



Kramar, I. & Hapon, V (2024) Competitive potential of the enterprise in the current market conditions. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 30, no. 1, pp. 118-130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>

ISSN 2223-3822



## КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

**Ірина КРАМАР**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: [ira\\_kramar@yahoo.com](mailto:ira_kramar@yahoo.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5768-988X>

**Вадим ГАПОН**

e-mail: [gapon.vadim@gmail.com](mailto:gapon.vadim@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7219-9338>



### Article history:

Received: May, 2024

1st Revision: May, 2024

Accepted: May, 2024

### JEL classification:

D21

M20

### UDC:

339.137.22

### DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd.2024.01.118>

**Анотація:** В статті здійснено комплексне дослідження конкурентного потенціалу підприємства в сучасних умовах. Розглянуто різноманітні підходи науковців до визначення дефініції «конкурентний потенціал», визначено основні завдання оцінювання конкурентного потенціалу підприємства. Акцентовано увагу на необхідності формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства, враховуючи його основні складові (виробничий, трудовий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний потенціали). Представлено основні принципи формування конкурентного потенціалу та подано найбільш важливі його характеристики, зокрема: систематизованості, взаємозгодженості, адаптивності, інноваційності, інтеграції внутрішніх ресурсів та можливостей, раціонального використання ресурсів, високого конкурентного статусу, досягнення поставлених цілей, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, підтримки на різних етапах життєвого циклу підприємства. Здійснено аналіз основних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ впливу на конкурентний потенціал підприємства.

Представлено методичні підходи, щодо оцінювання конкурентного потенціалу підприємства. З'ясовано мету, основні завдання та показники оцінювання конкурентного потенціалу. Представлено складові інтегрального показника оцінювання конкурентного потенціалу. Запропоновано послідовність та шкалу оцінювання конкурентного потенціалу, яка включає різні ранги підприємств у відповідності до рівня конкурентного потенціалу (високий, вище середнього, середній, нижче середнього, низький), що дає можливість дослідити стан та охарактеризувати рівень конкурентного потенціалу підприємства. На підставі даної оцінки можливо визначити стратегії функціонування та розвитку підприємства для забезпечення зростання його конкурентного потенціалу у стратегічній перспективі.

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, внутрішнє та зовнішнє середовище, якість продукції та послуг.



Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

## 1. Постановка проблеми.

Сучасні виклики глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів в нашій країні та світі супроводжуються досить жорсткою та динамічною конкурентною боротьбою. У даних умовах найбільш важливого значення має використання та нарощування наявного потенціалу підприємства, достатність та всебічність розвитку якого дають можливість не тільки забезпечувати ефективне функціонування суб'єкта господарювання але й також стимулювати його розвиток у стратегічній перспективі.

Загальний потенціал підприємства виступає інтегральною категорією, яку можливо визначити, як сукупність різноманітних ресурсів та можливостей, що використовуються для реалізації поточних та стратегічних цілей діяльності будь-якого підприємства. Науковці виділяють різноманітні різновиди потенціалів підприємства до яких слід віднести фінансовий, виробничий, управлінський, кадровий, маркетинговий, інноваційний. Серед різновидів потенціалів також важливо виділити і конкурентний потенціал, який визначає здатність підприємства досягати конкурентних переваг на ринку та утримувати свої позиції в умовах динамічного конкурентного середовища.

Формування та підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства дозволяє ефективно реагувати на виклики ринку, забезпечуючи його стабільне зростання та розвиток. В умовах постійних змін та нестабільності національної та світової економік, лише підприємства з високим конкурентним потенціалом здатні успішно функціонувати та бути ефективними на різних етапах їх життєвого циклу. Тому дослідження конкурентного потенціалу є надзвичайно важливим та актуальним питанням для розробки стратегій, які допоможуть підприємствам адаптуватися до вимог сучасного глобалізованого світу.

## 2. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науковий доробок в контексті дослідження особливостей формування та напрямів використання конкурентного потенціалу підприємства є досить багатогранний. Дослідженням конкурентного потенціалу підприємства в сучасних умовах займалися Гращенко І. С., Коюда В. О., Косянчук Т. Ф., Кривоберець М. М., Прищепя Н. П., Рябенко В. В., Селезньова Г. О. та інші.

Науковці Гращенко І. С. та Прищепя Н. П. [1] акцентують увагу на необхідності та важливості використання конкурентного потенціалу в аспекті реалізації зовнішньоекономічної діяльності та опанування нових ринків збуту продукції. Автори досліджують основні чинники, котрі формують конкурентний потенціал підприємства відзначаючи зовнішні (товарно-маркетингові, виробничо-технологічні, інноваційно-інвестиційні, фінансово-економічний, управлінський, соціально-трудоий, енергетично-екологічний, експортно-імпортний) та внутрішні (товарно-маркетинговий, виробничо-технологічний, інноваційно-інвестиційний, фінансово-економічний, управлінський, соціально-трудоий, енергетично-екологічний, експортно-імпортний) чинники. В цілому, вони стверджують, що важливо накопичувати та розвивати конкурентний потенціал, що дасть можливість швидко та ефективно виходити на міжнародні ринки та бути лідерами на них.

Селезньова Г. О. [2], досліджуючи особливості формування конкурентного потенціалу підприємства акцентує увагу на тому, що формування та зростання конкурентного потенціалу залежать безпосередньо від системи управління, тому необхідно розглядати даний різновид потенціалу крізь призму потенціалу суб'єкта управління та виробничого потенціалу підприємства. На думку, науковиці зміст та послідовність робіт щодо практичного забезпечення своєчасного нарощування конкурентного потенціалу можна представити у вигляді блоків: розробка стратегії розвитку, створення системи заходів щодо можливого опору, визначення заходів щодо

трансформації виробничого потенціалу, розробка напрямів нарощування управлінського потенціалу, оцінка пріоритетності заходів та послідовності їх виконання, розробка комплексної програми з формування та впровадження конкурентного потенціалу підприємства, створення системи контролю для забезпечення конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Саме така послідовність дій дасть можливість забезпечити організацію та комплексні щодо формування та накопичення конкурентного потенціалу підприємства.

Досить цікавою є наукова праця Косянчук Т. Ф. [3], котра дослідила методи діагностики конкурентного потенціалу підприємства. Для оцінювання конкурентного потенціалу важливо дослідити показники ефективності управління виробничим процесом, показники ефективності управління оборотними засобами, показники управління збутом та просування товаром, показники конкурентоспроможності товару та його ціну. При цьому, для реалізації оцінки конкурентного становища та конкурентного потенціалу підприємства можна використовувати різноманітні методи оцінки (методи рангів, балів, різниць, експертний тощо). Зазначені методи ставлять за мету покращити якість продукції, дизайн товарів, забезпечити швидке оновлення асортименту товарів, надання гарантійного та післягарантійного обслуговування, забезпечення тимчасового зниження ціни і реалізація ефективної рекламної кампанії.

Професор Коюда В. О. [4], досліджуючи основні особливості формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства, акцентує увагу на системності підходу в контексті ефективного управління процесами. Визначено основний базис можливостей підприємства в контексті забезпечення високого конкурентного статусу на довгостроковий період. Автор визначив основні складники конкурентного потенціалу: виробничий, науково-технологічний, маркетинговий, логістичний, інноваційний, кадровий, фінансово-інноваційний, інформаційний, інфраструктурний, управлінський. Науковцем здійснено також визначення дуалістичного підходу щодо визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Узагальнюючи наукові дослідження важливо відзначити те, що конкурентний потенціал підприємства виступає найбільш важливою частиною загального потенціалу і забезпечує його здатність досягати стійких конкурентних переваг на ринку. За рахунок високого рівня конкурентного потенціалу суб'єкт господарювання може ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації, адаптуватися до нових ринкових умов та забезпечувати високу якість продукції чи послуг. Важливим аспектом є те, що конкурентний потенціал дозволяє підприємству не тільки зберігати свої позиції на ринку, але й активно розширювати їх, завойовуючи нові сегменти і посилюючи свої конкурентні позиції.

### **3. Постановка завдання.**

Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування та забезпечення зростання конкурентного потенціалу підприємства, що є основою наявності конкурентних переваг, необхідних для поточного функціонування та подальшого його розвитку в сучасних умовах господарювання.

### **4. Виклад основного матеріалу.**

Необхідність оцінки та найбільш ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства є одним із найбільш актуальних завдань, що стоять перед сучасними підприємствами. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на регіональному та глобальному ринках, здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал стає вирішальним чинником для досягнення комерційного успіху та розвитку. Оцінка конкурентного потенціалу

дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати можливості для покращення його позицій на ринку. Зазначене, в свою чергу, сприяє формуванню стратегії, яка дозволить підприємству не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й забезпечити сталий розвиток та збільшення ринкової частки.

Аналіз наукових підходів, щодо визначення дефініції «конкурентний потенціал» дає можливість відзначити різноманітність думок та інтерпретацій досліджуваної економічної категорії. Зокрема, Бабій І.В. зазначає те, що конкурентний потенціал – це система можливостей, компетенцій і ресурсів під впливом яких в динаміці формується сукупність внутрішніх конкурентних переваг, які включають адаптивність та інноваційність, що постійно перебувають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та формують рівень конкурентоспроможності організації [5, с. 137]. Концепція конкурентного потенціалу, запропонована даним автором акцентує увагу на комплексному підході до формування конкурентних переваг підприємства, що базується на адаптивності, інноваційності та постійній взаємодії із зовнішніми та внутрішніми факторами. Це підкреслює важливість стратегічного управління та безперервного вдосконалення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства.

Досліджуючи конкурентний потенціал підприємства, Беляєва Н. С. визначає його як «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» [6, с. 44]. Автором акцентовано увагу на тому, що цей комплекс сприяє досягненню поставлених цілей і при раціональному використанні забезпечує високий конкурентний статус підприємства. Основною ідеєю є інтеграція внутрішніх ресурсів та можливостей для успішного функціонування та розвитку підприємства в конкурентному (мінливому) середовищі.

Найбільш повно відображають досліджувану категорію Кирчата І.М. та Поясник Г.В. [7, с. 65]. Науковці вважають, що конкурентний потенціал – це систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус. Даний підхід акцентує на інтеграції внутрішніх можливостей і ресурсів для успішного функціонування та розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Враховуючи вищезазначені підходи, на наш погляд, конкурентний потенціал підприємства – це систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей, компетенцій та ресурсів внутрішнього середовища, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей і при раціональному використанні забезпечує високий конкурентний статус підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

Необхідно констатувати те, що конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

- даний різновид потенціалу відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку. Слід відзначити те, що він фактично набуває значення поняття «ресурс»;
- конкурентний потенціал характеризує рівень практичного виживання і

використання наявних можливостей, що забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, при цьому частково співпадає з поняттям «резерв»;

– конкурентний потенціал підприємства орієнтується на розвиток (на перспективний період) [8, с. 126–127].

Формування та розвиток конкурентного потенціалу досить складний та об'ємний процес, який передбачає удосконалення наявних можливостей підприємства, таким чином, щоб властивості кожного із окремих функціональних елементів обумовлювали максимальне використання властивостей усіх інших елементів, а їх сукупність стимулювала нову здатність підприємства враховуючи ресурси внутрішнього середовища та обмеження, котрі обумовлює зовнішнє середовище.

Використання конкурентного потенціалу обумовлює наявність ряду його ключових ознак та принципів. Відобразимо основні принципи та характерні ознаки наявного конкурентного потенціалу підприємства, представивши їх у таблиці 1.

**Таблиця 1 Основні принципи та характерні ознаки конкурентного потенціалу підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання**

Принципи	Ознаки
Систематизованість	Конкурентний потенціал являє собою організований і впорядкований комплекс різних можливостей, компетенцій та ресурсів підприємства.
Взаємоузгодженість	Елементи конкурентного потенціалу взаємодіють між собою, формуючи синергетичний ефект, що підвищує загальну ефективність використання ресурсів.
Адаптивність	Здатність підприємства швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги.
Інноваційність	Постійний пошук і впровадження нових ідей, технологій та процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Інтеграція внутрішніх ресурсів та можливостей	Поєднання та ефективне використання наявних ресурсів і можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Раціональне використання ресурсів	Ефективне управління наявними ресурсами для досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.
Високий конкурентний статус	Забезпечення підприємству стійкої позиції на ринку та переваг над конкурентами.
Досягнення поставлених цілей	Орієнтованість на досягнення конкретних, вимірюваних і реалістичних цілей, які сприяють розвитку підприємства.
Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів	Постійна взаємодія з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на конкурентний потенціал підприємства.
Підтримка на різних етапах життєвого циклу підприємства	Здатність забезпечувати конкурентні переваги на всіх етапах розвитку підприємства, від заснування до зрілості.

*Джерело: самостійна розробка авторів*

Зазначені принципи та ознаки підкреслюють комплексний і динамічний характер конкурентного потенціалу, який є ключовим фактором для успішного функціонування і розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та змін на ринку.

Варто зазначити, що формування конкурентного потенціалу передбачає вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, які відобразимо на рис. 1.



**Рис. 1. Основні чинники впливу на формування та розвиток конкурентного потенціалу підприємства**

*Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 120-121; 4, с. 199]*

При формуванні та розвитку конкурентного потенціалу підприємства важливо враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які на різних етапах життєвого циклу підприємства проявляють себе по-різному. Розглянемо їх детальніше.

Зокрема, до чинників зовнішнього середовища, слід віднести фінансово-економічні, виробничо-технологічні, товарно-маркетингові, управлінські, інноваційно-інвестиційні, зовнішньоекономічні, та чинники внутрішнього середовища – фінансово-економічний стан підприємства, наявність виробничих ресурсів, маркетинговий інструментарій, організаційно-управлінські можливості, інноваційно-інвестиційна діяльність, особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Деталізуємо дані чинники впливу у таблиці 2.

Отже, діяльність підприємства відбувається під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, тому аналіз формування конкурентного потенціалу дає змогу виявити резерви його збільшення як всередині, так і зовні. Для визначення необхідної методичної бази оцінки конкурентного потенціалу підприємств різного типу та масштабу слід розглянути характеристики кожного методу з точки зору аналітичної інформації, підходів до її обробки, прийнятих критеріїв аналізу та засобів інтерпретації результатів.

**Таблиця 2 Характеристика чинників впливу на конкурентний потенціал підприємства**

Чинники впливу	Загальна характеристика
1	2
<i>Чинники зовнішнього середовища</i>	
Законодавчі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регуляторні зміни: швидка адаптація до змін у законодавстві та регуляторних вимогах, що може вимагати змін в управлінських підходах та процесах;</li> <li>– дотримання законодавства: відповідність діяльності підприємства місцевим та міжнародним законам і нормативам, включаючи трудове законодавство, екологічні норми, правила безпеки праці тощо;</li> <li>– державна підтримка: гранти, субсидії, державні програми підтримки інновацій</li> </ul>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна стабільність, рівень інфляції, валютний курс, макроекономічні показники країни, рівень доходів населення тощо;</li> <li>– податкове середовище: ставки податків, наявність податкових пільг;</li> <li>– фінансові ринки: доступ до кредитів, рівень процентних ставок, інвестиційний клімат;</li> <li>– конкуренція: рівень конкуренції на ринку, позиціонування конкурентів;</li> <li>– попит і пропозиція: споживчі переваги, зміни в поведінці споживачів;</li> <li>– ринкові тренди;</li> <li>– доступ до інвестицій: можливості для залучення інвесторів, венчурний капітал;</li> <li>– зовнішньоекономічні: можливості для експорту та імпорту, торговельні бар'єри, вплив глобальних економічних процесів, міжнародні угоди, геополітичні ризики, санкції та інші міжнародні обмеження</li> </ul>
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– екологічні стандарти: вимоги щодо екологічної безпеки та енергоефективності</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соціально-культурні аспекти: традиції, культурні особливості ринку;</li> <li>– рівень освіти;</li> <li>– рівень криміналізації суспільства</li> </ul>
Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологічні інновації: можливість впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація;</li> <li>– інфраструктура: логістичні мережі наявність бізнес-кластерів;</li> <li>– науковий потенціал;</li> <li>– інноваційна діяльність: рівень досліджень і розробок, патентна активність</li> </ul>
<i>Чинники внутрішнього середовища</i>	
Фінансово-економічний стан підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансова стійкість: ліквідність, платоспроможність, рівень боргового навантаження;</li> <li>– прибутковість: аналіз фінансових показників, рентабельність тощо</li> </ul>
Наявність ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– матеріальні ресурси: наявність сировини, обладнання, запасів;</li> <li>– людські ресурси: кваліфікація та мотивація персоналу, управління кадрами;</li> </ul>
Маркетинговий інструментарій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетингова стратегія: цінова політика, просування, збут;</li> <li>– бренд: впізнаваність бренду, лояльність клієнтів;</li> </ul>
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>– структура управління: організаційна структура, ефективність управлінських процесів; розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями управління <ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративна культура: стандарти управління, дотримання етичних норм, цінності та норми поведінки в компанії;</li> <li>– прозорість і підзвітність: звітність перед акціонерами, прозорість у прийнятті управлінських рішень</li> </ul> </li> </ul>
Інноваційно-інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інвестиційні проекти;</li> <li>– інновації: впровадження нових продуктів та технологій у діяльність підприємства;</li> </ul>
Організація ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– експортна політика підприємства: стратегії виходу на міжнародні ринки</li> <li>– міжнародне співробітництво: партнерства, спільні проекти</li> </ul>

*Джерело: самостійна розробка авторів*

Метою оцінки конкурентного потенціалу підприємства є визначення його здатності ефективно конкурувати на ринку, ідентифікація сильних та слабких сторін, а також виявлення можливостей для подальшого розвитку та удосконалення діяльності.

Основними завданнями оцінювання конкурентного потенціалу підприємства виступають:

- аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників: виявлення і оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, включаючи аналіз ринкових умов, діяльності конкурентів, фінансово-економічного стану підприємства та його виробничих можливостей;

- визначення конкурентних переваг: ідентифікація унікальних характеристик і ресурсів підприємства, які забезпечують йому конкурентну перевагу на ринку, а також оцінка їхньої стійкості та можливостей використання;

- оцінка ефективності управлінських рішень: аналіз прийнятих управлінських рішень та їх впливу на конкурентний потенціал підприємства, зокрема у сфері фінансів, виробництва, маркетингу та інновацій;

- розробка рекомендацій зростання конкурентного потенціалу: формування пропозицій щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства, включаючи впровадження нових технологій, оптимізацію витрат, покращення якості продукції чи послуг, розширення ринків збуту та зміцнення бренду;

- моніторинг і контроль: створення системи постійного моніторингу конкурентного середовища та внутрішніх показників підприємства для своєчасного виявлення змін та коригування стратегій розвитку;

- прогнозування розвитку конкурентного потенціалу: визначення перспективних напрямків розвитку та оцінка майбутніх можливостей і загроз для підприємства, що дозволить забезпечити його стійке зростання і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

В науковій літературі існують різноманітні підходи щодо методів оцінювання величини конкурентного потенціалу підприємства. Зокрема, Сарай Н. І. [9, с.98] та Матвеев В. В. [10, с.124] визначають наступні різновиди оцінки: за напрямком формування інформаційної бази (критеріальні та експертні); за способом відображення кінцевих результатів (графічні, математичні, логістичні); за можливістю розробки управлінських рішень (одномоментні та стратегічні); за способом оцінки (індикаторні та матричні).

Науковець Невмержицький В. М. [11], досліджуючи способи та прийоми оцінювання конкурентного потенціалу аграрних підприємств акцентує увагу на двох ключових моментах – оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства (моделі оцінки – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, концепція 4P, модель Мак-Кінсі, багатокутник конкурентоспроможності, метод аналізу GAP та інші) та комплексне дослідження конкурентних переваг підприємства (напрями оцінки – дослідження макросередовища підприємства, аналіз безпосереднього оточення та оцінка зовнішніх конкурентних переваг, оцінка процесів формування та розвитку конкурентних переваг). Автором основний акцент також робиться на внутрішні та зовнішні компоненти оцінки конкурентного потенціалу. Внутрішні компоненти запропоновано оцінювати як функціональну складову, що об'єднує локальні потенціали та відображає спроможність підприємства як соціально-економічної системи генерувати конкурентні переваги, та рівень реалізації конкурентних переваг на підприємстві. Зовнішні компоненти запропоновано розглядати з точки зору ресурсного забезпечення та ринкової складової.

Нам імponує думка науковців Базилюк В. Б. та Базилюк К. Ф. [12], які пропонують інтегральну оцінку конкурентного потенціалу, що є досить правильним оскільки дана економічна категорія включає різноманітні аспекти. На переконання науковців,



категорія «інтегральна оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства» об'єднує різноманітні види потенціалу, зокрема: виробничий, трудовий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний. При цьому, ключовими показниками для визначення інтегрального показника є: виробничий потенціал (фондовіддача, матеріаловіддача, коефіцієнт зносу основних засобів, рентабельність основних виробничих засобів, рівень завантаження виробничих потужностей); трудовий потенціал (продуктивність праці, коефіцієнт кадрового забезпечення, коефіцієнт соціальної захищеності кадрів, динаміка частки працівників із вищою освітою та науковим ступенем); фінансовий потенціал (коефіцієнт автономії, рентабельність власного капіталу, рентабельність поточних активів, рентабельність позикового капіталу, коефіцієнт загального покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт критичної ліквідності, коефіцієнт якості дебіторської заборгованості); маркетинговий потенціал (частка ринку, рентабельність продажів, темп росту обсягів продажу, частка витрат на збут в структурі операційних витрат); управлінський потенціал (норма керованості, коефіцієнт відповідності посад, ефективність прийняття управлінських рішень, коефіцієнт відношення рівня оплати праці адміністративного персоналу до загального фонду оплати праці); інноваційний потенціал (рентабельність інновацій, питома вага витрат на НДДКР в загальній сумі витрат, відношення виручки від просування інноваційної продукції до витрат на просування інновацій, частка щорічного оновлення продукції в загальному обсязі). Дані показники оцінювання є зручними для реалізації інтегральної оцінки, яку можливо визначити за наступною формулою (1) [12]:

$$I_{\text{кпп}} = \sum_{j=1}^n \alpha_{\text{кп}j} \times \text{КП}_j = \sum_{j=1}^n \alpha_{\text{кп}j} \times \left( \sum_{i=1}^m \beta_{\text{п}ij} \times \text{П}_{ij} \right), \quad (1)$$

де  $I_{\text{кпп}}$  – інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємства;

$\text{КП}_j$  – оцінка  $j$ -го локального потенціалу в структурі конкурентного потенціалу підприємства;

$\alpha_{\text{кп}j}$  – питома вага  $j$ -го локального конкурентного потенціалу підприємства;

$n$  – кількість локальних потенціалів в складі конкурентного потенціалу підприємства;

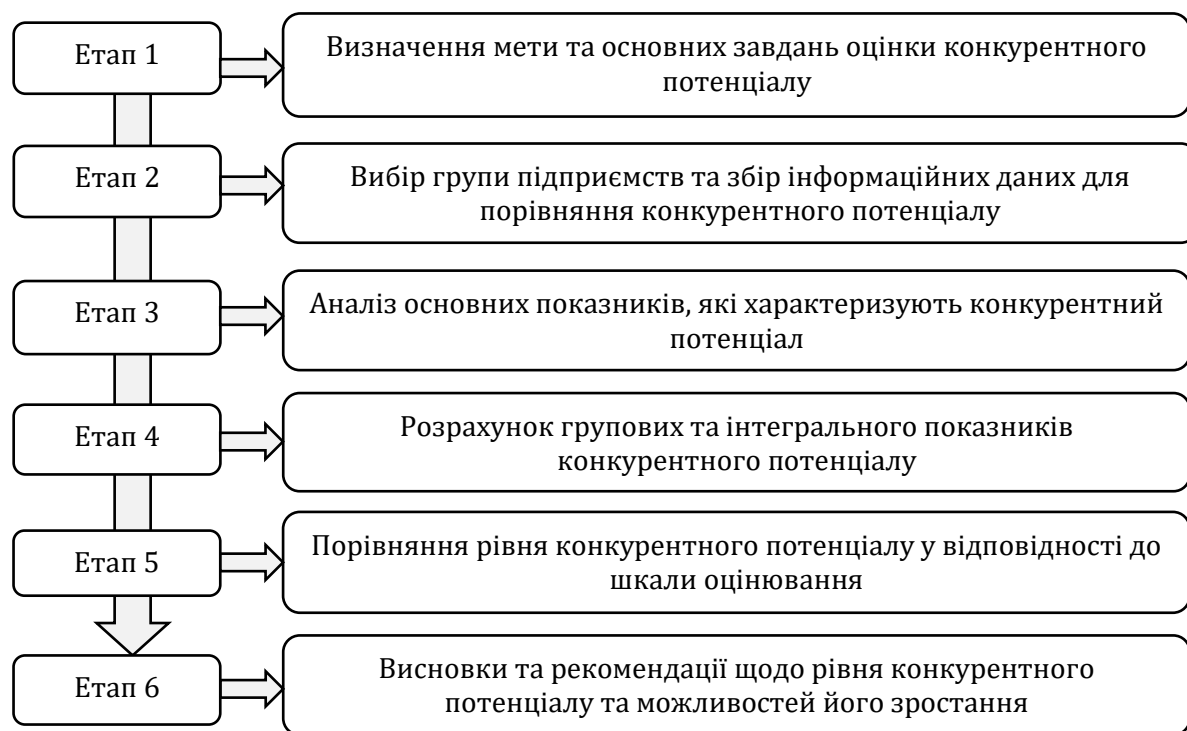
$\text{П}_{ij}$  – оцінка часткового  $i$ -го показника в структурі  $j$ -го локального конкурентного потенціалу підприємства;

$\beta_{\text{п}ij}$  – вага часткового  $i$ -го показника в структурі  $j$ -го локального потенціалу підприємства;

$m$  – кількість часткових показників в складі  $j$ -го локального потенціалу конкурентного потенціалу підприємства.

Використання даної формули оцінювання дає можливість не тільки проаналізувати поточний конкурентний потенціал підприємства, але й також визначити можливі резерви та напрями зростання конкурентоспроможності (конкурентних переваг) підприємства враховуючи його окремі складові різновидів потенціалу.

Враховуючи зазначені методичні підходи до оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, необхідно представити послідовність дій для проведення його повноцінної оцінки, яку можна представити у вигляді рис. 2.



**Рис. 2. Послідовність оцінювання конкурентного потенціалу (КП) підприємства**

*Джерело: згруповано та доповнено авторами на основі [9, с. 100]*

Відповідно, послідовність проведення оцінки конкурентного потенціалу передбачає проходження ряду взаємопов'язаних етапів – від визначення мети та завдань аналізу через проведення аналізу групових та інтегрального показників конкурентного потенціалу, і, як наслідок, формування висновків та рекомендації щодо рівня конкурентного потенціалу та можливостей його зростання. Шкала оцінювання та характерні риси кожного із рівнів конкурентного потенціалу підприємства представлено у табл. 3.

**Таблиця 3 Шкала оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства**

Рівень конкурентного потенціалу	Шкала оцінки	Характеристика
1	2	3
Високий	0,8-1	Підприємство має значні переваги порівняно з конкурентами. Висока якість продукції або послуг, відмінна репутація, інноваційні рішення, сильний бренд і велика частка ринку. Потужні ресурси та висока ефективність управління.
Вище середнього	0,6-0,79	Підприємство має достатньо конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно конкурувати. Продукція або послуги високої якості, стабільний бренд, достатні ресурси для розвитку та покращення позицій на ринку.
Середній	0,4-0,59	Підприємство має середній рівень конкурентного потенціалу, що дозволяє йому утримувати свої позиції на ринку. Якість продукції або послуг є прийнятною, але потребує покращення. Є значний потенціал для зростання, поряд із цим також існують і певні обмеження та виклики.
Нижче середнього	0,2-0,39	Підприємство має обмежені конкурентні переваги, що ускладнює його здатність конкурувати. Продукція або послуги нижчої якості, слабкий бренд, обмежені ресурси та проблеми з управлінням. Потрібні значні зусилля для покращення конкурентної позиції.
Низький	0-0,19	Підприємство має дуже низький рівень конкурентного потенціалу. Продукція або послуги низької якості, відсутність бренду, серйозні управлінські та ресурсні проблеми. Необхідна радикальна реорганізація та значні інвестиції для виживання на ринку.

*Джерело: самостійна розробка авторів*

Враховуючи рівень конкурентного потенціалу, підприємство визначає подальші управлінські дії та стратегічні можливості функціонування та розвитку на визначеному ринку. Зокрема, підприємство з високим конкурентним потенціалом має значні переваги, що дозволяють домінувати на ринку та забезпечувати високу прибутковість. Середній рівень конкурентного потенціалу вказує на здатність підприємства утримувати свої позиції на ринку, але потребує покращення якості продукції чи послуг. Низький рівень конкурентного потенціалу свідчить про серйозні проблеми, які вимагають радикальних змін для виживання та подальшого розвитку.

## 5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища вимагає ретельного аналізу його конкурентного потенціалу. Визначено, що конкурентний потенціал необхідно оцінювати враховуючи різні види потенціалів, які його формують (виробничий, трудовий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний), адже будучи єдністю стійкого та змінного станів, дана економічна категорія включає компоненти стратегічного розвитку підприємства.

Зважаючи на реалії сучасного середовища функціонування суб'єктів господарювання, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка стратегія управління як конкурентним потенціалом, так і конкурентоспроможністю підприємства в цілому. В подальшому основні акценти дослідження необхідно орієнтувати на порівнянні конкурентного потенціалу різногалузевих підприємств.

### Author details (in English)

## COMPETITIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN THE CURRENT MARKET CONDITIONS

Iryna KRAMAR

e-mail: [ira\\_kramar@yahoo.com](mailto:ira_kramar@yahoo.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5768-988X>

Vadym HAPON

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,  
Ruska Str., 56, Ternopil, Ukraine, 46001

e-mail: [gapon.vadim@gmail.com](mailto:gapon.vadim@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7219-9338>

**Abstract.** *A comprehensive study of the enterprise's competitive potential under modern conditions is carried out in the article. Various scientists' approaches to the definition of "competitive potential" are researched, the main tasks of evaluating the competitive potential of an enterprise are defined. Attention is focused on the necessity to form and develop the enterprise's competitive potential taking into account its main components (production, labor, financial, marketing, management, innovation potentials). The main principles of the formation of competitive potential and its most important characteristics are presented, in particular: systematization, mutual coordination, adaptability, innovativeness, integration of internal resources and opportunities, rational use of resources, high competitive status, achievement of goals, influence of external and internal factors, support on various stages of the enterprise's life cycle. An analysis of the main factors of the internal and external environments influencing the enterprise's competitive potential is carried out.*

*Methodical approaches to the enterprise's competitive potential assessment are presented. The purpose, main tasks and indicators of competitive potential assessment have been clarified. The components of the integral indicator of the assessment of competitive potential are described. A sequence and scale enterprise's competitive potential assessment is suggested and includes different ranks of enterprises in accordance with the level of competitive potential (high, above average, average, below average, low), which makes it possible to investigate the state and characterize the level of enterprise's competitive potential. Based on this assessment, it is possible to determine strategies for the enterprise functioning and development in order to ensure growth of its competitive potential in the strategic perspective.*

**Key words:** *competitive potential, competitiveness, competitive advantages, internal and external environment, quality of products and services.*

## Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>

### Funding

The authors received no direct funding for this research.

### Citation information

Kramar, I. & Hapon, V (2024) Competitive potential of the enterprise in the current market conditions. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 30, no.1, pp.118-130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>

## Використана література:

1. Гращенко І. С., Прищепя Н. П. Формування конкурентного потенціалу підприємств за умов зростання міжнародної конкуренції. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 4. 2016. С. 118 -122.
2. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. Вип. 53. 2021. С. 85 – 90.
3. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки «Національного університету Острозька академія». Вип. 23. 2013. С. 51-54.
4. Коюда В. О. Формування та використання конкурентного потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. Вип. 29. 2019. С. 195 – 204.
5. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Випуск №2. Том 2. 2017. С. 130-135.
6. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Випуск №4. Т. 2. 2013. С.43-52.
7. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
8. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. № 8. 2013. С. 125–128.
9. Сарай Н. І. Методологічні засади оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Сталий розвиток економіки. №1. 2019. С.97-103.
10. Матвеев В. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2013. С. 123-129.
11. Невмержицький В. М. Способи та прийоми оцінювання конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. №4. 2020. С. 53-59.
12. Базиліук В. Б., Базиліук К. Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/317/303> (дата звернення до ресурсу 10.05.2024)

## References

1. Hrashchenko, I. S., Pryshchepa, N. P. (2016) Formuvannia konkurentnoho potentsialu pidpriemstv za umov zrostannia mizhnarodnoi konkurentsii [Formation of the enterprises' competitive potential under the conditions of growing international competition]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Vyp.4. Pp. 118 -122.

2. Seleznova, H. O. (2021) Formuvannia konkurentnoho potentsialu pidprijemstva [Formation of the enterprise's competitive potential]. *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy*. Vyp. 53. Pp.85 – 90.
3. Kosianchuk, T. F. (2013) Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidprijemstva [Diagnostics of the enterprise's competitive potential]. *Naukovi zapysky «Natsionalnoho universytetu Ostrozka akademiia»*. 2013. Vol. 23. Pp. 51-54.
4. Koiuda V. O. (2019) Formuvannia ta vykorystannia konkurentnoho potentsialu pidprijemstva [Formation and use of the enterprise's competitive potential]. *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy*. Vyp. 29. Pp. 195 – 204.
5. Babii, I. V. (2017) Teoretychni aspekty rozvytku konkurentnoho potentsialu klasteriv v Ukraini [Theoretical aspects of the clusters' competitive potential development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vypusk №2. Tom 2. Pp. 130-135.
6. Bieliaieva, N. S. (2013) Metody otsinky ta rol lantsiuzhka tsinnosti pry formuvanni konkurentnoho potentsialu promysloвого pidprijemstva [Evaluation methods and the role of the value chain in the formation of the industrial enterprise competitive potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. №4. T. 2. Pp.43-52.
7. Kyrchata, I. M., Poiasnyk H. V. (2009) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva v hlobalnomu seredovyschi: monohrafiia [Management of enterprise's competitiveness in the global environment: monograph]. Kharkiv: KhNADU. 160 p. (in Ukrainian).
8. Luzhetskyi, A. I. (2013) Identyfikatsiia poniattia «konkurentnyi potentsial pidprijemstva» ta pidkhody do yoho upravlinnia [Identification of the "enterprise's competitive potential" concept and approaches to its management]. *Innovatsiina ekonomika*. № 8. Pp. 125–128.
9. Sarai, N. I. (2019) Metodolohichni zasady otsinky konkurentnoho potentsialu pidprijemstva [Methodological principles of assessing the competitive potential of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. №1. Pp.97-103.
10. Matvieiev, V. V. (2013) Metody otsinky konkurentnoho potentsialu pidprijemstva [Methods of the enterprise's competitive potential assessment]. *Efektivna ekonomika*. No. 12. Pp. 123-129.
11. Nevmerzhytskyi, V. M. (2020) Sposoby ta pryomy otsiniuvannia konkurentnoho potentsialu ahrarynykh pidprijemstv [Means and methods of the assessment of agricultural enterprises' competitive potential]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*. No.4. Pp. 53 – 59.
12. Bazyliuk, V. B., Bazyliuk, K. F. (2021) Metodychnyi pidkhid do intehralnoi otsinky konkurentnoho potentsialu vyrobnychoho pidprijemstva [A methodical approach to the integrated assessment of the competitive potential of a manufacturing enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/317/303> (accessed 10 May, 2024)



© 2024 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.  
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.  
 You are free to:  
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.  
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.  
 Under the following terms:  
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.  
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.  
 No additional restrictions  
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

