

УДК 338.42.2

І.О. ГЕРАЩЕНКО, С.В. СОРОКІНА, А.А. ПІРКІНА**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною та багатогранною категорією, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами. Визначено мету управління конкурентоспроможністю підприємства., об'єкт та і суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянуто особливості забезпечення конкурентних переваг підприємства. Запропоновано інформаційну систему розвитку управлінського потенціалу. Розроблено шляхи покращення конкурентоспроможності підприємства за рахунок виробничого, ресурсного, кадрового, маркетингового, фінансового та інвестиційного потенціалів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, потенціал, управління, конкурентні переваги, інформаційна система розвитку управлінського потенціалу.

Конкурентоспособность предприятия является комплексной и многогранной категорией, которая отражает совокупность сравнительных преимуществ в различных сферах (экономической, технологической, кадровой, товарной, рыночной и т.д.), сочетание которых формирует для предприятия более устойчивые позиции на определенном рынке в соответствующий период времени по сравнению с определенными конкурентами. Определены цели управления конкурентоспособностью предприятия., Объект и и субъекты управления конкурентоспособностью предприятия. Рассмотрены особенности обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Предложена информационная система развития управленческого потенциала. Разработаны пути улучшения конкурентоспособности предприятия за счет производственного, ресурсного, кадрового, маркетингового, финансового и инвестиционного потенциалов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, потенциал, управление, конкурентные преимущества, информационная система развития управленческого потенциала.

Competitiveness of an enterprise is a complex and multifaceted category that reflects a set of comparative advantages in different spheres (economic, technological, personnel, commodity, market, etc.), the combination of which forms a more stable position for a company in a certain market in the corresponding period of time in comparison with the determined competitors. The purpose of the enterprise competitiveness management is determined, the object and the subjects of enterprise competitiveness management. Features of providing competitive advantages of the enterprise are considered. An information system for the development of managerial potential is proposed. The ways of improving the competitiveness of the enterprise through the production, resource, personnel, marketing, financial and investment potential are developed.

Keywords: competitiveness, potential, management, competitive advantages, information system of management potential development.

Вступ. Одним із базових економічних законів, які відображають іманентні закономірності економічних явищ, є закон конкуренції, згідно з яким у ринковій економіці успішно функціонують та розвиваються ті суб'єкти підприємницької діяльності, які володіють певними конкурентними перевагами. Такими перевагами традиційно вважаються нижчі ціни та вища якість продукції, відомий бренд підприємства, високотехнологічне виробництво, ексклюзивність продуктового ряду, ресурсоекономість, вигідне місце розташування, висока кваліфікація персоналу, функціонування у спеціальних зонах або офшорах. Закон конкуренції насамперед спрямований на те, щоб на ринку виживали та залишалися лише ті суб'єкти економічної діяльності, які здатні більш ефективно використовувати обмежені ресурси та запропонувати на ринок продукцію, котра користується попитом за наявних характеристик та у порівнянні з іншими суб'єктами ринку [3].

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.

На сучасному етапі вітчизняна машинобудівна галузь загалом характеризується низькими показниками розвитку, нестійкими позиціями на внутрішньому та зовнішньому ринках, неефективними та ресурсозатратними технологіями. Основними причинами такого стану речей вважають низьку конкурентоспроможність переважної більшості машинобудівних підприємств та їхньої

продукції. Особливо яскраво проявились слабкі позиції підприємств машинобудування у технологічній, управлінській, фінансовій сферах у період фінансово-економічної кризи 2010-2015 рр., за якої значна частина підприємств не змогла утримати існуючі ринкові позиції, була ліквідована або суттєво скоротила обсяги виробничо-господарської діяльності. При цьому мають місце ситуації, коли машинобудівне підприємство характеризується застарілим технічним та технологічним забезпеченням, нерозвиненою системою менеджменту та маркетингу, але при цього його продукція є унікальною та користується попитом на ринку. В таких умовах виникає необхідність у систематизації та розробці напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.

Конкурентоспроможності підприємств, конкурентні переваги та змістове наповнення розкривають у своїх працях такі автори, як І.З. Должанський та Т.О. Загорна О.О. [2], О.О. Гетьман і В.М. Шаповал [2], О.С.Кузьмін та Н.І. Горбаль [2], О.С. Другова [5], Н.П. Карачина [6], О.Н. Бабій, Н.А. Бахвалова, А.Л. Сабадирьова, Н. Грицишин, І.Ю.Цебор, О.М. Тищенко [4], О.М. Алтухов [1], О.Мельник [3].

Викладення основного матеріалу дослідження.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та

сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямовано на:

- нейтралізацію або обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які реалізують його мету:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;
- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники);
- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію заходів по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
- менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження останніх років у сфері стратегічного менеджменту свідчать, що конкурентоспроможність сучасних підприємств залежить від рівня компетентності керівництва і його використання з метою ефективного розвитку підприємства.

Забезпечення конкурентних переваг перед конкурентами, пов'язане, насамперед, із формуванням у керівництва уявлення про нові можливості сучасних технологій, що потребує включення інтелектуальних елементів в інтегровану інформаційну систему. Тому створення і використання підприємством інформаційної системи розвитку управлінського потенціалу (ІСРУП) як інтелектуального центру, є однією із найважливіших умов, що стане важливим підґрунтям для ухвали ефективних управлінських рішень та розвитку управлінських новацій підприємства.

ІСРУП повинна стати інтелектуальним центром підприємства із наскрізним інформаційним середовищем нагромадження та обміну знаннями між управліннями, які у співпраці з віртуальними інтелектуальними агентами підбиратимуть сукупність різнопланової текстової та аналітичної інформації про стан ринку продукції, діяльність конкурентів, контрагентів, можливості удосконалення обігу документів, про

виконання завдань підрозділами та досягнуті кінцеві результати діяльності підприємств загалом.

ІСРУП має являти собою сукупність інтелектуальних агентів, кожний з яких спроможний надати користувачеві інформацію. Розглянемо, як треба реалізувати процедуру надання інформації керівникові підприємства інтелектуальним агентом. Насамперед, користувач повинен активізувати програму — агент на своєму комп'ютері й описати ситуацію, для якої потрібно прийняти ефективне управлінське рішення. Потім агент з'єднається з агентами, які функціонують на комп'ютерах інших керівників підприємства, щоб отримати наявну інформацію для виконання поставленого завдання. Проте для ефективного прийняття управлінських рішень, користувач, тобто керівник повинен одержати не тільки наявну необхідну інформацію, але й результати аналізу конкретної ситуації та належні рекомендації. У разі необхідності користувач може ознайомитися з даними й логічним висновком та прийняти власне рішення.

Ще одним способом підвищення потенціалу управління підприємством є необхідність здійснити формування програми розвитку управлінського персоналу.

Зростання ефективності потенціалу підприємства за допомогою підвищення кваліфікації управлінського персоналу, буде відбуватися за умови врахування фахового підвищення рівня керівництва: нижньої, середньої чи вищої ланок. Можливі заходи для кваліфікації управлінського персоналу:

- посадова перепідготовка, яка покликана підвищити технічний, організаційний і професійний рівні керівників;
- підвищення кваліфікації за фаховою базовою освітою для підготовки працівника до виконання складнішої роботи;
- цільове підвищення кваліфікації керівників для виконання певних функцій тощо.

Необхідність постійної підготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства вимагає створення спеціальних навчальних центрів, відділів кадрової політики, підрозділів підприємств з аналізу економічної ефективності підготовки та перепідготовки кадрів.

Якщо виробничий потенціал підприємства високий - це свідчить, що підприємство раціонально використовує наявні ресурси і ефективно організовує процес виробництва [10].

Шляхи нарощування виробничого потенціалу - це вся сукупність рушійних сил і чинників, що ведуть до збільшення рівня виробничого потенціалу.

Шляхи підвищення виробничого потенціалу за рахунок ефективності використання основних фондів підприємства:

1. технічне переозброєння на базі комплексної автоматизації та впровадження гнучких виробничих систем;
2. заміна застарілої техніки, модернізація обладнання;
3. ліквідація недіючого обладнання (здавання його в оренду, лізинг, реалізація тощо)

Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів:

1. удосконалення організаційної структури управління;
2. удосконалення підбору і розстановки працівників, їх підготовки й підвищення кваліфікації;
3. розвиток матеріальної зацікавленості працівників, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання оборотних фондів:

1. поліпшення організації постачання, у тому числі через установа чітких договірних умов і забезпечення їх виконання, оптимальний вибір постачальників, налагодження роботи транспорту;
2. упровадження прогресивної техніки і технології
3. удосконалення системи економічного стимулювання, економічного використання сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.
4. раціональна організація збуту готової продукції, застосування прогресивних форм розрахунків;

Покращення використання вище наведених ресурсів сприятиме підвищенню виробничого потенціалу підприємства.

Ресурсний потенціал необхідно розглядати як економічну основу, реальну силу розвитку підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за певних умов [4].

Розглянемо за рахунок чого може покращитися ефективність ресурсного потенціалу підприємства. Наприклад, через підвищення продуктивності праці. Цей процес можливий за допомогою покращення засобів праці, технології і впровадження нової техніки і прогресивної технології, а також за рахунок відповідної підготовки кадрів для роботи на новій техніці, підвищення кваліфікації працівників. Тобто на підприємстві необхідно проводити два типи робіт:

- підготовка кваліфікованих кадрів відповідно до рівня розвитку техніки і технології виробництва;
- підвищення кваліфікації.

Перший напрямок має за мету навчити працівників використовувати надані їм засоби виробництва для створення необхідної продукції в належній якості і потрібній кількості. Другий напрямок має за мету підвищення професійних знань і навичок з метою виконання більш складних робіт і підвищення продуктивності праці.

Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві залежить від ефективності функціонування системи організації маркетингу. Оскільки саме служба маркетингу повинна визначити стратегію маркетингу, здійснювати маркетинговий контроль, досліджувати ринок та формувати комплекс маркетингу фірми

Маркетинговий відділ підприємства повинен приділити увагу таким завданням:

- проведення дослідження та здійснення аналізу стану ринку;
- оцінка діяльності основних конкурентів;

- дослідження купівельної поведінки споживачів;
- здійснення цінової політики та визначення оптимальної ціни на товарні групи;
- проведення рекламної кампанії.

В рамках даної діяльності також бажане вирішення завдань розширення номенклатури виготовляємо продукції, модернізації та покращення характеристик вже освоєного обладнання, прискорення реакції на вимоги замовника, зміцнення іміджу підприємства як надійного, кваліфікованого постачальника.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Вдосконалення фінансового стану підприємства можливе за рахунок збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків. Підвищення розмірів вхідних потоків можливе за рахунок:

- збільшення виручки від реалізації;
- продажу частини основних фондів;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Одним з основних напрямів пошуку резервів є зменшення вихідних грошових потоків, до них належать:

- оплата товарів, робіт, послуг, що належать до валових витрат;
- оплата товарів, робіт, послуг, що не належать до валових витрат;
- здійснення реальних та фінансових інвестицій;
- сплата податків та інших платежів до бюджету.

Щоб збільшити обсяги реалізації, треба максимально активізувати збутову діяльність підприємства. Стимулювати збут можна різними методами. Бажаний результат можна отримати наданням знижок покупцям, помірними зменшеннями цін, застосуванням масової реклами.

Формування інвестиційних ресурсів є важливою складовою інвестиційної та загальної фінансової стратегії підприємства, а також вихідною умовою здійснення інвестиційного процесу на всіх його стадіях.

Щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства в сучасних умовах:

- оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління інвестиційною діяльністю;
- вироблення нових цілей і завдань по вдосконаленню організації аналітичного забезпечення методичного апарату управління інвестиційною діяльністю;
- безперервне вдосконалення управління інвестиційною діяльністю;
- відповідність характеру роботи потенційним можливостям виконавця;
- проведення оцінки інвестиційних проектів з врахуванням факторів ризику, ліквідності та інфляції.

Висновки. Виходячи з вищевказаного, можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства це комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних

тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

2. Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, інвестиційного потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін.

3. Запропоновано створити та впровадити використання підприємством інформаційної системи розвитку управлінського потенціалу (ІСРУП) як інтелектуального центру, що дасть можливість приймати ефективні управлінські рішення та розвиток управлінських новацій підприємства.

4. Розроблено шляхи покращення конкурентоспроможності використовуючи потенціал підприємства. Кадровий потенціал сприяє знаходженню різних шляхів використання інтелектуальних можливостей знаходження конкурентних переваг. Виробничий потенціал підприємства рціонально використовує наявні ресурси і ефективно організовує процес виробництва. Ресурсний потенціал, маркетинговий, інвестиційний та фінансовий потенціал підприємства є невід'ємною частиною ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Список літератури.

1. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2005. - №2. – С. 3-5.
2. Кузьмін О.С. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.С. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
3. Матушевська О. Сутність та види економічної стійкості промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. Матушевська // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 2 (5). — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11abmizb.pd>
4. Тищенко О. М. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства / О. М. Тищенко, Л. О. Норік // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 640 : Проблеми економіки та управління. – С. 406–415.
5. Другова О.С. Оцінка конкурентного потенціалу підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності)» / О.С. Другова; Нац. техн. ун-т «Харків. політехнічний ін-т». – Харків, 2015. – 291 с
6. 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.

References (transliterated):

1. Altukhov P.L. *Protsessnyi podkhod k obespecheniyu konkurentosposobnosti predpriyatiya* / P.L. Altukhov // *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*. – 2005. – No 2. – P. 3-5.
2. Kuz'min O.Ye. *Konkurentospromozhnist' pidpriyemstva: planuvannya ta diaгностика: Monografiya* / O.Ye. Kuz'min, O.H. Mel'nyk, O.P. Romanko; zazah. red. d.e.n., prof. Kuz'mina O.Ye. – Ivano-Frankiv's'k: IFNTUNH, 2011. – 180 p..
3. Matushevs'ka O. *Sutnist' tavydy ekonomichnoyi stiykosti promyslovohopidpriyemstva [Elektronnyi resurs]* / O. Matushevs'ka // *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*. — 2011. — №. 2 (5). — Rezhym dostupu do zhurn. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11abmizb.pd>.
4. Tyshchenko O. M. *Modelyuvannya otsinky ta prohnozuвання finansovoyi stiykosti pidpriyemstva* / O. M. Tyshchenko, L. O. Norik // *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lviv's'ka politekhnika"*. – 2009. – № 640 : *Problemy ekonomiky ta upravlinnya*. – P. 406–415.
5. Druhova O.S. *Otsinka konkurentnohopotentsialu pidpriyemstv mashynobuduvannya: dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomikata upravlinnyapidpriyemstvamy (zavydamyekon. diyal'nosti)»* / O.S. Druhova; Nats. tekhn. un-t «Kharkiv. politekhnichnyy in-t». – Kharkiv, 2015. – 291 p.
6. Karachyna N.P. *Konkurentnyy potentsial tayohorol' u formuvannikonkurentospromozhnostipidpriyemstva* / N.P. Karachyna, L.I. Pertsata // «*Ekonomichnyy prostir*». – 2014. – № 86. – P. 164–172.

Надійшла (received) 11.10.2017

Бібліографічні описи /Библиографические описания /Bibliographic descriptions

Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Геращенко // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2017. - № 46(1267).- С. 59-62 . Бібліогр. 6 назв. – ISSN 2519-4461.

Направлення підвищення конкурентоспроможності підприємства / І.А. Геращенко // Вестник НТУ «Харьковский политехнический институт» (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2017. - № 46(1267).- С. 59-62 . Библиогр.: 6 названий. – ISSN 2519-4461.

“Ways of increasing competitiveness of the enterprise / I.O. Herashchenko // Bulletin of NTU "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences). – Kharkiv.: NTU "KhPI". - 2017. - № 46(1267).- P. 59-62 . Bibliogr.: 6 names. – ISSN 2519-4461.

Відомості про авторів /Сведения об авторах /About the Authors

Геращенко Ірина Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (067) 2593559, e-mail gerashenko1977@gmail.com

Геращенко Ірина Алексеевна - кандидат экономических наук, доцент кафедры организации производства и управление персоналом Национального технического университета «Харьковский политехнический институт» (067) 2593559, e-mail gerashenko1977@gmail.com

Herashchenko Irina Oleksiiivna- PhD, associate professor of the department of production organization and personnel management of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"(067) 2593559, e-mail gerashenko1977@gmail.com