

## ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### DEVELOPMENT AND USE OF THE ENTERPRISE COMPETITIVE POTENTIAL

Досліджено ключові аспекти формування, функціонування та розвитку конкурентного потенціалу (КП) підприємства на основі системного підходу для ефективного управління процесами в агресивному ринковому середовищі. Виокремлено базис можливостей підприємства для забезпечення високого конкурентного статусу на довгостроковий період. КП визначається конкурентоспроможністю його складників та вміщує три рівні взаємозв'язків і взаємодій. Менеджмент суб'єкта потребує збалансованого й узгодженого комплексу потенційних можливостей підприємства для ефективного функціонування КП у ринкових умовах на основі адаптованої, гнучкої та стійкої системи управління потенціалом до збурень мінливого середовища. Проаналізовано дуалістичний підхід щодо визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства та їх особливості та виокремлені фактори усіх рівнів впливу на КП підприємства як поліструктурної системи.

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, базис можливостей підприємства, конкурентоспроможність потенціалу, складники конкурентного потенціалу, збалансований комплекс можливостей підприємства, система управління конкурентним потенціалом.

Исследованы ключевые аспекты формирования, функционирования и развития конкурентного потенциала предприятия (КП) на основе системного подхода для эффективного управления процессами в агрессивной рыночной среде. Выделен базис возможностей предприятия для обеспечения высокого конкурентного статуса на долгосрочный период. КП определяется конкурентоспособностью его составляющих и включает три уровня взаимосвязей и взаимодействия. Менеджменту субъекта необходим сбалансированный и согласованный комплекс возможностей предприятия для эффективного функционирования КП в рыночных условиях на основе адаптированной, гибкой и устойчивой системы управления потенциалом к агрессивным изменениям окружающей среды. Проанализирован дуалистический подход по определению конкурентоспособности потенциала предприятия и их особенности, а также выделены факторы всех уровней влияния на КП как полиструктурной системы.

**Ключевые слова:** конкурентный потенциал, базис возможностей предприятия, конкурентоспособность потенциала, составляющие конкурентного потенциала, сбалансированный комплекс возможностей предприятия, система управления конкурентным потенциалом.

УДК 005.332.4:005.336

**Коюда В.О.**

к.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
логістики та економіки  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

*The aim of the study is to analyze the key aspects of the formation, functioning and development of the enterprise competitive potential based on a systematic approach for efficient management of processes in an aggressive market environment. According to the results of the research of competitive potential as a defining part of the overall potential, the basis of the enterprise capabilities is provided for ensuring a high competitive status for the long-term period. Competitive potential includes a systematic set of mutually agreed, available and unused opportunities and capabilities of an enterprise to develop, manufacture, implement and serve competitive products (services) with the presence of internal and external competence and dynamic ability. It has been proved that the competitive potential is determined by the competitiveness of its components and contains three levels of interconnections and relationships: past use of reserves-orientation towards perspective. Separate the features of the components of the competitive potential as an open socio-economic system, which functions, develops and improves when interacting with the external environment. The management of a subject needs a balanced and coherent set of potential enterprise capabilities for the effective functioning of competitive capacity under market conditions on the basis of an adapted, flexible and sustainable potential management system to influence the changing environment. It is found that the main features of the competitive potential provide the formation of a number of opportunities for rational reproduction and effective growth of competitive positions of the enterprise. The dualistic approach to determining the competitiveness of the enterprise potential and its features and the factors of all levels of influence on the enterprise competitive potential as a polystructural system have been analyzed. The revealed factors of influence of external and internal environment on the competitive potential, which need to be diagnosed and monitored to develop ways to effectively use the enterprise's potential in time.*

**Key words:** competitive potential, basis of enterprise capabilities, potential competitiveness, components of competitive potential, balanced set of enterprise capabilities, management system of competitive potential.

**Постановка проблеми.** В умовах посилення конкурентної боротьби між підприємствами можливість стабільного економічного зростання як загалом економіки, так і окремого товаровиробника багато в чому залежить від підвищення рівня конкурентоспроможності кожного із суб'єктів господарювання. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності можливий лише за умов побудови ефективної системи управління підприємством, а саме управління його конкурентним потенціалом (КП). Процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії й передбачає створення й організацію системи ресурсів у поєднанні з потенційними можливостями так, щоб у результаті їхньої взаємодії

були досягнені стратегічні, тактичні й оперативні цілі суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про необхідність розвитку теоретичних основ визначення, оцінки, формування та реалізації КП і розв'язання його проблем для підприємства. Вагомий внесок у розвиток цього напряму дослідження зробили такі вчені, як: Н. Ардашкіна, О. Балакай, О. Балацький, О. Белякова, І. Бузько, А. Воронкова, Л. Головкова, І. Дмитренко, Є. Лапін, Н. Карачина, Н. Касьянова, Р. Квасницька, І. Кривов'язюк, А. Лужецький, Н. Краснокутська, В. Матвеев, В. Морєва, В. Нижник, О. Олексюк, І. Отенко, Г. Поясник, І. Репіна, О. Суценко, Х. Фасхiev,

О. Федонін та ін. Але окремі проблеми формування й оптимального використання КП сучасного підприємства потребують додаткового дослідження на основі системного підходу.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз ключових аспектів формування, функціонування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства на основі системного підходу для ефективного управління процесами в агресивному ринковому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування підприємства в умовах агресивного середовища вимагає аналізу конкурентності, зокрема аналізу КП підприємства. Необхідно відзначити, що КП є відносно новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття у сучасній літературі немає, хоча певний теоретичний фундамент для КП щодо суміжних понять (потенціал: ринковий, стратегічний, маркетинговий, виробничий, економічний та ін.) вже закладений давно і має тенденцію швидкого розвитку й актуальності [1]. На перший план виходять внутрішні можливості суб'єкта, і тому підприємства концентрують свою увагу на реалізації потенційних можливостей, які унікальні й властиві тільки цьому суб'єкту, що і визначає наявність конкурентної переваги [2]. Тому виникає необхідність дослідити підходи представників науково-дослідницького кола щодо поняття «конкурентний потенціал підприємства», узагальнити спільне та виокремити відмінності чи розбіжності (табл. 1).

На основі 23 поглядів фахівців, учених і практиків було виділено базис (основу) можливостей суб'єкта господарювання, реалізація яких потребує проведення взаємозв'язаних і взаємозумовлених процесів за складниками КП для досягнення позитивних результатів (отримання конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції на ринку тощо) та підвищення рівня конкурентоспроможності КП, що забезпечує підприємству високий конкурентний статус на довгостроковий період. Згідно з проведеною систематизацією та узагальненням, слід відмітити таке. КП як визначальна частина загального потенціалу підприємства (завжди має внутрішні резерви стратегічного потенціалу) – це внутрішні й зовнішні конкурентні потенційні МП, що вміщує систематизований комплекс взаємоузгоджених МП, сукупність наявних і невикористаних МП та здатність (реальна і потенційна) підприємства (в т.ч. окремих структурних ланок виробництва, відповідна організаційно-управлінська структура) розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати у конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби (послуги) за наявності внутрішньої і зовнішньої компетенції (і динамічної здібності). Ефективним буде на основі оптимального, раціонального використання ресурсної бази (матеріально-тех-

нічних ресурсів, нематеріальних ресурсів, трудових, фінансових, інформаційних тощо) в умовах мінливого зовнішнього ринкового середовища та здатності системи менеджменту сформуванню збалансованого комплексу МП і оперативно реагувати на будь-які зміни кон'юнктури ринку (через оновлення виробництва, зміни технологій, проведення НДДКР) з урахуванням впливу зовнішніх ринкових сил для задоволення потреб споживачів. Адаптивність та інноваційність як найсуттєвіші властивості КП суб'єкта господарювання та його пристосування до агресивного середовища стає формою відносин системи «організація – зовнішнє оточення». У сукупності це забезпечує отримання конкурентних переваг, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та високого конкурентного статусу. Рівень КП підприємства визначається конкурентоспроможністю його складників та взаємозв'язками між ними.

Аналіз авторських поглядів дав змогу виокремити підходи щодо КП підприємства: ресурсний, інноваційний, маркетинговий, комерційний, організаційний, стратегічний [1, 7, 8 та ін.]. КП підприємства об'єднує одночасно три рівні взаємозв'язків і відносин [5–8]: по перше, КП відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. Слід відзначити, що він фактично набуває значення ресурсного складника; по-друге, КП характеризує рівень практичного виживання і використання наявних та потенційних МП, що забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей та набуває резервного складника; по-третє, КП орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і змінного станів, КП містить (як можливі) елементи майбутнього чи перспективного розвитку кожного підприємства. КП містить у собі не тільки організаційний потенціал, а й досить велику сукупність складників (стратегічний ресурс, потенціал підприємства та ін.), які дають МП розвиватися у стратегічному аспекті. КП оцінюється сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації як системи ефективно функціонувати на ринку в перспективі (високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, КП показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [6–9].

Важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, що входять до складу КП, який вміщує наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові й нематеріальні ресурси та МП, що дають їм змогу формувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку. Інакше КП

**Змістовність та особливості КП підприємства**

№	Базис згідно з авторськими поглядами	Здійснення процесів різної спрямованості	Досягнення результату
1	2	3	4
1	Внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства (МП)	шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів	проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку
2	Комплекс можливостей підприємства	щодо ресурсів підприємства	забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку, досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей
3	Сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових і екологічних МП	забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку	
4	Потенційна можливість (поточні передумови)	зберігати і збільшувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді	
5	Систематизований комплекс взаємоузгоджених МП	ресурсів внутрішнього середовища підприємства в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів і за раціонального їх використання	забезпечує отримання конкурентних переваг, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та забезпечує підприємству високий конкурентний статус
6	Сукупність можливостей об'єктів та/або суб'єктів господарювання	сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів	надають перевагу перед конкурентами
7	Здатність підприємства	його системи менеджменту формувати збалансований комплекс МП із задоволення потреб споживачів	з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі
8	Реальна і потенційна здатність компанії	розробляти, виготовляти, збувати й обслуговувати	в конкретних сегментах ринку конкурентні виробни
9	Зручний інструмент порівняння МП і основних конкурентів	побудова багатокутників конкурентоспроможності	є графічними з'єднаннями оцінок становища підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності
10	Комплексна порівняльна характеристика	яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки МП	визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств – конкурентів
11	Визначається обсягом і якістю наявних у нього ресурсів з урахуванням потенційної можливості щодо збільшення		
12	Здатність окремих структурних ланок виробництва, організаційної структури підприємства і підприємства загалом	вчасно реагувати на будь-які зміни кон'юнктури ринку за рахунок оновлення виробництва, зміни технологій, проведення НДДКР	
13	Це не набір властивостей, а здатність їх застосувати у виробництві з метою отримання конкурентних переваг	які враховуються в процесі розроблення стратегії та стратегічного плану діяльності підприємства	
14	Організаційно-економічна система ресурсів, сформована виробничим і фінансовим потенціалом	під впливом управлінського середовища	для досягнення максимально можливого результату за найбільш ефективного використання всіх ресурсів
15	Сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі		
16	Сукупність ресурсів та МП	ефективне та розумне використання яких у довгостроковій перспективі	надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус
17	Частина загального потенціалу	в умовах внутрішньо-фірмових трансформацій і впливу зовнішніх ринкових сил	що забезпечує досягнення конкурентних переваг компанії

1	2	3	4
18	Потенціал, що передбачає дві складові частини: адаптивність; інноваційність	адаптивність розуміється як властивість пристосування, як форма відносин організації із зовнішнім середовищем	
19	Конкурентні переваги низького порядку	пов'язані з можливістю використання дешевших матеріалів, енергії, робочої сили	а також високого порядку – унікальна продукція, прогресивна технологія та висококваліфіковані фахівці, позитивна репутація компанії
20	Наявність таких факторів: внутрішньої компетенції; зовнішньої компетенції, а також динамічної здібності	при цьому конкурентну позицію підприємства визначає його здатність швидко адаптуватися до змін на ринку й управляти наявними знаннями, а також високий інноваційний потенціал у всіх сферах діяльності	
21	Виявлення та реалізація внутрішніх резервів – стратегічного потенціалу, який складається з трьох складників: професіоналізм, знання, виробничий процес	важливо визначити, чим і як стратегічний потенціал фірми відрізняється від стратегічного потенціалу конкурентів	
22	Як реальна, так і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати у конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби	тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і користуються більш пріоритетним попитом у споживачів	
23	Це відкрита багатoeлементна, ієрархічна та динамічна система можливостей, компетенцій	і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яка в разі раціонального й ефективного використання ресурсів	забезпечить підприємству високий конкурентний статус, що відповідає встановленим цілям та завданням

Джерело: складено авторами за [1–8]

можна представити як конкурентні МП внутрішнього і зовнішнього характерів, які дають змогу суб'єкту господарювання здійснювати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. Характеристика окремо кожного зі складників КП наведена у табл. 2.

Потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, у якій здійснюється швидкий обмін інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем підприємства. Лише раціональне застосування можливостей зовнішнього середовища гарантує збереженість системи. КП реагує на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу, але при цьому зберігає якісну визначеність і пристосованість функціонування. Без взаємодії із зовнішнім середовищем відкрита система не може функціонувати, розвиватися й удосконалюватися.

Потенціал організаційної структури управління підприємства, інфраструктурний та управлінський потенціал визначають системи менеджменту суб'єкта господарювання щодо формування збалансованого та узгодженого комплексу потенційних МП для використання, розвитку та ефективного функціонування КП в ринкових умовах

для задоволення потреб споживачів. Проведене дослідження дало змогу виділити основні риси КП, які зображено на рис. 1. Створення потенціалу підприємства визначається як процес формування низки можливостей, а також знаходження різних варіантів їх реалізації з метою гарантування раціонального відтворення та ефективного зростання конкурентних позицій підприємства.

Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому, виходячи з цього, необхідно приділяти досить уваги саме процесам розроблення та формування складників потенціалу. Хоча це є досить складним явищем, та все ж його ігнорування може привести до непередбачуваних наслідків, а зрештою і до занепаду всього підприємства. Усе це потребує створення адаптивної, гнучкої та стійкої до збурень мінливого навколишнього середовища системи управління потенціалом підприємства. Тому важливо визначити фактори, які зумовлюють створення та розвиток складників потенціалу, а також здійснюють вагомий вплив на ці складники. Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу можна класифікувати як зовнішні, так і внутрішні [7, 8, 11, 12], які були доповнені й уточнені. Зовнішні фактори виникають і діють у макро- та мезосередовищі підприємства, незалежно від дій



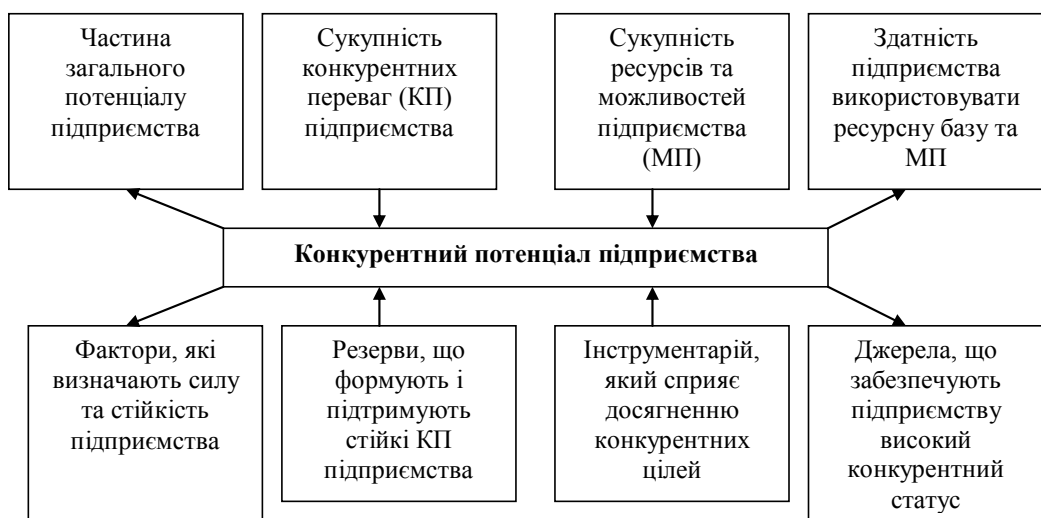
**Характеристика та особливості визначальних складників КП підприємства**

№ з/п	Складова	Характеристика та особливості
1	Виробничий потенціал	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що відображається у потенційних МП виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі для споживачів. Наявні та приховані МП щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (чи послуг)
2	Науково-технічний потенціал	Узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів (у т.ч. науково-технічних кадрів), які є у розпорядженні підприємства для вирішення науково-технічних проблем
3	Маркетинго-вий потенціал	Максимальна МП (здатність) щодо систематизованого і планомірного спрямування всіх його функцій (визначення потреб і попиту, організації виробництва, продажу і після продажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту
4	Логістичний потенціал	Максимальна продуктивність (функціональна спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють всі види діяльності щодо переміщення у просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх по службових приміщеннях, переміщенню згідно з часовим графіком роботи; матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передача, обробка, збереження і трансформація
5	Інноваційний потенціал	Сукупні МП щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення
6	Кадровий потенціал	Персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це дозволяє, по-перше, оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і їхньої сукупності, що необхідно для активізації людського фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва. Це наявні сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та ін. характеристиками персоналу
7	Фінансово-інвестиційний потенціал	Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів чи інвестицій підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Головною складовою частиною фінансового є інвестиційний потенціал, який являє собою наявні та приховані МП щодо простого і розширеного відтворення
8	Інформаційний потенціал	Це єдність організаційно-технічних та інформаційних МП, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збір, зберігання (накопичення), обробку та розповсюдження інформаційних ресурсів
9	Потенціал організаційної структури управління	Являє собою загальнокорпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює у собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними
10	Інфраструктурний потенціал	Збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб, які забезпечують необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу. За гіпертрофованого розвитку інфраструктурні складові частини потенціалу підприємств можуть виконувати роботи чи надавати певні послуги стороннім організаціям та іншим суб'єктам ринку
11	Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку підприємства як соціально-економічної системи у конкурентному середовищі

*Джерело: складено авторами на основі [7; 8; 10–12]*

самого підприємства, які впливають обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил тощо. Важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на товарних і ресурсних ринках) і виході з системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Внутрішні фактори виника-

ють всередині підприємства і повністю залежать від арсеналу інструментарію щодо його діяльності та системи управління. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід, компетентність менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й



**Рис. 1. Основні риси конкурентного потенціалу підприємства**

*Джерело: складено на основі [4]*

амбіції керівників, а також загальноприйнятні в межах підприємства цінності та культура тощо.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства (КПП) – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки МП, що визначають його успіх на ринку за певний проміжок часу щодо сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів. КПП – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає урахування взаємодії усіх його складових елементів (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.). КПП має декілька особливостей, а саме [4, 6–8, 10 та ін.]: 1. КП не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю), а може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенціальних). 2. КП – це відносне поняття, тобто вона може мати різний рівень щодо конкурентів. 3. Визначається КП підприємства продуктивністю, оптимальністю використання залучених до процесу виробництва усіх видів ресурсів. 4. Рівень КП підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складників та елементів, насамперед – від продукції, а також від конкурентоспроможності галузі та країни загалом.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень проблеми оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства сформувався дуалістичний підхід щодо визначення її рівнів. Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють (перший погляд) такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства: світове лідерство, світовий стандарт, народногосподарське лідерство, народногосподарський стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, граничний рівень. Якщо підприємство знаходиться нижче граничного рівня, то його потенціал вважається зовсім не

конкурентоспроможним. Другий погляд зводиться до виокремлення чотирьох рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (КПП), що наведено у табл. 3.

Нині більшість вітчизняних підприємств можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Але необхідно відмітити, що позначаються і прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, і вони мають перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності потенціалу. Найбільших успіхів досягли підприємства харчової промисловості: ВАТ «Галактон» (м. Київ), ЗАТ «Світоч» (м. Львів), АТ «Оболонь» (м. Київ), ВАТ ПБК «Славутич» (м. Запоріжжя), ТОВ «Сандора» (м. Херсон), АТ «Чумак» (м. Каховка).

Фактори впливу на КП підприємства – це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. КП підприємства – це поліструктурна система, а будь-яка система функціонує під впливом у відповідному середовищі. Саме тому вплив на систему потрібно розглядати і досліджувати з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мезорівня, у якому діє підприємство; внутрішнього мікросередовища самого підприємства, що складається з низки ланок і сфер діяльності [6, 13]. Розглянемо підхід щодо класифікації факторів, що впливають на процес формування, розвитку і підвищення рівня КП підприємства у ринковому конкурентному середовищі (рис. 2).

Аналіз факторів, що мають вплив на КП, доцільно здійснювати в такій послідовності: зовнішнє макро- та мезосередовище, мікросередовище підприємства із розумінням, що зовнішні фактори більш суттєво впливають на КП порівняно із впливом внутрішніх факторів. Дослідження безпосереднього оточення підприємства почина-

Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

№	Рівень КПП	Характеристика
1	Перший рівень	Характерно розглядати організацію апарату управління як внутрішньо нейтрального елемента потенціалу. Роль керівника зводиться до випуску продукції, не піклуючись про проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважається зайвою зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та служби маркетингу, тому що не враховуються зміни ринкової ситуації та потреби споживачів
2	Другий рівень	Підприємства намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами
3	Третій рівень	Якщо керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їх, основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися у галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. На цих підприємствах виробничий складник потенціалу знаходиться під впливом апарату управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню
4	Четвертий рівень	Коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки управління, та залежить від його якості, ефективності, рівня організації виробництва, тоді підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу і випереджають конкурентів на довгий час

Джерело: складено автором за даними [6; 7]

ють із виявлення параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, із постачальників і конкурентів, які є найбільш значущими для конкретного підприємства. За необхідності до вітчизняних факторів можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних, котрі визначають процеси його діяльності та безпосередньо впливають на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал і саме ті можливості, якими володіє безпосередньо підприємство. Основними факторами впливу внутрішнього середовища на КП підприємства є: ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства; стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу устаткування; стратегія підприємства; рівень фінансового забезпечення; рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників; раціональність режимів роботи і відпочинку; узгодженість пропускної спроможності цехів і дільниць; забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням; наявність інноваційних можливостей і потенціалу; стан системи контролю якості; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; наявність передових технологій і сучасного устаткування; ефективність діяльності підприємства; організація руху товарів; ефективність організаційної структури; стан ремонтного господарства тощо. Результа-

том взаємодії всіх складників системи КП є поява нових властивостей, якими кожен окремий ресурс не володіє, тобто виникає синергетичний ефект. Залежно від поєднання цих властивостей є змога свідчити про конкурентну перевагу серед конкуруючих структур. На підприємствах необхідно запровадити проведення діагностики і моніторингу КП, що забезпечить керівництво підприємства інформацією про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також дасть змогу визначити як шляхи, так і можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що створить передумови досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності конкурентного потенціалу.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами дослідження КП як визначальної частини загального потенціалу виокремлено базис можливостей підприємства для досягнення позитивних результатів, підвищення рівня конкурентоспроможності й забезпечення високого конкурентного статусу на довгостроковий період. Саме адаптованість та інноваційність щодо агресивного середовища стає формою відносин системи «організація – оточення». КП визначається конкурентоспроможністю його складників, що вміщує три рівні взаємозв'язків і взаємовідносин: минуле – значення як ресурсного складника, характеризує виживання і використання резервів і орієнтується на перспективний розвиток для здійснення ефективної конкурентної боротьби на ринку. Розглянута характеристика складників КП підприємства та їхні особливості функціонування під впливом зовнішнього середовища. Система менеджменту суб'єкта спрямована на формування збалансованого та узгодженого комплексу

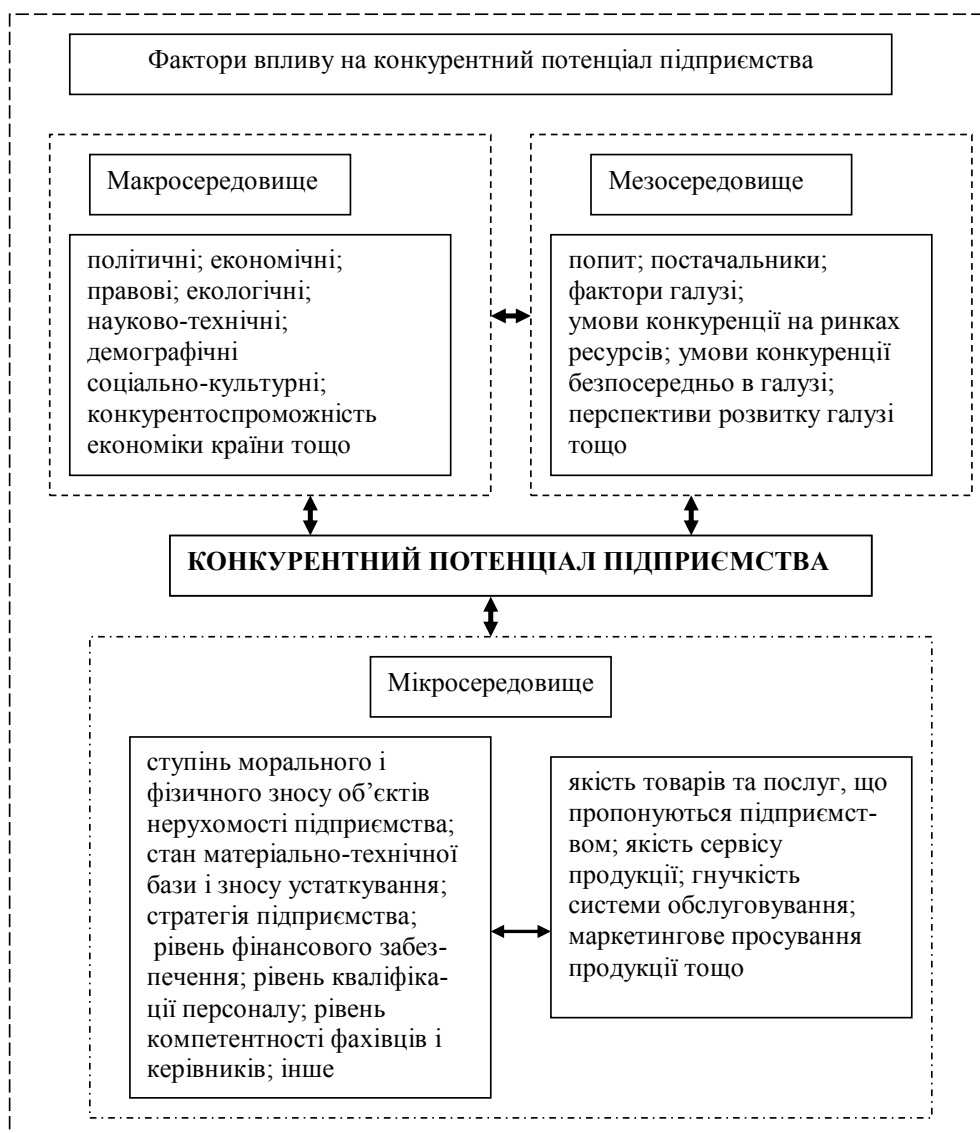


Рис. 2. Фактори впливу на КП підприємства

Джерело: розроблено на основі [4; 7-9; 12]

потенційних МП для розвитку та ефективного функціонування КП в ринкових умовах для задоволення потреб споживачів. Були виділені основні риси КП підприємства, що сприятиме створенню системи управління потенціалом, яка буде адаптована, гнучка та стійка до збурень мінливого навколишнього середовища. КП реагує на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу і при цьому зберігає можливість конкурувати, має різний рівень конкуренції, який визначається на основі продуктивності та оптимальністю використання всіх ресурсів і залежить від конкурентоспроможності його складників. Проаналізовано дуалістичний підхід щодо визначення рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства та їхні особливості і виокремленні фактори всіх рівнів впливу на КП підприємства як поліструктурної системи. Доведено, що результати взаємодії

усіх складників системи КП пов'язана з проявами нових властивостей і забезпечення синергетичного ефекту, що потребує діагностики і моніторингу. Наступним етапом дослідження стане обґрунтування методичного підходу проведення оцінки КП сучасного підприємства у ринковому середовищі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління / А.І. Лужецький. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.
2. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Ж.Ж. Ламбен. Санкт-Петербург. Наука. 1996. 589 с.
3. Толпежников Р.А. Понятийный аппарат экономической категории «конкурентный потенциал



предприятия» / Р.А. Толпежников, А.Р. Ткачева. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Випуск 1(10). С. 143–150.

4. Стахова М.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства / М.В. Стахова, О.В. Малик. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 468–473.

5. Бабина О.Є. Потенціал як системна економічна категорія / О.Є. Бабина. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 23–26.

6. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография; 2-е изд. / А.Э. Воронкова. Луганск. ВНУ им. В. Даля. 2004. 320 с.

7. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. Київ. ІПК ДСЗУ. 2010. 212 с.

8. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Беякова, О.Б. Балакай. Київ. Центр навчальної літератури. 2013. 248 с.

9. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій / Г.В. Омельчак. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 3. С. 121–125.

10. Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н.П. Карачина, Л.І. Перцата. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.

11. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.

12. Ровенська В.В. Потенціал підприємства: сутність, структура та загальні підходи до формування. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2010. № 23. С. 23–28.

13. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2013. 456 с.

#### REFERENCES:

1. Luzhetskyi A.I. (2013) Identyfikatsiia poniattia «konkurentnyi potentsial pidpriemstva» ta pidkhody do yoho upravlinnia [Identification of the concept of "competitive potential of the enterprise" and approaches to its management]. *Innovative economy*, no. 8, pp. 125–128.

2. Lamben Zh.Zh. (1996) *Strategicheskii marketing. Evropeyskaya perspektiva* [Strategic marketing. European perspective]. St. Petersburg: Nauka. (in Russian)

3. Tolpezhnikov R.A. (2014) Ponyatiynyy apparat ekonomicheskoy kategorii «konkurentnyy potentsial predpriyatiya» [Conceptual apparatus of the economic

category "competitive potential of the enterprise"]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, vol. 1(10), pp. 143–150.

4. Stakhova M.V., Malyk O.V. (2017) Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competitive potential as the basis for forming the competitiveness of the enterprise]. *Global and National Problems of Economics*, no. 16, pp. 468–473.

5. Babyna O.Ye. (2011) Potentsial yak systemna ekonomichna katehoriia [Potential as a systemic economic category]. *The bulletin of transport and industry economic*, no. 36, pp. 23–26.

6. Voronkova A.E. (2004) *Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnym potentsialom predpriyatiya: diagnostika i organizatsiya: monografiya* [Strategic management of competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization]. Lugansk: Volodymyr Dahl east VNU (in Ukrainian)

7. Hudzynskiy O.D., Sudomyr S.M., Hurenko T.O. (2010) *Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpriemstv (teoretyko-metodolohichni aspekt) : monohrafiia* [Management of the formation of competitive potential of enterprises (theoretical and methodological aspect)]. Kyiv: Institute for Card Studing of the State Employment Service of Ukraine (in Ukrainian)

8. Kasianova N.V., Solokha D.V., Morieva V.V., Beliakova O.V., Balakai O.B. (2013) *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta vykorystannia. 2-he vyd. pererob. ta dop.: pidruchnyk* [Potential of the enterprise: formation and use]. Kyiv: Center for Educational Literature (in Ukrainian)

9. Omelchak H.V. (2013) Instytutsionalne sere-dovyshche ta sutnist konkurentnoho potentsialu korporatsii [The institutional environment and the essence of the competitive potential of corporations]. *State and Regions. Series: Economics and Business*, no. 3, pp. 121–125.

10. Karachyna N.P., Pertsata L.I. (2014) Konkurentnyi potentsial ta yoho rol u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competitive potential and its role in shaping the competitiveness of the enterprise]. *Economic Space*, no. 86, pp. 164–172.

11. Krasnokutska N.S. (2005) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Potential of the enterprise: formation and estimation]. Kyiv: Center for Educational Literature (in Ukrainian)

12. Rovenska V.V. (2010) Potentsial pidpriemstva: sutnist, struktura ta zahalni pidkhody do formuvannia [Potential of an enterprise: essence, structure and general approaches to formation]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, no. 23, pp. 23–28.

13. Kryvoviazuk I.V. (2013) *Ekonomichna diahnostryka* [Economic diagnostics]. Kyiv: Center for Educational Literature (in Ukrainian)

**DEVELOPMENT AND USE OF THE ENTERPRISE COMPETITIVE POTENTIAL**

The interrelation of the level of competitiveness and effective system of management of the competitive potential as one of the directions of the economic strategy due to the combination of the system of resources with the potential capabilities of a particular enterprise has been proved. The revealed factors of influence of external and internal environment on the competitive potential, which need to be diagnosed and monitored to develop ways to effectively use the enterprise's potential in time. Considerable attention is paid to the key aspects of the formation, functioning and development of competitive potential on the basis of a systematic approach. The study of the content and features of the competitive potential in more than 20 scientific works has allowed to distinguish the basis of the possibilities of the subject, the implementation of which is related to the implementation of interrelated processes by the components of the competitive potential to increase its competitiveness and ensure a high competitive status for the future. Competitive potential as a determining part of the overall potential of an enterprise, includes the internal and external competitive potential of the enterprise combined with the ability to design, manufacture, sell and maintain competitive products (services). All above mentioned will be achieved under the appropriate conditions: efficient use of the resource base in a changing environment; the ability of management to make a balanced set of business opportunities and respond promptly to changing market conditions through adaptability and innovation. Competitive potential of an enterprise is determined by the competitiveness of its components, taking into account their interrelations: the possibility of functioning and development; practical survival and use of enterprise capabilities and future orientation. The most significant components (11) of the enterprise competitive potential have been identified. Potential of the organizational structure of management, infrastructure and management potential determine the entity's management system for the formation of a balanced and coordinated set of enterprise capabilities for the effective functioning and development of competitive potential. The external and internal factors concerning the formation and development of the potential of a particular enterprise are presented.

Competitiveness of the company's potential as a complex comparative characteristic has certain features, which allowed to analyze the approaches of experts to assess the competitiveness level of the enterprise potential. In addition, the factors influencing the competitive potential of the company, which are specified in the internal and external environment, have been identified. New properties and synergic effect, which requires the diagnosis and monitoring of the market competitive potential to ensure its effective use in conditions of tough competition, were the result of the interaction of all components of competitive potential system. This will allow us to justify the ways of implementing the enterprise competitive strategy as the main prerequisite for achieving a high level of competitiveness of the competitive potential of a particular economic entity in a market environment.