницької мережі - розміри ринку - склад конкурентів - привабливість певного підприємства - державне регулювання
виробничо-технологічний	- тривалість економічного циклу - привабливість галузі - стан життєвого циклу в галузі та ступінь її кон'юнктурності - наявність ресурсного забезпечення, наявність різних груп постачальників - динаміка технологічних процесів у галузі
інноваційно-інвестиційний	- рівень НТП - динаміка НДР у галузі
фінансово-економічний	- наявність інвестиційних програм, постійних інвесторів та кредиторів - сприятливий інвестиційний клімат - наявність фінансово-промислових груп - темп інфляції - стан бюджету - зміни законодавства
управлінський	- наявність та розвиток каналів розповсюдження інформації - наявність інформаційно-аналітичних матеріалів - підготовленість у сфері використання потенційних споживачів інформації
соціально-трудова	- державна соціальна політика - чисельність та структурний склад населення - рівень життя та освіти населення - морально-психологічні аспекти
енергетично-екологічний	- наявність та доступність енергоносіїв у країні та регіоні - ціни на енергоносії - рівень використання технологій енергозбереження в країні, регіоні, галузі - екологічний стан території, регіону - природні фактори, корисні копалини
експортно-імпортний	- рівень розвитку партнерських стосунків з іноземними контрагентами - показник валютного ефекту експорту - показник рівня валютної ефективності
<b>Внутрішні фактори</b>	
товарно-маркетингові	- рівень виводу на ринок нових товарів - маркетингові заходи щодо підтримання позитивного іміджу товару та підприємства - рівень сприйняття маркетингової філософії бізнесу - рівень реалізації маркетингових конкурентних стратегій
виробничо-технологічний	- дотримання норм та стандартів виробництва - рівень організації виробничих одиниць - потужність підприємства - тривалість технологічних процесів - ефективність використання факторів виробництва - ефективна система нормування оборотних засобів
інноваційно-інвестиційний	- сучасна техніка та технології - науково-технічні кадри - рівень упровадження науково-дослідних розробок

Продовження таблиці 1

фінансово-економічний	- власний капітал - можливість залучення капіталу - рентабельність використання капіталу - ефективна система управління фінансами - потенційна інвестиційна репутація
управлінський	- організаційна структура - методи управління - організаційно-технічні умови - наявність інформаційних баз даних та рівень їх підтримки - якість стратегічних рішень
соціально-трудоий	- комплексна кадрова політика - освіта і кваліфікація працівників - мотивація персоналу - корпоративна культура - етика управління
енергетично-екологічний	- доступність енергоносіїв для підприємства - рівень використання технологій енергозбереження на підприємстві - умови праці
експортно-імпортний	- кадрові можливості здійснення імпортової діяльності підприємства - інформаційні можливості здійснення імпортової діяльності - частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства - частка сертифікованої продукції в загальному її обсязі - частка постійних замовлень у загальному обсязі реалізованої експортної продукції підприємства - прибуток від реалізації експортної продукції на 1 грн. витрат на управління підприємством

ному накопиченні конкурентного потенціалу підприємства, що сприяє виникненню якісно нових шляхів та можливостей розвитку підприємства;

– розвиток підприємства у довгостроковому періоді є причинно-наслідковою основою формування його нового конкурентного потенціалу, а створений потенціал підприємства є причинно-ресурсною основою для його подальшого розвитку.

Відповідно до наведених принципів, формування або реформування конкурентного потенціалу має відбуватися у певній послідовності починаючи з аналізу внутрішнього та зовнішнього ринків збуту та постачання сировини, матеріалів. У даному разі потрібно знайти найвигідніші у виробництві та реалізації види продукції та оцінити суспільну зацікавленість її виробництва на зовнішньому ринку.

Управління конкурентним потенціалом підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, є відкритою системою, що означає взаємодію із зовнішнім середовищем. Кожна зі складових частин конкурентного потенціалу неоднаково реагує на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, окрім того, має свій набір факторів впливу.

Фактори функціонуючого конкурентного потенціалу підприємства містять складники фінансово-економічного, науково-технічного, виробничо-технологічного, соціально-трудоого та організаційно-кадрового, інноваційно-інвестиційного, енергетично-екологічного, товарно-маркетингового, управлінського, експортно-імпортного потенціалу (табл. 1). Фактори потенційних можливостей розвитку конкурентного потенціалу

підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, складаються переважно з основних елементів управлінського, інноваційного, фінансового потенціалів, рівня використання ресурсів у складі виробничого потенціалу.

Рішення щодо формування конкурентного потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних чинників, тобто певних передумовах. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами споживачів і впливають на якість «виходу виробничої системи», пріоритет якого в процесі формування конкурентного потенціалу був визначений вище. Важливі передумови пов'язані з конкурентами, тому що виробничо-технологічний потенціал підприємства втрачає свою цінність саме під їх тиском. Також мають бути враховані і внутрішні передумови, пов'язані із загальноприйнятими настановами всередині підприємства.

Забезпечення підвищення конкурентного потенціалу необхідно здійснити в декілька етапів, оскільки це складний процес, який постійно змінюється під впливом інноваційного розвитку суспільства й економіки. Конкурентний потенціал завжди потрібно забезпечувати інноваційним наповненням, щоб поліпшити якість продукції, оптимізувати технологічні процеси, поліпшити організацію збутової діяльності [1]. В основу управління розробкою та реалізацією механізмів формування та підвищення конкурентного потенціалу покладаються принципи: поєднання єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття операційних та стратегіч-

них рішень; наділення керівників повноваженнями та відповідальністю під час прийняття рішень; організації єдиного управління на всіх стадіях розробки та реалізації програми формування та підвищення конкурентного потенціалу; дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються та впливають на рівень конкурентного потенціалу; планування виробництва, технологічного процесу та забезпечення якості.

Жорсткі умови міжнародної конкуренції нині змушують підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, для підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу [1]. Однією з таких форм є створення наукових груп із підвищення продуктивності у сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій [2]. Для підвищення конкурентного потенціалу підприємств необхідно узгоджено застосовувати моделі і методи оцінки конкурентного потенціалу, комбінувати економіко-математичні методи для розв'язання окремих задач оцінки, а також використовувати різновиди аналізу та прогнозування [1].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, досліджено особливості конкурентного середовища, в якому функціонують підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, що, своєю чергою, дало змогу виділити основні групи факторів впливу на рівень конкурентного потенціалу. Конкурентний потенціал підпри-

ємств є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості в майбутньому, довгострокової конкурентоспроможності підприємств, цілеспрямованого забезпечення підвищення конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства як складової частини загального управління підприємством. Головним завданням у системі управління конкурентоспроможністю підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є створення механізмів формування та підвищення конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на міжнародному ринку, ринкову ситуацію з урахуванням ризиків зовнішнього середовища.

Оскільки доведено що складовими частинами конкурентного потенціалу є елементи фінансово-економічного, науково-технічного, виробничо-технологічного, соціально-трудо-вого та організаційно-кадрового, інноваційно-інвестиційного, енергетично-екологічного, товарно-маркетингового, управлінського, експортно-імпортного потенціалу, то обґрунтовано необхідність побудови методики оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, яка може бути використана суб'єктами різних галузей промисловості. Це дає змогу повно та коректно характеризувати вплив макро- та мікросередовища на визначення позиції підприємства, є основою для визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства на зовнішньому ринку, дає можливість досягти високої точності оцінки конкурентних позиції на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нижник В.М. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств за умов поглиблення міжнародної конкуренції / В.М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013 – № 3. – Т. 3. – С. 7–11.
2. Качмарик Я.Д. Систематизація цілей стратегічного управління потенціалом підприємства / Я.Д. Качмарик, Х.Б. Риб'як // Науковий вісник НЛТУ. – 2006. – Вип. 16.1.
3. Злидень І.М. Конкурентні засади системного управління конкурентним потенціалом / І.М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2008. – С. 63–67.