

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### FORMATION OF A CONTROL SYSTEM OF ECONOMIC POTENTIAL AS STRATEGY TO IMPROVING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено та охарактеризовано існуючі підходи до визначення поняття економічного потенціалу. Автором запропоновано власне визначення економічного потенціалу підприємства як сукупності його можливостей, зумовлених наявністю певної системи ресурсів і компетенцій, створювати максимальний результат, який ґрунтується на стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто процес підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку економічного потенціалу, що потребує управління та застосування стратегічного підходу підприємством. Запропоновано формування системи управління потенціалом підприємства з урахуванням виконання завдання забезпечення керованості процесів та оцінки реалізації стратегічних цілей. Безпосередньо під системою маєтись на увазі спосіб поєднання складових частин (компонентів) для якнайкращого виконання суб'єктами функцій управління шляхом дотримання стратегії та забезпечення конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** система, управління, потенціал, конкурентоспроможність, стратегія, підприємство.

В статье исследованы и охарактеризованы существующие подходы к определению понятия экономического потенциала. Автором предложено собственное определение экономического потенциала предприятия как совокупности его возможностей, обусловленных наличием определенной системы ресурсов и компетенций, создавать максимальный результат, который базируется на стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрен процесс повышения конкурентоспособности за счет развития экономического потенциала, который нуждается в управлении и применении стратегического подхода предприятием. Предложено формирование системы управления потенциалом предприятия с учетом выполнения задач обеспечения управляемости процессов и оценки реализации стратегических целей. Непосредственно под системой имеется в виду способ сочетания составных частей (компонентов) для наилучшего выполнения субъектами функций управления путем соблюдения стратегии и обеспечения конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** система, управления, потенциал, конкурентоспособность, стратегия, предприятие.

УДК 338.512

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-32>

**Маковоз О.С.**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та оподаткування Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Makovoz Oksana**

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"3

*The article discusses and describes existing approaches to defining economic potential. The author proposes his own definition of the economic potential of an enterprise as a combination of its capabilities, due to the presence of a certain system of resources and competences, to create a maximum result, which is based on a strategy to increase the competitiveness of the enterprise. At generalization of determinations of economic potential it is possible to underline that him basic components are an amount and quality of economic resources the certain economic system has that in the order, ability over of these economic resources at the terms of their use to bring to the certain socio-economic results under act of internal and external factors. Internal potential is presented by resources and competences, that allow to realize market chances that is given. Internal potential is description of internal possibilities of enterprise in producing goods and services and receipt of corresponding acuests. It is size largely depends on an amount and qualities of economic resources, an enterprise has in an order that and it is determined by his ability adequately to react on the change of market situation, possibility of rapid change of nomenclature and assortment of products that is produced, in accordance with the necessities of market. External (market) potential characterizes possibilities the enterprises oriented to the market, and it is determined by the potential volume of demand, displeased at the suggestion formed by him. Market potential of enterprise determines his ability to provide proof position at the market of these commodities and services in a greater degree. Control system by potential of enterprise, as well as any other control system, the task of providing to dirigibility of processes and estimation of realization of strategic aims decides. The process of increasing competitiveness through the development of economic capacity, which needs to be managed and applied strategically by the enterprise, is considered. It is proposed to create a system for managing the capacity of the enterprise taking into account the tasks of ensuring the manageability of processes and assessing the implementation of strategic goals. Directly under a system the way a combination of components (components) for the best performance by subjects of functions of management by observance of strategy and ensuring competitiveness means.*

**Key words:** system, management, potential, competitiveness, strategy, enterprise.

**Постановка проблеми.** Економічний потенціал підприємства є складною економічною категорією, яка за загальним змістом характеризує його можливості для досягнення певних цілей, що визначаються як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. Дослідження економічного потенціалу в стратегічному аспекті сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування економічного потенціалу підприємств, його структуризації та оцінки приділяється все більше уваги в працях вітчизняних і закордонних учених-економістів, зокрема Н.С. Педченко, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда,

Л.О. Кустрич, О.Ю. Амосова, А.Л. Сабадирьової, Т.М. Халімон, О.В. Станіславик, О.М. Коваленко, М.Е. Портера, К.О. Кузнєцової, Н.І. Верхоглядової, Е.В. Попова, О.І. Самоукина [1–12] та ін. Слід відзначити, що існуючі розробки не охоплюють усієї предметної площини можливих напрямів впливу економічного потенціалу на стратегію конкурентоспроможності підприємства. Окрім того, не дістали належного висвітлення питання формування системи управління економічним потенціалом як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – узагальнити та проаналізувати теоретичні і практичні

підходи до системи управління економічним потенціалом як стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Підприємства тривалий час досягають успіху на ринку, тому що краще, ніж конкуренти, задовольняють потреби споживачів. Під час розроблення ефективної стратегії головне – вибирати ті ресурси та можливості, на яких повинно зосередитися підприємство та які можуть стати його основною стратегією. Якщо у підприємства відсутні вагомні конкурентні ресурси та можливості, то йому доведеться активно розвивати їх та створювати нові [2, с. 222].

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття економічного потенціалу дає змогу зробити висновки про те, що кожен із дослідників, як правило, акцентує увагу на окремих його характеристиках, що і стає основою кожного конкретного визначення. Так, одні визначення базуються на умовах і чинниках, які впливають на загальний стан системи та визначають величину потенціалу. Інші – на результатах, які отримує система під час використання потенціалу. Треті – на можливостях системи формувати і максимально задовольняти потреби суспільства. Саме це й пояснює наявність багатьох відмінностей між визначеннями економічного потенціалу, що надають різні дослідники.

На думку А.І. Самоукіна, потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку із властивими кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства, організації, галузей народного господарства з приводу повного використання їхніх здібностей щодо створення матеріальних благ і послуг [12, с. 19].

Ставка на інтенсифікацію конкуренції не може бути успішною, якщо суб'єкти бізнесу забувають про рівень результативності, раціональності, послідовності й обґрунтованості конкурентних дій. Рівень результативності конкурентних дій виявляється у величині конкурентних переваг, завдяки яким фірма є спроможною здійснювати захоплення й утримання конкурентних позицій. Необхідність утримання конкурентних позицій і, як наслідок, їх захоплення зумовлює важливість забезпечення стійкості цих позицій. Рівень стійкості конкурентних позицій залежить від двох груп чинників. Перша група пов'язана з внутрішніми умовами ділової діяльності, такими як конкурентний потенціал суб'єктів підприємницького бізнесу, рівень їхньої реальної конкурентоспроможності, характер застосовуваних напрямів, видів і методів конкурентних дій [10, с. 4].

Виходячи з трактування економічного потенціалу як сукупності ресурсів, які має у наявності певна економічна система, що використовуються

для досягнення конкретної мети, під час визначення даної категорії необхідно враховувати такі його характеристики, як сукупні здібності та можливості економічної системи, наявність певного набору економічних ресурсів, які дають змогу реалізувати здібності та можливості системи. Тобто такий підхід до визначення поняття потенціалу характеризує досягнутий рівень розвитку певної економічної системи. Згідно з логікою висунутих вище пропозицій, а також ураховуючи зміст економічної діяльності підприємства, на нашу думку, вимогам повноти і змістовності буде відповідати визначення економічного потенціалу підприємства як сукупності його можливостей, зумовлених наявністю певної системи ресурсів і компетенцій, створювати максимальний результат, який ґрунтується на стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнивши визначення економічного потенціалу, можна підкреслити, що його основними компонентами є кількість і якість економічних ресурсів, які має у своєму розпорядженні конкретна економічна система, здатність цих економічних ресурсів за умов їх використання призводити до певних соціально-економічних результатів під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

Внутрішній потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дають змогу реалізувати ринкові шанси, що надаються. Внутрішній потенціал є характеристикою внутрішніх можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг та отриманні відповідного доходу. Його величина значною мірою залежить від кількості та якості економічних ресурсів, які має в розпорядженні підприємство, та визначається його здатністю адекватно реагувати на зміну ринкової ситуації, можливістю швидкої зміни номенклатури й асортименту продукції, що випускається, відповідно до потреб ринку.

Зовнішній (ринковий) потенціал характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Ринковий потенціал підприємства більшою мірою визначає його здатність забезпечувати стійке положення на ринку даних товарів і послуг.

Система управління потенціалом підприємства, як і будь-яка інша система управління, вирішує завдання забезпечення керованості процесів та оцінки реалізації стратегічних цілей. Безпосередньо під системою мається на увазі спосіб поєднання складових частин (компонентів) для якнайкращого виконання суб'єктами функцій управління шляхом дотримання стратегії та забезпечення конкурентоспроможності. Основні елементи перебувають між собою у відповідному зв'язку та відповідних співвідношеннях, які визначають процес формування системи

управління економічним потенціалом як стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

Підтримуючи думку Н.С. Педченко, вважаємо, що управління економічним потенціалом підприємства є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення стратегічної життєдіяльності шляхом гармонійної узгодженості дії ресурсів, спроможностей, інновацій [1, с. 219].

Для досягнення запланованої мети ресурсний потенціал підприємства повинен являти собою не просто набір окремих видів ресурсів, а єдину систему взаємозв'язаних, оптимальних за кількістю та якістю ресурсних складників. Тому для формування такого ресурсного потенціалу необхідно ефективно управляти процесом його формування та реалізації [3, с. 26].

Підприємства для формування і розвитку свого конкурентоспроможного потенціалу повинні вносити зміни до своєї господарської діяльності.

Більше того, потреба в змінах стала виникати так часто, що їхній вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище, у практиці і наукових дослідженнях усе більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами. Концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни у сфері стратегії, виробничих процесів, структури і культури підприємства [4, с. 82].

Ресурсозбереження і знання в стратегії підприємства визначають ресурсозберігаючий потенціал. У стратегії потенціалу мають місце й інші процеси, які створюють відповідні види потенціалу поряд із процесом ресурсозбереження підприємства. Так, в організаційному процесі формується організаційний потенціал, в інноваційному процесі визначається інноваційний потенціал; в управлінському процесі – управлінський потенціал; у виробничому процесі – виробничий потенціал; у процесі модернізації протікають інституційний,

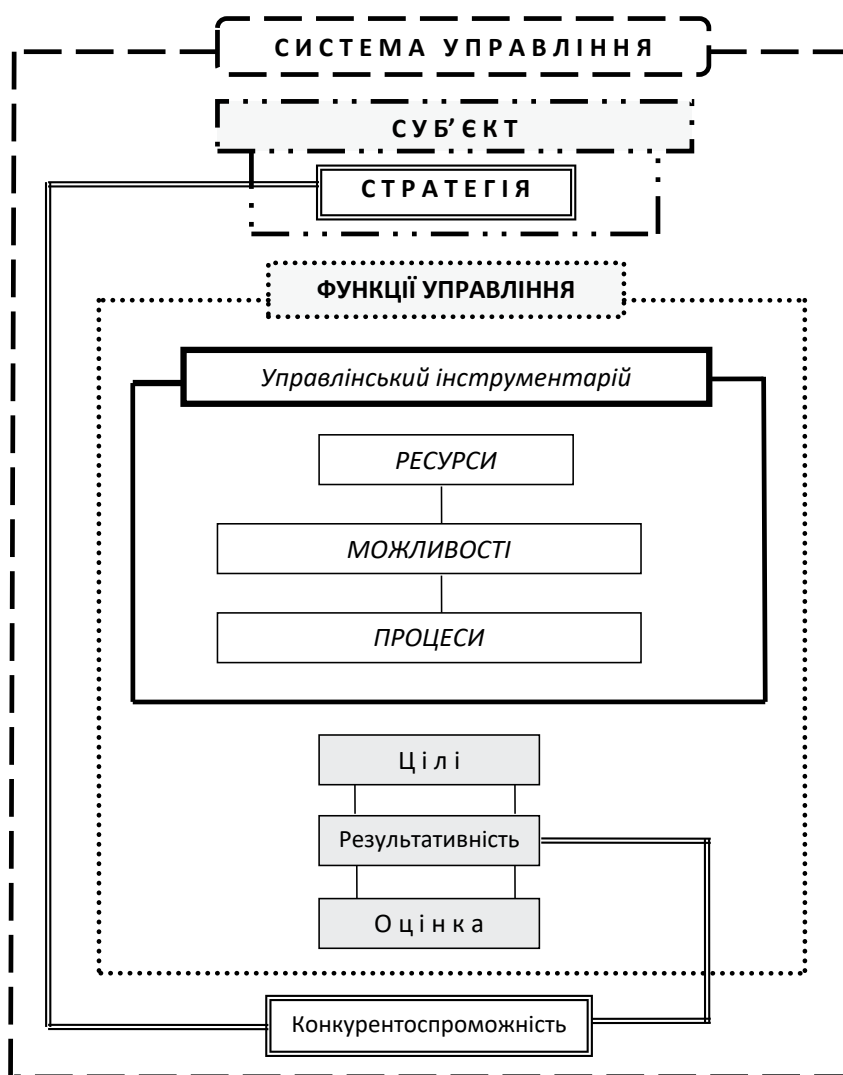


Рис. 1. Системи управління економічним потенціалом

науково-освітній та фінансовий процеси і створюються види потенціалів [5, с. 223].

Важливими чинниками формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства є обсяг, якість, структура його ресурсів, компетентності підприємства, зорієнтованість на споживачів, можливість генерування цінностей та інноваційність. Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це стабільна основа для успішного розвитку підприємства, яка створює підґрунтя для формування конкурентних переваг поза впливу зовнішнього середовища або під час найбільш можливої мінімізації цього впливу [6, с. 36].

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін та потребує управління та наявності стратегічного підходу підприємства, тобто для ефективного функціонування підприємства необхідне розроблення стратегії такого підвищення з урахуванням усіх аспектів сприяння та протидії. Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи) щодо досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності [7, с. 224].

Але найбільш удалим, на нашу думку, є визначення М. Портера, який під останнім розумів порівняльну характеристику підприємства, яка відображає різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками підприємств-конкурентів певної однорідної групи [8, с. 76].

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною порівняльною характеристикою, яка повинна відображати ступінь переваг підприємства, що розглядається, над підприємствами-конкурентами за певною визначеною сукупністю оціночних показників його діяльності. Доповнимо вищевикладене визначенням поняття «ресурсний потенціал підприємства», під яким розуміється сукупність наявних видів ресурсів, сполучених між собою, використання яких дасть змогу досягти економічного ефекту [9, с. 220–221].

За умов коли об'єктом оцінки виступають окремі активи підприємства (які розподілені за елементами потенціалу), руйнується їх зв'язок із конкретною економічною системою, з одного боку, а з іншого – вилучені елементи потенціалу створюють підґрунтя формування нової системи. Отже, цінність таких активів має визначатися відповідно до нових цілей і бажаних результатів.

Для забезпечення цілеспрямованості процесу оцінки має бути розроблена її система, яка в загальному розумінні охоплює такі основні елементи: об'єкт оцінки, критерій оцінки, показник (система), одиниці (шкала) вимірювання, принципи оцінки. Оцінка потенціалу є необхідною на

всіх стадіях підготовки та прийняття рішення, особливо на етапах формування мети, розроблення рішення, відбору кращого з варіантів та під час обговорення результатів реалізації рішення. Об'єкт, як і призначення оцінки, визначається її цілями. Основні цілі оцінки наявності потенціалу, на нашу думку, пов'язані з дослідженням потенціалу розвитку діючого або нового бізнесу, купівлею-продажем підприємства (його активів або акцій), реорганізацією, модернізацією підприємства, обґрунтуванням потреби в додатковому фінансуванні. Окрім того, оцінка може здійснюватися також із метою визначення частки майна, що знаходиться у спільному володінні; вибору варіанту розпорядження власністю; перевірки доцільності інвестиційних вкладень тощо.

Існування різноманітних цілей оцінки посилює вимоги до обґрунтованості вартості, яка повинна правильно відбивати сферу використання результатів оцінки та справедливо може застосовуватися як критерій цінності об'єкта. Ураховуючи підвищення динамізму зовнішнього середовища, на нашу думку, доцільно розглядати потенціал підприємства за часом його реалізації (використання). Якщо існуючі можливості вже використовуються або можуть бути використані в даний час для досягнення певних результатів, то йдеться про наявний потенціал. За умов коли на певний час можливості відсутні, але можуть бути сформовані для досягнення стратегічних цілей, доцільно виділяти стратегічний потенціал. Рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається складом і сучасним станом системи наявних ресурсів; ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям і завданням розвитку підприємства; здатністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища й її внутрішню гнучкість (здібність до адаптації) [11, с. 78].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, ефективне управління підприємством, формування адаптованих до сучасних умов розвитку господарських відносин механізмів управління передбачають розроблення та впровадження інтегрованої системи управління, основою якої виступає система оцінки потенціалу, процесів його змінення. Формування системи управління економічним потенціалом як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на спостереженнях, аналізі та оцінці потенціалу, служить цілям функціонування та розвитку підприємства, є інструментом обробки інформації, засобом обґрунтування стратегічних рішень та визначається потребами управління. Проблема вимірювання величини потенціалу підприємства є важливою як у теоретичному, так і в практичному плані. Знання потенціалу підприємства дає змогу



визначити сумарний потенціал галузі та економіки у цілому, створює основу для розроблення, вибору та обґрунтування довгострокових цілей їхнього розвитку. Співвідношення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування підприємства дає змогу отримати комплексне уявлення про ефективність його функціонування, тобто ступінь реалізації потенціалу. Це дає змогу визначити напрями реструктуризації потенціалу з метою оптимізації його структури. Використання запропонованої системи забезпечує логічний зв'язок стратегії та конкурентоспроможності з прийняттям управлінських рішень, а також дає змогу оцінювати економічний потенціал підприємства з погляду досягнення цілей діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Педченко Н.С. Концептуальні підходи до формування і використання потенціалу розвитку підприємства в системі стратегічного управління. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6(51). Ч. 1. С. 220–228.
2. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.
3. Кустрич Л.О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Умань : Сочінський М.М., 2018. 416 с.
4. Амосов О.Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 79–83.
5. Сабадирьова А.Л. Портфельно-орієнтований підхід у стратегії потенціалу підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 222–227.
6. Халімон Т.М. Формування та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 5(2). С. 35–39.
7. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223–231.
8. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 426 p.
9. Кузнєцова К.О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 219–223.
10. Верхоглядова Н.І. Перспективні напрями дослідження конкурентостійкості в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2(02). С. 3–6.
11. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. Москва : Экономика, 2002. 558 с.
12. Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства. Москва : Знание, 1991. 64 с.

#### REFERENCES:

1. Pedchenko, N.S. (2011), *Kontseptualni pidkhody do formuvannia i vykorystannia potentsialu rozvytku pidpriemstva v systemi stratehichnoho upravlinnia*. [Conceptual approaches to the formation and use of the potential of enterprise development in the system of strategic management], *Naukovyj visnyk poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 6, no. 51, pp. 220-228. (in Ukrainian)
2. Tompson, A.A. and Strickland, A. Dzh. (2006) *Strategicheskyy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management. Conceptions and situations for an analysis] Translated from. eng. Vil'yams, Moscow, Russia, 928 p.
3. Kustrich, L.O. (2018), *Stratehichne upravlinnia resursnym potentsialom ahrarnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic management of resource potential of agricultural enterprises: theory, methodology, practice], monograph, Vydavets "Sochynskyy M.M.", Uman, Ukraine, 416 p.
4. Amosov O. Yu. (2011) *Otsinka potentsialu konkurentospromozhnosti yak osnovnoho aspektu rozvytku pidpriemstva* [Assessment of competitive potential as a major aspect of enterprise development]. *Problemy ekonomiky*. № 3. pp. 79-83. (in Ukrainian)
5. Sabadyrova A. L. (2015) *Portfelno-orientovanyi pidkhid u stratehii potentsialu pidpriemstva* [Portfolio-oriented approach in enterprise potential strategy]. *Problemy ekonomiky*. № 4. pp. 222-227. (in Ukrainian)
6. Khalimon T. M. (2016) *Formuvannia ta otsinka potentsialu konkurentospromozhnosti pidpriemstva*. [Formation and assessment of competitiveness potential of the enterprise] *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. № 5 (2). pp. 35-39. (in Ukrainian).
7. Stanislavyyk O. V., Kovalenko O. M. (2017) *Aktualni shliakhy ta faktory pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianoho pidpriemstva*. [Topical ways and factors of increasing the competitiveness of a domestic enterprise] *Ekonomichnyi forum*. № 2. pp. 223-231. (in Ukrainian)
8. Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*. –New York: Free Press.426 p.
9. Kuznietsova K. O. (2013) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva na osnovi resursnoho potentsialu*. [Competitiveness of the enterprise on the basis of resource potential] *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy Kyivskyy politekhnichnyi instytut*. № 10. pp. 219-223. (in Ukrainian)
10. Verkhohliadova N. I. (2016) *Perspektyvni napriamy doslidzhennia konkurentosti v suchasnykh umovakh*. [Perspective directions of research of competitiveness in modern conditions] *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia: elektron. nauk. fakrove vyd. Vypusk 2 (02)*. pp. 3-6. (in Ukrainian)
11. Popov E. V. (2002) *Rynochnyy potentsial predpriyatiya*. [Market potential of the enterprise] M. : Ekonomika. 558 p. (in Russian)
12. Samoukin A. I. (1991) *Potentsial nematerialnogo proizvodstva*. [The potential of intangible production] M. : Znaniye. 64 p. (in Russian)