

УДК 339.137.2:334.716

JEL M 20

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Рябенко В.В., кандидат економічних наук*

*Національний університет харчових технологій, м. Київ*

*Предметом дослідження є процеси формування конкурентного потенціалу промислових підприємств. Метою дослідження є уточнення сутності конкурентного потенціалу промислових підприємств та теоретичне обґрунтування напрямів його формування. Досліджено основні проблеми, з якими зіштовхнулися промислові підприємства в сучасних умовах. Шляхом узагальнення результатів наукових досліджень визначено сутність конкурентного потенціалу підприємства та його основних складових. Конкурентний потенціал – це системна сукупність стратегічних ресурсів, компетенцій та ринкових можливостей, яка спрямовує взаємодію функціональних сфер діяльності підприємства на забезпечення конкурентних переваг та високої результативності функціонування в умовах конкурентного середовища. Обґрунтовано сутність формування конкурентного потенціалу, яка полягає у створенні системи стратегічних ресурсів та відмінних компетенцій, ідентифікації ринкових можливостей, а також забезпеченні такого результату їхньої взаємодії, щоб досягти синергетичного ефекту у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Доведено визначальну роль конкурентного потенціалу у досягненні цілей підприємства. Конкурентний потенціал дозволяє забезпечити високу результативність функціонування підприємства, яка в свою чергу є передумовою формування конкурентних можливостей. Визначено особливості формування конкурентного потенціалу в умовах кризи. Доведено, що в сучасних умовах конкурентний потенціал тісно пов'язаний із формуванням відмінних компетенцій, які дозволяють забезпечувати підприємству довгострокові конкурентні переваги. Запропоновано основні напрямки формування*

конкурентного потенціалу. Таким чином, конкурентний потенціал є необхідним базисом функціонування промислових підприємств в умовах ринку. Формування конкурентного потенціалу підприємства має здійснюватися в контексті формування загального потенціалу підприємства та його локальних складових.

Ключові слова: конкурентний потенціал, підприємство, формування конкурентного потенціалу, конкурентні переваги, компетенції.

## **FORMATION OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*Ryabenko Volodymyr, PhD in Economics*

*National University of Food Technologies, Kiev*

*The subject of research is the process of formation of the competitive potential of industrial enterprises. The aim of the research is to clarify the essence of competitive potential of the industrial enterprises and theoretical substantiation of directions of its formation. The basic problems faced by industrial enterprises in modern conditions are investigated. By generalizing the results of scientific research defines the essence of competitive potential of the enterprise and its main components. Competitive potential is a systematic totality of strategic resources, competences and market possibilities, which directs the interaction of functional areas of the company to provide competitive advantage and performance of functioning in a competitive environment. Formation of competitive potential - is to create a system of strategic resources and distinctive competencies, identifying market possibilities and providing such a result their cooperation to achieve synergies in ensuring a high level of competitiveness. Proven the decisive role of the competitive potential in achieving the company's aims. Competition potential allows to provide high performance of functioning of enterprise, which in turn is precondition of forming of competition possibilities. The features of formation of the competitive potential in the conditions of crisis. It is proved that in modern conditions the competitive potential is closely linked to the formation of distinctive competencies, which allow to provide the enterprise long-term competitive advantage. Basic directions of forming of competition potential are offered. Thus,*

*competitive potential is a necessary basis for the functioning of industrial enterprises in market conditions. The formation of the competitive potential of the enterprise should be carried out in the context of the overall potential of the enterprise and its local components.*

*Key words: competition potential, enterprise, formation of competition potential, competitive advantage, competence.*

**Постановка проблеми.** Новий етап економічної кризи в нашій країні, євроінтеграційні процеси та швидкий розвиток глобалізації обумовлюють нові виклики для вітчизняних підприємств в сфері забезпечення власної конкурентоспроможності. Тривалий період реформування національної економіки, приватизація, прийняття антимонопольного законодавства не посприяли формуванню конкурентного середовища функціонування підприємств. Особливо гостро проблема забезпечення конкурентоспроможності стоїть перед промисловими підприємствами, діяльність яких спрямовується на виробництво продукції із високим рівнем доданої вартості. Для досягнення успіху в економічному суперництві на ринку суб'єктам господарювання в сфері промислового виробництва необхідно сформувати конкурентний потенціал, який стане важливим фактором подолання кризового стану та забезпечення високої результативності функціонування у стратегічній перспективі.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** За останні роки в нашій країні з'явилося багато наукових праць присвячених конкурентному потенціалу підприємства. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів розуміння категорії «конкурентний потенціал підприємства» здійснили такі вчені, як Балабанова Л.В., Воронкова А.Е., Іванов Ю.Б., Краснокутська Н.С., Отенко І.П., Піддубна Л.І., Федонін О.С. та ін. У роботах цих вчених основна увага приділяється сутності конкурентного потенціалу, визначенню його структури, встановленню взаємозв'язку із іншими категоріями конкуренції, наводяться методики оцінки конкурентного потенціалу та технології управління ним.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на наявність

достатньої кількості теоретичних розробок, що стосуються конкурентного потенціалу підприємства, проблеми його формування досліджені недостатньо. На даному етапі розвитку економіки країни формування конкурентного потенціалу підприємства набуває особливого значення. Відсутність досвіду роботи українських підприємств в умовах конкуренції, неоднозначність концептуальних підходів до трактування самого поняття «конкурентний потенціал», недостатнє опрацювання методологічних і прикладних питань формування конкурентного потенціалу підприємства вимагають поширення наукових досліджень у цій сфері.

В конкурентній боротьбі на сучасному етапі, в умовах невизначеності та динамізму виграє той, хто аналізує та змагається за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищувати рівень конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства за рахунок формування дієвого конкурентного потенціалу.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є уточнення сутності конкурентного потенціалу промислових підприємств та теоретичне обґрунтування напрямів його формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Національна економіка в сучасних умовах перебуває в стані глибокої кризи, що вкрай негативно відбивається на рівні конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. При цьому втрата конкурентних позицій характерна як для підприємств, які орієнтуються на внутрішній ринок, так і для підприємств-експортерів. Внутрішній ринок, який і до кризи не відрізнявся високою місткістю, ще більше звузився через зменшення платоспроможного попиту в результаті інфляції, замороження зростання доходів населення, девальвації гривні. Ситуація на зовнішніх ринках теж не сприяла посиленню конкурентних позицій вітчизняних товаровиробників. Українські промислові підприємства фактично втратили російський ринок, ринки інших країн СНД мають невелику місткість, євроінтеграційні процеси відбуваються досить повільно і супроводжуються багатьма перешкодами, кон'юнктура на інших географічних

ринках промислової продукції є вкрай несприятливою.

Незважаючи на вказані негативні тенденції та кризу в економіці України, існує нагальна потреба у формуванні конкурентного потенціалу промислових підприємств, який дозволив би використати як можливості внутрішнього ринку, так і реалізувати експортний потенціал національної промисловості. Будь-яка криза має не тільки деструктивний, руйнівний характер, а й відкриває нові можливості для суб'єктів господарювання. Це вимагає від промислових підприємств вже на сучасному етапі вжиття заходів щодо пошуку та використання нових потенційних можливостей.

В наукових дослідженнях вітчизняних вчених існують різні підходи до розуміння сутності та основних складових конкурентного потенціалу.

Найчастіше конкурентний потенціал розглядається у взаємозв'язку із ринковими характеристиками. Так, Піддубна Л.І. вважає, що конкурентний потенціал – це ринкова ідентифікація стану суб'єкта з позиції рівня його готовності до ринкових умов функціонування. Рівень конкурентного потенціалу суб'єкта взаємодії має вирішальне значення: він зумовлює процес і результат конкурентної взаємодії. Позбавлений необхідного конкурентного потенціалу суб'єкт не може здійснювати функцію ринкової взаємодії і перетворюється на інше організаційно-економічне утворення [1]. На думку Краснокутської Н.С., конкурентний потенціал конкретного підприємства обмежується його ринковою часткою в задоволенні споживчого попиту на даному ринку та залежить від тих елементів внутрішнього потенціалу (ресурсів, здатностей, компетенцій), які безпосередньо формують конкурентні переваги підприємства торгівлі [2]. В даному визначенні вказується на зв'язок між конкурентним і внутрішнім потенціалом підприємства. А Отенко І.П. зазначає, що конкурентний потенціал підприємства визначається взаємодією його ресурсного і ринкового потенціалів [3]. Царенко О.В. вважає, що під «конкурентним потенціалом» слід розуміти сукупність наявних у підприємства ринкових факторів успіху, ключових компетенцій та конкурентних переваг [4]. Ще одним ключовим моментом даних визначень є те, що конкурентний

потенціал розглядається у взаємозв'язку із ресурсами та компетенціями підприємства.

Балабанова Л.В. використовує маркетинговий підхід до розуміння даної категорії, стверджуючи, що конкурентний потенціал являє собою сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей підприємства, які мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку [5].

Іванова Ю.Б. розглядає конкурентний потенціал у взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції: конкурентний потенціал є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства; конкурентний потенціал підприємства є основою для створення конкурентних переваг підприємства; залежно від складових конкурентного потенціалу обирається тип конкурентної стратегії, якої буде дотримуватися підприємство; наявність необхідних складових конкурентного потенціалу є запорукою досягнення підприємством відповідної конкурентної позиції; конкурентний потенціал формує передумови досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентного статусу [6].

Воронкова А.Е. використовує поняття «конкурентоспроможний потенціал промислових підприємств», під яким розуміє сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі, конкурентні позиції на ринку [7]. При цьому існує думка, що конкурентоспроможний потенціал є визначальним для підприємства, бо вирішує сьогоденні завдання функціонування підприємства. Але для успішного сталого розвитку керівництво повинне вирішувати завдання на перспективу, яку окреслює стратегічний потенціал. Отже, основними складовими видів потенціалу підприємства виступають конкурентоспроможний і стратегічний потенціали [8].

Узагальнюючи викладене, пропонується наступне визначення досліджуваної категорії. Конкурентний потенціал – це системна сукупність

стратегічних ресурсів, компетенцій та ринкових можливостей, яка спрямовує взаємодію функціональних сфер діяльності підприємства на забезпечення конкурентних переваг та високої результативності функціонування в умовах конкурентного середовища.

Краснокутська Н.С. вводить таке поняття як «синергічні види потенціалу» [2]. На нашу думку, конкурентний потенціал підприємства є синергічним потенціалом, оскільки його величина є результатом, з одного боку, формування функціональних потенціалів, а з іншого, взаємодії внутрішнього (ресурсного) і зовнішнього (ринкового) потенціалів. Таким чином, у процесі формування виробничого, фінансового, трудового, маркетингового, інноваційного та управлінського потенціалів поряд із такими цілями як забезпечення стійкості, адаптивності, ефективності використання ресурсів, результативності та зростання вартості підприємства, пріоритетним завданням повинне стати зростання рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, забезпечення стійкої конкурентної позиції та конкурентних переваг на цільових ринках. У такому випадку у процесі взаємодії функціональних сфер діяльності підприємства буде досягатись синергетичний ефект у досягненні конкурентних цілей.

Конкурентний потенціал має стратегічну спрямованість, яка обумовлюється тісним взаємозв'язком із конкурентними стратегіями та реалізацією заходів стратегічного характеру для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. У дослідженні Царенко О.В. [4] наводиться історична періодизація розвитку конкурентних стратегій.

До початку ХХ сторіччя добробут окремих галузей і цілих країн переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів.

Протягом першої половини ХХ сторіччя підвищення конкурентних переваг підприємств здійснювалося переважно за рахунок зниження витрат. Запропонована М. Портером базова конкурентна стратегія «лідирівання за витратами» адекватно відображає сутність тодішньої доктрини [9].

Починаючи з 60-х років, головна увага приділяється якості: спочатку – якості продукції і послуг (базова конкурентна стратегія «диференціації продукції» за класифікацією М. Портера [9] відповідає цьому підходу), а пізніше – якості процесів та систем. Результатом розвитку цього напрямку формування конкурентних переваг підприємств стало створення численних систем управління якістю.

Характерною ознакою четвертої фази (70-ті – 80-ті роки) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості з метою забезпечення можливостей негайного реагування підприємства на зміни потреб ринку, а в окремих випадках – і ініціювання виникнення цих потреб.

І, нарешті, на п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг (з 80-тих років ХХ століття до теперішнього часу) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими зокрема розуміють сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання.

Вітчизняні промислові підприємства на сьогоднішній день орієнтуються на стратегії лідерства у витратах, які були характерні для розвинутих країні на початку ХХ сторіччя. Основою даної стратегії у наших умовах є дешеві сировинні ресурси та робоча сила, а також незначні інвестиційні витрати. Така перевага є особливо актуальною на зовнішніх ринках. Однак у багатьох випадках низька ціна на стає фактором отримання конкурентної переваги. Крім того, висока енергомісткість виробництва та зростання вартості енергетичних ресурсів поступово нівелюють дану перевагу. Тому для подолання розриву у рівні конкурентоспроможності між українськими виробниками промислової продукції та їх закордонними конкурентами існує нагальна потреба у кардинальному підвищенні якості пропонованих товарів та розробці товарної пропозиції, орієнтованої на конкретні потреби споживачів. Посприяти вирішенню даних завдань і, як наслідок, забезпечити формування потужного

конкурентного потенціалу може запровадження на рівні підприємств наступних управлінських концепцій: управління витратами, управління якістю, та інноваційного менеджменту.

Основа конкурентного потенціалу становлять ресурси та компетенції підприємства. Ресурси і можливості є вихідними умовами діяльності будь-якого підприємства. Однак, ресурси, якими володіє підприємство, можуть бути отримані і іншими підприємствами, а можливості, які існують в зовнішньому середовищі, можуть бути ідентифіковані і реалізовані конкурентами. Тому конкурентну перевагу отримують тільки ті підприємства, що створюють унікальну комбінацію ресурсів для реалізації можливостей, які важко розпізнати та використати конкурентам.

Ресурсно-орієнтована точка зору породила підхід, що ґрунтується на знаннях. Пізніше була зроблена спроба створити теорію стратегії, що ґрунтується на компетенції. Термін «компетенція» використовується тут для розширення поняття ресурсу. Доводячи, що концепція компетенцій може запропонувати більше, ніж ресурсно-орієнтована точка зору, в якій термін «компетенція» описує здатність підприємства збирати, погоджувати й інтегрувати ресурси в товари і послуги [10].

В теорії стратегічного управління компетенції розглядають як сукупність навичок, знань, ноу-хау і відносин. Компетенції підприємства створюють потужний конкурентний потенціал, оскільки, створення унікально привабливих товарів і послуг або унікально ефективних дій за рахунок комбінування ресурсів такими способами, які не можуть повторити конкуренти, є важливим джерелом ренти. Формування компетенцій передбачає розробку на рівні підприємства системи постійного навчання, удосконалення знань і навичок, інтелектуалізація й осучаснення процесу виробництва на основі оригінальних ідей та новітніх технологій, налагодження відносин як всередині підприємства між окремими працівниками, так і із зовнішніми контрагентами та контактними аудиторіями.

Таким чином, формування конкурентного потенціалу – це процес

створення системи стратегічних ресурсів та відмітних компетенцій, ідентифікації ринкових можливостей, а також забезпечення такого результату їхньої взаємодії, щоб досягти синергетичного ефекту у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

На основі вище викладеного можна запропонувати наступну послідовність заходів формування конкурентного потенціалу промислових підприємств:

1. Дослідження ринкового потенціалу, яким володіє підприємство, зокрема аналіз і прогнозування кон'юнктури цільових ринків, оцінка стану конкуренції, вивчення макроекономічних, галузевих та регіональних факторів, які впливають на ринкову ситуацію.

2. Ідентифікація та дослідження наявних та перспективних ринкових можливостей, які можуть бути підприємством.

3. Розробка довгострокової загальної стратегії формування конкурентного потенціалу підприємства та вибір однієї або декількох локальних конкурентних стратегій, які підприємство планує використовувати для забезпечення конкурентних переваг (лідерства за витратами, диференціації, фокусування).

4. Формування збалансованого ресурсного потенціалу, яке передбачає: налагодження надійної співпраці із постачальниками матеріальних ресурсів та організацію ефективних логістичних процесів; встановлення взаємовигідних відносин з фінансовими установами для поповнення фінансових ресурсів; організацію роботи з центрами зайнятості та кадровими агентствами для забезпечення кваліфікованими трудовими ресурсами; створення дієвої системи інформаційного забезпечення.

5. Формування функціональних потенціалів (виробничого, фінансового, трудового, маркетингового, інноваційного, управлінського) з огляду на пріоритетність цілі підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

6. Збереження та подальше зміцнення конкурентних переваг за ціною з

одночасним впровадження сучасних систем управління якістю та реалізацією інноваційних програм.

7. Забезпечення адаптивності конкурентного потенціалу через організацію проактивних заходів виявлення, використання, а в ідеальному випадку, створення нових потенційних можливостей на цільових ринках.

8. Використання компетентнісного підходу до формування конкурентного потенціалу, що передбачає створення відмітних компетенцій, які забезпечать довгострокові переваги на ринку.

9. Безперервний моніторинг конкурентного потенціалу та процесів його формування, який спрямований на визначення його сучасного стану та динаміки зміни, виявлення резервів з метою їх мобілізації та залучення в господарський обіг.

10. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства з метою залучення необхідного капіталу для реалізації відповідних заходів формування конкурентного потенціалу.

Звичайно, говорити про інвестиційну привабливість промислових підприємств в сучасних умовах досить складно. Але криза рано чи пізно закінчиться і вже на сьогоднішній день потрібно конкурувати за потенційного інвестора. Хоча визначальна роль у забезпеченні сприятливого інвестиційного клімату в країні взагалі і в промисловості зокрема належить державним органам управління, підприємства повинні також реалізовувати відповідні заходи щодо підвищення власної інвестиційної привабливості. Факторами, які сприяють досягненню даної мети є наявність у вітчизняних промислових підприємств значних виробничих потужностей, вигідне географічне положення, наявність сировинної бази, дешева робоча сила тощо. Необхідно забезпечити появу нових конкурентних ідей в сфері технологій і розробки товарів, сформувані, як зазначалося вище, відмітні компетенції, які стануть потужним мотивом для залучення інвестицій для використання.

**Висновок.** Конкурентний потенціал є необхідним базисом функціонування промислових підприємств в умовах ринку. Його наявність

дозволяє забезпечувати стійкість, адаптивність і високу результативність функціонування суб'єктів господарювання. Конкурентний потенціал підприємства є системою, що складається з безупинно взаємодіючих факторів, тому що ця економічна категорія характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо створення конкурентних переваг і збереження їх протягом тривалого періоду часу. Процес формування конкурентного потенціалу підприємства повинен мати комплексний характер і здійснюватися в контексті формування загального потенціалу підприємства та його локальних складових.

### **Перелік посилань**

1. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
3. Отенко І. П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Х. : Вид-во. ХНЕУ, 2005. – 212 с.
4. Царенко О. В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика : монографія / О. В. Царенко. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2009. – 504 с.
5. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : монографія / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 153 с.
6. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова О.Ю. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
7. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
8. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : навч. посібник / Т. В. Калінеску та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – 352 с.
9. Портер М. Э. Конкуренция : пер. с англ. / М. Э. Портер. – М. ; СПб. ; К. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 495 с.
10. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.