

Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С.

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розкрито основні концептуальні аспекти стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства на основі комплексного підходу, а також визначено основні елементи системи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, конкурентний потенціал, система стратегічного управління

### ВСТУП

Процеси формування ринкових відносин і конкурентного середовища тісно взаємообумовлені та вимагають пильної уваги з боку суб'єктів господарювання. Стратегічний підхід до управління конкурентним потенціалом стає важливою передумовою розвитку та ефективного функціонування підприємств в сучасних умовах. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває пошук та вдосконалення концептуальних розробок в сфері стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства на основі яких можна побудувати ефективну методологічну базу для забезпечення довгострокових тенденцій розвитку підприємства та його процвітання за умов конкурентної боротьби на ринку.

Теоретичні та методологічні питання стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в працях зарубіжних і вітчизняних учених. Наукові школи США, Японії та Європи є засновниками теорії стратегічного управління підприємствами в умовах конкурентного середовища. Зокрема, величезний внесок в розробку теоретичного фундаменту стратегічного управління конкурентоспроможністю зробили такі закордонні вчені як: Р.Акофф, І.Ансофф, М.Мінцберг, М.Портер, К.Прахалад, Дж.Стрікланд, А.А.Томпсон та ін. У працях українських і російських науковців Г.Л.Азоева, І.М.Акімової, А.Е.Воронкової, В.Г.Герасимчука, А.П.Градова, П.В.Забеліна, Г.Б.Клейнера, І.Краснокутської, М.М.Мартиненка, А.П.Наливайка, В.С.Пономаренка, Є.В.Попова, Р.А.Фатхутдінова також розглядаються фундаментальні проблеми стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Проте, недостатня розробка теоретичного <sup>©</sup> базису стратегічного управління конкурентним потенціалом і його невідповідність вимогам практики вітчизняних промислових підприємств в умовах трансформаційних змін економіки визначають необхідність детального вивчення даного питання.

Метою та основними завданнями статті є розкриття концептуальних основ стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства на основі комплексного підходу до управління, а також ідентифікація основних елементів системи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства – це складний процес, який повинен постійно змінюватись під впливом безперервного розвитку суспільства й економіки.

Під конкурентним потенціалом, ми пропонуємо розуміти сукупність ресурсів та можливостей підприємства,

які при раціональному використанні формуватимуть його конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійкі конкурентні позиції на ринках в довгостроковому періоді.

Саме тому, розробка ефективної системи стратегічного управління конкурентним потенціалом дозволить підприємствам сформувати необхідні конкурентні переваги для ефективного функціонування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

В сучасній економічній літературі існує велика кількість підходів до стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Проте, найбільш доцільним і ефективним для вирішення проблем стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства є застосування взаємодії системного, процесного і ситуаційного підходів.

Комплексне поєднання даних підходів до стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства, на нашу думку, повинно враховувати та поєднувати різнобічні аспекти, які б дозволяли отримати найбільш бажаний кінцевий результат при мінімізації негативних чинників. Таке поєднання являє собою логічний спосіб мислення, відповідно до якого процес вироблення, обґрунтування та прийняття будь-якого рішення відштовхується від загальної мети діяльності підприємства. Це дає змогу на науковій основі зіставити напрями розвитку і необхідні для їх досягнення ресурси, а це в свою чергу, означає необхідність внутрішньої єдності процесу управління, що надасть можливість досягнення максимального фінансового результату, знизити ризик, покращити конкурентні позиції підприємства.

Системний підхід є одним з основних у процесі формування конкурентного потенціалу підприємства. Він є таким напрямком методологічного дослідження, при якому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин і взаємозв'язків [11, с.46]. Системний підхід дає можливість пояснити будь-який вид діяльності, базуючись на закономірностях та взаємозв'язку його елементів, що в результаті створює можливість для їх більш ефективного використання. Таким чином, системний підхід розглядається як більш глибокий спосіб пізнання, в порівнянні з просто предметним [10, с. 161].

Використання лише системного підходу до стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства є недостатнім, оскільки він спрямований лише на дослідження об'єкта управління, залишаючи поза увагою детальний аналіз факторів макрооточення підприємства, методів, функцій та складових управлінського впливу на конкурентний потенціал суб'єкта господарювання. Дослідження цих складових доцільно за умови застосування процесно-системного підходу.

Розглядаючи управління конкурентним потенціалом як процес, необхідно акцентувати увагу передусім на послідовності дій, спрямованих на досягнення мети й системи цілей стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Це, у свою чергу, вимагає їхньої постановки, що і становить різницю між системним і процесним підходами. За таких умов процес управління конкурентним потенціалом підприємства має низку переваг, що спрощують практичне застосування науково-методичних розробок: спрямованість на досягнення встановленої мети, прозорість самого процесу управління, гнучкість та адаптивність системи до змін внутрішнього й зовнішнього середовища [9, с. 78]. При цьому сам процес стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства повинен представлятися у вигляді сукупності взаємозв'язаних функцій – організації, планування, мотивації та контролю, які забезпечуватимуть досягнення мети й системи цілей стратегічного управління конкурентним потенціалом суб'єкта господарювання за рахунок впливу суб'єкта управління на об'єкт наявними методами управління [16, с. 192].

Також варто звернути увагу на ситуаційний підхід до стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Даний підхід базується на тому, що придатність різних параметрів і методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці та в конкретний час. Оскільки є велика кількість факторів як в самій фірмі, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного найкращого способу управляти об'єктом [1, с. 36]. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації, максимально адаптований до неї. Застосування ситуаційного підходу ґрунтується на альтернативності досягнення однієї і тієї ж мети під час прийняття або реалізації управлінського рішення (плану і т. д.), на обліку непередбачених обставин, чинників ризику [14, с. 51].

Виходячи з даних підходів, процес стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства має формуватися з урахуванням таких властивостей як [17], [7], [15]:

- складність – потенціал як економічна система виявляється в наявності різноманіття його компонентів і зв'язків між ними, що визначають його внутрішню будову й організацію як єдиного цілого, тобто конкурентний потенціал підприємства включає складові, які, у свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи.

- динамічність – конкурентний потенціал підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи його відкритість та динамічність змін зовнішнього середовища, вивчати конкурентний потенціал в статичному стані неможливо.

- адаптованість – конкурентний потенціал підприємства має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

- еластичність - швидкість зміни конкурентного потенціалу підприємства залежить від рівня самого конкурентного потенціалу.

- цілісність - у цілісній системі окремі частини конкурентного потенціалу функціонують спільно, складаючи в сукупності процес функціонування системи як цілого. Кожен компонент потенціалу може розглядатися тільки в його зв'язку з іншими компонентами конкурентного потенціалу.

- синергетичність - цілеспрямована й погоджена взаємодія всіх компонентів конкурентного потенціалу, створює ефект набагато більший, ніж їх сума.

- пропорційність - усі елементи конкурентного потенціалу підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості.

- здатність до розвитку - означає, що система повинна бути здатною до навчання і розвитку (саморозвитку), сприйняття та використання нових технологічних ідей, наукових розробок і т.д. Джерелами розвитку конкурентного потенціалу як економічної системи можуть бути: зростання інвестиційної й інноваційної активності; конкуренція; різноманіття форм і методів формування та реалізації й ін.

- реалістичність - чинники, що формують конкурентний потенціал підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість.

- комунікативність - пов'язана з взаємодією та взаємозалежністю конкурентного потенціалу підприємства та зовнішнього середовища.

Необхідно зазначити, що теоретичною основою системи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства є такі основні елементи як: об'єкт, мета, завдання та принципи.

Об'єктом стратегічного управління в даному випадку є конкурентний потенціал підприємства, відповідно мета стратегічного управління конкурентним потенціалом полягає в забезпеченні його максимально ефективного використання з метою досягнення стратегічної мети діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети на підприємстві в процесі стратегічного управління конкурентним потенціалом мають бути вирішені такі завдання:

- формування та оцінка конкурентного потенціалу відповідно до цілей та завдань розвитку підприємства;
- пошук та реалізація напрямків використання конкурентного потенціалу;
- забезпечення внутрішньої збалансованості компонентів конкурентного потенціалу та їх оптимізація;
- визначення рівня нереалізованого потенціалу та виявлення прихованих можливостей та шляхів його реалізації;
- обґрунтування стратегічних альтернатив і оперативних заходів щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства;
- забезпечення зацікавленості персоналу в підвищенні ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства.

Крім того, реалізація комплексного підходу до дослідження проблеми стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства вимагає наявності певної системи принципів. Аналіз економічної літератури із зазначеної проблеми показав, що у більшості публікацій [2], [4], [5], [13] розглядаються загальні принципи управління потенціалом підприємства в цілому, без конкретизації особливостей їх використання щодо стратегічного управління саме конкурентним потенціалом. Такий підхід, на нашу думку, є дуже узагальнюючим, тому, на основі загальних принципів, ми пропонуємо авторський варіант бачення принципів стратегічного управління саме конкурентним потенціалом підприємства (рис. 1).

Наступною невід'ємною складовою системи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства є формування даного потенціалу, що включає визначення (ідентифікацію) основних складових конкурентного потенціалу, оцінку ефективності управління основними його складовими та встановлення взаємозв'язків між ними, комплексну оцінку ефективності управління конкурентним потенціалом загалом та визначення резервів підвищення конкурентного потенціалу підприємства [2, с. 28]. Головна складність процесів управління і формування конкурентним потенціалом підприємства полягає у потребі дослідження всіх компонентів у взаємозв'язку та динаміці.

Необхідно зазначити, що дослідивши та проаналізувавши основні складові конкурентного потенціалу доцільно перейти до наступного етапу процесу стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства – етапу діагностики конкурентного потенціалу підприємства, визначення його «вузьких місць» та виявлення ключових факторів успіху.

Враховуючи стратегічний характер рішень, рівень конкурентного потенціалу важливо оцінювати з врахуванням особливостей зовнішнього середовища та виявленням у ньому стратегічних можливостей підприємства. З метою комплексної оцінки рівня конкурентного потенціалу поточний стан підприємства має бути проаналізований за двома напрямками. По-перше, за допомогою внутрішнього аналізу конкурентного потенціалу з врахуванням минулої, теперішньої і майбутньої стратегічної позиції підприємства. По-друге, за допомогою аналізу конкурентного потенціалу відносно поточних конкурентів в певному відрізку часу [4, с. 162]. Такий підхід дає змогу визначити основні відхилення конкурентного потенціалу відносно бажаних позицій.

Рівень конкурентного потенціалу можна оцінити за допомогою таких методів наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний, метод експертних оцінок тощо. Кожен з цих методів аналізу вимагає врахування певних вимог. Для проведення внутрішньої оцінки рівня конкурентного потенціалу рекомендується використовувати статистичну базу даних, коли переважаючим методом розрахунку стануть статистичні методи дослідження та факторний аналіз [12, с. 76].

Для виявлення сильних і слабких сторін конкурентного потенціалу стосовно конкурентів використовується порівняльний метод. Особливість останнього полягає у необхідності вдалого вибору бази порівняння, що значною мірою визначатиме ефективність проведення дослідження. В такому разі можна використати принцип концепції «бенчмаркінгу», який передбачає ретельне вивчення досвіду найпотужнішого та найуспішнішого в галузі конкурента, а також проведення порівняльного аналізу та розроблення на базі отриманих результатів власної стратегії підприємства. Метод експертних оцінок використовується на всіх етапах оцінки при роботі з якісними показниками [3, с. 143].

На основі встановленого рівня конкурентного потенціалу підприємства пропонуємо виділяти наступний етап – розроблення стратегії його подальшого розвитку.

Обрання стратегії є підставою для безпосередньої реалізації конкурентного потенціалу підприємства, яка відбувається через комплекс організаційно-управлінських заходів [8, с. 69]. Удосконалення процесу управління конкурентним потенціалом підприємства, окрім обґрунтування стратегій управління ним, передбачає визначення нереалізованого конкурентного потенціалу підприємства, реалізація якого в майбутньому періоді з урахуванням альтернатив розвитку та різних варіантів зміни станів зовнішнього середовища (реалістичного, оптимістичного та песимістичного) дозволить підприємству вийти на новий ступінь розвитку відповідно до встановлених стратегічних цілей [6, с. 21].

## Принципи стратегічного управління конкурентним потенціалом

### Системності

визначення конкурентного потенціалу як певної впорядкованої сукупності, розгляд внутрішніх взаємозв'язків, аналіз впливу кожного з функціональних потенціалів на загальну стратегію підприємства й формування управлінських рішень з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

### Цілеспрямованості

формування та використання конкурентного потенціалу має здійснюватися цілеспрямовано, тобто з метою досягнення певної мети. Таким чином, саме стратегічна (глобальна) мета функціонування підприємства істотним чином визначає механізм його формування, використання та оцінки

### Безперервності

спостереження за поточним рівнем конкурентного потенціалу підприємства; вияв, відхилення та формування управлінських коригуючих рішень є постійним та безперервним процесом

### Збалансованості

виключення можливості надмірного впливу показників одного з функціональних потенціалів на конкурентний потенціал підприємства загалом через побудову збалансованої системи коефіцієнтів

### Гнучкості та здатності реагувати на зміни

забезпечення гнучкості й здатності підприємства реагувати на зміни рівня конкурентного потенціалу залежно від зміни цілей та загальної стратегії підприємства

### Оптимальності використання ресурсів

адекватність на всіх етапах застосованих ресурсів очікуваним результатам від діяльності системи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства

### Прогресивності

відображає необхідність дослідження та застосування на практиці прогресивних методів стратегічного управління конкурентним потенціалом із застосуванням досвіду підприємств провідних промислових розвинених країн

### Здатності до розвитку

метою стратегічного управління конкурентним потенціалом є постійне покращення його стану, готовність та здатність підприємства до розвитку для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості

### Результативності та ефективності

забезпечення ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства, а також позитивних результатів в процесі стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства

### **Рис. 1 Принципи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства**

Після цього етапу відбувається перехід на завершальну стадію процесу стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства – до етапу контролю. Зазначимо, що дана стадія системи управління конкурентним потенціалом підприємства характеризується поточним контролем за реалізацією конкурентного потенціалу підприємства.

Необхідно відзначити, що такий комплексний підхід до стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємств є науково-обґрунтованою системою дій управлінського процесу, спрямованого на вироблення ефективних рішень на основі розуміння єдності усіх елементів заданої системи.

### **ВИСНОВКИ**

Таким чином, розглянуті концептуальні основи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства ґрунтуються на інтегрованій цілісності конкурентного потенціалу та враховують процесно-системний підхід, що дозволяє формувати ефективний механізм стратегічного управління конкурентним потенціалом та сприяє перетворенню потенційних можливостей підприємства в його потенційні переваги, а взаємодія та комплексне використання всіх елементів запропонованого концептуального підходу до стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства сприятиме більш раціональному використанню ресурсів, забезпеченню ефективного використання сукупного потенціалу, а також забезпеченню стійкого розвитку підприємства в майбутньому.

Отже, під системою стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства, на нашу думку, слід розуміти цілісну, структуровану сукупність властивостей, завдань, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, застосування яких дасть змогу забезпечити довгостроковий розвиток підприємства та досягнути його стратегічної мети. Перспективами подальших досліджень в даному напрямі є розробка ефективного механізму оцінки конкурентного потенціалу підприємства та розробка стратегії

подальшого розвитку даного потенціалу.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б. М. Андрушків. — Тернопіль : Лілея, 1997. — 216 с.
2. Бакунов А. О., Яременко М. О. Концептуальний підхід до управління потенціалом торговельного підприємства / А.О. Бакунов, М.О. Яременко // Європейський вектор економічного розвитку. — 2011. - №2 (11). — С. 26-29.
3. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга [текст] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. — Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. — 147 с.
4. Васильєва Т. А., Леонов С. В., Кривич Я. М. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. - №4. — Т.1, С. 160-171.
5. Загорная Т.О., Шаповалов Ф.А. Концептуальные основы формирования конкурентоспособного потенциала аптечных сетей / Т.О.Загорная, Ф.А.Шаповалов // Механізм регулювання економіки. - 2010. - № 3, Т.1. — С.176–182.
6. Ковальська Л.Л., Пятачук В.В. Конкурентний потенціал підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Л. Л. Ковальська // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. — 2009. — Випуск 6 (22). — С. 20-26.
7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / Н. С. Краснокутська. — К. : Центр навч. літ., 2005. — 352 с.
8. Левицьки С. Как разработать стратегию: практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий / С. Левицьки. — Д. : Баланс Клуб, 2004. — 218 с.
9. Лепа Р.Н. Анализ методологических подходов к управлению и принятию решений на предприятии / Р.Н.Лепа // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. — 2005. — Вип.100-1. — С.77-84.
10. Леонов С. В., Кривич Я. М. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку / С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. — 2009. — Вип. 22. Ч. 2. — С. 45-49.
11. Основы системного анализа : Учеб.пособие. — СПб.:«Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2000 г. — 236 с.
12. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. — Харьков : ХНЭУ, 2004. — 216 с.
13. Петрович Є. М., Лушак Н. С. Формування конкурентного потенціалу організації на інноваційних засадах / Є. М. Петрович, Н.С. Лушак // Проблеми економіки. — 2011. — С. 3-10.
14. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. — 640 с.
15. Фатхутдінов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдінов. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 416 с.
16. Федулова Л. І. Сучасний погляд на теорію управління підприємством / Л. І. Федулова // Наукові праці ДонНТУ. — вип.31-3. — С. 190-195.
17. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : Учеб. пособие / А. Ю. Юданов. - М., 1998. — 324 с.

Отримано 20.03.2013р.

---

© **Квасницька Раїса Степанівна**, к.е.н, доцент, професор кафедри фінансів та банківської справи Хмельницького національного університету

**Ардашкіна Наталя Сергіївна**, аспірант кафедри фінансів та банківської справи Хмельницького національного університету, e-mail: [ardashkina\\_n@ukr.net](mailto:ardashkina_n@ukr.net)