УДК 338.48

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ЗАКУСИЛО Вадим[1], ГАВЛОВСЬКА Наталія[2], КРУК Сергій[3], ДЗИГОВСЬКИЙ Богдан[4]

[1] Хмельницький національний університет
https://orcid.org/0009-0004-6879-3913
e-mail: zakusilo1975@ukr.net
[2] Хмельницький національний університет
https://orcid.org/0000-0003-1084-2853
e-mail: nataligavlovska@gmail.com
[3] Хмельницький національний університет
https://orcid.org/0009-0001-3092-5667
e-mail: KrukS@gmail.com
[4] Хмельницький національний університет
e-mail: dzigb@gmail.com

У статті досліджено ключові складові конкурентного потенціалу підприємства як важливого елементу стратегічного управління. Розглянуто теоретичні основи формування конкурентного потенціалу, його структурні компоненти та чинники, що визначають здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Проаналізовано основні підходи до управління конкурентним потенціалом, такі як ресурсний, компетентнісний, інноваційний, стратегічний, ринковий та інформаційний, акцентуючи увагу на їхній ролі в підвищенні конкурентоспроможності.

У статті висвітлено взаємозв'язки між ключовими складовими конкурентного потенціалу: виробничим, інноваційним, інформаційним, маркетинговим, трудовим, управлінським і фінансовим потенціалами. Особливу увагу приділено їх інтеграції та гармонійному розвитку як умові досягнення довгострокових конкурентних переваг. Автор підкреслює важливість ефективного управління ресурсами, використання інноваційних технологій та стратегічного планування у створенні стійких ринкових позицій.

У статті досліджено середовище, яке оточує підприємство і складається із середовища завдань / рішень (частина зовнішнього середовища, яка безпосередньо впливає на діяльність підприємства) та зовнішнього середовища (складається з низки факторів, які знаходяться поза прямим контролем підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність). Проаналізовано підходи до управління конкурентним потенціалом підприємства, зокрема ресурсний, компетентісний, інноваційний, системний, стратегічний, ринковий (маркетинговий), інформаційний тощо. Наведено процес управління конкурентним потенціалом підприємства, починаючи від аналізу та планування і закінчуючи моніторингом і коригуванням дій.

***Ключові слова**: конкурентний потенціал, управління конкурентним потенціалом, складові конкурентного потенціалу, процес управління конкурентним потенціалом, середовище функціонування.*

https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-30

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Конкурентний потенціал на сьогодні є одним з важливих елементів існування будь-якого підприємства у середньостроковій перспективі. Умови функціонування вітчизняних підприємств є надзвичайно складними – обстріли, енергетична криза, нестача працівників, падіння платоспроможного попиту. Така ситуація обумовлює необхідність виважених управлінських рішень, які базуються на певному ресурсному потенціалі, а конкурентний потенціал формується за рахунок багатьох складових і дозволяє забезпечити розвиток підприємства не залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Менеджмент підприємств систематично оцінює конкурентний потенціал підприємства та розробляє кроки до посилення власної конкурентної позиції на ринку, при цьому використовуються як традиційні так і інноваційні підходи до управління вищезазначеними процесами та інструментального їх забезпечення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання конкурентного потенціалу досліджувалось багатьма вітчизняними та іноземними вченими, серед яких необхідно виділити праці таких як: Балабанова Л.В., Бусел В. Т., Воронкова А. Е., Ждан О. М., Олексюк О. І., Краснокутська Н. С., Отенко І. П., Пастощук О. В., Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. та інших.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

До проблем, які раніше не отримали достатнього висвітлення та вирішення, належать такі аспекти: не було достатньо уваги приділено вивченню того, як окремі складові конкурентного потенціалу підприємства (виробничий, інноваційний, фінансовий тощо) взаємодіють між собою

для створення синергії, окрім того недостатньо досліджено вплив зовнішнього середовища на конкурентний потенціал.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ціллю статті є усунення прогалин у теорії та практиці управління конкурентним потенціалом підприємства, що дозволить забезпечити ефективність його діяльності та довгострокову стійкість у ринкових умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конкурентний потенціал підприємства складається з певних компонентів, які разом визначають його здатність успішно конкурувати на ринку. Усі складові конкурентного потенціалу підприємства взаємодіють і впливають одна на одну.

Складові конкурентного потенціалу підприємства запропоновані різними авторами представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Складові конкурентного потенціалу підприємства запропоновані різними авторами

Складові (підвиди потенціалу)	Автор, джерело										
	Бабій І. В. [1]	Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. [3]	Зінов' єв Ф. В., Речка К. М. [6]	Карачина Н. П., Перцата Л. І. [8]	Кирчата І. М,. Поясник Г. В. [9]	Мельник О. І. [11]	Назарчук Т. В. [13]	Николюк О. М., Полянко В. Б. [14]	Федонін О. С., Репіна І. М., Олексик О. І. [15]	Чумак Л. Ф. , Котляр Г. В. [16]	Шульга М. О. [18]
виробничий	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
збутовий										+	
інвестиційний										+	
інноваційний	+	+	+		+	+	+			+	
інтелектуальний (творчий)	+								+		
інформаційний	+		+		+	+	+				
інформаційно-інноваційний				+							
комунікаційний		+								+	
маркетинговий	+	+	+	+	+	+	+	+			
мотиваційний		+								+	
науково-дослідний										+	
організаційний							+	+			
ресурсний										+	+
підприємницький									+		
соціальний							+				
техніко-технологічний						+				+	
товарний										+	
трудовий (1) / кадровий (2)	+ (1)	+ (1)	+ (1)	+ (2)	+ (1)	+ (1)	+ (2)		+ (2)	+ (2)	
управлінський	+	+	+	+	+	+				+	
фінансовий (1) / економічний (2) / фінансово-економічний (3)	+ (1)	+ (1)	+ (3)	+ (1)	+ (3)	+ (1)	+ (3)	+ (1)	+ (1)	+ (1)	+ (2)
ціновий										+	
складові виділені автором	виробничий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий, трудовий, управлінський, фінансовий										

Конкурентний потенціал підприємства є комплексною характеристикою, яка включає різноманітні ресурси та можливості. Для виокремлення складових конкурентного потенціалу підприємства скористаємося табл. 1 та включимо до його складу складові, що зустрічаються більш ніж у 30% наведених авторів. Таким чином, на нашу думку до складу конкурентного потенціалу варто віднести:

а) виробничий потенціал – це сукупність виробничих потужностей, обладнання, технологій і ресурсів, які підприємство використовує для виробництва продукції та / або надання послуг з метою забезпечення конкурентоспроможності;

б) інноваційний потенціал – це здатність підприємства до впровадження нових технологій, розробки інноваційних продуктів і послуг, а також застосування інноваційних процесів у своїй діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності;

в) інформаційний потенціал – це здатність підприємства збирати та аналізувати дані, використовувати сучасні інформаційні системи і технології з метою управління бізнес-процесами підприємства та забезпечення конкурентоспроможності;

г) маркетинговий потенціал – це спроможність маркетингової системи забезпечувати конкурентоспроможність підприємства за рахунок знання ринку, аналізу споживчих потреб, позиціонування продукції та / або послуг, розробку ефективних маркетингових стратегій та кампаній для підтримки бренду і залучення клієнтів;

д) трудовий потенціал – охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій і кваліфікацій персоналу підприємства;

е) управлінський потенціал – це здатність керівництва ефективно організовувати та контролювати роботу підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення, які сприяють розвитку підприємства, його адаптації до ринкових змін та підвищенню конкурентоспроможності;

ж) фінансовий потенціал – відображає здатність підприємства залучати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення стабільної діяльності, інвестування в розвиток, а також для забезпечення стійкості та ліквідності підприємства в умовах конкурентного ринку.

Конкурентний потенціал підприємства формується під впливом середовища функціонування. На рис. 1 представлено конкурентний потенціал підприємства та середовище його функціонування.

Середовище, яке оточує підприємство складається із середовища завдань / рішень та зовнішнього середовища.

Середовище завдань / рішень підприємства – це частина зовнішнього середовища, яка безпосередньо впливає на діяльність підприємства і з якою воно взаємодіє в процесі виконання своїх завдань та прийняття рішень. Це середовище складається з ключових гравців ринку та інших суб'єктів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. До основних елементів середовища завдань/рішень належать:

а) постачальники – взаємодія з постачальниками визначає їх надійність та вартість сировини і матеріалів, що впливає на загальні витрати підприємства та якість продукції. Надійні постачальники забезпечують стабільність виробничих процесів;

б) партнери – співпраця з партнерами дозволяє розширити ринки збуту, оптимізувати логістику та впроваджувати спільні інновації. Стратегічні альянси допомагають підприємствам підвищувати свою ефективність і отримувати додаткові ресурси;

в) конкуренти – моніторинг конкурентів дає змогу бути в курсі нових ринкових трендів, вдосконалювати свою продукцію та / або послуги, а також реагувати на зміну ринкових умов, забезпечуючи стійкі позиції;

г) споживачі – робота зі споживачами є основною для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Дослідження потреб споживачів і прийняття відповідних рішень сприяє зміцненню ринкових позицій і збільшенню їх лояльності;

д) організації-регулятори – дотримання регуляторних вимог є обов'язковим для підприємства. Відповідність законодавству знижує ризики, пов’язані з фінансовими штрафами, репутаційними втратами тощо;

е) товари замінники – аналіз товарів-замінників дозволяє підприємству вчасно реагувати на зростання їх популярності та адаптувати свою продукцію та /або послуги до вимог ринку.

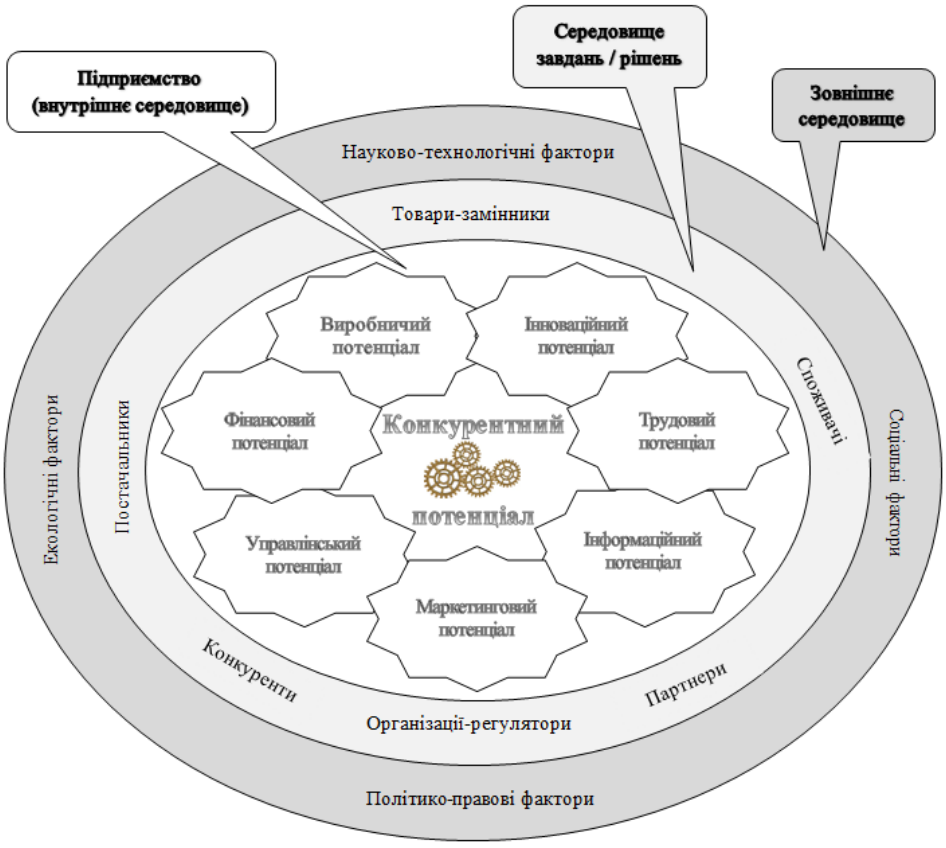

Рис. 1. Конкурентний потенціал підприємства та середовище його функціонування*

*розроблено автором на підставі опрацювання літературних джерел

Зовнішнє середовище підприємства складається з низки факторів, які знаходяться поза прямим контролем підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність, стратегії та конкурентоспроможність. До цих факторів належать:

а) політико-правові фактори – ці фактори включають такі складові, як політична ситуація в країні чи регіоні; законодавство та регулювання, зокрема правові норми та регулювання, що стосуються ведення бізнесу, включаючи податкову політику, трудове законодавство, екологічні стандарти, регулювання безпеки тощо; міжнародні відносини, а саме угоди, санкції, митні тарифи, що впливають на міжнародну торгівлю та кооперацію;

б) екологічні фактори – включають регуляторні акти, пов'язані з управлінням відходами, споживанням енергії, викидами парникових газів та природних ресурсів;

в) соціальні фактори – формують споживчі очікування, поведінку на ринку та потреби клієнтів, зокрема зростання або скорочення чисельності населення, зміна вікової структури, урбанізація, рівень народжуваності та смертності впливають на діяльність підприємства;

г) науково-технологічні фактори – швидкий розвиток нових технологій, таких як автоматизація, великі дані, штучний інтелект, цифрові технології, впливають на ефективність діяльності підприємства, управління і взаємодію із споживачами.

Всі вище перелічені компоненти формують макросередовище підприємства, яке впливає на ухвалення стратегічних рішень. Вітчизняні підприємства мають бути гнучкими і адаптуватися до змін середовища функціонування для забезпечення своєї конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Розвиток ринкових відносин актуалізує важливість споживача для підприємства. Всі суб'єкти господарювання прагнуть володіти певними конкурентними перевагами, що приваблюють клієнтів, саме тому конкурентний потенціал підприємства є об'єктом управління. Управління конкурентним потенціалом полягає у системному та цілеспрямованому використанні ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства для досягнення його стратегічних цілей на ринку. Як об'єкт управління, конкурентний потенціал охоплює різні складові діяльності підприємства, що впливають на його здатність конкурувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз існуючих підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства [2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 17] дозволяє зрозуміти, які стратегії та методи використовуються для досягнення конкурентних переваг, а також як підприємства адаптуються до змін у ринкових умовах. Управління конкурентним потенціалом є ключовим аспектом забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. До основних підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства належать ресурсний, компетентісний, інноваційний, системний, стратегічний, ринковий (маркетинговий), інформаційний тощо. Розглянемо більш детально кожен з наведених підходів.

Ресурсний підхід розглядає конкурентний потенціал підприємства через призму наявних ресурсів, таких як фінансові, матеріальні, людські та інформаційні. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей та підтримувати конкурентоспроможність. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що підприємство може отримати конкурентну перевагу завдяки ефективному управлінню своїми ресурсами та їх використанню в діяльності. Підприємства, що здатні створювати, підтримувати та захищати цінні, рідкісні, незамінні та важко імітовані ресурси, мають вищі шанси на успіх і довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Компетентісний підхід розглядає конкурентний потенціал підприємства зосереджується на ключових компетенціях та навичках підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги. Основна увага приділяється ти речам, які підприємство робить найкраще. Підприємства, на якому працюють висококваліфіковані працівники і які володіють технологічними знаннями, можуть використовувати для випередження конкурентів у розробці нових продуктів.

Інноваційний розглядає конкурентний потенціал підприємства зосереджується на здатності підприємства впроваджувати нові технології, розробляти інноваційні продукти або послуги, а також оптимізувати бізнес-процеси. Інновації є ключовим джерелом створення конкурентних переваг підприємства. Підприємство, що інвестує в дослідження та розробки нових продуктів, отримує переваги на ринку завдяки унікальності своїх рішень.

Стратегічний підхід розглядає конкурентний потенціал як здатність підприємства до довгострокового планування та реалізації стратегій, які дозволяють досягати конкурентних переваг. Основний акцент у цьому підході сконцентрований на прогнозуванні ринкових змін і розвитку стратегії адаптації.

Системний підхід розглядає конкурентний потенціал підприємства як систему, що складається з різних взаємопов'язаних компонентів. Всі ці елементи мають працювати злагоджено для досягнення конкурентних переваг. Основний акцент у цьому підході сконцентрований на Забезпеченні гармонійної роботи усіх складових потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Ринковий (маркетинговий) підхід визначає конкурентний потенціал здатністю підприємства аналізувати ринок, розуміти потреби споживачів і швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до них. Основна увага приділяється розробці маркетингових стратегій, диференціації продуктів, формуванню та зміцненню бренду тощо.

Інформаційний підхід розглядає формування конкурентного потенціалу завдяки здатності підприємства використовувати інформацію та аналітику для прийняття ефективних рішень. Інформація розглядається як ключовий ресурс для підвищення конкурентоспроможності. Підприємство впроваджує інформаційні системи для збору даних про клієнтів та ринок, що дозволяє швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Отже, кожен з наведених підходів підкреслює різні аспекти конкурентного потенціалу підприємства. Компетентнісний підхід акцентує увагу на розвитку ключових навичок, інноваційний – на впровадженні інновацій, системний – на гармонійній взаємодії внутрішніх підсистем, стратегічний – на довгостроковому плануванні, ринковий – на задоволенні потреб споживачів, а інформаційний – на використанні інформації для прийняття рішень. Для максимальної конкурентоспроможності підприємству важливо інтегрувати кілька з наведених підходів у свою діяльність.

Підходи управління конкурентним потенціалом формують базові принципи й концепції, що визначають напрями діяльності підприємства. Процес управління, у свою чергу, забезпечує конкретні кроки та інструменти для реалізації цих підходів, починаючи від аналізу та планування і закінчуючи моніторингом і коригуванням дій. Управління конкурентним потенціалом підприємства має включати певну послідовність дій, яку представлено на рис. 2.

Рис. 2. Процес управління конкурентним потенціалом підприємства*
*розроблено автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведений на рис. 2 процес управління конкурентним потенціалом підприємства включає послідовність шести етапів, які варто проаналізувати більш детально.

На першому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства є потреба в аналізі зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу підприємства з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх факторів, які можуть вплинути на конкурентоспроможність. Основними інструментами для оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємства можуть бути SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) або PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища). Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства здійснюється на підставі діагностики внутрішніх ресурсів, показників підприємства тощо.

На другому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається стратегічне планування, що дозволяє визначити цілі та розробити стратегії, які дозволять підприємству використовувати свій конкурентний потенціал для досягнення успіху. Відбувається визначення ключових показників ефективності (KPI), визначення часових інтервалів та відповідальних за реалізацію завдань.

На третьому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається організація та мобілізація ресурсів підприємства з метою їх ефективного використання для реалізації конкурентних стратегій.

На четвертому етапі процесу управління конкурентним потенціалом відбувається реалізація конкурентних стратегій шляхом впровадження запланованих дій, які дозволять підприємству використовувати свій конкурентний потенціал використовуючи всі доступні ресурси.

На п’ятому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається моніторинг і контроль результатів на підставі оцінювання ефективності впроваджених стратегій та виявлення можливих відхилень або недоліків на підставі порівняння з визначеними ключовими показниками ефективності (KPI).

На шостому етапі процесу управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається коригування стратегії та тактики шляхом внесення змін у стратегії або тактики підприємства для підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом в умовах змін зовнішнього середовища або нових викликів.

Успішне управління залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати свої ресурси та впроваджувати інновації для підтримання та підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Конкурентний потенціал підприємства є сукупністю його ресурсів, можливостей та компетенцій, які підприємство використовує для досягнення конкурентних переваг. Під конкурентним потенціалом варто розуміти сукупність внутрішніх та зовнішніх ресурсів, можливостей, компетенцій і здібностей підприємства, які воно може використовувати для досягнення конкурентних переваг на ринку. Отже, здатність підприємства реалізовувати свій конкурентний потенціал залежить від того, наскільки гармонійно ці ресурси та можливості поєднуються та використовуються для досягнення стратегічних цілей на ринку.

Складові конкурентного потенціалу підприємства включають такі ключові підвиди потенціалу, як виробничий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий, трудовий, управлінський та фінансовий. Усі ці складові взаємодіють між собою та визначають здатність підприємства до адаптації в умовах ринкової конкуренції.

Аналіз існуючих підходів до управління конкурентним потенціалом показав, що різні з них фокусуються на різних аспектах діяльності підприємства, зокрема ресурсний – підкреслює важливість ефективного управління ресурсами, компетентнісний – зосереджує увагу на розвитку унікальних компетенцій, інноваційний – акцентує увагу на впровадженні нових технологій та процесів, системний – розглядає конкурентний потенціал та підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, стратегічний – передбачає довгострокове планування, а ринковий та інформаційний акцентують на адаптації до змін ринкового середовища та використанні інформації, як основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні / І. В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №2. – Т. 2. – С. 130-135.
2. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І. В. Балабанова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 537 с.
3. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – Київ: Техніка, 2000. – 152 с.
4. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
5. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – Київ : ДАККК.М, 2006. – 160 с.
6. Зінов'єв Ф. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг садівницьких підприємств / Ф. В. Зінов'єв, К. М. Речка // Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2012. – С. 67-73.
7. Інвестиційно-інноваційні чинники формування, розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства : монографія / Д. В. Солоха, В. В. Морева, С. О. Чирков та ін. – Донецьк, 2010. – 400 с.
8. Карачина Н. П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н. П. Карачина, Л. І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164–172.
9. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
10. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 354 с.
11. Мельник О. І. Внутрішні фактори конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників / О. І. Мельник // Економіка і управління. – 2014. – № 1. – С. 55-60.
12. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій : монографія / За заг. і наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ФОП А.С. Гонта, 2017. – 350 с.
13. Назарчук Т. В. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства / Т. В. Назарчук // Вісник Хмельницького національного університету – 2014, – № 3. – Т. 3. – С. 121-125.
14. Николюк О. М. Оцінка використання конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства / О. М. Николюк, В. Б. Полянко // Інноваційна економіка. – 2015.– № 4. – С. 112-117.

15. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. вид. 2-ге, без змін. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ: КНЕУ, 2006. – 316 с.

16. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства / Л. Ф. Чумак, Г. В. Котляр // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 215–219.

17. Шимановська-Діанич Л. М. Підхід до управління конкурентним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації відповідно до етапів життєвого циклу організації / Л. М. Шимановська-Діанич, Я. О. Барибіна // Економіка : Проблеми теорії та практики. – Вип. 212 : в 4 т. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Т. 1. – С. 238–246.

18. Шульга М. О. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості / М. О. Шульга; дис. на зд. наук. ст. канд. ек. наук за спец. 08.00.04. – Херсон. – 2015. – 210 с.

REFERENCES:

1. Babii I. V. Teoretychni aspekty rozvytku konkurentnoho potentsialu klasteriv v Ukraini / I. V. Babii // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2017. – №2. – T. 2. – S. 130-135.

2. Balabanova I. V. Upravlinnia konkurentnoiu ratsionalnistiu : monohrafiia / I. V. Balabanova. – Donetsk : DonNUET, 2008. – 537 s.

3. Voronkova A. E. Pidtrymka konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryiemstva / A. E. Voronkova, V. P. Ponomarov, H. I. Dibnis. – Kyiv: Tekhnika, 2000. – 152 s.

4. Hudzynskyi O. D. Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryiemstv (teoretyko-metodolohichnyi aspekt) : monohrafiia / O. D. Hudzynskyi, S. M. Sudomyr, T. O. Hurenko. – Kyiv : IPK DSZU, 2010. – 212 s.

5. Drahan O. I. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv: teoretychni aspekty : monohrafiia / O. I. Drahan. – Kyiv : DAKKK.M, 2006. – 160 s.

6. Zinoviev F. V. Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentnykh perevah sadivnytskykh pidpryiemstv / F. V. Zinoviev, K. M. Rechka // Tavriiskyi derzhavnyi ahrotekhnolohichnyi universytet. – 2012. – S. 67-73.

7. Investytsiino-innovatsiini chynnyky formuvannia, rozvytku y upravlinnia konkurentospromozhnym potentsialom pidpryiemstva : monohrafiia / D. V. Solokha, V. V. Moreva, S. O. Chyrkov ta in. – Donetsk, 2010. – 400 s.

8. Karachyna N. P. Konkurentnyi potentsial ta yoho rol u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpryiemstva / N. P. Karachyna, L. I. Pertsata // Ekonomichnyi prostir. – 2014. – № 86. – S. 164–172.

9. Kyrchata I. M. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva v hlobalnomu seredovyshchi : monohrafiia / I. M. Kyrchata, H. V. Poiasnyk. – Kharkiv : KhNADU, 2009. – 160 s.

10. Krasnokutska N. S. Upravlinnia potentsialom torhovelnoho pidpryiemstva : monohrafiia / N. S. Krasnokutska. – Kharkiv : Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, 2012. – 354 s.

11. Melnyk O. I. Vnutrishni faktory konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv / O. I. Melnyk // Ekonomika i upravlinnia. – 2014. – № 1. – S. 55-60.

12. Menedzhment riznomanitnosti v rozvytku konkurentospromozhnosti promyslovykh korporatsii : monohrafiia / Za zah. i nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. V. V. Stadnyk. – Khmelnytskyi : FOP A.S. Honta, 2017. – 350 s.

13. Nazarchuk T. V. Model rozvytku vnutrishnoho potentsialu ta konkurentnoho statusu pidpryiemstva / T. V. Nazarchuk // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – 2014, – № 3. – T. 3. – S. 121-125.

14. Nykoliuk O. M. Otsinka vykorystannia konkurentnoho potentsialu silskohospodarskoho pidpryiemstva / O. M. Nykoliuk, V. B. Polianko // Innovatsiina ekonomika. – 2015.– № 4. – S. 112-117.

15. Fedonin O. S. Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka : navch. posib. vyd. 2-he, bez zmin. / O. S. Fedonin, I. M. Riepina, O. I. Oleksiuk. – Kyiv: KNEU, 2006. – 316 s.

16. Chumak L. F. Teoretychni pidkhody do vyznachennia ta upravlinnia konkurentospromozhnistiu potentsialu pidpryiemstva / L. F. Chumak, H. V. Kotliar // Biznes Inform. – 2013. – № 1. – S. 215–219.

17. Shymanovska-Dianych L. M. Pidkhid do upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpryiemstv torhivli spozhyvchoi kooperatsii vidpovidno do etapiv zhyttievoho tsyklu orhanizatsii / L. M. Shymanovska-Dianych, Ya. O. Barybina // Ekonomika : Problemy teorii ta praktyky. – Vyp. 212 : v 4 t. : zb. nauk. pr. – Dnipropetrovsk : DNU, 2009. – T. 1. – S. 238–246.

18. Shulha M. O. Upravlinnia konkurentospromozhnym potentsialom pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti / M. O. Shulha; dys. na zd. nauk. st. kand. ek. nauk za spets. 08.00.04. – Kherson. – 2015. – 210 s.

MANAGING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL ENVIRONMENT DE-STABILIZATION

ZAKUSILO Vadym, HAVLOVSKA Nataliia, KRUK Sergii, DZYHOVSKY Bohdan
Khmelnytskyi National University

The article examines the key components of an enterprise's competitive potential as an essential element of strategic management. The theoretical foundations of competitive potential formation, its structural components, and the factors determining the enterprise's ability to adapt to changes in the market environment are considered. The main approaches to managing competitive potential, such as resource-based, competence-based, innovation-based, strategic, market-based, and information-based, are analyzed, with emphasis on their role in enhancing competitiveness.

The article highlights the interconnections between the key components of competitive potential: production, innovation, information,

marketing, labor, managerial, and financial potentials. Special attention is paid to their integration and harmonious development as a condition for achieving long-term competitive advantages. The author emphasizes the importance of effective resource management, the use of innovative technologies, and strategic planning in creating stable market positions.

The article also explores the environment surrounding the enterprise, which consists of the task/decision environment (a part of the external environment that directly affects the enterprise's operations) and the external environment (comprising factors beyond the enterprise's direct control but still significantly influencing its activities). The approaches to managing the enterprise's competitive potential, including resource-based, competence-based, innovation-based, system-based, strategic, market-based (marketing), information-based, etc., are analyzed. The process of managing competitive potential, starting from analysis and planning and ending with monitoring and adjustments, is outlined.

Keywords: competitive potential, managing competitive potential, components of competitive potential, process of managing competitive potential, operational environment.