

Антон С. Несенюк*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні та методологічні засади оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства. Здійснено систематизацію підходів до визначення сутності конкурентного потенціалу, узагальнено принципи його структурування та запропоновано інтегральну модель оцінювання. В основі методики — поєднання ресурсного, функціонального та системного підходів. Для ілюстрації застосування моделі проведено симуляційне оцінювання трьох торговельних підприємств, що дало змогу виокремити типові профілі конкурентного потенціалу. Результати дослідження доводять аналітичну та управлінську доцільність інтегрального підходу як інструменту стратегічного розвитку торговельних підприємств.

Ключові слова: конкурентний потенціал, конкурентоспроможність, торговельне підприємство, інтегральний показник, стратегічні орієнтири, економічна оцінка.

Форма. 3. Рис. 1. Табл. 3. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-41-47

Anton Nesenjuk

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF A TRADE ENTERPRISE

The article examines the theoretical and methodological principles of assessing the competitive potential of a trade enterprise. The approaches to determining the essence of competitive potential are systematized, the principles of its structuring are generalized, and an integral assessment model is proposed. The methodology is based on a combination of resource, functional, and systemic approaches. To illustrate the application of the model, a simulation assessment of three trade enterprises was conducted, which made it possible to identify typical profiles of competitive potential. The results of the study prove the analytical and managerial feasibility of the integral approach as a tool for the strategic development of trade enterprises.

Keywords: competitive potential, competitiveness, trade enterprise, integral indicator, strategic guidelines, economic assessment.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.11.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової турбулентності, цифровізації економічних процесів і посилення глобальної конкуренції питання оцінювання конкурентного потенціалу торговельних підприємств набуває особливої актуальності. Конкурентний потенціал визначає здатність підприємства не лише підтримувати стійкі позиції на ринку, а й ефективно адаптуватися до змін у споживчому середовищі, технологічних інновацій і структурних трансформацій економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику конкурентних стратегій розглядали у своїх працях М. Портер [10], І. Ансофф [7], Г. Мінцберг [9], А. Томпсон, А. Стрікланд [11] та інші. Поняття «конкурентний потенціал» у науковій літературі трактується як сукупність матеріальних, фінансових,

* Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

кадрових, організаційних та інноваційних ресурсів, що формують основу конкурентних переваг.

М. Кривоберець чітко розводить поняття «конкурентний потенціал підприємства» та «конкурентоспроможність», підкреслюючи, що перше стосується наявних можливостей і ресурсних передумов, а друге — проявляється у фактичній ринковій позиції та результатах [4]. І. Крамар, В. Гапон системно описують структуру конкурентного потенціалу (фінансовий, маркетинговий, інноваційний, управлінський тощо) та методики його оцінювання як бази для подальшої реалізації конкурентоспроможності [3]. Т. Савченко у роботі про сутність потенціалу акцентує, що потенціал — це максимально можливі результати/можливості за раціонального використання ресурсів і чинників, тобто передумови, а не сам ринковий результат [5]. Навчальні посібники послідовно трактують конкурентоспроможність як здатність/стан успішного змагання, тоді як потенціал — як передумови такого змагання [2].

Проте більшість існуючих методик оцінювання зосереджуються на часткових показниках — прибутковості, частці ринку чи продуктивності праці, — не враховуючи інтеграційного ефекту взаємодії окремих складових.

Метою дослідження є удосконалення методологічних підходів до оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства шляхом розроблення інтегральної моделі оцінювання.

Основні результати дослідження. У науковій економічній літературі поняття «конкурентоспроможність» і «конкурентний потенціал» тісно взаємопов'язані, однак не тотожні за змістом та функціональним призначенням. Їхнє чітке розмежування є необхідною передумовою формування адекватної методології оцінювання стану та перспектив розвитку підприємства.

Як зазначає М. М. Кривоберець [4], конкурентний потенціал відображає наявні ресурси, компетенції та організаційні можливості підприємства, які формують передумови досягнення конкурентних переваг. Натомість конкурентоспроможність є результатом реалізації цього потенціалу в умовах ринку, тобто фактичним рівнем ефективності конкурентної діяльності.

Подібну позицію висловлюють І. Крамар і В. Гапон [3], визначаючи конкурентний потенціал як сукупність фінансових, маркетингових, інноваційних, управлінських і кадрових можливостей підприємства, що створюють базу для подальшого зміцнення конкурентоспроможності. Автори підкреслюють, що потенціал має ресурсно-компетентнісний характер і відображає готовність підприємства до конкуренції, тоді як конкурентоспроможність — це поточна позиція на ринку, зумовлена рівнем реалізації потенціалу.

У дослідженнях українських науковців [1; 6] зазначається, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою результатів діяльності підприємства, яка виражається через частку ринку, прибутковість, динаміку продажів і загальну ефективність використання ресурсів. Натомість конкурентний потенціал характеризує можливості розвитку, що зумовлюють майбутню стійкість та інноваційність.

Т. В. Савченко [5] уточнює, що потенціал — це «максимально можливий рівень результатів за умови раціонального використання наявних ресурсів», тобто категорія можливісна, тоді як конкурентоспроможність — реалізована.

Отже, конкурентний потенціал є причинною основою конкурентоспроможності: наявність високого потенціалу створює передумови для досягнення конкурентних переваг, однак не гарантує їх реалізації без належного стратегічного управління. Такий підхід дозволяє розглядати оцінювання конкурентного потенціалу як первинний аналітичний етап, що передує визначенню рівня конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, взаємозв'язок між цими категоріями можна подати у вигляді логічного ланцюга:

"Конкурентний потенціал (ресурси, компетенції)"

—> "Стратегічне управління, реалізація"

—> "Конкурентоспроможність (ринкові результати)"

Таким чином, методологічна різниця полягає у тому, що оцінювання конкурентного потенціалу фокусується на ресурсно-компетентній базі підприємства, тоді як оцінювання конкурентоспроможності — на фактичних результатах його ринкової діяльності.

Конкурентний потенціал у широкому розумінні є багатовимірною характеристикою, що відображає рівень готовності підприємства до ефективної участі у конкурентному середовищі. На думку Р. Гранта [8], конкурентоспроможність виникає в результаті комбінації унікальних ресурсів і компетенцій, тоді як М. Портер [10] підкреслює роль стратегічного позиціонування та внутрішньої ефективності.

У контексті торговельної діяльності конкурентний потенціал охоплює:

— фінансовий потенціал (F) — здатність забезпечувати ліквідність, рентабельність і ефективне використання оборотних коштів;

— маркетинговий потенціал (M) — глибину охоплення ринку, рівень лояльності клієнтів, гнучкість цінової політики;

— інноваційно-технологічний потенціал (I) — рівень цифровізації бізнес-процесів, впровадження CRM і електронної комерції;

— кадровий потенціал (K) — кваліфікацію персоналу, мотивацію та організаційну культуру;

— організаційно-управлінський потенціал (O) — ефективність менеджменту, стратегічну гнучкість і якість прийняття рішень.

Таким чином, загальний конкурентний потенціал підприємства можна представити як функцію взаємозалежних складових:

$$C_p = f(F, M, I, K, O) \quad (1)$$

Для оцінювання такої багатокомпонентної структури доцільним є використання інтегральних методів, що дозволяють отримати узагальнений кількісний результат.

Процес оцінювання включає п'ять основних етапів:

1. Визначення системи показників за кожною складовою потенціалу.

2. Нормалізація даних методом мін-макс:

$$K_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2)$$

де K_{ij} — нормалізоване значення показника i -го критерію j -го підприємства.

3. Визначення вагових коефіцієнтів w_i (експертно або рівноважно).

4. Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу (ІКП):

$$\text{ІКП}_j = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_{ij} \quad (3)$$

Інтерпретація результатів за шкалою:

- ІКП > 0,75 — високий конкурентний потенціал;
- 0,5–0,75 — середній;
- < 0,5 — низький.

Для апробації методики розглянемо три підприємства (табл. 1):

Таблиця 1. Характеристики торговельних підприємств, на яких здійснено апробацію методики

Підприємство	Характеристика
А	велика мережа роздрібної торгівлі з високою фінансовою стійкістю, але низьким рівнем цифровізації;
В	середній онлайн-ритейлер із високою інноваційністю та середнім фінансовим потенціалом;
С	локальний торговельний заклад з обмеженими ресурсами, але стабільною клієнтською базою.

Таблиця 2. Нормалізовані показники конкурентного потенціалу

Показник / Потенціал	Вага w_i	А	В	С
Фінансовий (F)	0.25	0.85	0.65	0.45
Маркетинговий (M)	0.20	0.70	0.80	0.75
Інноваційно-технологічний (I)	0.25	0.40	0.90	0.30
Кадровий (K)	0.15	0.75	0.70	0.65
Організаційно-управлінський (O)	0.15	0.80	0.75	0.60

Розрахунок інтегрального показника:

"ІК" "П" _A=0.25 0.85+0.20 0.70+0.25 0.40+0.15 0.75+0.15 0.80=0.67

"ІК" "П" _B=0.25 0.65+0.20 0.80+0.25 0.90+0.15 0.70+0.15 0.75=0.77

"ІК" "П" _C=0.25 0.45+0.20 0.75+0.25 0.30+0.15 0.65+0.15 0.60=0.52

Таблиця 3. Результати інтегрального оцінювання

Підприємство	ІКП	Рівень конкурентного потенціалу
А	0.67	Середній
В	0.77	Високий
С	0.52	Низький

На рис. 1 наведено графічну радар-діаграму, що ілюструє структуру конкурентного потенціалу трьох торговельних підприємств (А, В, С). Вона показує порівняльні сильні та слабкі сторони за п'ятьма складовими: фінансовою, маркетинговою, інноваційно-технологічною, кадровою та організаційно-управлінською.

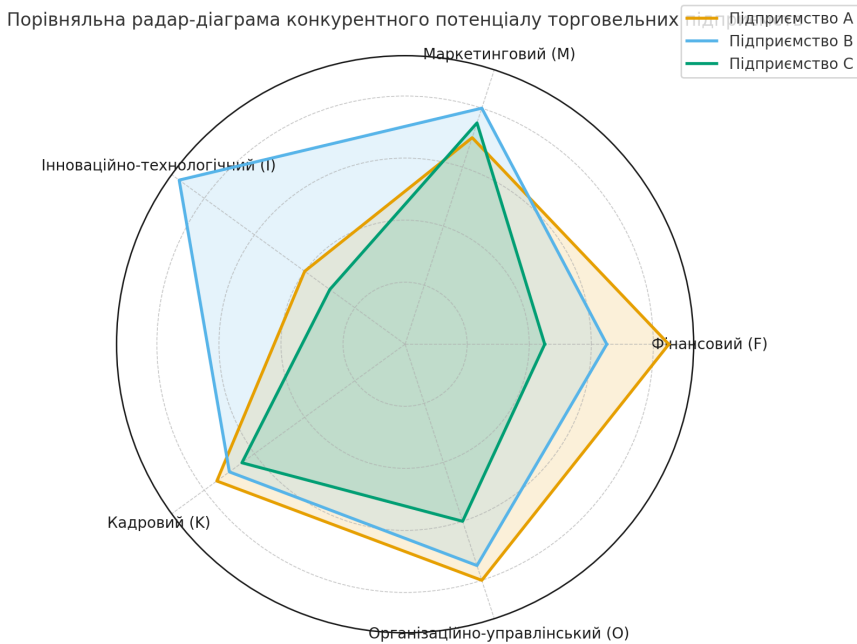


Рис. 1. Порівняльна радар-діаграма конкурентного потенціалу торговельних підприємств

Радар-діаграма показує для підприємства В — майже симетричний профіль із домінуванням інноваційної складової; підприємство А має сильні фінансові позиції, але провал за технологічними критеріями; підприємство С демонструє відносну збалансованість при обмежених ресурсах.

Таким чином, методика дозволяє виявити не лише рівень конкурентного потенціалу, а й його внутрішню структуру — «сильні» та «слабкі» блоки розвитку.

Отримані результати підтверджують, що найвищий рівень конкурентного потенціалу має підприємство В завдяки високим показникам інноваційності й маркетингу. Це свідчить про зростаюче значення цифрових технологій, автоматизації продажів і клієнтоорієнтованих стратегій у сучасній торгівлі.

Підприємство А, попри високий фінансовий потенціал, втрачає частину ринкових позицій через відставання у впровадженні технологічних інновацій. Основним стратегічним орієнтиром для нього має стати цифрова трансформація та розвиток e-commerce.

Підприємство С, хоч і має низький інтегральний показник, демонструє сильний маркетинговий і кадровий потенціал, що може стати базою для формування нішевої стратегії з фокусом на локальні ринки та персоналізований сервіс.

Загалом результати свідчать про необхідність балансування складових конкурентного потенціалу: фінансової стабільності, маркетингової активності, технологічної динаміки й кадрового розвитку.

Висновки. У результаті дослідження уточнено зміст поняття конкурентного потенціалу торговельного підприємства як інтегрованої сукупності фінансових, маркетингових, інноваційних, кадрових та організаційних ресурсів. Запропоновано методологічний підхід до його оцінювання на основі інтегрального показника, що дозволяє комплексно врахувати структурні параметри конкурентоспроможності. На прикладі трьох підприємств доведено ефективність моделі для виявлення сильних і слабких сторін потенціалу. Сформовано систему стратегічних орієнтирів розвитку, зокрема цифровізацію процесів, інноваційне оновлення асортименту та підвищення якості управління.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованої моделі в умовах динаміки ринкових трансформацій і цифрової економіки.

1. Бочко, О., Кожушко, П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство, 2024, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
2. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf
3. 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>
4. Кривоберець, М. М. Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його роль в ринкових умовах господарювання. Світове господарство і міжнародні економічні відносини, 2020, 50(2), 49-55. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/50_2_2020/11.pdf
5. Савченко, Т. В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 6 (17). С. 325-330
6. Харчук Т.В. Ключові характеристики конкурентного потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017, 18, С. 306-312. URL: global-national.in.ua/archive/18-2017/59.pdf
7. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
8. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17, Special Issue. P. 109–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
9. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. Доступно: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
11. Thompson A., Strickland A. Strategic Management. Boston: McGraw-Hill, 2003.

1. Bochko, O., Kozhushko, P. Teoretychni pidkhody do definitsii «konkurentospromozhnist pid-priyemstva». Ekonomika ta suspilstvo, 2024, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>

2. Konkurentospromozhnist pidpriyemstva : navch. posib. / R. L. Lupak, T. H. Vasylytsiv. Lviv: Vydavnytstvo LKA, 2016. 484 s. URL: www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf

3. Kramar I., Hapon V. Konkurentnyi potentsial pidpriemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. 2024. Vyp. 1 (30). S. 118-130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>
4. Kryvoberezhets, M. M. Potentsial konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta yoho rol v rynkovykh umovakh hospodariuvannia. Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny, 2020, 50(2), 49-55. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/50_2_2020/11.pdf
5. Savchenko, T. V. Osnovni pidkhody do vyznachennia sutnosti potentsialu pidpriemstva. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2018. Vypusk 6 (17). S. 325-330
6. Kharchuk T.V. Kliuchovi kharakterystyky konkurentnoho potentsialu pidpriemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, 2017, 18, S. 306-312. URL: global-national.in.ua/archive/18-2017/59.pdf
7. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
8. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17, Special Issue. P. 109–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
9. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. Dostupno: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
11. Thompson A., Strickland A. Strategic Management. Boston: McGraw-Hill, 2003.