

УДК 338.12.018

В.М. НИЖНИК

Хмельницький національний університет

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ПОГЛИБЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Висвітлені основні підходи, шляхи, складові та методи підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств.

Ключові слова: конкурентний потенціал, промислові підприємства, конкурентоспроможність, шляхи підвищення, механізми управління.

V. NIZHNIK

Khmelnitsky National University

MECHANISMS TO IMPROVE THE COMPETITIVE POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES FOR THE DEEPENING OF INTERNATIONAL COMPETITION

Abstract – The basic approaches, ways, components and techniques to improve the competitive potential of industrial enterprises. The main task of improving the competitive capacity to identify, systematize and analyze all the components that make up the competitive potential, the development of methods for determining quantitative characteristics of these elements influence each other and the formation of the basis of the methodological base management competitive potential.

Keywords: competitive potential, industry, competitiveness, ways to improve, control mechanisms

Проблема організації ефективного управління конкурентним потенціалом є однією з найважливіших проблем удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств, особливо під час входження України в систему міжнародної конкуренції. Економічні процеси здійснюють вплив на діяльність усіх суб'єктів господарювання, зокрема, на промислові підприємства. Існуюче законодавство України надало економічним господарським суб'єктам більше прав та свобод. Однак, не всі вітчизняні промислові підприємства здатні до формування ефективного конкурентного потенціалу та ведення конкурентної боротьби.

За таких умов, для кожного промислового підприємства виникає необхідність розробки та формування механізмів підвищення власного конкурентного потенціалу, а також вдосконалення шляхів його активізації. Через те питання оцінки, формування та реалізації механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств слід вважати актуальними та своєчасними.

На кафедрі «Міжнародних економічних відносин» Хмельницького національного університету впродовж останніх років виконується держбюджетна та госпдоговір на науково-дослідну тематику присвячену розробці механізмів підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств. Відповідно до зазначеної вище тематики розроблено:

- організаційно-економічний механізм стимулювання науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств;
- механізм управління фінансовими результатами підприємства;
- механізм оцінки реалізації продукції та виручки в управлінні підприємствами;
- механізми підтримки конкурентоспроможності підприємств машинобудування;
- мотиваційний механізм регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства;
- мотиваційний механізм ефективного управління персоналом підприємства;
- організаційно-економічний механізм реструктуризації в антикризовому управлінні підприємством;
- формування механізму управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- механізм фінансового забезпечення ефективної ЗЕД машинобудівного підприємства.

Однак, недостатня увага до ролі і місця конкурентного потенціалу та економічної безпеки в системі управління підприємствами призводить до неадекватної реакції окремих підприємств на небезпеки та загрози, що виникають в сучасному економічному середовищі, і, як наслідок, окремі їх рішення виявляються помилковими, особливо щодо адаптації до екзо-, ендогенного середовища, використання технологій поведінки у нестандартних ситуаціях, реакції на фактори впливу тощо. Все це сприяє виникненню значних загроз у діяльності підприємств, обмеженості їх мобільності і втраті потенціальних можливостей. І особливо це позначається на формуванні й розвитку ринку промислової продукції, структурних перетвореннях у цій галузі, членстві України у СОТ та перспективах вступу до ЄС в умовах поглиблення міжнародної конкуренції.

Аналіз останніх публікацій з проблем формування та реалізації конкурентного потенціалу підприємств різних галузей економіки підтверджує значний інтерес вчених до вдосконалення сутності поняття «конкурентний потенціал», його структури та складу, розкриття методів оцінки та шляхів збільшення тощо. Даному аспекту присвячені фундаментальні роботи І. Ансоффа, Я. Базилюка, Л. Гришко,

Ф. Котлера, М. Портера, Р. Фатхутдінова. Проблема управління потенціалом в сучасній економіці розглядається у дослідженнях З. Варналія, А. Воронкова, А. Задой, Н. Краснокутської, Є. Лапіна, І. Репіної, О. Федоніна та інших.

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 потенціалів підприємств.

Одним з головних завдань підвищення конкурентного потенціалу є виявлення, систематизація та аналіз всіх складових елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентним потенціалом. За допомогою структурування конкурентного потенціалу підприємства ми можемо оцінити рівень розвитку кожного локального потенціалу та сконцентрувати зусилля управління у найбільш пріоритетному напрямку, а також використовувати всі стратегічні можливості, визначати пріоритети в розвитку відповідно до намічених цілей з метою ефективного функціонування на ринку.

Зауважимо, що конкурентний потенціал необхідно розглядати як здатність підприємства не тільки зберігати, але й збільшувати свою конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Процеси підвищення конкурентного потенціалу підприємства потребують врахування специфіки взаємозв'язку як між складовими елементами підприємства, так і з їх оточенням, і являють собою процеси прийняття управлінських рішень (включаючи цілі, методи, важелі, інструменти) для досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентний потенціал являє собою організаційно-економічну структуру, яка включає сукупність маркетингових виробничо-технічних, організаційних, трудових, інноваційно-інвестиційних фінансових можливостей і ресурсів підприємства для досягнення конкурентних переваг на зовнішніх ринках. За сучасних умов господарювання він формується під впливом конкуренції та опосередкованих багатьма організаційними, економічними і соціальними факторами. Як складна економічна система відносин конкурентний потенціал містить велику кількість взаємоузгоджених елементів, тому головне в його характеристиці – визначення властивостей зв'язків між ними, а також можливих наслідків їх взаємодії. Оцінка окремих результатів при цьому може бути різною залежно від цілей і завдань функціонування підприємства, що визначається за допомогою кількісних і якісних характеристик [4].

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. Стрікланда, ключові чинники успіху в галузі, які містять як сильні, так і слабкі сторони за окремими функціональними складовими конкурентного потенціалу [4].

На сьогодні для промислових підприємств необхідно здійснювати пошук шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Найважливішим фактором успішного виживання є стратегічне управління, хоча в діях підприємств різних галузей можна спостерігати відсутність в механізмах підвищення конкурентного потенціалу стратегічності. Необхідність використання підприємствами стратегічного менеджменту обґрунтовували у своїх дослідженнях зарубіжні науковці: Ф. Котлер, М. Портер, В. Кінг, Дж. Еванс, Б. Берман, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, І. Ансофф та ін., а також їх вітчизняні послідовники: А.А. Міщенко, В.О. Василенко, А.В. Войчак, В.Г. Герасимчук, Г.І. Кіндрацька, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська та багато інших вчених та практиків.

Основними етапами формування механізмів управління потенціалом підприємства є [5]:

- визначення місії підприємства і завдань підвищення конкурентоспроможності;
- формулювання цілей підвищення конкурентного потенціалу;
- аналіз зовнішнього середовища та оцінка необхідності діяльності підприємства;
- аналіз наявного потенціалу підприємства, перспектив його розвитку;
- вибір необхідного механізму підвищення тієї чи іншої складової потенціалу підприємства;
- розроблення функціональних та ресурсних заходів;
- впровадження, контроль та оцінка результатів від впровадженого механізму.

Розробка конкурентного потенціалу в системі ефективного управління промисловими підприємствами характеризується, в першу чергу, продукцією: якістю товару (послуги) та асортиментною структурою продажу. Це найважливіший елемент, оскільки конкурентоспроможність товару – поняття відносне і оцінюється тільки на ринку при зіставленні як з характеристиками, так і з умовами продажу і сервісу аналогічних товарів, які виготовляються конкуруючими підприємствами. Виробник здійснює оцінку товару, насамперед, для досягнення його безумовної рентабельності, хоча не менш важливе значення має оцінка конкурентоспроможності їхніх товарів з позиції самих покупців.

Особливими ознаками конкурентного потенціалу в системі управління промисловими підприємствами є ефективне використання наявних ресурсів, можливостей, обсяг та якість даних ресурсів, кваліфікація кадрів, практичні навички персоналу, їх освітні, психофізіологічні та мотиваційні якості; інноваційні, інформаційні та фінансові можливості підприємства, здатність менеджменту оптимально

використовувати наявні ресурси, що у комплексі являє собою його потенціал, який повинен бути конкурентоспроможним. При цьому, менеджмент підприємства має здійснювати наступні функції:

- 1) об'єктивно оцінювати існуюче положення підприємства на ринку, частку продукції підприємства на зовнішньому ринку;
- 2) визначати концепцію підвищення конкурентного потенціалу;
- 3) простежувати необхідність змін для досягнення бажаного результату;
- 4) наочно представляти та пояснювати очікувані результати від вдосконалення шляхів підвищення конкурентного потенціалу підприємства [2].

Отже, конкурентний потенціал підприємства об'єднує окремі сторони діяльності підприємства, а саме: маркетинг, фінанси, внутрішні процеси, розвиток, ресурси, важелі, інструменти підвищення.

Одне з важливих місць у системі формування конкурентного потенціалу підприємства належить саме інноваційному потенціалу, оскільки він охоплює всі наявні матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства, які використовуються у інноваційній діяльності та забезпечують досягнення конкурентних переваг через розроблення і впровадження інновацій, а також поєднує в собі матеріальний потенціал та інтелектуальний потенціал. Інноваційний потенціал промислового підприємства визначає стан його інноваційних можливостей на певний час, досягається і формується в процесі розвитку, що вимагає його моніторингу та оцінки. Оцінка інноваційного потенціалу дає змогу розробити оптимальну стратегію інноваційного розвитку. Інноваційний потенціал органічно входить до кожної зі складових конкурентного потенціалу і наповнює його результатами НТП, кваліфікованими кадрами, готовністю персоналу до змін, які зайняті у інноваційному процесі, сучасним інформаційним забезпеченням, виробничими потужностями, інноваційними маркетинговими стратегіями.

Оскільки інноваційний потенціал органічно входить до всіх складових конкурентного потенціалу, то підприємству потрібно інноваційно наповнити, удосконалити, покращити, адаптувати до сучасних умов кожну з цих складових (маркетингову, виробничу, науково-дослідну, кадрову, інформаційну, фінансову). Говорячи про необхідність підвищення конкурентного потенціалу, слід зазначити, що вітчизняним підприємствам для досягнення успіху необхідно ставати на інноваційний шлях розвитку і ефективно формувати власний внутрішній і зовнішній конкурентний потенціал для досягнення конкурентної переваги.

Лише інноваційно активні підприємства за сучасних умов розвитку ринку можуть бути конкурентоспроможними, а отже, успішними. Саме тому інноваційне наповнення конкурентоспроможного потенціалу підприємств є необхідною умовою функціонування організації. Формування стійких конкурентних переваг на ринку промислових товарів і послуг допоможе підприємствам зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну комерційну діяльність в довгостроковій перспективі і досягти максимального ефекту від цієї діяльності на конкурентному ринку. Разом з тим, найважливішою проблемою для українських підприємств на сучасному етапі є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. Основою її ефективного вирішення є формування і реалізація конкурентних переваг [1].

Сьогодні у світі йде процес над створенням інноваційних продуктів (а отже, мільйонів робочих місць), які зможуть задовольнити вимоги населення, що постійно зростає, і країн з економікою, що розвиваються, таких як Індія, Бразилія, Китай. В Азії, особливо у Китаї та Гонконзі, малий бізнес прямує у бік технологій медичного та фармацевтичного секторів. Його підтримує держава. Уряд Великої Британії нещодавно оприлюднив програму створення мережі технологічних та інноваційних центрів з поширення знань академічних дослідників для підприємств [3].

Управління конкурентним потенціалом – це сукупність всіх процесів і засобів розробки та реалізації портфеля маркетингових конкурентних стратегій підприємства, гострого та швидкого реагування на зміни в конкурентному середовищі з метою отримання конкурентних переваг на довгострокову перспективу. При побудові механізмів управління конкурентним потенціалом необхідно враховувати ряд принципів, а саме:

- орієнтація на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку, що дає можливість підвищити конкурентоспроможність окремих видів продукції і підприємства в цілому;
- достатність інформаційного забезпечення та рівня повноважень особистості, яка приймає управлінські рішення;
- процесний підхід, завдяки якому результат досягається ефективніше, так як саме в цьому випадку діяльністю та ресурсами керують як процесом; такий підхід дозволяє визначити джерела отримання інформації, а також зворотній зв'язок для ефективного правління конкурентним потенціалом;
- системний підхід до управління, який полягає у виявленні взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу, управлінні останнім як системою, що підвищує ефективність досягнення поставлених цілей;
- безперервний моніторинг конкурентного потенціалу, який спрямований на підвищення ефективності останнього за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок;
- використання перевіреної та достовірної інформації; врахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, що сприяє адаптації до змін підприємства на всіх рівнях [3].

Управління конкурентним потенціалом передбачає насамперед аналіз конкурентного середовища, а потім на основі цього пошук необхідних можливостей і розробку стратегічної поведінки. Управління конкурентним потенціалом підприємства має включати наступну послідовність дій:

- визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;
- визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;
- інтегральна оцінка конкурентного потенціалу;
- розробка стратегій, спрямованих на підвищення та розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств.

Заходи з підвищення конкурентного потенціалу в системі ефективного управління підприємствами мають складатися з визначення стану зовнішнього середовища; удосконалення організаційної структури; визначення ризиків успішного виконання виробничих програм; економії трудових та матеріальних ресурсів розробки та реалізації програм підвищення конкурентного потенціалу підприємств [1].

Під час розробки шляхів підвищення конкурентного потенціалу на підприємстві завжди потрібно систематично проводити діагностику і моніторинг процесів формування та реалізації конкурентного потенціалу для забезпечення його ефективності та коригування процесів управління за результатами аналізу. Завдяки діагностиці можна одержати інформацію про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання конкурентного потенціалу в часі, а також визначити основні напрямки та можливості реалізації конкурентної стратегії. Чим більше експертів бере участь в аналізі, тим об'єктивнішими будуть кінцеві результати.

Експертами реалізації механізмів виступати як незалежні фахівці, так і працівники підприємства, особливо його керівний склад. Дана діагностика дозволить виділити чинники, їхній вплив на діяльність підприємства.

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності мають виступати:

1. Підприємство користувач результатів запровадження механізмів підвищення конкурентоспроможності. Замовником найчастіше виступають власники підприємства.
2. Інвестори (банки), які вкладають грошові ресурси у формування механізмів підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств.
3. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.
4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення механізмів реалізації.
5. Розробники механізмів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.
6. Керівник-менеджер, який очолює керівництво роботами з розробки та запровадження механізмів конкурентного потенціалу підприємств.
7. Організаційна структура під керівництвом менеджера, яка створюється на період впровадження механізмів та ефективного результату.

В системі ефективного управління промисловими підприємствами на підвищення конкурентного потенціалу впливає також розроблення стратегій інноваційного наповнення для підприємств конкретних галузей, оскільки кожна галузь має свою певну специфіку.

Основними шляхами підвищення конкурентного потенціалу в системі ефективного управління промисловими підприємствами є:

- наявність чітких конкурентних цілей і постійний перегляд портфеля конкурентних маркетингових стратегій, які ґрунтуються на специфіці конкурентного середовища і на бажанні одержати конкурентні переваги в кінцевому результаті;
- планування, тобто перспективне бачення (повинно бути присутнє переконання в правильності стратегій), націлене на виявлення майбутнього потенціалу успіху;
- активне просування продукції та здійснення її реалізації з метою отримання сталого прибутку;
- застосування конкурентних стратегій, ефективне використання наявних ресурсів та можливостей підприємства;
- концентрація головних зусиль в потрібному місці і в потрібний час;
- перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху, організаційний розвиток, тобто використання нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, які здатні революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності;
- гнучкість стратегічної поведінки, що забезпечує використання мінімуму ресурсів для досягнення максимального результату;
- контроль, тобто перевірка ефективності здійснення планів і рішень, контроль над досягненням адекватної конкурентної позиції, чи забезпечує ця позиція позитивні результати;
- скоординований порядок дій як самого керівництва, так і персоналу, управління людськими ресурсами (проблема раціонального використання ресурсів на підприємстві вирішується з урахуванням вимог порядку, упорядкованості відносин всередині підприємства);
- промисловий моніторинг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкого виробничого процесу;
- економічні засоби та інструменти управління запасами, фінансами, управління змінами тощо;
- управління інноваціями та технологіями, використання інформації.

Одним з ефективних засобів підвищення конкурентного потенціалу є застосування ЕОМ, яке

дозволяє скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, модельних випробуваннях, а фактор випередження у часі є одним з найважливіших у конкурентній боротьбі. Автоматизація бізнес-процесів, застосування гнучких виробничих систем, окрім підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, сприяє й розв'язанню соціальних проблем (вивільнення людини від одноманітної фізичної праці і перетворення її у творчого учасника виробничого процесу). Важливим завданням підвищення конкурентного потенціалу є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів.

Отже, щоб забезпечити підвищення конкурентного потенціалу, необхідно здійснити ряд дій, оскільки це складний процес, який постійно змінюється під впливом інноваційного розвитку суспільства і економіки. Конкурентний потенціал завжди потрібно забезпечувати інноваційним наповненням, щоб поліпшити якість продукції, оптимізувати технологічні процеси, поліпшити організацію збутової діяльності.

В основу управління розробкою та реалізацією механізмів підвищення конкурентного потенціалу покладаються наступні принципи:

- поєднання єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного управління на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- планування виробництва, технологічного процесу та забезпечення якості.

На сьогодні жорсткі умови конкуренції змушують промислові підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення наукових груп з підвищення продуктивності в галузях – сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій [1].

Для підвищення конкурентного потенціалу промислових 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 [2].

Отже, конкурентний потенціал промислових підприємств є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості в майбутньому, довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств цілеспрямованого забезпечення підвищення конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства як складової загального управління підприємством. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні бути відділені від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізуючий вплив, методи, важелі та інструменти реалізації. З огляду на це, головним завданням в системі управління конкурентоспроможністю підприємства є створення механізмів підвищення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на міжнародному ринку ринкову ситуацію з урахуванням ризиків зовнішнього середовища.

Література

1. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / Градов А.П. – СПб : Спецлитература, 1999. – 589 с.
2. Гришко В.А. Формування та оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств / В.А. Гришко, О.Я. Колещук, Н.І. Крет // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 5 (640).
3. <http://www.openforum.com/idea-hub/topics/the-world/article/2011-a-year-of-opportunitymatthew-e-tau>
4. Качмарик Я.Д. Систематизація цілей стратегічного управління потенціалом підприємства / Я.Д. Качмарик, Х.Б. Риб'як // Науковий вісник НЛТУ. – 2006. – Вип. 16.1.

References

1. Hradov A.P. Economic strategy of firm. SPb.: Spetsliteratura, 1999. – 589 p.
2. Hryshko V.A., Koleshchuk O.Y., Kret N.I. Forming and evaluation of innovative potential of machine-building enterprises // Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhniky». – 2009. – Vol. 5 (640).
3. <http://www.openforum.com/idea-hub/topics/the-world/article/2011-a-year-of-opportunitymatthew-e-tau>
4. Kachmaryk Ya.D., Rybiak Kh.B. Systematization of aims of strategic management of enterprise potential // Naukovyi visnyk NLTU. – 2006, Vol. 16.1.