

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІЙ

### MODERN METHODS OF MANAGING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF TERRITORIES

*У статті розглянуто сучасні методи управління конкурентним потенціалом територій. Дослідження та управління конкурентним потенціалом здійснюється на базі об'єднаних територіальних громад. Уточнено поняття мікрорегіону як території формування конкурентних переваг. Дано визначення конкурентного потенціалу території (мікрорегіону). Визначено та охарактеризовано етапи процесу управління конкурентним потенціалом території з використанням сучасних методів: форсайту, SMART, критеріального, PESTLE-, SWOT- та ABC-аналізу.*

**Ключові слова:** управління конкурентним потенціалом територій, мікрорегіон, об'єднані територіальні громади, форсайт, SMART, критеріальний метод, PESTLE-, SWOT-, ABC-аналіз.

*В статье рассмотрены современные методы управления конкурентным потенциалом территорий. Исследование и управление конкурентным потенциалом осуществляется на базе объединенных территориальных общин. Уточнено понятие микрорегиона как территории формирования конкурентных преимуществ. Дано определение конкурентного потенциала*

*территории (микрорегиона). Определены и охарактеризованы этапы процесса управления конкурентным потенциалом территории с использованием современных методов: форсайта, SMART, критеріального, PESTLE-, SWOT- и ABC-анализа.*

**Ключевые слова:** управление конкурентным потенциалом территорий, микрорегион, объединенные территориальные общины, форсайт, SMART, критеріальный метод, PESTLE-, SWOT-, ABC-анализ.

*The article considers modern methods of managing the competitive potential of territories. Research and management of the competitive potential is carried out on the basis of the united territorial communities. The concept of a microregion as a territory for the formation of competitive advantages has been clarified. The definition of the competitive potential of the territory (microregion) is given. The stages of the process of managing the competitive potential of the territory by using modern methods: foresight, SMART, criterion, RESTLE, SWOT and ABC analysis.*

**Key words:** management of the competitive potential of territories, microregion, united territorial communities, foresight, SMART, criterion method, PESTLE-, SWOT-, ABC-analysis.

УДК 338.351

**Станьковська І.М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

**Постановка проблеми.** Стрімкі зміни в регіональному управлінні, зміщення центрів управління та розвитку з державного рівня на регіональні та місцеві вимагають нових категорій, підходів, інструментів ефективного управління розвитком та конкурентоспроможністю територій. Саме місцеві громади повинні забезпечувати свою спроможність задовольняти власні потреби за рахунок відповідних компетенцій та ресурсів, здатності ефективно використовувати знання та ресурси територій, залучати інвестиції, формувати та підтримувати конкурентні переваги, тому важливим завданням розвитку територій є дослідження їх конкурентного потенціалу та конкурентних переваг, тобто тих особливостей, що дадуть можливість даній території ефективно розвиватися.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Основною базою дослідження є роботи відомих закордонних та українських учених у сфері управління потенціалом, конкурентним потенціалом, регіональним розвитком та конкурентоспроможністю регіону, серед яких: М.Е. Портер [1], А. Стрікленд, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, О.Є. Бабина, Л.В. Балабанова, Д. Богуш, І.А. Войцехівська, Б.Д. Гаврилишин, Д.В. Галушко, Н.Т. Ігнатенко, Г.В. Поясник, Є.В. Лапін, Г.В. Васильченко та ін. За результатами опрацювання літературних джерел

необхідно звернути увагу на те, що недостатньо уваги приділено проблемі управління конкурентним потенціалом територій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз та застосування сучасних методів управління конкурентним потенціалом територій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі території конкурують у залученні інвестицій, особливо таких, що приносять високу продуктивність [1] та забезпечують високий рівень місцевого розвитку. Конкурентні позиції країн зростають завдяки високій конкурентоспроможності територій які, своєю чергою, конкурують з іншими територіями – за додаткові ресурси, нові робочі місця, високу додану вартість та підвищення якості життя місцевих мешканців. Виникають території, що зазнають як економічного росту, так і економічного занепаду. Територіальна громада, що неспроможна конкурувати за залучення та ефективного використання зовнішнього капіталу, інформації та знань, залишається далеко позаду [2].

Об'єднані територіальні громади (ОТГ) у подальшому будуть забезпечувати конкурентоспроможність території, саме на цих територіях буде формуватися, забезпечуватися та розвиватися конкурентний потенціал.

Нині конкурентний потенціал територій доцільно розглядати як можливості певної об'єднаної територіальної громади, або мікрорегіону.

Мікрорегіон – частина території регіону, що характеризується територіальною цілісністю та особливостями розвитку, у межах якої реалізуються спеціальні для цієї території проекти регіонального розвитку [3]

Мікрорегіон – це територія, утворена шляхом об'єднання територіальних громад суміжних сіл, селищ, міст та суміжних територій інших районів відповідно до принципів конституційності та законності; добровільності; економічної ефективності; державної підтримки; повсюдності місцевого самоврядування; прозорості, відкритості та відповідальності, яка характеризується єдністю, взаємопов'язаністю та цілісністю складників, що мають спільні соціально-економічні особливості, підходи до розвитку та управління [4].

Конкурентний потенціал території (мікрорегіону) – це порівняльна характеристика реальних та потенційних ресурсів і компетенцій територіальної громади, реалізованих та нереалізованих можливостей їх ефективного використання для реалізації поставлених цілей у теперішньому та майбутньому часі в умовах змін зовнішнього середовища.

Конкурентний потенціал об'єднує одночасно три рівні відносин та взаємозв'язків, що впливає з аналізу минулого, теперішнього та майбутнього стану об'єкта. Оцінку конкурентного потенціалу можна проводити відносно: конкурентів-аналогів; відносно самого себе в ретроспективі та прогнозованому майбутньому; між елементами внутрішнього середовища об'єкта (внутрішню конкурентоспроможність).

Слід зазначити, що поняття «потенціал» тісно пов'язане з характером цілей, тому що для одних цілей «сукупність можливостей» може бути високою, а для інших – низькою.

Управління конкурентним потенціалом передбачає формування таких співвідношень можливостей, використання яких у комплексі або за окремими елементами, ресурсами, компетенціями дасть можливість конкретним територіальним одиницям (їх об'єднанням) досягати оптимальних результатів діяльності для досягнення поставлених цілей.

Управління конкурентним потенціалом передбачає аналіз, оцінку та вибір стратегії з пошуком альтернативних шляхів його використання з найкращим підсумковим результатом подальшої реалізації, обов'язковим моніторингом та внесенням коректив. Ефективність управління конкурентним потенціалом можна розрахувати як відношення додаткових надходжень від поліпшення потенціалу до затрат, які спричинили таке поліпшення.

Реалізація процесу управління конкурентним потенціалом може бути представлена через послідовне виконання таких етапів:

1-й – вивчення особливостей території для формування конкурентного потенціалу;

2-й – визначення цільових перспектив бачення майбутнього території з використанням методу форсайту;

3-й – формування цілей розвитку території з використанням методу SMART, що зосереджує увагу на їх визначеності (Specific), вимірності (Measurable), досяжності (Achievable), реалістичності (Realistic) і своєчасності (Time);

4-й – визначення складників конкурентного потенціалу території та його оцінка з використанням критеріального методу;

5-й – визначення та оцінка сильних та слабких сторін, загроз та можливостей реалізації конкурентного потенціалу території з використанням PESTLE- та SWOT-аналізу;

6-й – формування стратегічних альтернатив реалізації конкурентного потенціалу;

7-й – формування тактичного плану реалізації конкурентного потенціалу території з використанням ABC-аналізу;

8-й – моніторинг реалізації складників конкурентного потенціалу території.

Для ефективного управління конкурентним потенціалом передусім необхідно правильно та обґрунтовано виділити території, де буде формуватися даний потенціал, далі виокремити сукупність взаємопов'язаних елементів потенціалу, найбільш повне використання яких забезпечить конкурентні переваги для цільового мікрорегіону, окремої ОТГ.

Завданням місцевої влади, а в подальшому потенційних та новостворених ОТГ є правильне визначення пріоритетів у розвитку, врахування всіх можливостей ефективного використання ресурсів, потреб і потенційних напрямів розширення внутрішнього ринку, можливостей міжтериторіальних зв'язків.

Важливим етапом у процесі управління конкурентним потенціалом території є бачення її стратегічного розвитку, визначення цільових перспектив майбутнього території з використанням методу форсайту.

Форсайт (від англ. foresight – передбачення, погляд у майбутнє) – це метод, який полягає у систематичному визначенні перспективних напрямів розвитку території на тривалу перспективу, базуючись на інтелектуальному потенціалі громади, який формується на основі освітнього, культурного, інноваційного, управлінського, інформаційного, технологічного потенціалів території. В основі реалізації методу форсайту покладено «кристал методів форсайту», що включає такі складники: аналіз (аналіз ситуації в даний час), експертизу (встановлення причинно-наслідкових зв'язків перспективного конкурентного потенціалу, тенденцій розвитку,

прогнозування майбутнього території), креатив (продукування нестандартних ідей розвитку майбутнього та складових конкурентного потенціалу території), взаємодію (узгодження бачень, позицій громади, влади, бізнесу).

На третьому етапі управління конкурентним потенціалом повинно бути орієнтоване на реалізацію відповідних цілей: збереження та розширення наявних підприємств, що зареєстровані та функціонують на території; залучення інвестицій та нових підприємств; розвиток підприємницької ділової активності; розвиток людського капіталу та кадрового потенціалу; формування потоків грошових коштів у громаді.

Для оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу територій найбільш розповсюдженими є критеріальний, експертний, балансовий, факторний і матричний методи.

В умовах коли порівняння відносно територій-конкурентів ускладнене у зв'язку з незавершеністю процесу формування ОТГ, доречно застосувати критеріальний метод оцінки конкурентного потенціалу. Для його реалізації потрібно вибрати критерії оцінки, встановити вагомість кожного критерію або групи критеріїв, визначити межі бальної оцінки (у нашому випадку від 1 – найменш важливий до 5 – найбільш важливий), розрахувати зважену бальну оцінку для кожного фактору потенціалу. За результатами оцінки дати рекомендації для підтримання або поліпшення конкурентного потенціалу, враховуючи при цьому ресурсні можливості та часові обмеження.

У табл. 1 представлено оцінку конкурентного потенціалу на прикладі Косівського району Івано-Франківської області за критеріальним методом.

За критеріальної оцінки важливо прийняти максимальний рівень конкурентного потенціалу. У розглянутому прикладі зважений оціночний бал конкурентного потенціалу повинен прямувати до найвищого – 5.

Формалізовано конкурентний потенціал (П) можна представити як:

$$П = Pф.в. + Pр, \quad (1)$$

де Pф.в. – ресурс фактично використаний; Pр – резерв. Pр → 0

Підставимо результати, отримані в табл. 1, у формулу та отримаємо невикористаний конкурентний потенціал (X), що дорівнює 1, 87 (5 = 3,13-X).

Для визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентного потенціалу територій доцільно застосовувати метод PESTLE-аналізу, де P (Political – політичний вплив), E (Economic – економічний вплив), S (Social – соціально-культурний вплив), T (Technological – технологічний вплив), L (Legal – правовий вплив), E (Environmental – вплив на навколишнє середовище). Формування можливих стратегій розвитку та реалізації конкурентного потенціалу можна провести, використовуючи SWOT-аналіз.

Тактичну реалізацію стратегічних планів рекомендуємо проводити з використанням методології ABC-аналізу (Advantage – перевага, Barrier – бар'єр, Controversial – спірний) з урахуванням зміни у часі актуальності конкурентних переваг потенціалу [8]. Його зміст полягає у групуванні даних за трьома вказаними критеріями. Те, що ми не можемо зарахувати до жодної із трьох груп, відкидаємо як зайву інформацію.

Таблиця 1

Оцінка конкурентного потенціалу Косівського мікрорегіону за критеріальним методом

Критерії формування конкурентного потенціалу	Коефіцієнт вагомості	Оціночний бал (1-5)	Зважений оціночний бал
1	2	3	4
Природно-ресурсний потенціал	0,07	3	0,21
Людський потенціал	0,08	4	0,32
Підприємницький потенціал	0,08	3	0,24
Соціальний потенціал	0,08	4	0,32
Інвестиційний потенціал	0,09	2	0,18
Інноваційний потенціал	0,06	2	0,12
Торговельний потенціал	0,05	4	0,20
Експортний потенціал	0,05	3	0,15
Маркетингово-комунікаційний потенціал	0,05	3	0,15
Промисловий потенціал	0,05	2	0,10
Сільськогосподарський потенціал	0,05	4	0,20
Туристичний потенціал	0,09	3	0,27
Потенціал партнерства громади, бізнесу, влади	0,06	3	0,18
Фінансовий потенціал	0,07	5	0,35
Екологічний потенціал	0,07	2	0,14
Всього	1		3,13

Група «А» (переваги) включає фактори, які, на нашу думку, підсилять або краще зреалізують конкурентний потенціал.

Група «В» (бар'єр) включає фактори, які ускладнюють формування або реалізацію конкурентного потенціалу.

Група «С» (суперечливе питання) включає фактори, які мають неоднозначний вплив на форму-

вання конкурентного потенціалу у взаємодії окремих складників.

Для більшої точності АВС-аналізу окремим конкурентним перевагам потенціалу потрібно надати числове значення, яке відображає ступінь важливості. Використаємо шкалу в інтервалі від 1 до 5, причому окремі величини означають:

1 – фактор низької важливості – такий, що має незначний вплив на конкурентний потенціал території;

2 – фактор середньої важливості – такий, що має середнє значення для забезпечення конкурентоспроможності;

3 – фактор важливий – такий, що має велике (але не вирішальне) значення для забезпечення конкурентоспроможності окремих сфер життєдіяльності частин території або середньо-важливе значення для всієї території;

4 – фактор дуже важливий – такий, що має вирішальне значення для конкурентоспроможності окремих сфер життєдіяльності частин території або важливе (але не вирішальне) значення

Таблиця 2

**Графічні символи зміни фактору в часі**

Зміна фактору	Графічний символ
Значення фактору стрімко зростає	↑
Значення фактору зростає	↗
Значення фактору зростає стабільно	→
Значення фактору зростає повільно зменшується	↘
Значення фактору зростає різко зменшується	↓
Фактор, змінюваність якого невідома	?

Таблиця 3

**Фрагмент АВС-аналізу заходів із реалізації конкурентного потенціалу для територій Косівського району**

Перелік факторів впливу на конкурентний потенціал	А Переваги	В Бар'єри	С Спірні питання	Напрямок часових змін
1	2	3	4	5
<b>Туристично-рекреаційний</b>				
1 Багатий природно-ресурсний потенціал	4			→
2 Забруднення лісових та водних територій		4		↗
3 Бажання малого і середнього бізнесу поліпшити ситуацію в туризмі	3			↗
4 Відсутність залізничного сполучення		2		↘ ?
5 Ремонт транспортних шляхів	5			↗
6 Підтримання в належному стані транспортних шляхів		5		→
7 Чи буде достатня кількість кваліфікованих працівників			4	↗ ?
8 Маркетингово-промоційна діяльність	4			↑
9 Нестача коштів на підтримання історико-культурних пам'яток		3		→
10 Формування кластерів	3			↗
<b>Лісопромислово-деревообробний</b>				
1 Комплексне використання деревини, збільшення обсягів і глибини переробки малоцінної сировини	5			↗
2 Впровадження у виробництво сучасних технологій	4			↗
3 Обов'язкове лісовідновлення	5			↑
4 Контроль над діяльністю лісопромислових підприємств	5			↑
5 Співіснування лісопромислових підприємств та національного парку			5	?
<b>Інвестиційний</b>				
1 Позитивне ставлення до інвесторів із боку міської влади та громади	3			↗
2 Вигідне географічне розташування, наявність залізнично-транспортного сполучення			3	↗
3 Наявність земельних ресурсів для створення нових підприємств		4		↗
4 Можливість повернення кваліфікованої робочої сили у разі створення нових високооплачуваних робочих місць			4	?

Джерело: складено автором

Пріоритетність реалізації завдань для підсилення конкурентного потенціалу території Косівського району на підставі ABC-аналізу

Пріоритетні завдання реалізації конкурентного потенціалу	А Переваги	В Бар'єри	С Спірні питання	Напрямок часових змін
1	2	3	4	5
<b>Туристично-рекреаційний</b>				
1 Ремонт транспортних шляхів	5			↗
2 Підтримання в належному стані транспортних шляхів		5		→
<b>Лісопромислово-деревообробний</b>				
1 Комплексне використання деревини, збільшення обсягів і глибини переробки малоцінної сировини	5			↗
2 Обов'язкове лісовідновлення	5			↑
3 Контроль над діяльністю лісопромислових підприємств	5			↑
4 Співіснування лісопромислових підприємств та національного парку			5	?

для забезпечення конкурентоспроможності цілого мікрорегіону;

5 – фактор ключовий – такий, що має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності цілого мікрорегіону.

Також потрібно врахувати, що конкурентні переваги потенціалу та й сама конкурентоспроможність як величина відносна, змінюються в часі. Можна передбачити, що сьогодні середньоважлива перевага може стати важливим, дуже важливим або й ключовим фактором конкурентоспроможності в майбутньому. Аналогічна ситуація може бути і з бар'єрами та спірними питаннями. Класифікацію змінюваності конкурентних переваг у часі представлено в табл. 2.

Фрагмент ABC-аналізу заходів із реалізації конкурентного потенціалу представлено в табл. 3.

Далі на основі табл. 3 складаємо табл. 4 пріоритетності реалізації завдань, вплив яких на конкурентний потенціал із часом буде зростати і їх найшвидша реалізація є важливою.

Процес управління конкурентним потенціалом повинен супроводжуватися постійним моніторингом, контролем та корегуванням відхилень від зазначених параметрів або цілей. Аналіз та оцінка відхилень може завершуватися корегуванням поставлених цілей, що пов'язано зі швидкими змінами в зовнішньому середовищі.

**Висновки з проведеного дослідження.**

У процесі дослідження дано визначення поняття мікрорегіону на базі ОТГ та конкурентного потенціалу території (мікрорегіону). Уточнено розуміння складників конкурентного потенціалу території та запропоновано алгоритм процесу управління конкурентним потенціалом. Для практичної реалізації процесу управління конкурентним потенціалом

території на кожному з етапів управління запропоновано використання сучасних методів управління та аналізу з прикладами їх реалізації, що дасть можливість представникам громад формувати, оцінювати та управляти конкурентним потенціалом території з метою забезпечення її конкурентоспроможності та розвитку.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
2. Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко; Асоціація міст України. К.: ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 256 с.
3. Закон України «Про засади державної регіональної політики». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
4. Станьковська І.М., Томин Д.В. Міжнародне співробітництво як складова управління розвитком конкурентного потенціалу мікрорегіону. Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 11–13 жовтня 2017 р.). Івано-Франківськ, 2017. С. 160–162.
5. Регіональна політика: методологія, методи, практика / За ред. М.І. Долішнього. Л.: Ін-т регіон. дослідж. НАН України, 2001. 700 с.
6. Регіональний менеджмент / М.А. Коваленко, Н.А. Кругла, Л.М. Радванська, Г.В. Швороб. Херсон: Олді-плюс, 2004. 304 с.
7. Джаман М.О. Теорія економіки регіонів: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 384 с.
8. Варда Я., Клосовські В. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2003. 312 с.