

УДК 658.65.018

**НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕТЕРМІНАЦІЇ  
КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

DOI 10.32782/2224-6282/151-15

JEL: L10, M10

**Орел А. М., к.е.н.***Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка*

Успіх підприємства на ринку неможливий без належного рівня конкурентоспроможності продукції, основу якої формує конкурентний потенціал. Для забезпечення сталих позицій на ринку суб'єкту господарювання необхідно постійно управляти процесами формування та використання конкурентного потенціалу, що й обумовлює актуальність дослідження. Мета роботи полягає в уточненні змісту конкурентного потенціалу та визначенню його сфер. Першочергово було проаналізовано зміст та сутність конкуренції як феномену в економічній науці та практиці господарювання. Ключовими рисами конкуренції визначено: вона виступає форми боротьби між суб'єктами за обмежені ресурси; вона забезпечує постійний розвиток, являючись ключовим мотивом до вдосконалення; рівень конкуренції виступає вирішальною характеристикою ринку; взаємодія між суб'єктами у поєднанні конкуренції та кооперації дозволяє виокремити нове поняття «конкуренція», яке дозволяє частково нівелювати вплив негативних ринкових екстерналій. Змісту потенціалу дозволив визначити його сутність як взаємодію ресурсів, можливостей, ключових компетенцій, резервів, які використовуються або можуть бути використана для досягнення обраних цілей. Аналізуючи зміст окремих дефініцій поняття «конкурентний потенціал» було виокремлено його ключові визначення: він виступає множиною використаних та невикористаних можливостей підприємства, інструментом порівняння суб'єктів господарювання, об'єднує комплекс ресурсів, дозволяє ефективно конкурувати шляхом задоволення потреб споживачів та отримувати конкурентні переваги для досягнення цілей, що також дозволяє забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища. Для виокремлення сфер конкурентного потенціалу, які відображають взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, було використано методологію побудови кілець Ейлера, в результаті чого запропоновано: сфери потенційного конкурентного потенціалу для існуючих та майбутніх ринків, використаного конкурентного потенціалу та сферу невикористаних резервів. Ефективність конкурентного потенціалу запропонували оцінювати як співвідношення площі використаної сфери до загальної.

**Ключові слова:** конкуренція; потенціал; конкурентний потенціал; підприємство; кола Ейлера; конкурентні переваги

UDC 658.65.018

**THE SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISE COMPETITION POTENTIAL DETERMINATION**

DOI 10.32782/2224-6282/151-15

JEL: L10, M10

**Orel A., PhD in Economics***Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*

The enterprise success in the market is impossible without a proper level of product competitiveness, the basis of which is formed by competitive potential. In order to ensure a stable position in the market, it is necessary to constantly manage the processes of formation and using competitive potential, which makes the research relevant. The purpose of the work is to clarify the content of the competitive potential and identify its areas. First of all, the content and essence of competition as a phenomenon in economic science and economic practice were analyzed. The key features of competition are: it acts as a form of struggle between entities for scarce resources; it provides continuous development, being the key motive for improvement; the level of competition is a decisive characteristic of the market; the interaction between the entities in the combination of competition and cooperation allows to distinguish a new concept of «co-opetition», which allows to partially offset the impact of negative market externalities. The content of the potential allowed to define its essence as the interaction of resources, opportunities, key competences, reserves that are used or can be used to achieve the chosen goals. While analyzing the content of individual definitions of the concept of «competitive potential», its key definitions were singled out: it acts as a set of used and unused opportunities of the enterprise, a tool of economic entities comparison, combines a complex of resources, allows to compete effectively by meeting the needs of consumers and obtain competitive advantages to achieve goals, which also allows for adaptation to changes in the environment. The methodology of Euler ring construction was used to distinguish the areas of competitive potential that reflect the interaction of the enterprise with the external environment, resulting in: areas of potential competitive potential for existing and future markets, used competitive potential and unused reserves. The efficiency of competitive potential was proposed to be evaluated as the ratio of the area used to the total area.

**Keywords:** concretion; potential; competitive potential; enterprise; Eulerian circles; competitive advantages

**Актуальність.** Сучасне підприємство будь-якої галузі функціонує в умовах відкритої економіки, що визначає характер зовнішніх умов впливу, особливості взаємодії з іншими суб'єктами, характер розвитку тощо. Однією з найбільш значущих рис відкритої економіки є глобальна конкуренція. Тривалий розвиток соціально-економічних систем обумовив «гегемонію» ринкового механізму із відповідним рівнем

державного втручання, де основним механізмом виступає конкуренція. Для забезпечення успіху у жорсткій конкурентній боротьбі, де інтеграційні та глобалізаційні процеси ускладнюють та підсилюють ступінь напруження, підприємство повинно мати відповідні властивості виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, що в результаті забезпечує йому належний рівень конкурентних позицій на ринку за різними сферами бізнесу. Системне розуміння множинних зазначених властивостей уособлюється в економічному понятті «конкурентний потенціал», ефективне управління яким дозволяє забезпечувати високий рівень показників ефективності діяльності суб'єкта господарювання, тут і обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Питаннями дослідження сутності конкурентного потенціалу, його структури, особливостей формування та управління ним, чинників, які впливають на нього, займалися та розглядають чисельні українські та закордонні дослідники, серед яких варто виділити таких: Г. В. Омельчак, О. Є. Бабина, Л. В. Балабанова, О. Д. Гудзинський, І. М. Кирчата, Е. В. Попов, О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк, М. В. Стахова, О. В. Малик, О. М. Николук, В. Б. Полянко, А. Є. Воронкова. Незважаючи на існуючий науково-методологічний, методичний та практичний наробок у сфері його формування та використання, питання уточнення його дефініції не є одностайно вирішеним, а розробка ефективних напрямів управління ним в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей окремих галузей залишається полем постійного наукового пошуку.

**Мета.** Таким чином, мета дослідження полягає в уточненні змісту поняття «конкурентний потенціал підприємства», характерних рис, особливостей формування та використання.

**Виклад основних результатів дослідження.** Конкурентний потенціал морфологічно складається із двох основних компонентів: безпосередньо потенціалу підприємства та конкуренції, яка одночасно виступає феноменом економічної науки та основними рушійним механізмом ринкової економіки.

В роботі [1] представлено результати ретроспективного аналізу розуміння конкуренції в контексті провідних економічних наукових шкіл та бачень визначних дослідників (Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф. Найт, К. Маконелл та С. Брю, Ф. Хайек, М. Портер, Г. Азоев, А. Юданов), що дозволяє уточнити її вирішальні риси: конкуренція є своєрідною формою боротьби між суб'єктами за обмежені ресурси – між продавцями на ринку

товарів, між споживачами - на ринку ресурсів, між колегами – за посаду в організації (саме цей аспект внутрішньофірмової конкуренції в найменшій мірі розглядається в дослідженнях авторів, але варто зауважити що він сприяє створенню внутрішніх мотиваційних важелів для просування найперспективніших кадрів у коректному середовищі); конкуренція забезпечує постійний розвиток: для отримання будь-якої переваги необхідно найкращим чином реалізовувати вимоги ринку або пропонувати найвигідніші умови на ринку ресурсів: більшість нововведень у виробництві були реалізовані свого часу в ході постійної конкуренції між лідерами ринку за завоювання його більшої частки; конкуренція виступає основним мотивом для суб'єктів в ринковій економіці; рівень конкуренції є вирішальною характеристикою ринку – в залежності від кількості суб'єктів та обсягів капіталовкладень в окремі сфери бізнесу формуються бар'єри для входу або виходу з галузі, та будь якого ресурсу – рівень попиту та пропозиції під дією конкуренції визначає ціни на більшість товарів та послуг; багатоманітність смаків споживачів та рівень конкуренції на ринку обумовлює виникнення та розвиток окремих сегментів.

До вищенаведених рис варто додати ще декілька: в сучасному світі з'явилася поняття «co-opetition» [2], яке фактично відображає поєднання 2 понять: «cooperation» та «competition» - «конкуренції» та «кооперації». У рамках української парадигми одностайного перекладу цього поняття ще немає, але воно фактично відображає кооперативну конкуренцію. Базові принципи даного типу взаємодії розглядаються в рамках теорії ігор, де існують різні варіанти виграшу крім нульового, коли виграш однієї сторони дорівнює програшу інших. В рамках економічної науки найбільш цікавими визнаним ігри з ненульовою сумою, класичним прикладом яких виступають спільні науково-дослідні розробки конкурентів в окремих галузях для економії власних витрат і здобуття спільного (кооперативного) результату. В будівельній галузі така взаємодія останнім часом набуває особливої популярності, так як дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, об'єднуючи їх використання в рамках портфеля проектів. Поширення даного типу взаємодії пов'язана саме із цими двома зазначеними компонентами: розповсюдженням економіки знань і проектним управлінням. Отримані нові знання дозволяють підвищувати ефективність функціонування цілої галузі, значно знижувати питомі витрати, реалізуючи таким чином елементи соціальної відповідальності бізнесу. Проектне управління сприяє підвищенню прозорості, зниженню ризиків та економії бюджету.

На внутрішньо-організаційному рівні така взаємодія на протидію конкуренції дозволяє значно підвищувати рівень досягнення системних цілей.

Міжгалузева «коонкуренція» передбачає взаємодію між виробниками суміжних виробництво, продукція який за своїми параметрами має відповідати відповідним вимогам для забезпечення можливості використання на більш прогресивному рівні. В цілому це передбачає потребу у взаємодії в єдиному векторі руху. Найкращим прикладом варто визнати виробників сучасної комп'ютерної, телевізійної, комунікаційної техніки, програмного забезпечення та систем підтримки.

В цілому бачення конкуренції можна узагальнити в рамках таких підходів. Поведінковий розглядає конкуренцію як боротьбу між суб'єктами за обмежені ресурси на окремих ринках для задоволення власних цілей. Структурний підхід передбачає аналіз ринків в залежності від кількості його гравців, бар'єрів входу та виходу. Функціональний підхід зосереджений на визначенні особливостей функціонування ринку шляхом реалізації інновацій. Комплексний об'єднує окремі елементи із кожного підходу.

Найбільшим недоліком конкуренції як механізму виступаючи ринкові екстерналії, такі як: перевитрата ресурсів в перегонах за найкращим, незацікавленість у виробництві суспільних благ, забруднення довкілля, відсутність соціальних гарантій, які властиві іншим типом соціально-економічних систем, нестабільність. Конкуренцію не можна одностайно вважати першоджерелом нестабільності, так як вона закладена в саму природу економічної системи, де більші або менші доходи в різних галузях різних країн провокують рух капіталу, а існування фінансового сектору, який не завжди відповідає параметрам реального, та його стрімкий розвиток призводять до періодичних коливань, природа яких детально розглянута в циклах розвитку світової економіки. Все ж сама успіх у конкурентній боротьбі виступає інструментом отримання вищої норми рентабельності бізнесу, який провокує більшість ринкових «лагів». Незважаючи на державне втручання з метою нівелювання недоліків ринку питання забезпечення стабільного поступового розвитку економічних систем наразі не вирішено. Таким чином, конкуренція, залишаючись основним важелем формування профілю економічної системи, набуває нових рис, що дозволяє визначити її як характер взаємодії між суб'єктами на окремих ринках, цілі яких є повністю або частково суперечливими, а її

досягнення потребує вибору альтернатив. В результаті конкуренції формуються основні характеристики ринку, визначається загальний рівень його розвитку, забезпечується суспільний прогрес цілому, а для отримання максимального позитивного ефекту для всієї економічної системи необхідно дотримуватися принципів «коонкуренції» як поєднання конкуренції та кооперації, так як між всіма суб'єктами існує спільність окремих цілей, представлених стабільним зростанням, збільшенням обсягу ринку, задоволенням інтересів зацікавлених сторін.

Потенціал як друга складова досліджуваного поняття також відрізняється багатогранністю розуміння, хоча в рамках закордонної парадигми економічної науки її приділяють значно менше уваги ніж у вітчизняній. Під потенціалом [3-6] традиційно розуміють максимально можливу сукупність наявних засобів, можливостей, потужностей та ресурсів, які використовуються або можуть бути використані для досягнення окремих цілей, які в рамках потенціалу підприємства найчастіше виражається у формі виробництва відповідної кількості продукції визначеної якості для обраних ринків. Найчастіше його розглядають з позиції ресурсного підходу, як відображення наявних ресурсів, потрібних для виробництва продукції. Відповідно результативному підходу потенціал є здатністю ресурсів і ключові компетенції окремої системи досягати намічених цілей. Функціональний підхід передбачає його розуміння як множини функцій управління, а соціально-економічний – як системи чинників, які виступають умовами для забезпечення досягнення поставлених цілей. В незалежності від обраного підходу потенціал об'єднує ресурси, можливості, ключові компетенції, резерви, які використовуються або можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.

Ґрунтуючись на двох вищенаведених дефініції потенціалу та конкуренції можна зазначити, що конкурентний потенціал повинен відображати спроможність підприємства ефективно діяти на ринку, досягаючи поставлених цілей кращим чином ніж основні супротивники. У табл. 1 надано ключові визначення досліджуваного поняття.

Крім зазначених ключових понять, наданих у таблиці, варто звернути увагу на запропоновані автором О. Є. Бабиною [15] зв'язки і відносини конкурентного потенціалу підприємства: як ресурс він відображає минуле, виступаючи сукупністю властивостей, отриманих системою в ході її становлення та функціонування, які і обумовлюють можливі напрямки подальшого розвитку; на рівні практичного виживання і використання наявних можливостей він відображає резерв;

в орієнтації на майбутнє він є поєднанням стійкого та змінного станів, включаючи елементи перспективного розвитку.

Таблиця 1 – Узагальнення визначень конкурентного потенціалу підприємства

<p style="text-align: center;"><b>Ключові визначення</b></p> <p style="text-align: left;"><b>Автори</b></p>	сукупність наявних та невикористаних можливостей під-ва	комплекс (використання) ресурсів	дозволяє конкурувати	отримання конкурентних переваг	досягнення стратегічних конкурентних цілей (забезпечення конкурентоспроможності)	адаптація до змін зовнішнього середовища	забезпечує високий конкурентний статус	задоволення потреб споживачів	забезпечення розвитку	інструмент порівняння
<p>Г. В. Омельчак [7, с. 123]: «...визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді».</p>			+	+	+					
<p>О. Є. Бабина [8, с. 24]: "... внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів".</p>	+	+	+							
<p>Л. В. Балабанова [9, с. 26]: "... комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей".</p>	+	+		+	+					
<p>Л. С. Головкова [10, с. 23]: «сукупність наявних та невикористаних</p>	+									

можливостей підприємства, корпорації, галузі».									
О. Д. Гудзинський [11, с. 12]: "... здатність підприємства та його системи менеджменту формувати збалансований комплекс можливостей по задоволенню потреб споживачів з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі".	+					+		+	+
І. М. Кирчата [12, с. 43]: "... 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".	+	+		+	+	+	+		
Е. В. Попов [13, с. 136]: "... зручний інструмент порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів, побудова багатокутників конкурентоспроможності, є графічними з'єднаннями оцінок становища підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності".								+	+
О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк [14, с. 53]: "... комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів".					+				+

*Джерело: побудовано автором*

Як видно з проведеного аналізу в найбільшій мірі конкурентний потенціал розглядається як можливості підприємства та ресурси, що відображає його зміст як безпосередньо потенціал. Конкурентний аспект виражається в отриманні конкурентних переваг, реалізація яких забезпечує досягнення бажаного статусу на ринку. Поведінковий підхід проявляється в розумінні досліджуваного поняття як інструменту



порівняння.

Варто звернути увагу на визначенні конкурентного потенціалу як інструменту адаптації до зовнішнього середовища – саме ця риса відображає його емерджентну властивість, яка окремо кожній із складових характерна в обмеженому ступені. Тобто саме за наявності конкурентного потенціалу підприємство не тільки спроможне ефективно вигравати в боротьбі на поточний момент, але й пропонувати перспективно успішні комбінації продуктів, послуг і робіт в залежності від потреб зовнішнього середовища, що і складає зміст адаптації.

Варто погодитися із основними рисами конкурентного потенціалу підприємства запропонованими автором [16, с. 472]:

- сукупність конкурентних переваг підприємства;
- резерви, які формують і підтримують стільки конкурентні переваги;
- засоби досягнення конкурентних цілей;
- джерела забезпечення високого конкурентного статусу;
- фактори, які відображають силу підприємства;
- сукупність ресурсів і можливостей підприємства;
- здатність підприємства використовувати свої ресурси та можливості;
- частина загального потенціалу підприємства.

Узагальнюючи проведений аналіз та беручи до уваги виокремленні підходи до розуміння конкурентного потенціалу, запропоновані в роботі [17], визначимо, що його розглядають і як конкурентні переваги, і як шлях їх формування на основі складної системи можливостей, компетенції і ресурсів внутрішнього середовища підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Крім того його розуміють як здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможні вироби на ринку, кращі ніж у конкурентів, а також як реалізацію внутрішніх резервів, представлених професіоналізмом, знаннями та виробничим процесом. Останнім підходом є об'єднання властивостей адаптивності та інноваційності.

Для того щоб відобразити складну структуру конкурентного потенціалу підприємства, яка поєднує як елементи внутрішнього, так і зовнішнього середовища, використаємо інструментарій кіл Ейлера [18]. Приклад імплементації даної методології в економічних дослідженнях надано в роботі [19]. Отже, введемо такі умовні позначення.

АП – множина всіх можливостей зовнішнього середовища.

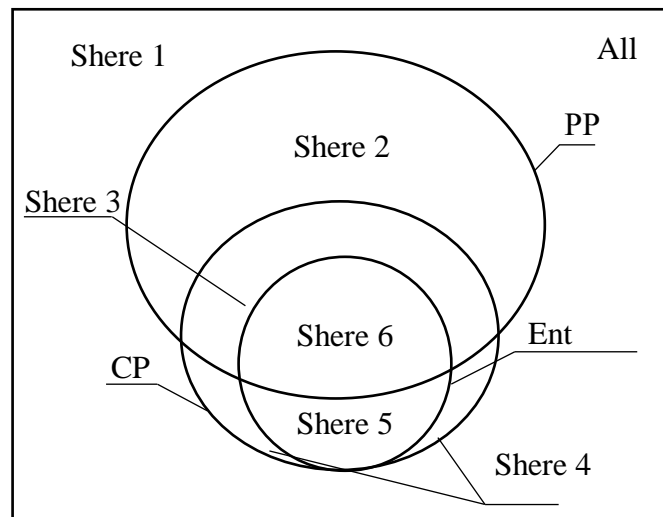
$$\text{All} = \{P\} \quad (1)$$

В межах цієї множини виділемо:

PP (positive possibilities) – множина сприятливих для підприємства можливостей зовнішнього середовища, використання яких дозволяє отримувати конкурентні переваги та виробляти конкурентоспроможну продукцію;

Ent (enterprise) – множина всіх спроможностей підприємства виробляти будь-яку продукцію;

CP (competitive potential) – множина можливостей, резервів, спроможностей, ключових компетенцій, які об'єднані потянням «конкурентний потенціал».



*Рис. 1 Кола Ейлера, які ілюструють сфери конкурентного потенціалу підприємства*

*Джерело: побудовано автором*

В рамках даних кілець можна виокремити ряд множин та підмножин. Розглянемо детально ці області.

Shere 1 – це область  $\overline{PP} \cap \overline{Ent} \cap \overline{CP}$ ,

де –  $\overline{PP}$ ,  $\overline{Ent}$ ,  $\overline{CP}$  – відповідно доповнення множин PP, Ent, CP до множини всіх можливостей зовнішнього середовища, які не відносяться до сфери дослідження:

$$\text{Shere 1} = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \notin Ent) \wedge (P \notin CP)\} \quad (2)$$

Наступною розглянемо другу сферу.

Shere 2 – це область  $PP \cap \overline{Ent} \cap \overline{CP}$ , яка включає всі можливості зовнішнього середовища, які можуть бути використані, але не

використовуються на разі і не входять до множини конкурентного потенціалу:

$$\text{Shere 2} = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \notin Ent) \wedge (P \notin CP) \quad (3)$$

Shere 3 – це область  $PP \cap CP \cap \overline{Ent}$ , яка об'єднує частину можливостей зовнішнього середовища, які входять до конкурентного потенціалу підприємства, але не використовуються. Це існуючі потенційні можливості виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка наразі не виробляється. Отже цей частина нереалізованого конкурентного потенціалу підприємства:

$$\text{Shere 3} = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \notin Ent) \quad (4)$$

Shere 4 – це область  $\overline{PP} \cap Ent \cap \overline{CP}$ , яке є множиною можливостей виробляти продукцію підприємством, які не мають відповідних можливостей реалізації у зовнішньому середовищі. Це потенційний елемент, який найчастіше входить до ключових компетенції підприємства, але існуючий ринок неспроможний повноцінно забезпечувати їх реалізацію. Це резерв майбутнього зростання для перспективних ринків:

$$\text{Shere 4} = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \notin CP) \wedge (P \in Ent) \quad (5)$$

Shere 5 – це область  $\overline{PP} \cap Ent \cap CP$ , яка об'єднує наявні невикористані потужності підприємства, в яких не зацікавлений існуючий ринок. Фактично ця сфера об'єднує невикористовуваний виробничий потенціал:

$$\text{Shere 5} = \{P \mid (P \notin PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent) \quad (6)$$

Shere 6 – це область  $PP \cap Ent \cap CP$ , яка включає частину використаного конкурентного потенціалу підприємства – його найбільш продуктивну сферу, який виступає основою отримання конкурентних переваг і вироблення конкурентоспроможної продукції, що дозволяє отримувати відповідну конкурентну позицію на ринку:

$$\text{Shere 6} = \{P \mid (P \in PP) \wedge (P \in CP) \wedge (P \in Ent) \quad (7)$$

Відповідно ефективність конкурентного потенціалу варто розглядати як співвідношення його використаної частини до загальної:

$$ECP = \frac{Share\ 6}{CP} \quad (8)$$

Таким чином, здійснена декомпозиція структури конкурентного потенціалу з використанням кіл Ейлера дозволила виокремити його частини, проілюструвати взаємодію із зовнішнім середовищем, визначити місце резервів і ключових компетенції підприємства.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження було отримано такі результати. Перш за все, ретроспективний аналіз поняття конкуренція дозволив встановити, що цей феномен стосується боротьби між суб'єктами за обмежені ресурси на певних ринках, забезпечує розвиток, виступаючи ключовим «мотиватором» до постійного вдосконалення, характеризує ринки, балансує попит і пропозицію, визначає рівень цін та виступає основним механізмом ринкової економіки. Сучасне бачення поєднання конкуренції та кооперації, представлене у формі «коопкурації» дещо змінює традиційне бачення, забезпечуючи суб'єктами досягнення поряд з економічними інших цілей: соціальних, екологічних тощо, дозволяючи частково ліквідувати ринкові екстерналії.

По-друге, аналіз потенціалу дозволив визначити його як сукупність засобів, резервів, можливостей, потужностей, ключових компетенцій, використана або потенційну для досягнення поставлених цілей в ході функціонування підприємства. Відповідно було розглянуто ресурсний, функціональний, результативний та соціально-економічної підходи до побачення потенціалу.

По-третє, поєднуючи аналіз змісту конкуренції та потенціалу разом з узагальненням існуючих дефініцій конкурентного потенціалу було запропоновано його розуміння як множини підсистем підприємства, здатних формувати та використовувати конкурентні переваги, що дозволяє виробляти конкурентоспроможну продукцію для окремих ринків, які об'єднують як фактичні потужності, можливості, ресурси, резерви та ключові компетенції, так і перспективні.

По-четверте, використання інструментарію кілець Ейлера дозволив декомпонувати досліджуване поняття, виділивши його складові через взаємодію безпосередньо сфер конкурентного потенціалу, сфер виробництва продукції підприємства та зовнішніх можливостей середовища, сприятливих для суб'єкта господарювання. Було отримано сфери потенційного конкурентного потенціалу для існуючих та

майбутніх ринків, використаного конкурентного потенціалу та сферу невикористаних резервів. Ефективність конкурентного потенціалу запропонували оцінювати як співвідношення площі використаної сфери до загальної.

Майбутні напрями дослідження автора будуть спрямовані на формування методології управління конкурентним потенціалом, визначення його структури та чинників, які його формують.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2018. Vol. 4, № 2. С. 97-114.
2. Gnyawali, Devi R., Park, Byung-Jin (Robert) Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Drivers and Consequences of Collaboration between Large Competitors. Research Policy*. 2011. № 40(5): 650–663.
3. Арєф'єва О., Коренков О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу підприємства та управління ним. *Економіст*. 2003. №9. С. 45–47.
4. Абалкин Л. И. Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения. 2–е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА–М, 1982. 236 с.
5. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств : автореф. дис. канд. екон. наук. К., 2001. 20 с.
6. Федонін О. С. Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
7. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 23-26.
8. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
9. Воронкова А. Є. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія; 2-е изд. Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. 320 с.
10. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. 340 с.
11. Гудзинський О. Д. Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
12. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія.ь Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
13. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. 559 с.
14. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

15. Бабина О. С. Потенціал як системна економічна категорія. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 23–26.
16. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 16. С. 468-473.
17. Николук О. М., Полянко В. Б. Оцінка використання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 4. С. 112-117.
18. Кадыкова И. Н., Ларина С. А., Чумаченко И. В. Управление внутренними стейкхолдерами проектов при реализации стратегии программы. Управління розвитком складних систем. 2016. № 28. С. 68–74.
19. Сьомич М. І. Управління організаційно-правової безпекою суб'єктів аграрного бізнесу в контексті теорії зацікавлених сторін. Вісник ХНАУ. 2019. № 3. С. 220–234.

## REFERENCES:

1. Mel'nyk, K., Ptashnyk, S. (2018). Teoretychni zasady konkurentospromozhnosti ta ii rol' u rozvytku pidpriemnyts'koi diial'nosti. [Theoretical basis of competitiveness and its role in the development of entrepreneurial activity]. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. [Agricultural and resource economics: an international scientific e-journal]. Vol. 4, № 2. S. 97-114 [in Ukrainian].
2. Gnyawali, Devi R., Park, Byung-Jin (Robert) (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. Drivers and Consequences of Collaboration between Large Competitors. Research Policy. № 40(5): 650–663 [in English].
3. Arief'ieva, O., Korenkov, O. (2003). Metodychnyj pidkhid do vyznachennia rezerviv zahal'noho potentsialu pidpriemstva ta upravlinnia nym. [Methodical approach to determination of reserves of the general potential of the enterprise and its management]. Ekonomist. [Economist]. №9. S. 45–47 [in Ukrainian].
4. Abalkyn, L. Y. Konechnye narodnokhoziajstvennyye rezul'taty. Suschnost', pokazately, puty povysheniya. [Final national economic results. The essence, indicators, ways of increase]. 2–e yzd. dop. y pererab. [2nd ed. ext. and recycling]. M.: YNFRA–M, 1982. 236 s. [in Russian].
5. Oleksiuk, O. I. (2001). Upravlinnia potentsialom aktsionernykh tovarystv [Managing the potential of joint stock companies]. PhD Thesis. K. 20 s. [in Ukrainian].
6. Fedonin, O. S., Riepina, I. M., Oleksiuk, O. I. (2004). Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch. posibn. [Potential of enterprise: formation and evaluation: textbook. manual]. K.: KNEU. 316 s. [in Ukrainian].
7. Babyna, O. Ye. (2011). Potentsial iak systemna ekonomichna katehoriia. [Potential as a systematic economic category]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. [Bulletin of Economics of Transport and Industry]. № 36. S. 23-26. [in Ukrainian].
8. Balabanova, L. V., Kholod, V. V. (2006). Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: stratehichnyj pidkhid : monohrafiia. [Marketing management of enterprise competitiveness: a strategic approach: a monograph]. Donetsk: DonDUET. 294 s. [in Ukrainian].

9. Voronkova, A. Ye. (2004). Stratezhcheskoe upravlenye konkurentosposobnym potentsyalom predpriyatiya: dyagnostyka y orhanyzatsiya : monohrafiia [Strategic management of competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization: monograph].; 2-e yzd. Luhansk: VNU ym. V. Dalia. 320 s. [in Russian].
10. Holovkova, L. S. (2009). Sukupnyy ekonomichnyy potentsial korporatsii: formuvannia ta rozvytok: monohrafiia. [The total economic potential of the corporation: formation and development: a monograph]. Zaporizhzhia: Vyd-vo KPU. 340 s. [in Ukrainian].
11. Hudzyn's'kyj, O. D., Sudomyr, S. M., Hurenko, T. O. (2010). Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpriemstv (teoretyko-metodolohichnyj aspekt) : monohrafiia [TO Management of formation of competitive potential of enterprises (theoretical and methodological aspect): monograph]. K.: IPK DSZU, 2010. 212 s. [in Ukrainian].
12. Kyrchata, I. M., Poiasnyk, H. V. (2009). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v hlobal'nomu seredovyschi: monohrafiia.' [Managing Enterprise Competitiveness in the Global Environment: A Monograph]. Kharkiv: KhNADU. 160 s. [in Ukrainian].
13. Popov, E. V. (2002). Rynochnyj potentsyal predpriyatiya [Market potential of the enterprise]. M.: ZAO "Yzdatel'stvo "Ekonomyka", 2002. 559 s. [in Russian].
14. Fedonin, O. S., Riepina, I. M., Oleksiuk, O. I. (2004). Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posib. [Potential of enterprise: formation and evaluation: textbook]. K. : KNEU. 316 s. [in Ukrainian].
15. Babyna, O. Ye. (2011). Potentsial iak systemna ekonomichna katehoriia. [Potential as a systematic economic category]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. [Bulletin of Economics of Transport and Industry]. № 36. S. 23–26. [in Ukrainian].
16. Stakhova, M. V., Malyk, O. V. (2017). Konkurentnyj potentsial iak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Competitive potential as a basis of formation of enterprise competitiveness ]. Mykolaiivs'kyj natsional'nyj universytet imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. [Mykolaiv National University named after VO Sukhomlinsky. Global and national problems of economy]. Issue 16. S. 468-473. [in Ukrainian].
17. Nykoliuk, O. M., Polianko, V. B. (2015). Otsinka vykorystannia konkurentnoho potentsialu sil's'kohospodars'koho pidpriemstva. [Estimation of use of competitive potential of agricultural enterprise]. Innovatsijna ekonomika. [Innovative economy]. № 4. S. 112-117. [in Ukrainian].
18. Kadykova, Y. N., Laryna, S. A., Chumachenko, Y. V. (2016). Upravlenye vnutrennyimi stejkkholderamy proektov pry realizatsyy stratehyy prohrammy. [Managing internal project stakeholders when implementing a program strategy]. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. [Management of complex systems development]. № 28. S. 68–74. [in Russian].
19. Syomych, M. I. (2019). Upravlinnia orhanizatsijno-pravovoi bezpekoiu sub'iektiv ahrarnoho biznesu v konteksti teorii zatsikavlenykh storin. [Management of organizational and legal security of agricultural business entities in the context of the stakeholders' theory]. Visnyk KhNAU. [KhNAU Bulletin]. № 3. S. 220–234. [in Ukrainian].