

УДК 658.5:005.332.4(045)

**Харчук Т.В.**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, екології та практичного підприємництва  
ПВНЗ «Європейський університет»*

## КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНТЕГРОВАННИЙ ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСУРСНІЙ ПЛОЩИНІ

У статті розглянуто передумови формування конкурентного потенціалу на засадах основних положень концепції економічного управління підприємством. Обґрунтовано доцільність дослідження конкурентного потенціалу з позицій економічного управління у триєдиній площині: ресурсній, результативній та інтегрованій. Доведено, що ресурсна площина конкурентного потенціалу є визначальною у системі економічного управління підприємством. Охарактеризовано функціональне навантаження конкурентного потенціалу у ресурсній площині економічного управління підприємством. Розглянуто основні характеристики ресурсів і здатностей, які є ознаками стійкості конкурентної переваги.

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, економічне управління, економічні ресурси, здатності, компетенції, конкурентні переваги.

### Харчук Т.В. КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ОБЪЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСУРСНОЙ ПЛОСКОСТИ

В статье рассмотрены предпосылки формирования конкурентного потенциала на основе основных положений концепции экономического управления предприятием. Обоснована целесообразность исследования конкурентного потенциала с позиций экономического управления в триединой плоскости: ресурсной, результативной и интегрированной. Доказано, что ресурсная плоскость конкурентного потенциала является определяющей в системе экономического управления предприятием. Охарактеризована функциональная нагрузка конкурентного потенциала в ресурсной плоскости экономического управления предприятием. Рассмотрены основные характеристики ресурсов и способностей, которые являются признаками устойчивости конкурентного преимущества.

**Ключевые слова:** конкурентный потенциал, экономическое управление, экономические ресурсы, способности, компетенции, конкурентные преимущества.

### Kharchuk Tetiana. COMPETITIVE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AS AN INTEGRATED OBJECT OF ECONOMIC MANAGEMENT IN THE RECURSE PLANE

The article reflects the author's vision of the background for the formation of competitive potential on the basis of the main provisions of the enterprise economic management concept, which will allow coordinating, agreeing and harmonizing the management objectives for ensuring long-term sustainable functioning (viability) of the enterprise in a competitive environment. The expediency of competitive potential researching from the economic management point of view in the three-dimensional plane is substantiated: resourceful, efficient and integrated. It is proved that the resource plane of competitive potential is the key to the system of economic management of the enterprise, as the basis of competitive potential is the economic resources and competence of the enterprise, which are the initial conditions of its activity, on the basis of which the enterprise creates competitive advantages. It is established that the competitive potential of the enterprise through the prism of the resource concept reflects the unique resources and key competencies that are the basis of the sustainable competitive advantages formation of the enterprise in the market environment. The functional load of the competitive potential in the resource plane of an enterprise economic management is described. The notion of resources and competences is distinguished by the means of their creation and development, and the relationship between them is determined. The main characteristics of the resources and skills based on the characteristics of competitive advantage are considered. The main ways of the resources management to form persistent advantages and provide high consumer value are determined. The author's definition of the competitive potential of the enterprise in the resource plane of the economic management of the enterprise and the goal of its forming is given.

**Keywords:** competitive potential, economic management, economic resources, skills, competence, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Формування стійких конкурентних переваг відносно інших учасників ринку безпосередньо залежить від стану конкурентного потенціалу, який відображає наявність у підприємства можливостей, здатностей, конкурентної сили щодо ефективного використання ресурсів, їхнього раціонального розподілу і правильної комбінації

(з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища) для забезпечення конкурентоспроможності та створює передумови для підвищення конкурентного статусу підприємства.

Сучасна економічна література описує значну кількість підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства. Проте, найбільш

доцільним і ефективним для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства є застосування основних положень концепції економічного управління підприємства, що дозволить скоординувати, взаємоузгодити та гармонізувати управлінські цілі щодо забезпечення довгострокового стійкого функціонування (життєздатності) підприємства у конкурентному середовищі.

Економічне управління конкурентним потенціалом дозволить, по-перше, забезпечити життєздатність підприємства, підвищити його конкурентний статус та, як наслідок, цінність підприємства в цілому, по-друге, сприятиме забезпеченню його економічного розвитку в умовах наростаючої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища шляхом формування ефективних заходів протидії його негативним проявам шляхом розробки методичних підходів, що дозволять оперативно здійснювати оцінювання впливу наслідків прийнятих управлінських рішень на економічні результати діяльності підприємства та сприятимуть найбільш повному освоєнню потенційних та реальних можливостей підприємства у конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування, управління та оцінювання конкурентного потенціалу підприємства досить широко висвітлена у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених як Аренков І.А., Бабина О.Є., Балабанова Л.В., Березін О.В., Беляєва Н.С., Близнюк С.В., Воронкова А.Є., Гудзинський О.Д., Другова О.С., Забелін П.В., Карачина Н.П., Квасницька Р., Кирчата І.М., Коковіхіна О.О., Лисевич В.В., Лісун Я.В., Малик О.В., Матвеев В.В., Мельник Т.С., Михальченко О.А., Омельчак Г.В., Павлова В.А., Петрович Й.М., Рахімова Г.С., Рєпіна І.М., Романишин С.Б., Сімонова В.С., Смагач О.І., Смелянець Т.В., Толпежников Р.О., Фасхiev X.A., Федонін О.С., Шершньова З.Е., Янковий О.Г., що засвідчує наявність значного інтересу у наукових колах щодо науково-методичних основ дослідження конкурентного потенціалу підприємства та визнання його провідної ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У науковій літературі представлено значну кількість публікацій, присвячених з'ясуванню економічної природи та сутності конкурентного потенціалу підприємства. Разом із тим, питання щодо передумов формування конкурентного потенціалу на засадах основних положень сучасної концепції економічного управління підприємством, яка концентрує увагу на збалансованості наявних ресурсів, цілеспрямованості формування їхньої системи, створення умов для оптимального використання, є недостатньо висвітленими, що і зумовлює необхідність подальших досліджень у цій царині.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні передумов формування конкурентного потенціалу як інтегрованого об'єкта економічного управління підприємством у ресурсній площині, що дозволить забезпечити життєздатність та підвищити цінність підприємства у відповідності з встановленими цілями та умовами конкурентного середовища.

**Вклад основного матеріалу.** Враховуючи основні положення концепції економічного управління підприємством, формування конкурентного потенціалу підприємства ґрунтується, насамперед, на аналізі тенденцій розвитку галузі у конкурентному середовищі, виявленні значущості таких ключових характеристик і властивостей потенціалу, які дозволять підприємству формувати стійкі конкурентні

переваги, що забезпечать підвищення економічних результатів діяльності підприємства та покращення інтегральних характеристик його стану на довгострокову перспективу. Це дозволить підтримувати їх у бажаному конкурентному стані, формувати, утримувати та зміцнювати довготривалі конкурентні переваги за рахунок здатності внутрішньої структури підприємства вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, відслідковувати зміни у структурі потреб споживачів, розбіжності між вимогами ринку та можливостями підприємств у цілому з метою ефективного впливу на кінцеві результати їхньої діяльності.

Узагальнення наукових підходів щодо визначення конкурентного потенціалу дає підстави для його дослідження, на нашу думку, з позицій економічного управління у триєдиній площині: ресурсній (сукупність економічних ресурсів підприємства, необхідних для створення стійких конкурентних переваг, раціональне використання яких сприятиме забезпеченню життєздатності підприємства; результативній (потенційній можливості збалансовано поєднувати існуючі та залучені економічні ресурси із зовнішнім середовищем через економічні механізми, що дозволить отримувати завдяки цьому економічні результати діяльності та забезпечити його високий конкурентний статус; інтегрованій (визначає інтегровану характеристику конкурентного стану, у якому перебуває підприємство внаслідок здійснення різних видів економічної діяльності та дозволяє визначити якісно новий рівень розвитку та формування перспектив покращення основних показників, що визначають його конкурентоспроможність).

Кожна площина є взаємозалежною та взаємоузгодженою до інших двох площин, оскільки і економічні результати діяльності підприємства, і конкурентоспроможність підприємства (як інтегрована характеристика стану, у якому перебуває підприємство) безпосередньо залежать від існуючого рівня використання наявних та залучених економічних ресурсів, і навпаки. При цьому формування конкурентної переваги відносно інших учасників ринку безпосередньо залежить від стану конкурентного потенціалу, який відображає наявність у підприємства можливостей, здатностей, конкурентної сили щодо ефективного використання ресурсів, їхнього раціонального розподілу і правильної комбінації (з урахуванням впливу факторів, що їх обумовлюють) для забезпечення конкурентоспроможності та створює передумови для підвищення конкурентного статусу підприємства.

Слід зазначити, що ресурсна площина конкурентного потенціалу є визначальною у системі економічного управління підприємством, оскільки основою конкурентного потенціалу є економічні ресурси та компетенції підприємства (здатність підприємства збирати, погоджувати й інтегрувати ресурси у товари і послуги), які є вихідними умовами його діяльності, на підставі яких підприємство створює конкурентні переваги, підтримує й підвищує свою конкурентоспроможність завдяки створенню унікальної комбінації економічних ресурсів для реалізації можливостей, які важко ідентифікувати та використати конкурентам.

У сучасній економічній літературі у складі ресурсів підприємства виокремлюють: матеріальні, трудові, фінансові, нематеріальні ресурси. Як що перші три – це класичний перелік груп ресурсів підприємства, які традиційно були об'єктами управлінських зусиль, то в умовах переходу до економіки знань, посилення конкуренції, необхідності формування

стійких конкурентних переваг пріоритетне значення в якості об'єкта економічного управління набувають нематеріальні ресурси – знання, компетенції, нематеріальні активи (ліцензії, торговельні марки) тощо.

Економічне управління не просто опікується проблематикою управління залученням та використанням окремих видів ресурсів, а концентрує увагу на збалансованості наявних ресурсів, цілеспрямованості формування їхньої системи, створення умов для оптимального використання наявної системи ресурсів [3, с. 11]. А цілеспрямовано сформована сукупність ресурсів та компетенцій підприємства, порівняння реальних та необхідних ресурсних можливостей, спрямованих на реалізацію його економічних цілей та завдань у конкурентному середовищі, дозволяє розглядати процеси формування та використання конкурентного потенціалу як інтегрований об'єкт економічного управління у ресурсній площині.

У системі економічного управління підприємством конкурентний потенціал у ресурсній площині його розгляду виконує функціональне навантаження:

- визначає засоби поєднання, узгодження цілей між спеціальними видами управління та системою економічного управління, які обумовлюють напрями використання і розвитку конкурентних переваг підприємства, сформованих сукупністю ресурсів підприємства та використаних можливостей менеджменту щодо їхнього оптимального використання задля одержання очікуваного результату;

- відображає наявність у підприємства можливостей, здатностей, конкурентної сили щодо ефективного використання ресурсів, їхнього раціонального розподілу і правильної комбінації;

- відображає ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо формування, нарощування і збереження конкурентних переваг підприємства протягом тривалого періоду часу;

- характеризує процеси взаємодії усіх функціональних видів управління підприємством, що обумовлює виділення у структурі конкурентного потенціалу підприємства управлінського, виробничого, трудового, маркетингового, організаційного, фінансово-економічного, інноваційного, інформаційного та інших видів потенціалу та необхідність їхньої трансформації, з урахуванням дії закону синергії його елементів, у єдиний управлінський комплекс економічного управління;

- слугує базисом для формування стійких конкурентних переваг, які відображають унікальну сукупність властивих підприємству економічних ресурсів і здатностей, а отже, сформованих на їхній основі компетенцій, які повинні важко ідентифікуватися та реалізовуватися конкурентами;

- відображає потенціал досягнення підприємством високого конкурентного статусу, що визначає положення підприємства у конкурентному середовищі та характеризує його можливість та здатність ефективно здійснювати економічну діяльність як у поточному періоді, так і у майбутньому, випереджаючи інші підприємства за найбільш цінними для споживачів та інших агентів ринку характеристиками;

- сприяє забезпеченню високої результативності економічної діяльності підприємства, оскільки між величиною конкурентного потенціалу та результативністю підприємства існує тісний взаємозв'язок, який обумовлюється трансформацією наявних економічних ресурсів та набутих компетенцій у стійкі конкурентні переваги (ключові результати) у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем;

- створює передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вдалому поєд-

нанню унікальних ресурсів і ключових компетенцій для створення унікально привабливих товарів і послуг, які важко скопіювати іншим підприємствам;

- окреслює стратегічні орієнтири у напрямі підвищення цінності підприємства шляхом формування комплексу завдань щодо покращення своїх позицій на ринку, забезпечення стійкого функціонування, вибору напрямів і варіантів розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність системи економічного управління підприємством у напрямі перетворення наявних ресурсів у стійкі конкурентні переваги у процесі здійснення економічної діяльності підприємства;

- обґрунтовує характер розвитку підприємства, оскільки залежно від стадії життєвого циклу конкурентних переваг, що безпосередньо залежить від рівня використання ресурсів підприємства, та у взаємозв'язку із зовнішніми умовами підприємство обирає конкурентну стратегію відповідно до різних етапів життєвого циклу та поставлених завдань;

- ґрунтується на основних факторах цінності, на змінах, що відбуваються у конкурентному середовищі для завчасного попередження загроз та використання існуючих можливостей у напрямі формування і реалізації конкурентних переваг підприємства за всіма ланками ланцюжка цінності, що сприятиме забезпеченню домінуючої позиції серед конкурентів та дозволить визначити такий напрям розвитку, що створюватиме найбільшу цінність підприємства;

- характеризує потенційні можливості суб'єкта господарювання щодо створення достатніх резервів підвищення конкурентоспроможності у ресурсній площині економічного управління підприємством для формування та розвитку стійких конкурентних переваг, покращення показників економічної діяльності підприємства, захищеності в умовах недосконалого ринку, інфляції, нерозвинутого правового поля, фінансових та інших ризиків тощо;

- відображає взаємозв'язок між управлінськими процесами та результатами економічної діяльності підприємства, що виникають відносно ресурсних відносин підприємства з його зацікавленими сторонами (stakeholders) у відповідності до ціннісно-орієнтованих імперативів економічного управління підприємством: зростання цінності та забезпечення життєздатності.

Таким чином, сукупність економічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які вже використовуються або можуть використовуватися як у поточній економічній діяльності, так і у довгостроковій перспективі є основою для забезпечення життєздатності та підвищення цінності підприємства у відповідності з встановленими цілями та умовами конкурентного середовища.

Метою економічного управління конкурентним потенціалом підприємства у ресурсній площині – є перетворення наявних ресурсів у конкурентні переваги та у пошуку резервів формування нових ресурсів для забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що конкурентний потенціал підприємства через призму ресурсної концепції, зокрема її структурного напрямку, відображає унікальні ресурси і ключові компетенції, які є основою формування конкурентних переваг підприємства у ринковому середовищі. При цьому поняття ресурсів і компетенцій не лише чітко розмежовуються через способи їхнього створення і розвитку, а й визначається взаємозв'язок між ними: підприємства можуть придбати ресурси і розробити власні компетенції в

процесі їхнього використання, а набуті компетенції, у свою чергу, впливають на ресурси, трансформуючи їх у новий стан у процесі здійснення економічної діяльності підприємства. Оскільки ресурси та компетенції підприємства, можуть бути одночасно наявними і набутими іншими підприємствами, а ринкові можливості можуть бути використані конкурентами, стійкі конкурентні переваги отримують лише ті підприємства, що створюють унікальну сукупність власних підприємству ресурсів і здатностей, а отже, сформованих на їхній основі компетенцій, які важко ідентифікувати та реалізувати конкурентам.

З метою формування стійких конкурентних переваг і забезпечення високої споживчої цінності виділяють п'ять основних напрямків управління ресурсами [4]:

- акумулювання стратегічних ресурсів на ключових довгострокових цілях та елементах ланцюжка створення цінності;

- підтримка оптимального рівня накопичення ресурсів, які можуть стати стратегічними (в основному, ресурси нематеріального характеру);

- збільшення доданої вартості, створеної підприємством шляхом доповнення ресурсів одного стратегічного статусу ресурсами іншої категорії (взаємодоповнюваність);

- збереження і захист ресурсів із високим стратегічним статусом;

- скорочення тривалості періоду відтворення ресурсів із низьким рівнем стратегічного статусу для забезпечення ресурсної рівноваги.

У межах ресурсного трактування теорії конкурентних переваг Р.М. Грант [1] виділяє чотири основні характеристики ресурсів і здатностей (потенціал групи ресурсів під час виконання певного завдання або діяльності), що є особливо важливими ознаками стійкості конкурентної переваги: довговічність, прозорість, мобільність, відтворюваність.

На думку науковця, ресурси і здатності мають цінність лише за умови їхньої причетності до конкурентних переваг, іншими словами, вони допомагають фірмі створювати цінності для споживачів та виживати у конкурентній боротьбі. Довговічність ресурсів залежить від швидкості, з якою знецінюються або застарівають ресурси і здатності.

Прозорість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити здатності, які лежать в основі конкурентної переваги підприємства, а після цього визначити ресурси, які необхідні для відтворення цих здатностей. Недосконала мобільність ресурсів через їхню унікальність та специфічність забезпечує стійкість конкурентних переваг, оскільки придбання конкурентами на рівних умовах ресурсів, необхідних для відтворення конкурентних переваг сталих фірм, є мало ймовірним. А складність відтворення самих ресурсів і здатностей дозволяє підприємству утримувати свою конкурентну перевагу протягом тривалого часу [2, с. 160–163]. При цьому рівень стійкості конкурентної переваги залежить від тривалості часового періоду її використання, від можливості бути швидко відтвореною конкурентами за рахунок виявлення джерел її формування.

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства з позицій економічного управління – це систематизований комплекс економічних ресурсів та потенційних можливостей підприємства відповідно до конкурентного середовища його функціонування, які у взаємодії та при раціональному використанні, шляхом узгодження, об'єднання, координації і регулювання усіх економічних процесів, що відбуваються на підприємстві, формуватимуть такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству високі результати економічної діяльності, стійке функціонування у довгостроковому періоді, високий конкурентний статус та підвищення цінності на ринку у цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грант Р.М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии. Вестник СПбГУ. 2003. Вып. 3. С. 47–76.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
3. Лігоненко Л. Концептуальні засади економічного управління підприємством. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2013. № 3. С. 5–17.
4. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Пер. с англ. М.: ЗАТ «Олимп-Бизнес», 2002. 288 с.