

*А.В. ІВАНЧЕНКО*, магістрант, НТУ «ХПІ», Харків

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті запропоновано методичний підхід до аналізу, оцінки та покращення конкурентного потенціалу підприємства (на прикладі ВАТ «Турбогаз»).

В статье предложен методический подход к анализу, оценке и улучшению конкурентного потенциала предприятия (на примере ОАО "Турбогаз").

The methodical approach to analyzing, evaluating and improving the competitive capacity of enterprises is suggested in the article (as example "Turbogaz" PJSC).

В умовах швидких змін зовнішнього середовища забезпечити конкурентні переваги підприємства – складне завдання для науковців та керівників, вирішення якого потребує розробки відповідного методичного інструментарію щодо управління конкурентним потенціалом суб'єктів господарювання.

На питаннях дослідження конкуренції зосереджували увагу А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. С. Міль, Й. Шумпетер, Л. Вальрас, Ф. Найт, О. Уільямсон, М. Портер тощо. Українські науковці також приділяють увагу дослідженню конкурентних відносин. Зокрема, можна назвати таких вчених, як О.І. Амоша, Б.М. Данилишин, Ю.Б. Іванов, С.М. Ілляшенко, Л.Г. Мельник, О.В. Прокопенко, О.В. Садченко, С.К. Харічков, Т.Ю. Туниця та інші. Однак окремі проблеми забезпечення конкурентних переваг підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища України потребують подальшого наукового пошуку. У зв'язку з цим метою статті є розробка рекомендацій з управління конкурентним потенціалом підприємства з урахуванням його наявних конкурентних переваг (на прикладі ВАТ «Турбогаз»).

Конкурентний потенціал підприємства інтегрує відтворювальні чинники, які сприяють забезпеченню можливості ефективного його виходу на зовнішній ринок, до яких відносять: рівень технологічного розвитку виробництва; рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами; рівень забезпеченості сировиною, матеріалами, напівфабрикатами; вигідне територіальне розміщення; рівень спеціалізації виробництва; частка на регіональному, національному, міжнародному ринку; характер та рівень конкуренції на регіональному, національному та міжнародному ринках тощо.

Управління конкурентним потенціалом підприємства повинно базуватися на комплексній оцінці стану та динаміки зміни його складових з урахуванням таких чинників, як: рівень досягнення цілей підприємства, ефективність функ-

ціональних сфер діяльності, здатність системи управління до поступового самовдосконалення та саморозвитку. Ефективність процесів управління потенціалом підприємства становить інтеграцію ресурсів, зусиль, знань та навичок, рішень та дій.

Комплексний аналіз конкурентного потенціалу підприємства здійснюється на базі єдиної інформаційної системи показників та параметрів, яку наведено на рис. 1.

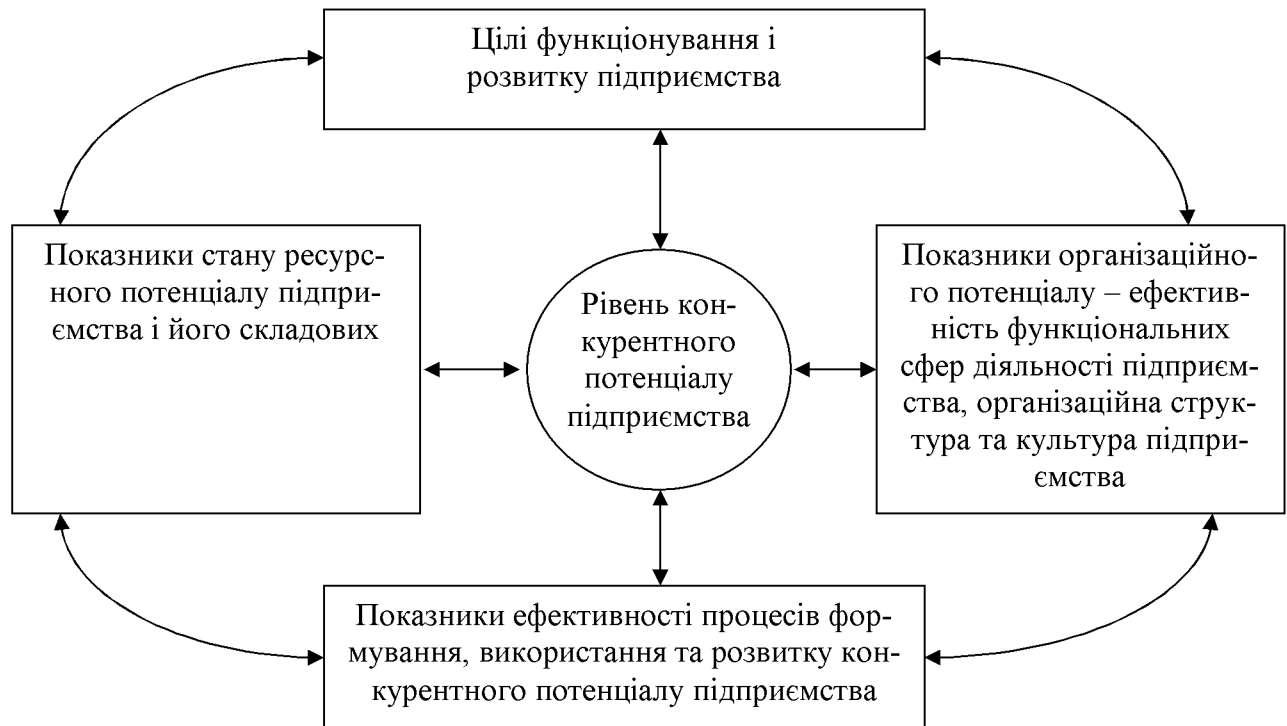


Рис. 1 – Показники аналізу та оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Технологічний характер конкуренції обумовлює необхідність постійного технологічного оновлення виробництва, спрямування значних коштів на наукові розробки, укладання договорів про науково-технічну співпрацю з провідними науково-дослідними інститутами галузевого напрямку.

Основними цілями ВАТ “Турбогаз” є збільшення обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок впровадження нових технологій, впровадження ефективної мотиваційної системи персоналу, розширення виробництва за рахунок залучення зовнішніх джерел фінансування.

Інформаційна модель аналізу конкурентного потенціалу ВАТ “Турбогаз” наведена у табл. 1.

Таблиця 1 Інформаційна модель аналізу конкурентного потенціалу ВАТ “Турбогаз”

Показники	Вага показника	Роки		
		2009	2010	2011
Показники використання виробничого потенціалу				
Фондовіддача	0,19	6,01	2,39	3,3
Витрати виробництва на одиницю продукції	0,31	0,67	0,65	0,65
Рентабельність витрат	0,4	1,45	3,83	6,83
Матеріаловіддача	0,1	1,23	1,25	1,17
Ефективність використання виробничого потенціалу		2,053	2,313	3,678
Показники використання фінансового потенціалу підприємства				
Коефіцієнт автономії	0,29	0,44	0,64	0,56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,675	0,97	0,57
Коефіцієнт оборотності активів	0,15	0,51	0,64	0,6
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами їх формування	0,2	9,336	4,147	1,363
Ефективність використання фінансового потенціалу		2,314	1,46	0,73
Показники використання маркетингового потенціалу				
Рентабельність продаж	0,5	0,896	2,38	4,58
Відносний показник затовареної готової продукції	0,29	0,23	0,17	0,19
Частка витрат на маркетинг та рекламу в загальних виробничих витратах	0,21	0,15	0,14	0,11
Ефективність використання маркетингового потенціалу		0,546	1,269	2,368
Показники використання інноваційного потенціалу				
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі	0,3	0,16	0,15	0,12
Технологічна ефективність виробництва	0,4	0,89	0,76	0,75
Інноваційна активність підприємства	0,3	0,25	0,22	0,22
Ефективність використання інноваційного потенціалу		0,479	0,415	0,402
Рівень експортного потенціалу підприємства		1,264	1,199	1,442

Як видно із табл. 1, найвищий рівень конкурентного потенціалу підприємства – 1,442 – було досягнуто у 2011 р., що підтверджується і результатами аналізу господарської діяльності. У 2009 р. рівень потенціалу склав 1,264, а в 2010 р. – 1,199, що обумовлено скороченням обсягів збуту та збільшенням витрат на виробництво продукції. Слід вказати на низьку інноваційну активність підприємства та незначну частку витрат на наукові розробки у загальному обсязі витрат на виробництво продукції при цілковитій забезпеченості запасів і витрат власними джерелами їх формування. Це свідчить про неефективну конкурентну стратегію підприємства.

Слід зазначити, що темпи росту релевантного ринку досить високі, що дає можливість до збільшення поставок продукції та диференціацію збуту залежно від рівня розвитку партнера. На сьогоднішній день підприємство працює

переважно з партнерами з Росії, Білорусії, Латвії, Туркменії, Узбекистану, Азербайджану, Казахстану. Але діяльність на зовнішніх ринках супроводжується, в основному, певними ризиками та можливими збитками.

За таких умов в якості основних факторів забезпечення конкурентних переваг доцільно обрати такі: рівень проведення маркетингових досліджень; рівень розвитку реклами продукції, що випускається; витрати на наукові розробки; рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків; відповідність ціни і якості продукції; рівень ефективності використання виробничих потужностей; рівень розвитку збутової мережі; можливість виходу на зовнішні ринки.

Вибір доцільної конкурентної стратегії підприємства доцільно провести на основі матриці SPACE-аналізу, яка дає можливість чіткого вибору стратегії для розвитку підприємства. Побудуємо матрицю (табл. 2), у якій оцінемо показники від -10 до 10 балів.

Таблиця 2. SPACE-Матриця

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
ФС	бали	СС	бали
1	2	3	4
1. Можливість одержання кредиту	5	1. Зв'язки з партнерами	5
2. Платоспроможність	10	2. Рівень конкуренції	-10
3. Державна підтримка	-7	3. Стабільність законодавства	-5
4. Наявність фінансових ресурсів	9	4. Стабільність цін постачальників	-3
5. Власні резервні фонди	7	5. Наявність сировини	4
6. Стабільність відносин з банком	8	6. Попит на ринку	9
7. Структура оборотних коштів	8	7. Стабільність зв'язків	-3
Підсумок ФС	40	Підсумок СС	-3
ПС	бали	КП	бали
1. Розширення виробництва	7	1. Імідж підприємства	9
2. Стабільність виробництва	8	2. Збут продукції	7
3. Якість продукції	10	3. Ціни конкурентів	6
4. Економія ресурсів	-4	4. Якість ринкових послуг	8
5. Кваліфікований персонал	9	5. Наявність ринкових лідерів	-8
6. Виробничий досвід	9	6. Кон'юнктура ринку	5
7. Можливість модернізації виробництва	-2	7. Задоволення потреб покупців	9
Підсумок ПС	37	Підсумок КП	36
УСЬОГО	77	УСЬОГО	33

За допомогою SPACE-Матриці можна визначити стратегію, що використовує підприємство на даний момент. Проведемо оцінку матричним методом з наступною розробкою графічної моделі. У цьому методі використовуються наступні групи показників: фінансова сила (ФС), конкурентні переваги (КП), ста-

більність середовища (СС), виробнича сила (ПС). Отримані результати відобразимо графічно (рис. 2).

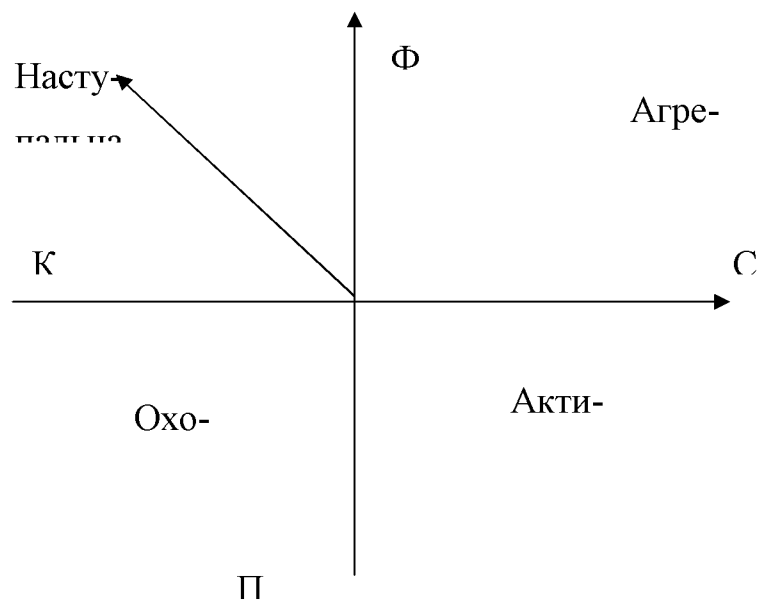


Рис. 2. – Конкурентна стратегія ВАТ “Турбогаз”

Виходячи із рис. 2, ВАТ “Турбогаз” реалізує наступальну стратегію, спрямовану на розширення ринків збуту продукції за рахунок наявного виробничого, кадрового, фінансового та інноваційного потенціалу. Основу конкурентних переваг ВАТ «Турбогаз» складає його науково-технічний потенціал, що дозволяє не просто реагувати на потреби ринку, але і формувати у потенційного клієнта нові потреби шляхом створення нових видів продукції і послуг і відповідної реклами.

З метою удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства необхідно визначити стратегічний набір. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляються підприємством на певний період часу й відбивають специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його досягнення в зовнішнім середовищі. На погляд автора статті, в цьому полягають перспективи подальших наукових досліджень в цій сфері.

*Надійшла до редколегії 25.02.12*