ISSN 2309-82IX (Print), ISSN 2310-2438 (Online)

Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2015, вип. 9.

УДК 658.8

Т. С. МЕЛЬНИК[1*]

[1*]Відділ маркетингових досліджень Департаменту пасажирських перевезень далекого сполучення, Державна адміністрація залізничного транспорту України, вул. Тверська, 5, Київ-150, Україна, МСП 03680, тел. +38 (044) 309 66 89, ел. пошта avgust26@ukr.net

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКИ ЙОГО КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ

Мета. В умовах обмеженості ресурсів та інформації, зростання ймовірності настання ризикових ситуацій, ускладнення соціально-економічної ситуації в країні, поглиблення загальної економічної кризи особливого значення для кожного підприємства набуває цілеспрямований пошук конкурентних переваг і можливостей досягати цілі, адаптуючись до швидкоплинного зовнішнього середовища. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку теорії управління конкурентоспроможністю підприємств. Існує також потреба у формуванні методичного підходу до оцінки конкурентного статусу підприємства, яким визначається ступінь достатності стратегічного і конкурентного потенціалу підприємства для забезпечення і підтримання його конкурентоспроможності. **Методика.** Оцінка конкурентного статусу спирається на встановлені нами взаємозв'язки між категоріями «конкурентний потенціал», «стратегічний потенціал», «конкурентна перевага», «конкурентний статус» і «конкурентоспроможність» підприємства. Методика оцінки конкурентного статусу дає можливість визначити ступінь достатності розвитку стратегічного й конкурентного потенціалу підприємства, а також оцінити умови зовнішнього середовища для підтримання на високому рівні конкурентної переваги підприємства, яка зумовлює його конкурентоспроможність. Викладено методику оцінки перспективного конкурентного статусу, який дає узагальнену оцінку перспективам розвитку підприємства в майбутньому. Його прогноз будується на розрахунку індексу стратегічного потенціалу підприємства та індексу впливу зовнішнього середовища. **Результати.** Забезпечення конкурентних переваг і підтримання конкурентоспроможності ускладнюється внаслідок обмеженості ресурсів, недостатності інформації, підвищення вірогідності втручання у діяльність підприємств негативних факторів зовнішнього середовища. Встановлено, що конкурентний потенціал підприємства, який визначає його здатність успішно конкурувати на ринку, залежить від його конкурентного статусу й стратегічного потенціалу. Як один із методів управління конкурентними перевагами й конкурентоспроможністю підприємства запропоновано удосконалену методику оцінки його поточного й перспективного конкурентного статусу, що потребувало суттєвого доопрацювання шкали рангів значущості елементів стратегічного потенціалу підприємства. **Наукова новизна.** Удосконалено категорійний апарат у теорії управління конкурентоспроможністю підприємства. До ланцюга основоположних визначень на підставі дослідження причинно-наслідкових зв'язків між ними та уточнення сутності кожної категорії введено поняття «конкурентний статус» і «стратегічний потенціал». Це дало можливість конкретизувати та удосконалити методику оцінки поточного й перспективного конкурентного статусу. Для оцінки перспектив розвитку підприємства розроблена шкала рангів значущості елементів стратегічного потенціалу, у якій вказано ступінь впливу складових потенціалу на досягнення цілей розвитку підприємства. **Практична значимість.** Запровадження запропонованої методики оцінки перспективного конкурентного статусу в практику стратегічного управління підприємством, орієнтованим на розвиток і покращення своєї конкурентної позиції, дозволить сконцентруватися на пошуку тих конкурентних переваг, які здатні забезпечити йому успіх у конкурентній боротьбі й досягнення цілей за умов, що сформувались у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства.

Ключові слова: конкурентний потенціал підприємства, стратегічний потенціал підприємства, конкурентна перевага підприємства, конкурентний статус підприємства, конкурентоспроможність підприємства, внутрішні ресурси, зовнішнє середовище, стратегічні цілі.

Вступ

Проблема забезпечення й постійного підвищення конкурентоспроможності товаровиробників не втрачає своєї актуальності. Її розв'язання напряму залежить від спроможності підприємства зберегти життєздатність у довгостроковій перспективі, підтримувати безпе-

© Т. С. Мельник, 2015

рервність свого розвитку й завойовувати бажану частку ринку. Жорстка конкуренція на всіх ринках, ускладнена в нашій країні розгортанням загальної економічної кризи, зумовлює необхідність розробки заходів, спрямованих на створення й реалізацію конкурентних переваг.

Однак забезпечення й підтримання конкурентних переваг з кожним днем ускладнюється внаслідок рідкості ресурсів, обмеженості інформації, настання ризикових ситуацій та ін. Висока мінливість навколишнього середовища й посилення впливу невизначеності часто роблять конкурентні переваги нетривалими, унікальність ресурсів і можливостей – ненадійними, а ефективні сьогодні підходи можуть уже завтра застаріти.

У таких умовах розробка адаптаційних заходів щодо створення стратегічних конкурентних переваг на базі використання власного стратегічного потенціалу набуває особливої значущості, адже практично всі управлінські рішення так чи інакше торкаються потенціалу підприємства, його використання, прирощення його розміру, управління ним – без цього неможливо забезпечити конкурентоспроможність, інноваційність і розвиток підприємства.

Мета

Питанням конкурентоспроможності підприємств і розробкою методологій управління конкурентними перевагами різних об'єктів присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Ф. Котлера, А. Асселя, Є. Азаряна, Г. Азоєва, І. Ансоффа, Р. Фатхутдінова, А. Наливайка, Н. Куденко, Л. Балабанової та інших. Незважаючи на це, існуючі численні тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства» мають певні недоліки, в окремих наукових працях трапляється підміна споріднених категорій, не простежені зв'язки між такими категоріями, мало приділено уваги питанням оцінки конкурентного статусу й конкурентного потенціалу підприємства.

Метою статті є уточнення категорійного апарату в теорії управління конкурентоспроможністю підприємства, визначення зв'язків між основними категоріями й на підставі цього – формування методичного підходу до оцінки конкурентного статусу підприємства, що дозволить вести цілеспрямований пошук тих його конкурентних переваг, яким доцільно надати перевагу за певних зовнішніх і внутрішніх передумов.

Методика

Управління конкурентоспроможністю спирається на методичний інструментарій визначення конкурентного потенціалу підприємства та його можливостей щодо конкурентних переваг і передбачає оцінку його конкурентного статусу з метою встановлення рівня достатності ресурсів підприємства й силу впливу факторів зовнішнього оточення для реалізації конкурентного потенціалу. У свою чергу, при оцінюванні конкурентного статусу використовуються методики визначення стратегічного потенціалу підприємства.

Однак ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує сфокусованого пошуку стратегічних конкурентних переваг і здійснення оцінки перспективного конкурентного статусу. Запропонована методика розрахунку індексу стратегічного потенціалу підприємства та удосконалена шкала рангів значущості його елементів дозволяє розв'язувати це завдання і певною мірою заповнює існуючу нестачу в проробці питання вимірювання індексу стратегічного потенціалу підприємства та індексу впливу зовнішнього середовища.

Результати

Очевидно, що між поняттями «конкурентний потенціал», «конкурентна перевага», «конкурентний статус» і «конкурентоспроможність» підприємства існує причинно-наслідковий зв'язок. Так, конкурентний потенціал визначає конкурентні можливості підприємства, в основі яких лежить його забезпеченість матеріальними й нематеріальними ресурсами. Наявність ресурсів є необхідною умовою функціонування підприємства, однак недостатньою для створення конкурентної переваги, ведення конкурентної боротьби та отримання в ній перемоги. Ефективне використання ресурсів, їх раціональний розподіл і правильна комбінація дозволяють підприємству формувати конкурентні переваги відносно інших учасників ринку. Отже, на думку більшості вчених, конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність – наслідком, а конкурентний по-

© Т. С. Мельник, 2015

тенціал слугує основою, без якої неможливо виграти у конкурентній боротьбі за споживача [3].

Однак у цьому ланцюзі міжпонятійних зв'язків не вказане місце й роль конкурентного статусу; крім того, конкурентний потенціал тісно пов'язаний зі стратегічним потенціалом, хоча й має принципові відмінності. Між тим розвиток методології оцінки конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу підприємства потребує уточнення сутності перелічених категорій і зв'язків між ними.

У досліджуваному ланцюзі категорій конкурентний потенціал є базою, на підставі якої підприємство створює конкурентні переваги, підтримує й підвищує свою конкурентоспроможність. Аналіз літературних джерел показав, що визначення категорії «конкурентний потенціал» зазнало суттєвих змін – від розгляду його як сукупності ресурсів і можливостей [4, 13] або частки загального потенціалу підприємства [7, 12] до розуміння його як набору ключових факторів успіху [5, 14] і складових, яким властиві інноваційність та адаптивність [8, 15].

Більшість існуючих підходів до визначення конкурентного потенціалу передбачають у ньому: наявність ресурсної складової та її доступність; наявність інструментів з перетворення потенціалу у фактор дійсної конкуренції; порівняльний аналіз потенціалів конкуруючих суб'єктів ринку; врахування впливу зовнішніх факторів і спроможність підприємства адаптуватись до змінних умов ринку; зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства. Звідси випливає розуміння конкурентного потенціалу як сукупності наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливостей об'єктів чи суб'єктів господарювання, які дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку [3]. Оскільки конкурентні переваги підприємства мають забезпечити досягнення його цілей та реалізацію стратегічних і довгострокових планів, то потенційні можливості підприємства щодо створення та утримування або розвитку переможних конкурентних позицій у довгостроковій перспективі в багатьох наукових дослідженнях й визначаються як конкурентний потенціал підприємства. У такому викладенні не знайшли відображення потенційні можливості підприємства для успішного ведення поточної конкурентної боротьби: якщо ці можливості не використовувати, то можна втратити завойовану конкурентну позицію, не утримати наявні конкурентні переваги й послабити конкурентоспроможність.

Підсумовуючи вищевикладене, пропонуємо таке визначення: конкурентний потенціал являє собою внутрішні й зовнішні можливості (потенції) підприємства, які дозволяють йому успішно вести конкурентну боротьбу за рахунок формування й застосування конкурентних переваг, адаптованих до змін зовнішнього середовища, завдяки ефективному використанню наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів. Розгляд конкурентного потенціалу саме з такої позиції чітко вказує на його місце в ланцюжку досліджуваних нами категорій: він являє собою сукупність передумов для досягнення конкурентних переваг, у тому числі на довгостроковий період.

Таким чином, як система конкурентний потенціал – це сукупність підсистем факторів внутрішнього середовища, факторів зовнішнього середовища прямого впливу й конкурентних стратегій, об'єднаних у єдине ціле для розв'язання завдань підтримання наявних конкурентних переваг, їх розвитку, а також створення нових конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Як об'єкт управління конкурентний потенціал – це система факторів внутрішнього середовища, середовища безпосереднього оточення й макросередовища, які формують, зберігають або розвивають конкурентні можливості підприємства, але мають різний ступінь управлінського впливу з боку суб'єкта управління.

Конкурентний потенціал підприємства принципово відрізняється від конкурентоспроможності тим, що він показує не лише наявні конкурентні переваги відносно функціонування підприємства або його впливу на постачальників (інвесторів, партнерів) і споживачів, але й визначає можливі переваги відносно перспектив розвитку [11].

З одного боку, конкурентний потенціал свідчить про наявність у підприємства можливостей для ефективної реалізації конкурентної стратегії, збереження та/або збільшення частки ринку і відповідно забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а з іншого боку – створює умови для покращення конкурентної позиції підприємства в майбутньому. Враховуючи це, виділяють дві складові конкурентного

© Т. С. Мельник, 2015

потенціалу: алокаційну (внутрішній конкурентний потенціал) та адаптаційну (зовнішній конкурентний потенціал). Внутрішній конкурентний потенціал, характеризуючи можливості підприємства щодо формування й реалізації внутрішніх конкурентних переваг у різних функціональних сферах забезпечення його життєздатності, являє собою сукупність маркетингового, інноваційного, виробничого, кадрового, фінансового, логістичного та інформаційного потенціалів, які, діючи спільно, дозволяють підприємству підтримувати й підвищувати свою конкурентоспроможність. Зовнішній конкурентний потенціал забезпечує стійкість підприємства в несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати або зменшити негативний вплив зовнішніх факторів і використати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників ринку (постачальників, партнерів, споживачів) [13].

Слід зауважити, що в окремих літературних джерелах, а також серед практиків трапляється помилка ототожнювання категорій «конкурентний потенціал» і «стратегічний потенціал» підприємства. Тому, хоча поняття стратегічного потенціалу не є безпосереднім предметом розгляду в цій статті, для більш чіткого розмежування цих категорій вважаємо необхідним стило зупинитись на його змісті; цього ж потребує викладення методики оцінки конкурентного статусу, на якій ми зупинимося нижче.

Як і на конкурентний потенціал, на стратегічний потенціал підприємства впливає внутрішнє і зовнішнє середовище, тому це також комплексне поняття. Визначення стратегічного потенціалу спирається на застосування системного підходу до розгляду умов і результатів функціонування підприємства, визначення його цілей. Згідно з цим підходом, підприємство розглядається як система ресурсів, які вступають у взаємодію і сприяють досягненню результату [11].

Існує кілька підходів до визначення стратегічного потенціалу підприємства. Зокрема, він розглядається як: сукупність матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, інформаційних, просторових, репутаційних та інших видів ресурсів підприємства; ринкові можливості підприємства; комерційна діяльність підприємства. На наш погляд, жоден з цих підходів не розкриває достатньою мірою сутності категорії. Більш вдалим можна вважати визначення стратегічного потенціалу як сукупності потенційних можливостей підприємства при ефективнішому використанні його ресурсів для досягнення глобальних і локальних стратегічних цілей [10]. Слід наголосити, що стратегічний потенціал формують лише ті ресурси, які можуть бути змінені в результаті реалізації стратегічних рішень. Крім того, стратегічний потенціал суттєво залежить від умов, у яких функціонує підприємство, і зазнає їх постійного впливу. В умовах стабільної економіки економісти відносять до стратегічного потенціалу всі ресурси, які забезпечують досягнення конкурентних переваг підприємства, через це і відбувається змішування понять конкурентного й стратегічного потенціалу.

Підсумовуючи розглянуті визначення, можемо відзначити, що стратегічний потенціал зумовлює дії підприємства в поточному періоді, спрямовані на досягнення встановлених цілей у майбутньому, з урахуванням того, що умови існування та оточення будуть змінюватись, причому такі зміни найчастіше є непередбачуваними й непрогнозованими. При цьому виробляється здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, яка дозволяє досягати бажаних цілей у перспективі, що є наважливішим завданням стратегічного управління.

Отже, стратегічний потенціал підприємства можна визначити як сукупність кількісних та якісних індикаторів ефективності господарської діяльності, параметрів стану й показників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та їх динаміки, яка відображає відповідність стратегії підприємства цілям і можливостям його розвитку в умовах ризику й невизначеності. Стратегічний потенціал безпосередньо не співвідноситься з конкурентною стратегією і не використовується для створення конкурентних переваг та/або переважання в конкурентній боротьбі, чим і відрізняється від конкурентного потенціалу; зауважимо, що є й інші відмінності, але зазначені – визначальні та очевидні. Для нас більш важливим є поняття конкурентного потенціалу, адже він є основою створення конкурентних переваг.

У вітчизняній і зарубіжній літературі існує чимало підходів до визначення категорії «конкурентна перевага». Серед них слід виділити підхід Г. Азоєва, який під конкурентними перевагами розуміє «концентровані прояви перева-

© Т. С. Мельник, 2015

жання над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що його можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів)» [1, с. 256]. Таке розуміння конкурентних переваг є доволі поширеним, особливо серед керівників-практиків, які очікують від створеної конкурентної переваги миттєвої економічної віддачі, і в цьому проявляється один з недоліків наведеного визначення.

Інший вчений, Ж.-Ж.Ламбен трактує конкурентні переваги як ті характеристики товару або марки, які створюють для фірми певне переважання над своїми прямими конкурентами, причому ці характеристики (атрибути) можуть бути різноманітними й стосуватися як товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують товар або базову послугу, форм виробництва, збуту або продажів, специфічних для фірми чи її товару. Дослідник підкреслює, що вказана перевага є відносною, вона виявляється порівняно з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку або в ринковому сегменті [9]. Це визначення теж не позбавлене неточностей і недоліків, однак його основна ідея є правильною: будь-яка конкурентна перевага в кінцевому випадку має бути помічена та оцінена покупцями, які своєю споживчою поведінкою продемонструють, хто з конкуруючих підприємств лідирує в змаганні. Тобто конкурентна перевага досягається лише тоді, коли підприємство запропонує покупцю товар або послугу такої цінності, яку він навряд чи знайде в іншого продавця. Тому завдання товаровиробника (надавача послуг) – визначити, за рахунок чого він може виграти конкурентне змагання.

Науковці абсолютно справедливо відмічають, що рівень конкурентної переваги характеризує ефективність використання ресурсів і проявляється у зіставленні з іншими суб'єктами господарювання – тобто рівень конкурентної переваги необхідно оцінювати відносно відповідної бази, причому такою базою має бути найсильніший конкурент на даному ринку.

Розгляд сутності конкурентної переваги показує, що її не можна ототожнювати з конкурентним потенціалом підприємства, так як і зі стратегічним потенціалом або потенційними можливостями: на відміну від потенціалу й можливостей, конкурентна перевага – це факт, який засвідчується очевидними пріоритетами покупців та їх реальним вибором, а конкурентний потенціал лише визначає конкурентні можливості підприємства.

Конкурентна перевага має фактори й джерела утворення, і між ними теж існують відмінності. Так, факторами створення конкурентних переваг, тобто причинами або умовами, що визначають характеристики певного об'єкта чи процесу, є елементи виробничо-господарської системи (технологія, фінанси, інформація, кадри, методи управління тощо) та інші елементи бізнес-системи (конкуренти та їх можливості, галузевий ринок, макросередовище, інші), а джерело – це основа для формування кількісної величини конкурентної переваги. Іншими словами, фактор є об'єктом управлінських рішень, а джерело – наслідком їх здійснення. Наприклад, краща технологія обслуговування пасажирів є фактором, а зменшення часу обслуговування, зниження витрат – це джерела конкурентних переваг. Фактори зумовлюють сильні й слабкі сторони підприємства при порівнюванні їх з відповідними факторами конкурентів для виявлення конкурентних переваг та можливостей їх створення.

Підсумовуючи вищевикладене, визначаємо, що фактор конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно може отримати перевагу перед конкурентами, використавши тією чи іншою мірою джерело переваги.

З позиції повноти використання конкурентного потенціалу, фактори конкурентних переваг можуть бути тактичними й стратегічними: тактичний фактор дає можливість підприємству отримати перевагу перед конкурентами в найближчий період часу (протягом року), а стратегічний розрахований на перспективу і є основою формування стратегічної (довгострокової) конкурентної переваги. На таку конкурентну перевагу підприємство може спиратися протягом більш тривалого періоду, тому вона отримала назву стійкої та являє собою довгострокову вигоду, отриману від створення унікальної цінності, яка не застосовується існуючими або потенційними конкурентами і не може бути ними скопійована.

Досягнення того чи іншого рівня конкурентної переваги (або сполучення переваг) вира-

© Т. С. Мельник, 2015

жається в конкурентному статусі підприємства. Слід зазначити, що деякі науковці трактують конкурентний статус як характеристику можливостей підприємства для ведення конкурентної боротьби, передумови для досягнення підприємством конкурентних переваг, однак такий погляд, на нашу думку, є помилковим.

Конкурентний статус підприємства, згідно з визначенням І. Ансоффа, являє собою характеристику конкурентних позицій підприємства на ринку порівняно з іншими підприємствами [2]. Таке розуміння категорії показує, що саме конкурентні переваги зумовлюють конкурентний статус підприємства, оскільки вони визначають, які фактори зовнішнього і внутрішнього характеру вплинули на можливість досягнення підприємством даної позиції. Тобто конкурентний статус підприємства є функцією рівня його конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентний статус, або конкурентна позиція підприємства, являє собою сукупність сильних і слабких сторін організаційно-економічного положення підприємства на галузевому, регіональному й локальному ринках відносно його головних конкурентів, яке воно досягло методами й засобами, що не суперечать чинному законодавству (методами «добросовісної» конкуренції). Конкурентний статус показує позицію підприємства в конкуруванні й безпосередньо залежить від його конкурентних переваг, які, у свою чергу, визначаються ефективністю використання різних видів ресурсів у процесі виробництва, розподілу й збуту продукції та задоволення потреб споживачів. Звідси випливає, що конкурентний статус не лише показує положення підприємства на ринку серед конкурентів, а й характеризує здатність підприємства до ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення ним певних конкурентних переваг. Ці передумови визначаються конкурентним потенціалом підприємства (його внутрішніми факторами конкурентоспроможності) і сукупною дією зовнішніх факторів маркетингового середовища на можливості досягнення певного рівня конкурентної переваги.

Конкурентний статус підприємства зумовлює його конкурентоспроможність, однак ці категорії не є тотожними. В економічній літературі поняття конкурентоспроможності підприємства отримало безліч визначень, кожне з яких охоплює ту чи іншу його сторону – залежно від цілей і завдань досліджень або об’єктів, що вивчаються.

У загальному розумінні конкурентоспроможність (від англ. «competitive strength») – це здатність підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців (споживачів) порівняно з аналогічними товарами та/або послугами, які реалізуються конкурентами. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства характеризує його спроможність успішно суперничати на ринку та отримувати відносно конкурентів економічні та інші вигоди.

Уточнивши зміст категорій, зупинимося на питанні оцінки конкурентного статусу підприємства як основи його конкурентоспроможності.

Метою оцінки конкурентного статусу є, по-перше, визначення ступеня достатності розвитку стратегічного й конкурентного потенціалу підприємства, а по-друге, оцінка умов зовнішнього маркетингового середовища для підтримання на високому рівні конкурентної переваги підприємства й забезпечення його конкурентоспроможності. Для цього, відповідно до методики І. Губаревої [6], мають бути виконані такі дії:

1-й етап: за кожним елементом стратегічного потенціалу визначаються ресурси, які можуть забезпечити досягнення цілей підприємства на тій чи іншій фазі життєвого циклу його конкурентного потенціалу;

2-й етап: оцінюється ступінь достатності сприятливих умов, які формуються елементами зовнішнього середовища. Складність цього етапу зумовлюється високою динамічністю факторів зовнішнього середовища, причому швидкість змін не піддається прогнозуванню, тому потрібний постійний моніторинг та аналіз змін факторів, на підставі чого прогнозується їх можлива поява і вплив на діяльність підприємства. Виходячи з отриманої інформації, експертним шляхом визначається, наскільки сприятливі зовнішні умови для досягнення підприємством максимального значення рівня його конкурентної переваги на відповідному етапі його життєвого циклу. Отже, рівень конкурентного статусу підприємства залежить від рівня корисності його стратегічного потенціалу та характеру й ступеня використання сприятливих факторів зовнішнього середовища.

© Т. С. Мельник, 2015

Слід зазначити, що оцінки умов створення конкурентних переваг не можуть бути визначені статистично – вони, як правило, ґрунтуються на суб'єктивних думках експертів, які формують такі показники: оцінка умов, що створюються сукупною дією детермінантів зовнішнього середовища; оцінка умов, що визначаються стратегічним потенціалом підприємства.

Згідно з діючими методиками оцінка конкурентного статусу підприємства провадиться в частках одиниці й потрібна для характеристики його конкурентоспроможності. Для ефективного управління конкурентоспроможністю доцільно визначати також перспективний конкурентний статус, який показує узагальнену прогнозовану оцінку перспектив розвитку підприємства в майбутньому. Відповідно до існуючого підходу перспективний конкурентний статус пропонується розраховувати шляхом множення фактично досягнутого рівня конкурентного статусу на індекс стратегічного потенціалу підприємства (в окремих джерелах його називають індексом перспективних можливостей внутрішнього потенціалу підприємства) та на індекс впливу зовнішнього середовища [10]. У зв'язку з цим виникає питання щодо визначення названих індексів. Вкрай обмежена кількість існуючих підходів і методів їх розрахунку вказує на потребу в більш детальній проробці цього питання.

Виконавши аналіз та узагальнення літературних джерел, пропонуємо такий порядок визначення індексу стратегічного потенціалу підприємства:

1) формування системи елементів стратегічного потенціалу. На цьому етапі визначаються фактори, які можуть впливати на внутрішні резерви зростання конкурентного статусу. Перспективні резерви зростання доцільно групувати за функціональними сферами діяльності підприємства (виробнича, збутова або торговельна, маркетингова, фінансова, інноваційна, інформаційна, кадрова та ін.). Далі оцінюється потенціал розвитку кожної сфери діяльності підприємства за допомогою відповідної системи кількісних та якісних показників, що достатньо висвітлено в літературних джерелах;

2) оцінка можливостей розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу. Така оцінка здійснюється експертним шляхом із застосуванням методу балів. Зазвичай використовується 5-тибальна шкала: «0» – відсутність перспектив розвитку, «1» – незначні перспективи розвитку, «2» – помірні можливості розвитку, «3» – середні можливості розвитку, «4» – суттєві можливості розвитку і «5» – відмінні перспективи розвитку;

3) визначення вагомості елементів (показників) стратегічного потенціалу для розвитку підприємства в цілому. Необхідність здійснення цього етапу зумовлена тим, що усі елементи стратегічного потенціалу чинять різний вплив на формування перспективного конкурентного статусу підприємства. Сила їх впливу вимірюється коефіцієнтом значущості за допомогою шкали рангів, а узгодженість елементів стратегічного потенціалу перевіряється зі застосуванням методу «аналізу ієрархій» або методу номінальної групи. Удосконалена нами шкала рангів, яка пропонується існуючими методиками, наведена нижче в табл. 1;

4) розрахунок індексу стратегічного потенціалу підприємства. Це заключний етап, на якому здійснюється узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку внутрішнього потенціалу підприємства і зростання його конкурентоспроможності: чим вище узагальнений коефіцієнт, тим краще перспективи зростання конкурентного статусу підприємства.

Аналогічним чином можна проводити розрахунок індексу впливу зовнішнього середовища на перспективний конкурентний статус підприємства, однак це питання доцільно розглянути окремо.

Наукова новизна і практична значимість

Уточнено й доповнено категорійний апарат в теорії управління конкурентоспроможністю підприємства; до ланцюга базових категорій введено поняття «конкурентний статус» і «стратегічний потенціал», що стало наслідком дослідження причинно-наслідкових зв'язків між категоріями та удосконалення методичної бази оцінювання визначальних показників.

Удосконалено методику оцінки перспективного конкурентного статусу підприємства, який дозволяє отримати прогнозну оцінку перспектив розвитку підприємства в майбутньому, виходячи з фактично досягнутого рівня конкурентного статусу, скоригованого на інтегральні індекси, які враховують можливості використання внутрішнього потенціалу підприємства й тенденції зміни умов зовнішнього середовища, що можуть вплинути на його ринкову діяльність.

© Т. С. Мельник, 2015

Таблиця 1

Шкала рангів значущості елементів стратегічного потенціалу підприємства для оцінки перспектив його розвитку. ***Джерело: розроблено автором на підставі [10]***

Величина рангу*	Значущість показника	Характеристика можливостей показника
0	Несуттєві можливості	Зв'язок між показником і метою сумнівний; вплив показника на досягнення цілей розвитку непомітний, ним можна знехтувати
1	Незначні можливості	Зв'язок між показником і метою простежується, але слабкий; показник вносить незначний вклад у досягнення цілей розвитку
2	Помірні можливості	Зв'язок між показником і метою легко простежується; показник помітно впливає на досягнення цілей розвитку
3	Суттєві можливості	Між показником і метою існує очевидний зв'язок; показник значно впливає на досягнення цілей розвитку
4	Високі можливості	Між показником і метою існує тісний зв'язок; показник сильно впливає на досягнення цілей розвитку
5	Визначальні можливості	Зв'язок між показником і метою настільки тісний, що показник відіграє визначальну роль у досягненні цілей розвитку

*Примітка: ранг може мати нецілі значення, але в межах 5 балів (максимальна оцінка).

Запропоновано удосконалену шкалу рангів значущості елементів стратегічного потенціалу, які впливають на досягнення цілей розвитку підприємства й реалізацію його конкурентного потенціалу.

Чітке встановлення міжпонятійних зв'язків і внесення уточнень до понятійного апарату теорії управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє розвитку методології оцінки конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу підприємства. Запровадження в практику діяльності підприємств запропонованої методики оцінки конкурентного статусу дозволить вести пошук саме тих конкурентних переваг, які доцільно формувати й розвивати за внутрішніх і зовнішніх умов, що складаються. Оцінка перспективного конкурентного статусу дасть можливість визначати ті показники та елементи стратегічного потенціалу підприємства, які найбільшою мірою впливають на досягнення його стратегічних цілей.

Висновки

Удосконалення категорійного апарату та обґрунтування взаємозв'язків між основними категоріями необхідні для подальшого розвитку теорії управління конкурентоспроможністю підприємства. Цього потребує також ведення цілеспрямованого пошуку конкурентних переваг, здійснення оцінки конкурентного статусу підприємства та визначення його конкурентного потенціалу, що має забезпечити підприємству переважання конкурентів у поточному змаганні та в перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев, Г. А. Конкурентные преимущества фирмы / Г. А. Азоев, А. Л. Челенков. – Москва : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Ансофф, И. Г. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Аренков, И. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегия развития / А. И. Аренков, Я. Ю. Салихов, М. А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4 (40). – С. 40–43.
4. Войцеховская, И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И. А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2 (17/18). – С. 152–154.
5. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента : учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Изд. 2-е, дополн. и перераб. – Таганрог : «Изд-во ТРТУ», 2003. – 230 с.
6. Губарева, И. А. Метод оценки конкурентного статуса предприятия / И. А. Губарева // Комму-

© Т. С. Мельник, 2015

нальное хозяйство городов. – 2005. – № 61. – С. 119–124.
7. Ерохин, Д. В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы / Д. В. Ерохин, Д. В. Галушко // Вестн. Брянского гос. техн. ун-та. – 2006. – № 4 (12). – С. 76–81.
8. Ковалева, Т. В. Методологические основы оценки стратегического потенциала предприятия в условиях риска и неопределенности внешней среды / Т. В. Ковалева // Российское предпринимательство. – 2006. – № 11 (83). – С. 85–88.
9. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – С. 589.
10. Стратегический потенциал торгового предприятия и его конкурентный статус [Электронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.arhitrade.com/education.php?Id=8.
11. Суска, А. А. Конкурентный потенциал как категория конкуренции и объект управления / А. А. Суска // Молодой ученый. – 2012. – № 12. – С. 277–279.
12. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
13. Фомченкова, Л. В. Конкурентный потенциал – основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / Л. В. Фомченкова, М. И. Дли // Российское предпринимательство. – 2005. – № 1 (61). – С. 66–71.
14. Хмиль, Т. М. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Т. М. Хмиль. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 136 с.
15. Юлдашева, О. У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала фирмы / О. У. Юлдашева; под ред. Г. Л. Багиева. – Санкт-Петербург : Изд-во Инфо-Да, 2005. – 240 с.

Т. С. МЕЛЬНИК[1*]

[1*]Департамент пассажирских перевозок дальнего сообщения, Государственная администрация железнодорожного транспорта Украины, ул. Тверская, 5, Киев-150, Украина, МСП 03680, тел. +38 (044) 309 66 89, эл. почта avgust26@ukr.net

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНКИ ЕГО КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСА

Цель. В условиях ограниченности ресурсов и информации, роста вероятности наступления рисковых ситуаций, усложнения социально-экономической ситуации в стране, углубления общего экономического кризиса особое значение для каждого предприятия приобретает целенаправленный поиск конкурентных преимуществ и возможностей достигать цели, адаптируясь к быстроменяющейся внешней среде. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего развития теории управления конкурентоспособностью предприятий. Существует также потребность в формировании методического подхода к оценке конкурентного статуса предприятия, которым определяется степень достаточности стратегического и конкурентного потенциала предприятия для обеспечения и поддержания его конкурентоспособности. **Методика.** Оценка конкурентного статуса опирается на установленные нами взаимосвязи между категориями «конкурентный потенциал», «стратегический потенциал», «конкурентное преимущество», «конкурентный статус» и «конкурентоспособность» предприятия. Методика оценки конкурентного статуса дает возможность определить степень достаточности развития стратегического и конкурентного потенциала предприятия, а также оценить условия внешней среды для поддержания на высоком уровне конкурентного преимущества предприятия, предопределяющего его конкурентоспособность. Изложена методика оценки перспективного конкурентного статуса, дающего обобщенную оценку перспективам развития предприятия в будущем. Его прогноз строится на расчете индекса стратегического потенциала предприятия и индекса влияния внешней среды. **Результаты.** Обеспечение конкурентных преимуществ и поддержание конкурентоспособности предприятия усложняется вследствие ограниченности ресурсов, недостаточности информации, повышения вероятности вмешательства в деятельность предприятий негативных факторов внешней среды. Установлено, что конкурентный потенциал предприятия, определяющий его способность успешно конкурировать на рынке, зависит от его конкурентного статуса и стратегического потенциала. В качестве одного из методов управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью предприятия предложена усовершенствованная методика оценки его текущего и перспективного конкурентного статуса, что потребовало существенной доработки шкалы рангов значимости элементов стратегического потенциала предприятия. **Научная новизна.** Усовершенствован категорийный аппарат в теории управления конкурентоспособностью предприятия. В цепочку

© Т. С. Мельник, 2015

основополагающих определений на основе исследования причинно-следственных связей между ними и уточнения сущности каждой категории введены понятия «конкурентный статус» и «стратегический потенциал». Это дало возможность конкретизировать и усовершенствовать методику оценки текущего и перспективного конкурентного статуса. Для оценки перспектив развития предприятия разработана шкала рангов значимости элементов стратегического потенциала, в которой указана степень влияния составляющих потенциала на достижение целей развития предприятия. **Практическая значимость.** Внедрение предложенной методики оценки перспективного конкурентного статуса в практику стратегического управления предприятием, ориентированным на развитие и улучшение своей конкурентной позиции, позволит сконцентрироваться на поиске тех конкурентных преимуществ, которые способны обеспечить ему успех в конкурентной борьбе и достижение целей при условиях, сформировавшихся во внутренней и внешней среде предприятия.

Ключевые слова: конкурентный потенциал предприятия, стратегический потенциал предприятия, конкурентное преимущество предприятия, конкурентный статус предприятия, конкурентоспособность предприятия, внутренние ресурсы, внешняя среда, стратегические цели.

T. S. MELNYK[1*]

[1*]Department of passenger transportations of distant report, State administration of railway transport of Ukraine, Tverskaya St., 5, Kiev-150, Ukraine, MSP 03680, tel. +38 (044) 309 66 89, e-mail avgust26@ukr.net

IMPROVEMENT OF THEORETICAL AND METHODICAL GOVERNMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE AND ESTIMATION OF HIS COMPETITION STATUS BASES

Purpose. In the conditions of narrow-mindedness of resources and information, growth of probability of offensive of risk situations, complication of social and economic situation in a country, deepening of general economic crisis the special value for every enterprise acquires the purposeful search of competitive edges and possibilities to gain end, adapting oneself to the quickly changing external environment. It testifies to the necessity of further development of theory of management the competitiveness of enterprises. There is also a requirement in forming of the methodical going near the estimation of competition status of enterprise which is determine the degree development of strategic and competition potential of enterprise for providing and maintenance of his competitiveness. **Method.** Estimation of competition status leans against the intercommunications set by us between categories «competition potential», «strategic potential», «competitive edge», «competition status» and «competitiveness» of enterprise. The method of estimation of competition status enables to define the degree of development of strategic and competition potential of enterprise, and also to estimate the terms of external environment for maintenance at high level of competitive edge of enterprise which predetermines his competitiveness. The method of estimation of perspective competition status, giving the generalized estimation to the prospects of development of enterprise in the future is expounded. His prognosis is built on the calculation of index of strategic potential of enterprise and index of influence of external environment. **Results.** Providing of competitive edges and maintenance of competitiveness of enterprise becomes complicated because of narrow-mindedness of resources, insufficiency of information, increase of probability of interference with activity of enterprises of negative factors of external environment. It is set that competition potential of enterprise, determining his ability successfully to compete at the market, depends on his competition status and strategic potential. As one of methods of management competitive edges and competitiveness of enterprise the improved method of estimation of his current and perspective competition status is offered, that demanded the substantial revision of scale of grades of meaningfulness of elements of strategic potential of enterprise. **Scientific novelty.** The vehicle of categories is improved in the theory of management the competitiveness of enterprise. In the chain of fundamental determinations on the basis of research of causal and consequence connections between them and clarification of essence of every category concepts «competition status» and «strategic potential are entered». It enabled to specify and perfect the method of estimation of current and perspective competition status. For the estimation of prospects of development of enterprise the scale of grades of meaningfulness of elements of strategic potential is developed, in which the degree of influence of constituents of potential is indicated on achievement of aims of development of enterprise. **Practical meaningfulness.** Introduction of the offered method of estimation of perspective competition status in practice of strategic management an enterprise, oriented to development and improvement of the competition position, will allow to be concentrated on the search of those competitive edges, which are able to provide him

© Т. С. Мельник, 2015

success in competitive activity and achievement of aims at terms, formed in the internal and external environment of enterprise.

Keywords: competition potential of enterprise, strategic potential of enterprise, competitive edge of enterprise, competition status of enterprise, competitiveness of enterprise, internal resources, external environment, strategic aims

Надійшла до редколегії 22.04.2015.
Стаття рекомендована до друку д-ром екон. наук, проф. Барашем Ю. С. та д-ром екон. наук, проф. Бакалінським О. В.

© Т. С. Мельник, 2015