



## MARKETING

## МАРКЕТИНГ

УДК 339.138

### МАРКЕТИНГОВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ольга Краузе; Ірина Піняк; Світлана Шпилик

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна*

**Резюме.** Досліджено сутність, властивості та умови формування конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Конкурентний потенціал формується з конкурентних можливостей внутрішнього і зовнішнього походження, що дозволяють підприємству ефективно конкурувати в ринкових умовах. Конкурентну позицію комерційного підприємства формують управлінські, інтелектуальні, ресурсні, виробничі, інноваційні й маркетингові чинники. До факторів, що формують маркетинговий потенціал комерційного підприємства, належать: рівень кваліфікації та досвіду маркетологів, частка ринку підприємства, відомості торгової марки, комплекс маркетингу, імідж підприємства, лояльність споживачів/клієнтів та партнерські відносини з постачальниками й посередниками. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу є підґрунтям для формування виваженої стратегії розвитку підприємства. Алгоритм проведення маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційного підприємства передбачає послідовне виконання певних етапів: визначення факторів впливу на конкурентний потенціал підприємства та їх оцінювання, оцінювання внутрішніх ресурсів підприємства, прогнозування імовірного впливу факторів бізнес-середовища та розроблення рекомендацій щодо формування стратегії використання конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Основними функціями маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційного підприємства є такі: аналіз факторів, що визначають зростання конкурентного потенціалу; виявлення чинників і причин поточного стану підприємства; підготовка та обґрунтування прийнятих управлінських рішень; виявлення й мобілізація резервів якісного і кількісного покращення конкурентного потенціалу. Маркетинговий стратегічний аналіз дозволяє виявити як внутрішні, так і зовнішні резерви конкурентного потенціалу. Оцінювання конкурентного потенціалу комерційного підприємства може здійснюватися на основі ресурсного, результативного та резервного підходів. Теорія й практика оцінювання конкурентного потенціалу підприємства оперує значною кількістю різноманітних методів, які різняться за складністю використання та доцільністю застосування залежно від масштабу виробництва і специфіки сфери діяльності комерційного підприємства. Такі методи можна класифікувати: за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні та експертні методи); за способом відображення кінцевих результатів (графічні, математичні та логічні методи); за придатністю до розроблення управлінських рішень (одномоментно та стратегічні методи оцінювання); за способом оцінювання (індикаторні та матричні методи). Розглянуто переваги та недоліки перелічених методів оцінювання конкурентного потенціалу, також умови ефективності їх застосування.

**Ключові слова:** комерційні підприємства, конкурентний потенціал, маркетинговий стратегічний аналіз, конкурентоспроможність, методи оцінювання.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.081](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.081)

Отримано 10.06.2022

UDC 339.138

## MARKETING STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF COMMERCIAL ENTERPRISE

Olga Krause; Iryna Pinyak; Svitlana Shpylyk

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Summary.** *The essence, properties and conditions of the formation of the competitive potential of the commercial enterprise are investigated in this paper. Competitive potential is formed from competitive opportunities of internal and external origin, which makes it possible for the enterprise to compete effectively in market conditions. The competitive position of the commercial enterprise is formed by managerial, intellectual, resource, production, innovation and marketing factors. Factors shaping the marketing potential of the commercial enterprise include: the level of qualification and experience of marketers, the enterprise's market share, brand information, the marketing mix, the enterprise's image, consumer/client loyalty, and partnerships with suppliers and intermediaries. Marketing strategic analysis of competitive potential is the basis for forming balanced strategy of the enterprise development. The algorithm for conducting marketing strategic analysis of the competitive potential of the commercial enterprise involves the sequential execution of certain stages: determining the factors influencing the competitive potential of the enterprise and their assessment, evaluating the internal resources of the enterprise, forecasting the likely impact of factors of the business environment, and developing recommendations for the formation of strategy for using the competitive potential of the commercial enterprise. The main functions of marketing strategic analysis of the competitive potential of the commercial enterprise are the following: analysis of factors that determine the growth of competitive potential; identification of factors and reasons for the current state of the enterprise; preparation and justification of management decisions; identification and mobilization of reserves for qualitative and quantitative improvement of competitive potential. Marketing strategic analysis makes it possible to identify both internal and external reserves of competitive potential. Evaluation of the competitive potential of the commercial enterprise can be carried out on the basis of resource, performance and reserve approaches. The theory and practice of evaluating the competitive potential of the enterprise operates with a significant number of various methods, which differ in the complexity of use and feasibility of application depending on the scale of production and the specifics of the field of activity of the commercial enterprise. Such methods can be classified in the following way: according to the direction of information base formation (criteria and expert methods); according to the method of displaying the final results (graphical, mathematical and logical methods); by suitability for the development of management decisions (simultaneous and strategic assessment methods); by assessment method (indicative and matrix methods). Advantages and disadvantages of the listed methods of assessing competitive potential, as well as the conditions for the effectiveness of their application are investigated in this paper.*

**Key words:** *commercial enterprises, competitive potential, marketing strategic analysis, competitiveness, evaluation methods.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.081](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.081)

*Received 10.06.2022*

**Постановка проблеми.** У сучасній концепції маркетингу розроблено чимало різноманітних інструментів, алгоритмів, методів і моделей стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційних підприємств. Більшість із них недостатньо використовує конкурентний потенціал, що зумовлено відсутністю розуміння його сутності, значення в розвитку підприємства, методів оцінювання та необхідністю розроблення ефективного механізму управління конкурентним потенціалом, формування стратегічних напрямів діяльності та ухвалення управлінських рішень на мікрорівні.

В практичній діяльності господарюючих суб'єктів використовується лише обмежена частина існуючих засобів стратегічного маркетингового аналізу, що призводить до неповноти й подекуди неточності проведеного аналізу і стає причиною визначення невірною вектора розвитку при розробленні маркетингової стратегії комерційного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційних підприємств останнім часом все більше привертає увагу науковців і практиків. Серед вітчизняних науковців слід відзначити наукові доробки таких авторів, як Т.В. Романчик, Є.В. Павленко [10], М.В. Стахова, О. В. Малик [11], які дослідили сутність поняття «конкурентний потенціал». Структуру конкурентного потенціалу висвітлено в працях І. В. Бабія [2]. І. В. Алексеев, С. О. Ішук, М. О. Данилюк обґрунтували важливість та роль планування конкурентоспроможності в системі менеджменту комерційних підприємств, розробили принципи й технологію планування у цій сфері, сформували методичний інструментарій і теоретико-методичну базу діагностики конкурентоспроможності [1]. Формуванню структури конкурентного потенціалу присвячено наукові інтереси В. П. Варги [4]. Методику здійснення маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційного підприємства досліджували О. М. Роїк, А. О. Азарова, М. І. Небава [9], О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк [12], В. В. Матвеев [6], О. В. Олійник та В. О. Іваненко [7]. Питання маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства висвітлено в наукових працях І. І. Поліщука [8].

Водночас слід зауважити, що на сучасному етапі розвитку питання стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційного підприємства перебуває на стадії розроблення та має багато дискусійних моментів, що актуалізує подальші ґрунтовні дослідження.

**Метою дослідження** є опрацювання сутності, методів та практичного значення маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційних підприємств.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність і структуру конкурентного потенціалу комерційного підприємства; визначити чинники, що формують конкурентну позицію підприємства; розкрити сутність основних елементів конкурентного потенціалу; розглянути алгоритм маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу підприємства; дослідити специфіку застосування різноманітних методів оцінювання конкурентного потенціалу, визначити переваги, недоліки та умови до застосування даних методів.

**Виклад основного матеріалу.** Провадження успішної діяльності комерційного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, ускладнених економічною, політичною, епідеміологічною кризами, мінливістю бізнес-середовища та напруженою конкурентною боротьбою, є неможливим без попереднього ґрунтового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу та розроблення ефективної конкурентної стратегії. Слід зазначити, що конкурентний потенціал є складовою загального потенціалу підприємства. Опрацювання наукового доробку вітчизняних науковців стосовно трактування сутності поняття «конкурентний потенціал» дозволило визначити його основні риси:

- наявність певної сукупності ресурсів та можливостей комерційного підприємства;
- здатність підприємства ефективно використовувати наявні можливості та ресурси;
- наявність резервів, що формують і підтримують стійкі конкурентні переваги;
- засоби, які сприяють досягненню конкурентних цілей;
- джерела, що здатні забезпечити підприємству високий конкурентний статус.

Отже, можна узагальнити, що конкурентний потенціал комерційного підприємства – це конкурентні можливості внутрішнього і зовнішнього походження, що дозволяють господарюючому суб'єкту провадити ефективну конкурентну боротьбу завдяки формуванню та утриманню стійких конкурентних переваг, що передбачає залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Чинники, які формують конкурентну позицію господарюючого суб'єкта на ринку, можна згрупувати в шість основних елементів конкурентного потенціалу комерційного підприємства: управлінський; інтелектуальний; ресурсний; виробничий; інноваційний; маркетинговий.

Професійні компетентності, навички й уміння керівників усіх ланок управління з формування, організації, розвитку та контролю соціально-економічної системи комерційного підприємства формують управлінський потенціал.

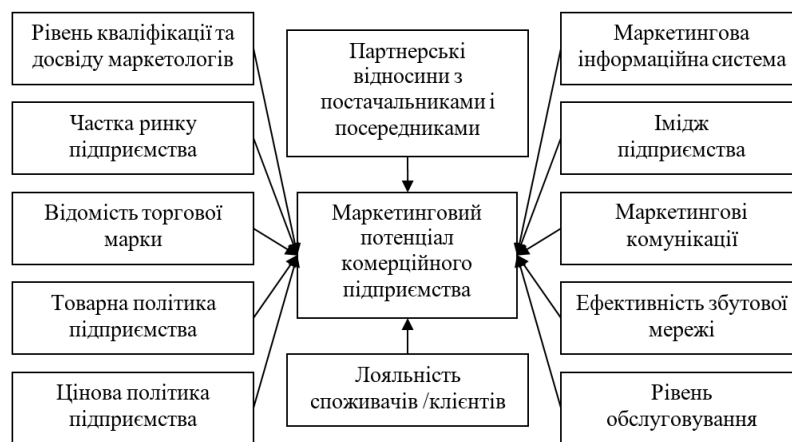
Інтелектуальний потенціал формується з сукупності інтелектуальних здібностей працівників підприємства (умінь, навиків тощо) та створених можливостей для їх розкриття, розвитку й реалізації.

Ресурсний потенціал є складним елементом, який може бути сформований з фінансового, інформаційного, кадрового та іншого роду потенціалу. В загальному всі ресурси, які будь-яким чином пов'язані з функціонуванням підприємства, можна вважати елементами потенціалу підприємства.

Виробничий потенціал характеризується здатністю виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і задекларованого рівня якості в необхідному обсязі, що забезпечується сукупністю вартісних і натурально-речовинних характеристик виробництва.

Інноваційний потенціал комерційного підприємства є однією з основних характеристик, яка поєднує в собі сукупність фундаментальних властивостей інноваційної діяльності та здатність з вигодою для себе використовувати вплив зовнішнього середовища й потенційні можливості, що існують у внутрішньому середовищі підприємства [1].

Маркетинговий потенціал визначається можливістю використання власних маркетингових ресурсів із урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Маркетинговий потенціал слід розглядати як ступінь розвитку маркетингових ресурсів, організаційного механізму маркетингу й здатності підприємства досягати необхідних маркетингових результатів. Складові, що формують маркетинговий потенціал, відображено схематично (рис. 1).



**Рисунок 1.** Фактори, що формують маркетинговий потенціал комерційного підприємства

**Figure 1.** Factors forming the marketing potential of the commercial enterprise

Слід зазначити, що всі ресурси підприємства не функціонують відокремлено, а лише одночасно і в сукупності, тому й закономірності розвитку потенціалу слід розглядати системно, комплексно.

Конкурентний потенціал підприємства, як і конкурентоспроможність, не є сталою величиною, але може мати накопичувальний ефект.

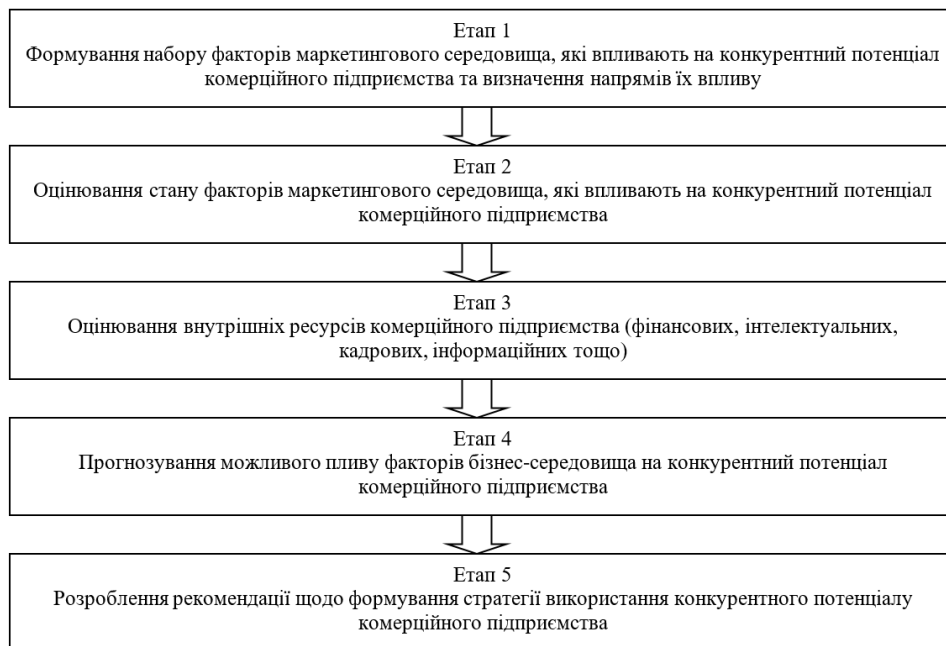
Т. В. Романчик та Є. В. Павленко, зазначають, що конкурентний потенціал одночасно об'єднує три рівні зв'язків і відносин:

- відображає сукупність характерних для даної системи властивостей, накопичених у процесі її становлення, забезпечують функціонування системи та її подальший розвиток. Фактично на даному рівні, конкурентний потенціал набуває значення «ресурс»;
- характеризує рівень наявних та потенційних можливостей, а також розмежування між реалізованими й нереалізованими потенційними ресурсами. Частково співпадає з поняттям «резерв»;
- орієнтований на майбутній розвиток підприємства [10, с. 138].

Стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства є підґрунтям для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, формування вираженої стратегії розвитку підприємства. Проведення маркетингового стратегічного аналізу знижує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, дозволяє виявити вплив факторів бізнес-середовища та врахувати їх під час розроблення стратегії, вчасно визначити ринкові можливості та використати їх у діяльності підприємства, діагностувати ринкові загрози та запобігти їх негативному впливу або розробити комплекс заходів, спрямований на пом'якшення такого впливу. Також проведення маркетингового стратегічного аналізу дає можливість виявити сильні й слабкі сторони, конкурентні переваги комерційного підприємства.

Розроблення маркетингової стратегії без попереднього проведення стратегічного маркетингового аналізу конкурентного потенціалу комерційного підприємства призводить до прийняття необґрунтованих стратегічних рішень, пасивного пристосування до ринкового середовища, ускладнення адекватного та гнучкого реагування на зміни бізнес-середовища. В результаті все це найчастіше призводить до послаблення конкурентної позиції комерційного підприємства.

Проведення маркетингового стратегічного аналізу конкурентної позиції комерційного підприємства передбачає кілька послідовних етапів (рис. 2).



**Рисунок 2.** Алгоритм маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційного підприємства

**Figure 2.** Algorithm of marketing strategic analysis of the competitive potential of the commercial enterprise

Оцінювання конкурентного потенціалу комерційного підприємства може здійснюватися на основі таких підходів:

– ресурсного. За даного підходу конкурентний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, засобів і предметів виробництва, що використовуються при виготовленні продукції. Оцінювання зводиться до визначення вартості доступних ресурсів, а рівень використання визначається відношенням отриманого результату до обсягу використаних для цього ресурсів;

– результативний. Конкурентний потенціал визначається як здатність комерційного підприємства освоювати наявні ресурси. В даному випадку оцінюється максимальна кількість благ, які підприємство здатне виробити й реалізувати на ринку за даної кількості, якості та структури ресурсів;

– резервний. У даному випадку конкурентний потенціал розглядається з точки зору резервів покращення виробничо-господарської діяльності комерційного підприємства, тобто оцінюються невикористані можливості підвищення ефективності виробництва, визначаються можливі напрямки посилення дії чинників, що сприяють зростанню ефективності господарської діяльності та усунення негативного впливу інших факторів. Виявлення резервів розвитку та визначення реальних шляхів і термінів їх залучення є основними завданнями маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу підприємства.

Відповідно до наведених підходів оцінювання конкурентного потенціалу, основними функціями маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу є:

– об'єктивне оцінювання ресурсного потенціалу (ресурсних складових) та фінансового стану, а також фінансових результатів, ділової активності підприємства, тобто проведення аналізу факторів, що визначають зростання конкурентного потенціалу;

– виявлення чинників і причин поточного стану підприємства;

– підготовка та обґрунтування прийнятих управлінських рішень;

– виявлення й мобілізація резервів якісного та кількісного покращення конкурентного потенціалу [6].

Маркетинговий стратегічний аналіз дозволяє виявити як внутрішні, так і зовнішні резерви конкурентного потенціалу.

З метою оцінювання конкурентного потенціалу використовують різноманітні методи, які можна класифікувати:

1. За напрямом формування інформаційної бази: критеріальні; експертні.

За критеріальних методів інформаційна база маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу формується на основі звітної або планової документації підприємства. За наявності належної інформації ці методи вважаються найточнішими, оскільки вихідні дані для розрахунків детерміновані. Недоліками даного методу є те, що він складний у виконанні й потребує належного рівня кваліфікації: вимагає значних розрахунків, підготовки та опрацювання значного масиву інформації. Застосування такого методу є виправданим на підприємствах масового та крупносерійного виробництва або за наявності великих обсягів виробництва.

На відміну від попередніх, експертні методи прості у використанні, базуються на стохастичних даних за оцінкою експертів. Недоліком даних методів є те, що суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінювання, що призводить до зниження точності аналізу. Експертні методи найкраще застосовувати для невеликого бізнесу або разового виробництва. Також ці методи популярні при аналізі можливостей конкурентів, так як зібрати повну достовірну інформаційну базу для аналізу конкурентного потенціалу конкурентів вкрай складно.

2. За способом відображення кінцевих результатів: графічні; математичні; логічні.

Основною перевагою використання графічних методів оцінювання конкурентного потенціалу є те, що вони подаються у вигляді рисунків, графіків, діаграм та інших графічних методів і забезпечують найкращий рівень сприйняття кінцевого результату оцінювання. Застосування даних методів доцільне при узагальненні результатів аналізу, наприклад у резюме інвестиційного проєкту. Недоліком є те, що графічні методи не завжди забезпечують необхідну точність.

Математичні методи є доволі складними у використанні, потребують належної підготовки, базуються на певних алгоритмах розрахунків показників, містять моделювання за факторами виробництва та реалізації продукції. Ці методи дають високу точність розрахунків, але потребують формування керованої бази даних.

Логічні методи базуються на логічних припущеннях і побудовані в формі алгоритму, забезпечують швидкий результат без значних витрат. Рекомендовані до застосування, коли процеси важко піддаються моделюванню або показники не підлягають формалізації.

3. За придатністю до розроблення управлінських рішень розрізняють: одномоментні; стратегічні методи оцінювання.

Одномоментні методи – статичні методи, що оцінюють фактичний стан справ без урахування минулих і прогнозних періодів. Прийнятні для прийняття оперативних рішень щодо тактичних завдань функціонування та розвитку підприємства, але не задовольняють потреб прогнозного періоду.

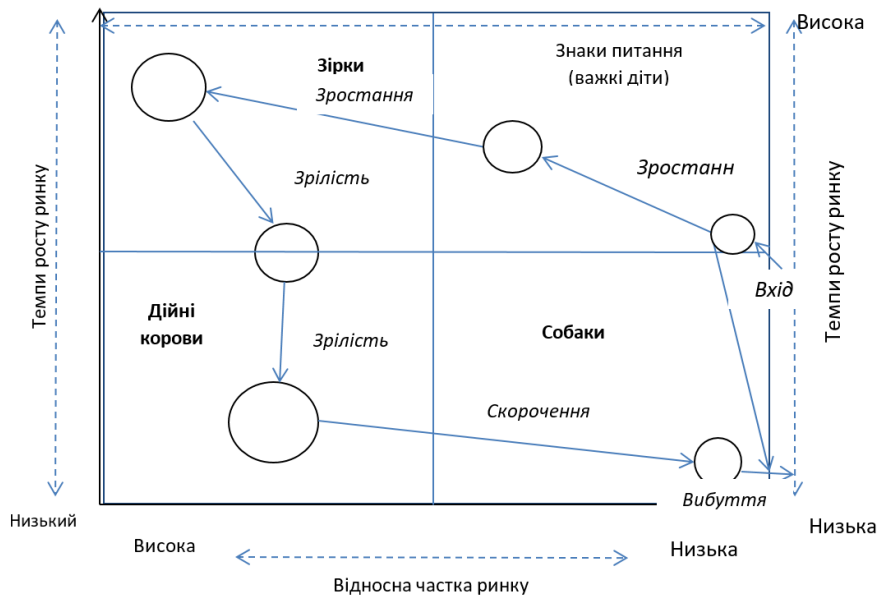
Стратегічні методи оцінювання зазвичай базуються на створенні динамічних моделей процесів. Придатні для оцінювання стану конкурентного потенціалу як на конкретну дату, так і розроблення стратегічних заходів з покращення цього потенціалу.

4. За способом оцінювання розрізняють: індикаторні; матричні методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства.

Індикаторні методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства ґрунтуються на застосуванні системи індикаторів. Індикаторами в даному випадку виступає сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів підприємства і на підставі проведеного дослідження сформулювати рекомендації з підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен індикатор складається з певного переліку показників, що відображає стан окремих елементів об'єкта дослідження. Даний метод є найбільш розповсюдженим і сучасним.

Застосування матричних методів забезпечує системний підхід, упорядковуючи складові елементи системи та зв'язок між ними. Зв'язки та елементи можуть розглядатися як в статичності, так і в динаміці. Застосування даного методу дає можливість оцінити рівень конкурентного потенціалу не лише досліджуваного підприємства, а й найближчих конкурентів, що дає можливість ефективніше розробити стратегію розвитку підприємства.

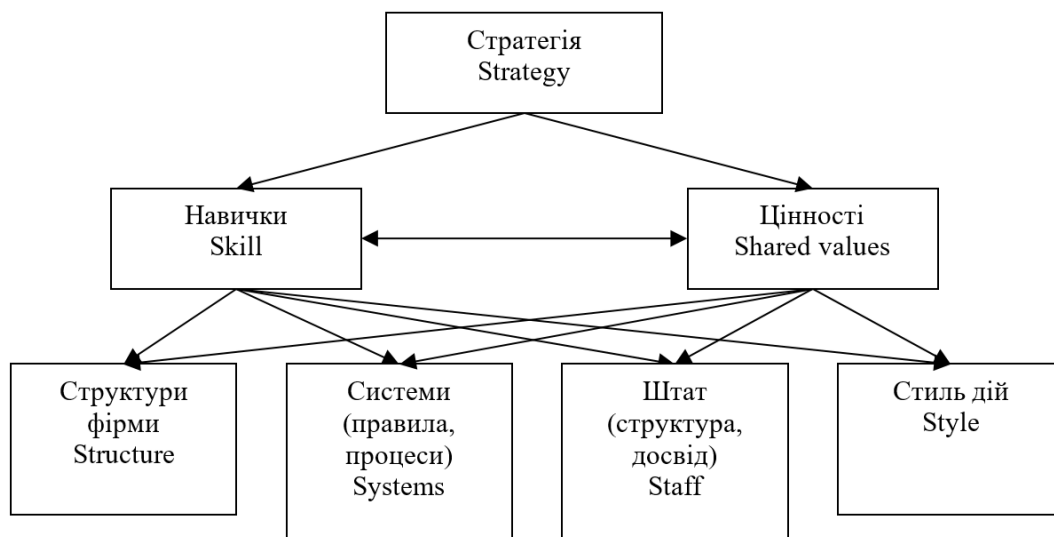
Прогресивним методом є також портфельний аналіз, сутність якого полягає в тому, що підприємство розглядається як сукупність стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких є відносно самостійною. Метою здійснення портфельного аналізу є узгодження стратегій і найефективніше використання наявних інвестиційних ресурсів з точки зору досягнення стійких конкурентних позицій. Оцінюванню підлягають такі показники, як потенційна рентабельність, ризики і стратегічні перспективи розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці [6]. При застосуванні портфельного аналізу на практиці широко використовуються портфельні матриці: портфель «ріст ринку – частка ринку» (матриця BCG) (рис. 3); портфель «привабливість ринку – конкурентні переваги» (матриця Мак-Кінзі) (рис. 4).



**Рисунок 3.** Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

**Figure 3.** BCG matrix «growth – market share»

Матриця BCG визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), залежно від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СБО), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.



**Рисунок 4.** Фактори, що впливають на розвиток фірми за моделлю «Мак-Кінзі»

**Figure 4.** Factors affecting the development of the firm according to McKinsey model

Основною перевагою застосування матриці BCG є простота використання, але через те, що до уваги береться лише два критерії оцінювання, вважається недосконалою, що не дає повної картини ситуації.



Модель аналізу «Мак-Кінзі» – дев’ятисекторна матриця, модель включає сім факторів, сім слів, що починаються в англійській мові буквою «S» (strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загально визнані цінності, structure – структура, systems – системи, staff – кадри, style – стиль). Черговість зміни складових (згори донизу) відображена на рис. 4.

Головна увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на правильному управлінні інвестиційними процесами. Визначаючи позиції кожного окремого сектора бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey, одночасно виявляють очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність комерційного підприємства в цілому в найближчому майбутньому.

Отже, існує значна кількість методів маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Перелічені методи різняться за складністю застосування, точністю отриманих результатів та умови доцільності застосування.

**Висновки.** Стратегічний маркетинговий аналіз конкурентної позиції комерційного підприємства є підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо формування, утримання, розвитку та забезпечення максимальної ефективності його використання. Визначення та розвиток конкурентного потенціалу є запорукою досягнення комерційним підприємством високого рівня конкурентоспроможності та впевненої позиції на ринку.

Опрацювання матеріалу за темою дослідження дає підстави для висновків, що стратегічний маркетинговий аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства повинен мати комплексний і системний характер із використанням виважено підібраних методів аналізу, прийнятних саме до профілю і масштабу діяльності конкретного підприємства.

**Conclusions.** Strategic marketing analysis of the competitive position of the commercial enterprise is the basis for making management decisions regarding formation, maintenance, development and ensuring the maximum efficiency of its use. Determination and development of competitive potential is the key factor for the commercial enterprise achieving high level of competitiveness and confident position on the market.

The investigation of material on the topic of the investigation gives grounds for the conclusion that the strategic marketing analysis of the competitive potential of the commercial enterprise should be complex and systematic with the use of well-chosen methods of analysis that are appropriate for the profile and scale of activity of particular enterprise.

#### Список використаної літератури

1. Андрос С. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення конкурентоспроможності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201165>.
2. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. Т. 2. С. 130–135.
3. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. URL: [https://pidru4niki.com/12281128/ekonomika/virobnichiy\\_potentsial](https://pidru4niki.com/12281128/ekonomika/virobnichiy_potentsial).
4. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750>.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
6. Матвеев В. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750>.
7. Олійник О. В., Іваненко В. О. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. Вісник ЖДТУ. 2016. № 1 (75). С. 97–103.

8. Поліщук І. І., Гудима Н. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 20. С. 514–517.
9. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2007. 2013 с.
10. Романчик Т. В., Павленко Є. В. Конкурентний потенціал: сутність поняття. Е-економіка. 2017. № 1 (1). С. 136–139.
11. Стахова М. В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 468–473.
12. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2004. 316 с.

## References

1. Andros S. Innovacijnyj potencial pidpryjemstva jak faktor zabezpechennja konkurentospromozhnosti [Innovative potential of the enterprise as a factor of ensuring competitiveness] *Biznes, innovaciji, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201165>.
2. Babij I. V. (2017) Teoretychni aspekty rozvytku konkurentnogho potencialu klasteriv v Ukraini [Theoretical aspects of the development of the competitive potential of clusters in Ukraine]. *Visnyk Khmelnyckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*. No. 2. T. 2. P. 130–135.
3. Bachevsjkyj B. Je., Zablodsjka I. V., Reshetnjak O. O. Potencial i rozvytok pidpryjemstva [The potential and development of the enterprise]. URL: [https://pidru4niki.com/12281128/ekonomika/virobnichiy\\_potencial](https://pidru4niki.com/12281128/ekonomika/virobnichiy_potencial).
4. Vargha V. P. (2020) Konkurentnyj potencial jak osnova stabilnosti pidpryjemstva [Competitive potential as the basis of enterprise stability]. *Efektivna ekonomika*. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750>.
5. Kuzjmin O. Je., Meljnyk O. Gh., Romanko O. P. (2011) Konkurentospromozhnistj pidpryjemstva: planuvannja ta diagnostyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnosis]: monografija; za zagh. red. d. e. n., prof. Kuzjmina O. Je. Ivano-Frankivsk: IFNTUNGH. 180 p.
6. Matvjejev V. V. (2013) Metody ocinky konkurentnogho potencialu pidpryjemstva [Methods of assessing the competitive potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. No 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750>.
7. Olijnyk O. V., Ivanenko V. O. (2016) Marketynghovyj potencial promyslovykh pidpryjemstv Ukrainy [Marketing potential of industrial enterprises of Ukraine]. *Visnyk ZhDTU*. No. 1 (75). P. 97–103.
8. Polishhuk I. I., Ghudyma N. V. (2017) Marketynghove upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva [Marketing management of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy*. No. 20. P. 514–517.
9. Rojik O. M., Azarova A. O., Nebava M. I. (2007) Osnovy strategichnogho menedzhmentu [Basics of strategic management]: navchaljnyj posibnyk. Vinnycja: VNTU. 2013 p.
10. Romanchyk T. V., Pavlenko Je. V. (2017) Konkurentnyj potencial: sutnistj ponjattja [Competitive potential: the essence of the concept]. *E-ekonomika*. No. 1 (1). P. 136–139.
11. Stakhova M. V., Malyk O. V. (2017). Konkurentnyj potencial jak osnova formuvannja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Competitive potential as a basis for the formation of the enterprise's competitiveness]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*. No. 16. P. 468–473.
12. Fedonin O. S., Rjepina I. M., Oleksjuk O. I. (2004) Potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka [Enterprise potential: formation and assessment]: navchaljnyj posibnyk. K.: KNEU. 316 p.