

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА РОЛЬ ЛАНЦЮЖКА ЦІННОСТЕЙ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Стаття присвячена вивченню конкурентного потенціалу підприємства та аналізу методів його оцінки. Вирішується необхідність аналізу ланцюжка цінностей підприємств для формування належного конкурентного потенціалу як стратегічної категорії конкуренції.*

*Ключові слова: конкурентний потенціал, промислове підприємство, конкурентоспроможність, ланцюжок цінностей, стратегічне управління, можливості підприємства.*

N. BIELIAIEVA

Kyiv National University of Technologies and Design

### ASSESSMENT METHODS AND A VALUE CHAIN ROLE IN THE COMPETITIVE POTENTIAL FORMATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*With the transition to a market economy becoming more relevant the assessment of the competitive, entrepreneurial and resource potential, their structure and relationship with each other. The necessity to study a competitive potential of the company is becoming more urgent scientific task, as the knowledge of its basic components and their degree of development in a particular company will determine the future direction of the company. This article is devoted to the study of the competitive capacity of enterprises and analysis methods of its evaluation. The scientific article addressed the necessity to analyze the value chain enterprises to create good competitive potential as a strategic category competition.*

*Keywords: competitive potential, industrial enterprise, competitiveness, value chain, strategic management, enterprise opportunities.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку ринкових відносин для успіху на ринку українським підприємствам мало володіти матеріально-фінансовими ресурсами. Посилення ролі споживача, значна невизначеність і мінливість зовнішніх умов функціонування, посилення конкурентної боротьби, викликає необхідність активної діяльності щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Конкуренція як явище ринкової економіки характеризується цілою низкою понять і категорій, основними такими поняттями є: конкурентоспроможність, конкурентні позиції, конкурентний статус, конкурентні переваги.

В той же час більшість цих категорій визначають конкурентний стан фірми (підприємства) на даний момент часу. Реалії сьогодення показують, що конкурентні переваги підприємства мають забезпечити реалізацію його стратегічних, довгострокових планів. Проблему конкурентоспроможності можливо вирішити шляхом формування та активного управління конкурентним потенціалом, оскільки, конкурентна перевага є причиною, конкурентоспроможність наслідком, а конкурентний потенціал – це основа, без якої неможливо виграти в конкурентній боротьбі за споживача.

Враховуючи те, що конкурентний потенціал є відносно новою економічною категорією конкуренції, теоретичні положення щодо його значення і положення в системі категорій конкуренції ще не отримали належного вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних умовах зростаючого рівня конкурентної боротьби питанням розвитку конкурентного потенціалу приділяється все більше уваги. Перш за все, це пов'язано з тим, що конкурентний потенціал є базою, на основі якої компанія здатна зберігати і збільшувати свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. В даний час вийшов ряд публікацій, що містять різні аспекти поняття «потенціал», у більшості яких відзначалася важливість вивчення проблем його оцінки і вказувалося на існування значних відмінностей у визначенні самого поняття потенціалу, його сутності, структури і співвідношення з іншими категоріями. Особливу увагу питанням дослідження конкурентного потенціалу, його оцінки і складових елементів приділено в роботах таких авторів, як Д.В. Галушко, Х.О. Фасхiev, Є.М. Скляр, Г.В. Бережнов та інших.

Методи оцінки внутрішніх можливостей підприємства, потенціалу підприємства, що є важливою складовою конкурентного потенціалу – існуючі (нинішні) конкурентні переваги (конкурентні позиції), докладно викладені у відомих дослідженнях Р. Фахрутдінова [1, с. 218], А. Воронкової, І. Должанського, Т. Загірній [2, с. 14; 3, с. 112]. В роботах Р. Фахрутдінова внутрішні конкурентні переваги підприємства діляться на шість груп: структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові, ефективність функціонування підприємства. І. Должанський вважає, що внутрішні конкурентні переваги формуються в результаті діяльності підприємства і носіями таких переваг можуть бути, в першу чергу, фактори виробничої, фінансової та інноваційної діяльності підприємства.

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, саме в плані ринкових переваг (ринкового статусу) підприємства – другої складової конкурентного потенціалу, – отримали свого розвитку в роботах відомих вчених А. Градова [4, с. 38], В. Єфремова [5, с. 156], Б. Карлофа [6, с. 56], А. Віханського [7, с. 81]. На думку А.П. Градова, необхідно розмежувати поняття внутрішніх переваг

(конкурентних позицій) і ринкових конкурентних переваг (конкурентного статусу), в першу чергу, за ступенем впливу підприємства на ті фактори, які визначають конкурентні та ринкові переваги підприємства. Якщо внутрішні переваги підприємства у виробництві, фінансах, ресурсах формуються за свободою і можливостями самого підприємства, то чинники, які формують ринкові переваги, знаходяться також під впливом конкурентів, споживачів, постачальників і т.д.

Методичні основи розробки ефективних конкурентних стратегій, як третьої складової конкурентного потенціалу, наводяться в роботах А.С. Віханського [7, с.81], С. Левицькі [8, с. 215], С. Клименко [9, с. 468], І. Сиваченко [10, с. 113], О. Ульяновченко [11, с. 164]. На думку А.С. Віханського, в умовах бурхливого розвитку зовнішнього середовища та ринкової ситуації перемогу в конкурентній боротьбі може отримати не обов'язково фірма з великими обсягами виробництва і міцними фінансовими позиціями, а навіть невелика фірма, яка може більш оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

С. Левицькі вважає, що коли підприємство досягло намічених конкурентних переваг, воно має йти далі і не зупинятися на досягнутому. У цьому суть стратегічних підходів до управління. С. Клименко визначає конкурентні стратегії як сукупність стратегій спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Переваги щодо вибору оптимальних конкурентних стратегій можуть формуватися, в першу чергу, за рахунок компетенцій управлінського апарату та інформаційної бази підприємства.

Таким чином, вивчивши теоретичний матеріал можна підсумувати, що визначення категорії «конкурентний потенціал» зазнало істотних змін – від визначення його як сукупності ресурсів і можливостей [3; 8] і «частини загального потенціалу» [5], до розуміння конкурентного потенціалу як набору ключових факторів успіху [4] і складових, що характеризуються інноваційністю та адаптивністю [2].

**Постановка завдання.** У вітчизняній науковій літературі приділялася серйозна увага дослідженню та оцінці потенціалу господарських систем. Однак ці дослідження в основному стосувалися виробничого потенціалу. Це пояснюється ключовою роллю виробничих процесів в період домінування адміністративної системи управління народним господарством в Україні. З переходом до ринкової економіки більш актуальними стають питання оцінки конкурентного, підприємницького та ресурсного потенціалів, їх структури і взаємозв'язку один з одним.

У той же час необхідність дослідження конкурентного потенціалу підприємства стає все більш актуальною науковою задачею, оскільки знання основних його складових і ступеня їх розвитку у конкретній компанії визначить майбутні напрямки розвитку діяльності підприємства. Метою цієї публікації є вивчення конкурентного потенціалу підприємства та аналіз методів його оцінки.

У науковій статті вирішується необхідність аналізу ланцюжка цінностей підприємств для формування належного конкурентного потенціалу як стратегічної категорії конкуренції.

**Виклад основного матеріалу.** Успішне функціонування і розвиток підприємств в сучасних умовах вимагає відповідного підходу до формування його конкурентної стратегії, виявленню конкурентних переваг, а це в свою чергу передбачає необхідність визначення ролі і значення конкурентного потенціалу в діяльності фірми.

Під конкурентним потенціалом слід розуміти систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища, який забезпечує отримання переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища і обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей і при раціональному використанні забезпечує високий статус.

Але при сучасних стратегічних підходах до управління, коли кожне підприємство повинно дбати про виживання і розвиток в довгостроковій перспективі, для визначення та прогнозування конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати поняття конкурентного потенціалу, яке акумулює в собі не тільки нинішні внутрішні і ринкові конкурентні переваги, а й можливості ефективної реалізації цих переваг в певних умовах розвитку зовнішнього середовища.

Під стратегічним потенціалом підприємства розуміється сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства. Таким чином, під стратегічним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність взаємозв'язаних виробничих та управлінських ресурсів, достатній рівень розвитку яких забезпечує досягнення перспективних цілей підприємства [12, с. 152].

Тобто можливість оперувати такою характеристикою конкурентного становища підприємства, як конкурентний потенціал, а також діагностувати цю характеристику дає можливість підприємству прогнозувати ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей.

Таким чином, у стратегічному сенсі конкурентний потенціал – це наявні конкурентні переваги підприємства (внутрішні переваги – потенціал підприємства та зовнішні переваги – переваги щодо положення на ринку) над підприємствами даної сфери бізнесу та можливості використання та розвитку цих переваг в майбутньому для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає урахування взаємодії усіх його складових елементів (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.). Узагальнюючи результати дослідження поняття «конкурентний потенціал», можна виділити ряд моментів, притаманних більшості підходів:

1. Наявність ресурсної складової, що є основою для формування потенціалу підприємства та її доступність.
2. Наявність інструментів з перетворення потенціалу в фактор дійсної конкуренції.
3. Порівняльний аналіз потенціалів конкуруючих суб'єктів ринку.
4. Облік впливу зовнішніх сил і в зв'язку з цим здатність компанії адаптуватися під мінливі умови ринку.
5. Зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, конкурентний потенціал включає в себе сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливості об'єктів і / або суб'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Іншими словами, конкурентний потенціал являє собою внутрішні і зовнішні конкурентні можливості фірми, які дозволяють підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

До сьогодні, процесам формування потенціалу підприємства не приділялося належної уваги. Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей, накопиченням понаднормативних запасів матеріалів і готової продукції, скороченням чисельності працівників, зниженням їх кваліфікаційного рівня та продуктивності праці й іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу.

Хаотичність процесів розвитку і неконтрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що проявилось у порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. У свою чергу, багаторівнева деформація пропорцій та зв'язків між складовими виробничих, соціальних, комерційних та інших підсистем підприємств зумовлює мультиплікативність дезорганізації та ініціє наступний виток кризових загальносистемних змін.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень проблеми оцінки конкурентного потенціалу підприємства сформувався дуалістичний підхід щодо визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють наступні рівні конкурентного потенціалу підприємства: світове лідерство, світовий стандарт, народногосподарське лідерство, народногосподарський стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, граничний рівень. Якщо підприємство знаходиться нижче граничного рівня, то його потенціал вважається зовсім неконкурентоспроможним.

Друга точка зору, що переважає в сучасній економічній літературі, зводиться до виокремлення 4 рівнів конкурентного потенціалу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Рівні конкурентного потенціалу промислових підприємств\***

		Характерні риси	Керівник / Керівництво
1	Б Е В Р І	Організація апарату управління розглядається як внутрішньо-нейтральний елемент потенціалу. Вважається зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функції організації з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та потреби споживачів.	Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.
2		Підприємства намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Тобто використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами.	Система управління починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню. Але керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.
3		Виробнича складова потенціалу знаходиться під впливом апарату управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню.	Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їх основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися у галузі.
4		Успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та залежить від його якості, ефективності, рівня організації виробництва.	Керівники спрямовані на виконання функцій, що передбачають випередження конкурентів на довгий час.

\*побудовано автором

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств можна віднести до таких, що мають перший рівень конкурентного потенціалу. Але необхідно відмітити, що позначаються і прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств і вони мають перейти на третій і, навіть, четвертий рівень конкурентного потенціалу. Найбільших успіхів досягли підприємства харчової промисловості: ПАТ «Галактон» м. Київ, ПрАТ «Світоч» м. Львів, ПАТ «Оболонь» м. Київ, ПАТ ПБК «Славутич» м. Запоріжжя, ТОВ «Сандора» м. Херсон, ПАТ «Чумаки» м. Каховка.

Якщо взяти легку промисловість, що забезпечує потреби населення та промисловості у тканинах, шкірах, нитках тощо, то, в цілому, підприємства цієї сфери бізнесу можна віднести до трудо- та матеріалодомінуючих, але подекуди зі значним впливом машин та устаткування на ефективність їх діяльності. Промисловість тісно пов'язана з сільським господарством (на стадіях первинної обробки сировини), з машинобудуванням та хімічною промисловістю (в аспектах забезпечення устаткуванням та сировиною). Більшість підприємств орієнтовані на споживача своєї продукції, хоча бавовняні, вовняні, шовкові, льняні та трикотажні виробництва розташовуються поблизу джерел сировини. Динамічність ринкового попиту на продукцію легкої промисловості (в частині товарів для населення), викликає необхідність оцінки конкурентного потенціалу підприємств.

Найбільшу частку в загальній елементній структурі потенціалу підприємств цієї сфери діяльності мають соціально-трудова та функціонально-структурна складова, що знаходяться під сильним впливом ринкових чинників [13, с. 25].

Серед головних критеріїв, які є основою вимірювання конкурентного потенціалу промислових підприємств, важливе значення мають наступні: частка продукції підприємства на зовнішньому ринку; розмір капіталу; диверсифікація виробництва; впровадження передових технологій; проведення фундаментальних ринкових досліджень; досконалість організації та управління виробництвом; фінансова стабільність підприємства; ступінь адаптації до міжнародного середовища; гармонізація законодавства з міжнародними нормами права.

Але, крім того, досить часто при оцінці конкурентного потенціалу підприємства, використовуються наукові методи, що представлені нами на рис. 1.

Варто дещо детальніше зупинитися на останньому представленому методі. Застосування методу балів передбачає виконання наступних етапів:

1. Формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять  $m$  ключових показників конкурентоспроможності для  $n$  об'єктів. Кожен  $i$ -й показник ( $1 \leq i \leq m$ )  $j$ -му об'єкту ( $1 \leq j \leq n$ ) задається величиною відповідного коефіцієнта:  $K_{ij}$ . У результаті одержуємо матрицю  $X$ , рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності об'єкта за  $m$  різними показниками:

$$X = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & \dots & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & \dots & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & \dots & K_{mn} \end{bmatrix}. \quad (1)$$

2. Ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості.

Результатом цього етапу є побудова деякого вектора  $(k_1, k_2, \dots, k_m)$ , де  $k_i$  – коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта.

3. Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел  $(K_{\max i})$  показників підприємства-еталона, де

$$K_{\max i} = \max K_j \quad (1 \leq i \leq n). \quad (2)$$

4. Складання нормалізованої матриці  $x'$  шляхом стандартизації показників вихідної матриці  $(K_{ij})$  відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max i}}. \quad (3)$$

Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки.

5. Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_{\max i}, \quad (4)$$

де  $B_{\max i}$  – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

6. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням наступної формули:

$$K_{спрj} = \sum_{j=1}^n B_{ij} \times K_i. \quad (5)$$

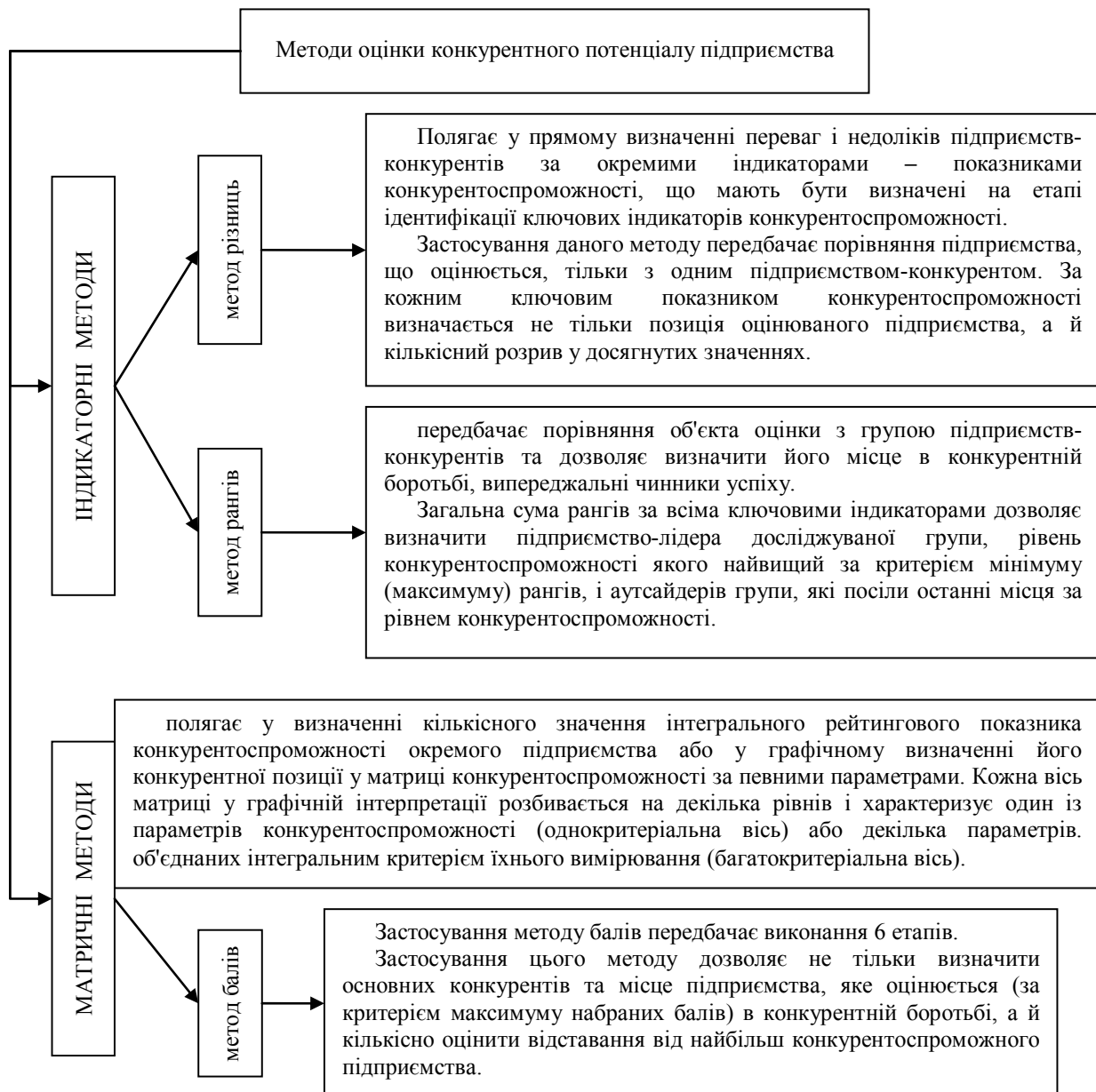


Рис. 1. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства (побудовано автором)

Крім того, досить часто оцінку своїх ресурсів у межах аналізу конкурентного потенціалу підприємство здійснює за функціональними підсистемами, процесами і результатами. Для цього здійснюється так зване «управлінське обстеження», тобто «методична оцінка функціональних зон організації, призначена для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін» [13, с. 83].

Проте при цьому за рамками аналізу залишаються питання забезпечення даного процесу фінансовими і трудовими ресурсами, а також питання організації управління. Вказаних обмежень частково вдалося уникнути М. Портеру, який запропонував використовувати для управлінського аналізу «ланцюжок цінностей» (рис. 2).

На думку М. Портера [14, с. 198], виявити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства неможливо, якщо розглядати підприємство в цілому, оскільки його конкурентні переваги формуються в ході багатобічної діяльності (в процесі проектування, виробництва, маркетингу, при виконанні допоміжних функцій).

Тому доцільно в ланцюжку цінностей діяльність підприємства підрозділяється на дві частини: первинну (основну) діяльність (матеріально-технічне постачання, виробництво, маркетинг, збут) та вторинну (допоміжну) діяльність (спрямована на підтримку первинної діяльності: розвиток технологій, управління персоналом, управлінська інфраструктура).



Рис. 2. Ланцюжок цінностей підприємства (побудовано автором на основі [14, с. 208])

Ланцюг створення цінностей визначає діяльність, функції і процеси по розробці, виробництву, маркетингу, доставці і підтримці продукту або послуги. Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, збірки і випуску продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Кожний з видів діяльності може служити джерелом конкурентної переваги, тобто сприяти зниженню витрат, створенню бази для диференціації продукції і послуг і т. ін. Досліджуючи процес поступово, крок за кроком, можна визначити, де підприємство конкурентоспроможне, а де уразливе. Удосконалення або виключення з «ланцюжка цінностей» окремих елементів дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства. В процесі дослідження ланцюжка необхідно виявити, на які етапи створення цінності припадає найбільша частка сумарних витрат. Зменшення витрат на основних етапах створення цінності означає отримання вагомої конкурентної переваги незалежно від того, спрямовано воно на зниження цін або на зміцнення іміджу підприємства.

Таким чином, під ланцюжком цінностей розуміють узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від початкових джерел сировини для постачальників даного підприємства до створення готової продукції і її доставки кінцевому споживачу та подальшому обслуговуванню у нього [14]. Акцент робиться не тільки на процесах, що відбуваються усередині підприємства, а набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства. По суті, аналіз ланцюжків цінностей – це етап процесного бенчмаркінгу.

Розуміння ланцюжка цінностей підприємства вимагає обліку наступних аспектів:

- ділової стратегії підприємства, так, якщо підприємство вибрало стратегію лідерства за витратами, то зусилля керівництва підприємства будуть направлені на зниження витрат по всьому ланцюжку цінностей. Якщо підприємство вибрало стратегію лідерства по продукту, то менеджери можуть навмисно витратити більше коштів з метою розвитку необхідних для диференціації напрямів діяльності.
- формування витрат в кожній ланці ланцюга і те, як витрати на виконання одного виду діяльності впливають на витрати в решті ланок.

Тобто стратегічний аналіз витрат включає порівняння витрат підприємства з його основними конкурентами по всьому ланцюжку цінності.

Вивчення складових ланцюжка цінностей власного підприємства і порівняння її з конкурентами показує, хто і скільки має переваг/недоліків у витратах і які компоненти на це впливають. Подібна інформація є такою основою для доповнення переліку стратегічних заходів по усуненню недоліків або створенню переваг за витратами.

Стратегічні дії з усунення недоліків, пов'язаних з високими витратами, повинні реалізовуватися в тих ланках ланцюжка цінностей, де вони виникають.

В рамках стратегічного управління мета зниження витрат є актуальною, але планування системи управління витратами різко змінюється залежно від основного стратегічного позиціонування підприємства: лідерство за витратами або диференціація продукції. Більш того, в рамках кожного із стратегічних напрямів можливо планування збільшення значення витрат на якій-небудь ділянці ланцюжка цінностей, якщо це викличе адекватне зниження витрат для інших ділянок або принесе підприємству іншу конкурентну перевагу.

Зрозуміло, далеко не завжди той або інший чинник може бути проаналізований для конкретного підприємства. Більш того, не завжди вдається успішно управляти кожним з чинників в контексті зниження витрат.

Один з найчіткіших індикаторів ситуації компанії – її цінова позиція по відношенню до

конкурентів. Особливо це відноситься до галузей із слабо диференційованою продукцією, але навіть інші компанії змушені не відставати від суперників, інакше вони ризикують втратити конкурентну позицію. Відмінності у витратах суперників можуть визначатися:

- різницею цін на сировину, матеріали, що комплектують, енергію і т. ін.;
- різницею в базових технологіях, віці устаткування;
- різницею у внутрішньої собівартості через різні розміри виробничих одиниць, кумулятивного ефекту випуску, рівнів продуктивності, різних податкових умовах, рівнів організації виробництва і т. ін.;
- різницею в чутливості до інфляції і змін курсів валют;
- різницею в транспортних витратах;
- різницею витрат в каналах розподілу.

Стратегічний вартісний аналіз фокусується на відносній вартісній позиції фірми по відношенню до її суперників. Первинним аналітичним підходом такого аналізу є побудова ланцюжка цінностей по окремих діях, що показує картину вартості від сировини до ціни кінцевих споживачів (рис. 3).

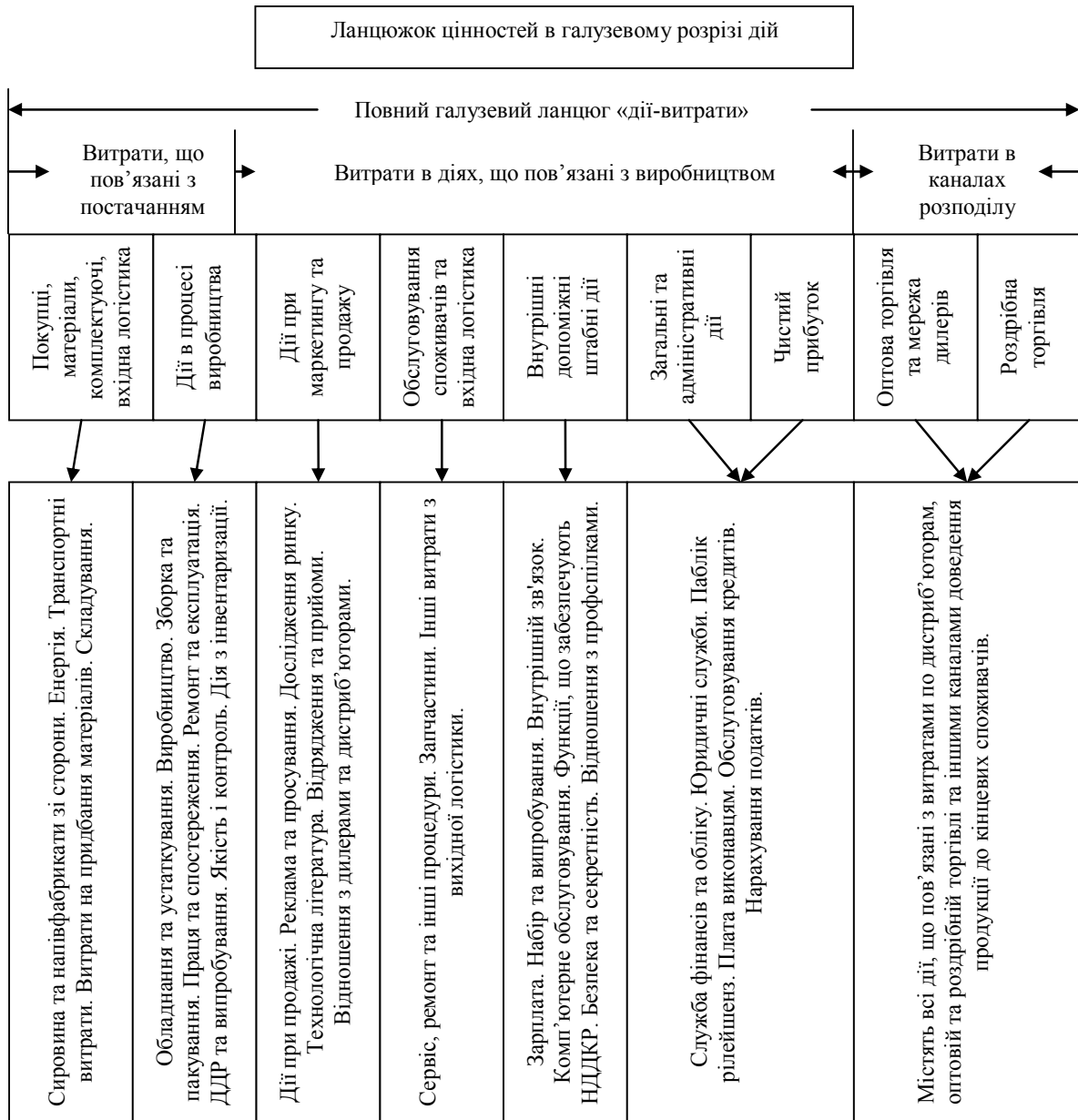


Рис. 3. Ланцюжок цінностей в галузевому розрізі дій (удосконалено автором на основі [5, с. 29])

Цей рисунок показує, що є три головні області в ланцюзі дії-витрати, де можливі найбільші відмінності для конкуруючих фірм: сфера постачання, передові частки каналів розподілу, власне внутрішня діяльність компанії. Якщо фірма втрачає конкурентоспроможність в задній або передній частинах ланцюга, вона може змінювати свої внутрішні дії з метою відновлення конкурентоспроможності (табл. 2).

Таким чином, ланцюжок цінностей допомагає проаналізувати слабкі сторони підприємства на кожній стадії його функціонування, що сприяє належному формуванню конкурентного потенціалу і

передбачає охоплення всіх основних внутрішньофірмових процесів, що перебігають в різних функціональних областях його внутрішнього середовища в зіставленні з основними конкурентами. В результаті забезпечується системний погляд на підприємство, який дозволяє виявити всі сильні і слабкі сторони, а також розробити на цій основі комплексну методику оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку компанії.

Таблиця 2

**Можливі дії промислового підприємства у разі втрати конкурентного потенціалу на різних частинах ланцюжка цінностей\***

	Локалізація джерела втрати конкурентоспроможності за вартістю у ланцюжку цінностей:		
	в передній частині	у внутрішніх областях	в задній частині
Можливі коректуючі дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використовувати привабливіші форми для учасників каналів розповсюдження;</li> <li>- змінити економічну стратегію, включаючи можливість прямої інтеграції;</li> <li>- спробувати компенсувати різницю зниженням витрат в інших частинах ланцюга.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ревізія внутрішніх статей бюджету;</li> <li>- спроба підняти продуктивність праці робітників і дорогого устаткування;</li> <li>- дослідження, чи не буде вигідніше виконання деяких технологічних процесів на стороні, ніж самою фірмою;</li> <li>- інвестування ресурсозберігаючих технологічних поліпшень;</li> <li>- розгляд компонентів вартості, що викликають побоювання, як об'єктів нових інвестицій у виробництво й устаткування;</li> <li>- модифікація продукції з метою зниження її вартості;</li> <li>- балансування великих внутрішніх витрат економією в передній і задній частинах ланцюга.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- добиватися більш сприятливих цін у постачальників;</li> <li>- працювати з постачальниками з метою зниження їх витрат;</li> <li>- зробити інтеграцію назад для контролю над матеріальними витратами;</li> <li>- спробувати використовувати більш дешеві заміники;</li> <li>- знайти нові джерела постачання з прийнятними цінами;</li> <li>- спробувати зменшити різницю шляхом економії в інших частинах ланцюга.</li> </ul>

\* побудовано автором на основі [10, с. 152].

Таблиця 3

**Формування конкурентного потенціалу підприємства на основі використання його зовнішніх і внутрішніх можливостей \***

		Напрями розвитку конкурентного потенціалу на основі використання внутрішніх можливостей	Формування конкурентного потенціалу підприємства на основі зовнішніх можливостей і ресурсів
Компоненти конкурентного потенціалу	Маркетинговий потенціал	організація та проведення маркетингових досліджень на базі власного відділу маркетингу;	аутсорсинг маркетингу.
		дослідження когнітивних процесів споживача та впливу на формування споживчої свідомості;	
		вдосконалення інформаційної системи маркетингу;	
		впровадження CRM технологій;	
	Інноваційний потенціал	розвиток маркетингового мислення.	аутсорсинг інноваційних процесів.
		прискорення циклу НДДКР виробництва;	
	Ресурсний потенціал	організація науково-дослідних лабораторій на базі підприємства;	аутсорсинг фінансів; аутсорсинг трудових ресурсів; виробничий аутсорсинг; організація мережевої взаємодії; поглинання і злиття.
		залучення співробітників різного рівня в процес розробки інновацій.	
		прискорення оборотності оборотних активів;	
		оптимізація витрат;	
		реінвестування чистого прибутку в оновлення основних виробничих фондів;	
		впровадження системи контролю якості;	
розвиток організаційної культури підприємства;			
зниження плинності кадрів;			
підвищення кваліфікації співробітників;			
Творчий потенціал	розвиток програм щодо соціальної підтримки персоналу;	пошук незадоволених потреб; пошук вільних ринкових ніш і сегментів; стимулювання збільшення споживання за рахунок інтенсифікації маркетингових зусиль.	
	вертикальна і горизонтальна інтеграція.		
	формування нематеріальної системи мотивації співробітників підприємства;		
		створення комфортної творчої та психологічного середовища всередині компанії;	
		формування креативних груп.	

\* побудовано автором



Конкурентний потенціал визначається внутрішніми можливостями компанії щодо посилення своєї конкурентної позиції і зовнішніми чинниками, які можуть як сприяти, так і перешкоджати підприємству при реалізації його стратегії. Узгодження розвитку конкурентного потенціалу підприємства за рахунок внутрішніх і зовнішніх можливостей вимагає нового підходу до формування стратегій конкурентного потенціалу. У табл. 3 представлені напрямки розвитку конкурентного потенціалу за рахунок внутрішніх та зовнішніх можливостей.

Таким чином, на конкурентний потенціал впливає маркетинговий, інноваційний, ресурсний і творчий потенціали, які формують внутрішні конкурентні можливості підприємства. При цьому ці потенціали перебувають у взаємозв'язку один з одним, так творчий потенціал безпосередньо впливає на інноваційний в області генерування та пропозиції нових ідей з приводу створення нових товарів і технологій, на маркетинговий потенціал як на джерело нових творчих рішень в галузі комунікативної політики, способів просування товарів і послуг, формування довгострокових відносин з клієнтами та споживачами компанії. Ресурсний потенціал формує матеріальну базу для розвитку маркетингового та інноваційного потенціалів і нематеріальну базу в якості людських ресурсів на творчий потенціал.

Отже, для розвитку конкурентного потенціалу підприємства необхідно комплексно підходити до процесу управління всіма елементами його структури з метою досягнення синергійного ефекту. Все це необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу, звертаючи увагу на внутрішні та зовнішні конкурентні можливості підприємства, які залежать від відповідних потенціалів, що їх визначають.

Внутрішній конкурентний потенціал, що характеризує можливість промислового підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг у різних функціональних областях забезпечення його діяльності, являє собою сукупність маркетингового, інноваційного, виробничого, логістичного, кадрового, фінансового та інформаційного потенціалів. Складові внутрішнього конкурентного потенціалу, діючи спільно, дозволяють промислового підприємству підвищити свою конкурентоспроможність.

Зовнішній конкурентний потенціал забезпечує стійкість підприємства в несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (споживачів, постачальників, партнерів).

**Висновки.** Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей щодо формування довгострокових конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – створює умови для розвитку та покращення конкурентної позиції підприємства в майбутньому. Таким чином, можна виділити дві складові конкурентного потенціалу: аллокаційний, або внутрішній конкурентний потенціал, і адаптаційний, або зовнішній конкурентний потенціал.

Формування конкурентного потенціалу промислового підприємства пов'язане з розробкою конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія має не тільки задавати критерії диференціації виробленої продукції, але і визначати напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів і функцій. Реалізація та розвиток конкурентного потенціалу здійснюється на основі функціональних стратегій, роль яких не зводиться лише до забезпечення зростання продуктивності праці, ефективного використання всіх видів наявних ресурсів і внутрішньовиробничих резервів. Функціональні стратегії є засобом реалізації конкурентної стратегії, а значить повинні сприяти погодженню конкурентного потенціалу промислового підприємства з потенціалами ринків постачання і збуту. Отже, поряд із забезпеченням внутрішньої економічної ефективності, вони повинні фокусувати увагу на збільшенні корисності вироблених товарів і послуг для споживача. У рамках аутсорсингового підприємства функціональні стратегії реалізують підрядні організації, отже, їх стратегічна діяльність повинна бути підпорядкована меті ефективної реалізації конкурентної стратегії промислового підприємства, яке є координатором мережі. На промислового підприємстві інсорсингового типу координація функціональних стратегій здійснюється на рівні окремих бізнес-одиниць.

## Література

1. Фахрутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фахрутдинов. – М. : ИНФРА, 2000. – 312 с.
2. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова. – К. : Економіст, 2009. – № 8. – С. 14–17.
3. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства : [навч. посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 362 с.
4. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – М. : СПБ Спец. Литература, 1995. – 415 с.
5. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б. ; [пер. с англ. / науч. ред. и авт. послесл. В. А.

Пряников]. – М. : Экономика, 2011. – 236 с.

7. Виханский А. В. Стратегическое управление / А. В. Виханский. – М. : Гардарика, 1998. – 160 с.

8. Левицки С. Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий / С. Левицки ; [пер. с англ. В. О. Шагояна]. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

9. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Бараб. – К. : КНЕУ, 2010. – 527 с.

10. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій) : [навч. посібник] / І. Ю. Сіваченко. – К. : ЦУЛ, 2008. – 186 с.

11. Ульянченко О.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування : [моногр.] / О. В. Ульянченко, Л. А. Євчук, І. В. Гуторова. – Х. : Віровець АП «Апостроф», 2011. – 340 с.

12. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд-во ХГЭУ, 2012. – 252 с.

13. Салихова Я.Ю. Конкурентный потенциал предприятия. Сущность, структура, методика оценки : [учебное пособие]. – СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.

14. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер ; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.

#### References

1. Fakhrutdinov R. A. Konkurentosposobnost: Ekonomyka, stratelyia, upravlenye. M.: YNFRA, 2000. 312 s.

2. Voronkova A. Kontseptsiia upravlinnia konkurentospromozhnyim potentsialom pidpriemstva. K.Ekonomist, 2009. # 8. S. 14-17

3. Dolzhanskyi I.Z. Zahorna T.O., Udalykh O.O. Upravlinnia potentsialom pidpriemstva: [navch. posibnyk]. K. Tsentri navchalnoi literatury, 2010. 362 s.

4. Hradov A. P. Ekonomicheskaiia stratelyia firmy. M. SPb Spets. Lyteratura, 1995. 415 s.

5. Efremov V. S. Stratelyia byznesa: kontseptsiy y metody planirovaniia. M. Fynpress, 1998. – 192 s.

6. Karlof B. Delovaia stratelyia. M.: Ekonomyka, 2011. 236 s.

7. Vykhanskyi A. V. Stratelycheskoe upravlenye. M. Hardaryka, 1998. 160 s.

8. Levytsky S. Kak razrobotat stratelyiu: Praktycheskye rekomendatsyy po sozdaniyu realno robotaiushchykh stratelyi. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003. 328 s.

9. Klymenko S. M., Dubrova O.S., Barab D.O. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. K. KNEU, 2010. 527 s.

10. Sivachenko I. Yu. Upravlinnia mizhnarodnoi konkurentospromozhnistiu pidpriemstv (orhanizatsii). K.:TsUL, 2008. 186 s.

11. Ulianchenko O.V., Yevchuk L. A., Hutorova I. V. Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpriemstv ta stratelychni aspekty yii formuvannia. Kh.: Virovets AP «Apostrof», 2011. 340 s.

12. Ponomarenko V. S., Yastremskaiia E. N., Lutskovskiy V. M. Mekhanyzm upravleniia predpriiatyem: stratelycheskyi aspekt. X. Yzd-vo KhHEU, 2012. 252 s.

13. Salykhova Ya.Yu. Konkurentnyi potentsyal predpriiatyia. Sushchnost, struktura, metodyka otsenky. SPb. Yzd-vo SPbHUEF, 2011. 52 s.

14. Porter M.E. Stratelyia konkurentsii. K.: Osnovy, 1997. 390 s.

Рецензія/Peer review : 31.7.2013 р.

Надрукована/Printed :30.8.2013 р.

Рецензент: