УДК 658.5:005.21:664
JEL D22, L66, M21
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-22

Левченко В.В.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7556-4116

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАТРИЦІ «КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ – РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

У статті обґрунтовано методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості на основі комплексного оцінювання ресурсного потенціалу та конкурентної позиції. Ресурсний потенціал розглянуто як динамічну систему можливостей підприємства щодо формування, акумулювання, комбінування, розвитку та трансформації ресурсів відповідно до стратегічних цілей і змін у конкурентному середовищі. Запропоновано матричний підхід «ресурсний потенціал × конкурентна позиція», який забезпечує диференціацію стратегічного стану підприємства за характером взаємозв'язку між його ресурсними можливостями та фактично досягнутим конкурентним становищем. На цій основі виокремлено дев'ять стратегічних позицій, кожна з яких відображає певну комбінацію рівня ресурсного потенціалу та конкурентної позиції підприємства. Для кожної позиції обґрунтовано відповідні стратегічні орієнтири, зокрема трансформацію ресурсів, інноваційний розвиток, модернізацію, селективне зростання, диференціацію, стабілізацію, відновлення та захист конкурентних переваг. Виокремлено три зони стратегічного позиціонування підприємств: розвитку та випередження, трансформації та вибіркового розвитку, стабілізації та відновлення. Систематизовано стратегічні траєкторії трансформації ресурсного потенціалу, що забезпечують узгодження ресурсних можливостей підприємства з вимогами конкурентного середовища. Запропонований підхід створює методичну основу для переходу від відокремленого оцінювання ресурсної забезпеченості та конкурентоспроможності до комплексного обґрунтування стратегічних рішень з урахуванням ресурсних обмежень, можливостей розвитку ключових компетентностей і здатності підприємства перетворювати ресурсні можливості на стійкі конкурентні переваги в умовах невизначеності.

Ключові слова: ресурсний потенціал, конкурентна стратегія, підприємства харчової промисловості, конкурентна позиція, стратегічне позиціонування, матричний підхід, трансформація ресурсів, конкурентні переваги, стратегічний розвиток, невизначеність.

Постановка проблеми. Сучасне середовище функціонування підприємств харчової промисловості характеризується високою динамічністю конкурентних процесів, нестабільністю ресурсного забезпечення, трансформацією споживчого попиту, прискоренням технологічних змін та посиленням вимог до результативності використання ресурсів. У таких умовах формування і підтримання конкурентоспроможності підприємства визначається не лише масштабом та структурою наявного ресурсного потенціалу, а передусім спроможністю підприємства ефективно комбінувати, мобілізувати, перерозподіляти та трансформувати ресурси відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи на цій основі формування стійких конкурентних переваг. Це актуалізує необхідність відходу від традиційного статичного підходу до оцінювання ресурсної забезпеченості та зумовлює її трактування як динамічної основи формування, вибору й реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства є одним із ключових внутрішніх чинників його стратегічного розвитку, оскільки визначає можливості забезпечення виробничої діяльності, інноваційного оновлення, розвитку компетентностей та адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас сама наявність значного ресурсного потенціалу не гарантує досягнення відповідної конкурентної позиції. Ресурсні можливості можуть залишатися недостатньо реалізованими внаслідок неефективного управління, структурних дисбалансів, недостатньої інноваційної активності, слабкої комерціалізації або нездатності своєчасно адаптувати бізнес-процеси до змін ринкового середовища. Водночас підприємства з обмеженою ресурсною базою можуть зберігати або посилювати конкурентні позиції завдяки концентрації на ключових компетентностях, спеціалізації, диференціації продукції, ефективному використанню ресурсів та організаційній адаптивності.

Таким чином, виникає проблема узгодження ресурсних можливостей підприємства

© Левченко В.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

з його фактичною конкурентною позицією. Її вирішення потребує комплексного підходу, який дає змогу одночасно враховувати внутрішню ресурсну основу підприємства та результати її реалізації у конкурентному середовищі. Застосування лише окремих показників ресурсної забезпеченості або конкурентоспроможності не дає змоги повною мірою ідентифікувати характер їх співвідношення та визначити основне стратегічне завдання щодо ресурсного забезпечення. До таких завдань можна віднеси: необхідність збільшення кількості ресурсів, підвищення ефективності їх використання, захист сформованих переваг за рахунок ключових ресурсів, трансформація ресурсної бази, диверсифікація ресурсного забезпечення підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі ресурсний підхід до стратегічного розвитку підприємств ґрунтується на положенні про те, що стійкі конкурентні переваги формуються на основі цінних, рідкісних, складних для імітації та незамінних ресурсів, а також специфічних компетентностей і внутрішніх можливостей підприємства [1; 3; 6; 8]. Подальший розвиток цього підходу пов'язується із концепцією динамічних спроможностей, відповідно до якої конкурентоспроможність визначається не лише наявністю стратегічно значущих ресурсів, а й здатністю підприємства їх інтегрувати, реконфігурувати та оновлювати відповідно до змін зовнішнього середовища [10].

У сучасних наукових дослідженнях конкурентна позиція підприємства розглядається як багатовимірна характеристика його стану відносно конкурентів, що формується під впливом ринкових параметрів, фінансово-економічних результатів, характеристик продукції, маркетингового позиціонування та сприйняття цінності пропозиції споживачами [4; 5; 7; 9]. Така методологічна різноманітність свідчить про доцільність комплексного оцінювання конкурентної позиції та водночас актуалізує питання її узгодження з внутрішнім ресурсним потенціалом підприємства, який визначає можливості формування, підтримання та трансформації конкурентних переваг.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для підприємств харчової промисловості, діяльність яких характеризується значною ресурсомісткістю, високою залежністю від стабільності постачання сировини, енергетичних та фінансових ресурсів, а також високою чутливістю до коливань ринкового попиту та змін вподобань споживачів. При цьому однакова конкурентна позиція може бути сформована на принципово різній ресурсній основі, а однаковий рівень ресурсного потенціалу може мати різне стратегічне значення залежно від ефективності його використання.

Мета статті полягає у розробленні та обґрунтуванні авторського методичного підходу до стратегічного позиціонування підприємств харчової промисловості на основі комплексного оцінювання рівня їх ресурсного потенціалу та конкурентної позиції, а також у визначенні диференційованих стратегічних орієнтирів і напрямів трансформації ресурсного потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах посилення конкурентної боротьби та зростання невизначеності зовнішнього середовища стратегічний розвиток підприємства потребує узгодження його внутрішніх можливостей із напрямами трансформації конкурентного середовища. За таких обставин ресурсний потенціал доцільно розглядати не лише як сукупність наявних ресурсів, а як систему можливостей підприємства щодо їх формування, комбінування, розвитку та трансформації відповідно до стратегічних цілей. Водночас конкурентна позиція відображає досягнутий рівень реалізації цих можливостей у певному ринковому середовищі. З огляду на це стратегічний вибір підприємства має ґрунтуватися на врахуванні взаємного співвідношення його ресурсних можливостей та конкурентного становища.

Ключовою передумовою обґрунтування конкурентної стратегії є визначення відповідності ресурсного потенціалу підприємства його поточній та перспективній конкурентній позиції. Саме таке співвідношення дає змогу виявити не лише рівень забезпеченості підприємства необхідними ресурсами, а й характер стратегічного розриву між наявними можливостями та вимогами конкурентного середовища. При цьому однаковий рівень ресурсного забезпечення може зумовлювати різні стратегічні рішення залежно від ринкового стану підприємства, а сильна конкурентна позиція не гарантує її збереження за умови недостатньої здатності до розвитку ресурсної бази і, в першу чергу, забезпеченості ключовими ресурсами. Тому обґрунтування конкурентної стратегії потребує переходу від автономного оцінювання окремих характеристик підприємства до їх зіставлення, визначення взаємного впливу та можливостей забезпечення інтеграційних процесів.

Авторська концепція ґрунтується на положенні, відповідно до якого конкурентна стратегія підприємства повинна формуватися

не відокремлено від ресурсної системи, а як результат узгодження наявного та перспективного ресурсного потенціалу із вимогами конкурентного середовища. При цьому стратегічний вибір визначається не лише поточним рівнем ресурсної забезпеченості, а й потенційною здатністю підприємства змінювати структуру ресурсного забезпечення відповідно до майбутніх стратегічних потреб.

Вплив ресурсного потенціалу на підвищення конкурентоспроможності підприємства можна представити наступним чином (рис. 1).

При цьому найбільш ефективними напрямами підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є: ресурсозбереження, діджиталізація системи управління ресурсним потенціалом, впровадження інновацій у систему управління ресурсами, розвиток персоналу, захист інтелектуального капіталу, оптимізація або реінжиніринг бізнес-процесів.

У межах дослідження пропонується авторський методичний підхід до визначення стратегічного положення підприємств харчової промисловості, який ґрунтується на поєднанні двох взаємопов'язаних характеристик: рівня ресурсного потенціалу підприємства та його конкурентної позиції на ринку. Такий підхід дає змогу перейти від ізольованого оцінювання ресурсної забезпеченості та



Рис. 1. Вплив ресурсного потенціалу на посилення конкурентної позиції підприємства

Джерело: запропоновано автором

конкурентоспроможності до їх інтегрованого використання у процесі формування конкурентної стратегії.

Необхідність такого поєднання зумовлена тим, що високий рівень ресурсного потенціалу не завжди забезпечує підприємству відповідну конкурентну позицію. Підприємство може володіти значними фінансовими, матеріальними, кадровими, технологічними чи інноваційними ресурсами, але недостатньо ефективно трансформувати їх у конкурентні переваги. Водночас підприємство з обмеженим ресурсним потенціалом може займати достатньо сильну конкурентну позицію завдяки вузькій спеціалізації, ефективному використанню ключових компетентностей, диференціації продукції або високій адаптивності.

Саме тому для обґрунтування напрямів формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості доцільно використовувати матричний підхід, який забезпечує комплексне врахування ресурсної забезпеченості підприємства та його фактичного положення у конкурентному середовищі. З цією метою запропоновано матрицю «Ресурсний потенціал × конкурентна позиція», побудовану на основі оцінок ресурсного потенціалу та конкурентної позиції.

Особливістю запропонованого підходу є визначення взаємного впливу двох взаємопов'язаних, але змістовно різних характеристик діяльності підприємства.

Ресурсний потенціал відображає сукупність ресурсних можливостей підприємства, його здатність формувати, акумулювати та мобілізувати необхідні ресурси, тоді як конкурентна позиції характеризує фактично досягнуті ринкові та економічні результати, порівняно з конкурентами. Таким чином, матриця дає змогу перейти від оцінювання наявного ресурсного забезпечення до визначення можливостей його використання для формування конкурентних переваг для забезпечення ефективного стратегічного планування.

Оцінка ресурсного потенціалу може визначатися за сукупністю основних функціональних блоків [1], що включають технічні (матеріальні) ресурси, сировинні, технологічні, енергетичні, фінансові, інвестиційні, кадрові (трудові) ресурси, інформаційні, нематеріальні ресурси, інтелектуальний капітал та здатність до підприємницької діяльності, організаційні ресурси структури виробництва і системи управління, просторові ресурси, правові, іміджевий (пабліцитний) капітал, часові ресурси.

Узагальнення сучасних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

[6; 7] дає підстави запропонувати її конкретизацію через п'ять взаємопов'язаних складових: ринкову позицію, фінансово-економічну результативність, продуктову конкурентну позицію, стабільність ринкової позиції та споживчо-іміджеву позицію.

За результатами оцінювання та співставлення порівнянності результатів визначаються три рівні ресурсного потенціалу та три рівні конкурентної позиції: низький, середній, високий. Після чого можна застосовувати матрицю «Ресурсний потенціал × конкурентна позиція», яка забезпечує стратегічне позиціонування підприємства за двома координатами:

• вісь X – рівень ресурсного потенціалу підприємства: низький, середній, високий;

• вісь Y – рівень конкурентної позиції підприємства: низький, середній, високий.

Перетин зазначених параметрів формує дев'ять стратегічних позицій, кожна з яких характеризує специфічне співвідношення ресурсних можливостей підприємства та його фактичного положення у конкурентному середовищі, що дозволяє обґрунтувати диференційовані стратегічні орієнтири (табл. 1).

Результати позиціонування підприємства в матриці «Ресурсний потенціал × конкурентна позиція» створюють основу для визначення можливих напрямів його подальшого стратегічного розвитку. Комплексне зіставлення рівня ресурсного потенціалу та конкурентної позиції підприємства дає змогу не лише визначити його поточне стратегічне становище, а й встановити можливі конкурентні стратегії розвитку. Відповідно, кожна клітинка матриці розглядається як окрема стратегічна позиція, що характеризується специфічним набором ресурсних передумов, конкурентних можливостей та обмежень.

В основу визначення стратегічних орієнтирів покладено принцип відповідності стратегічного рішення характеру виявленого ресурсно-конкурентного стану підприємства. Такий підхід передбачає, що однаковий рівень конкурентної позиції може вимагати різних стратегічних рішень залежно від ресурсної основи, на якій він сформований. Аналогічно, однаковий рівень ресурсного потенціалу підприємства може мати різне стратегічне значення залежно від здатності підприємства трансформувати його у конкурентні переваги.

У зв'язку з цим стратегічні позиції підприємств доцільно розглядати у трьох узагальнених зонах:

1. ***Зона розвитку та випередження*** (2, 3, 6) – характеризується високим або достатнім ресурсним потенціалом та сприятливою конкурентною позицією;

2. ***Зона трансформації та вибіркового розвитку*** (1, 5, 9) – охоплює підприємства, для яких існує певний дисбаланс між ресурсними можливостями та конкурентними результатами;

3. ***Зона стабілізації та відновлення*** (4, 7, 8) – включає підприємства з недостатнім ресурсним потенціалом та слабкою конкурентною позицією, для яких першочерговим завданням є відновлення критично важливих ресурсів і збереження життєздатності (табл. 2).

Таким чином, стратегічна позиція підприємства визначається як ідентифікований на основі матричного аналізу стан співвідношення його ресурсного потенціалу та конкурентної позиції, який характеризує наявні можливості, обмеження та пріоритетний напрям стратегічних змін.

Таблиця 1

Матриця «Ресурсний потенціал та конкурентна позиція»

Рівень ресурсного потенціалу	Конкурентна позиція / Рекомендована конкурентна стратегія		
	Низька конкурентна позиція	Середня конкурентна позиція	Висока конкурентна позиція
Високий ресурсний потенціал	1. Нереалізований ресурсний потенціал → трансформація ресурсів та підвищення ефективності	2. Потенціал посилення лідерства → інноваційно-трансформаційна стратегія	3. Стратегічне лідерство → стратегія випередження та лідерства
Середній ресурсний потенціал	4. Потенційно конкурентне підприємство → стратегія модернізації ресурсного потенціалу	5. Збалансована позиція → стратегія селективного зростання	6. Сильна конкурентна позиція → стратегія диференціації та закріплення переваг
Низький ресурсний потенціал	7. Ресурсно-конкурентна вразливість → стратегія стабілізації та концентрації ресурсів	8. Конкурентна позиція з ресурсними обмеженнями → стратегія концентрації на ключових компетентностях	9. Конкурентна позиція на межі ресурсної стійкості → стратегія захисту ключових компетенцій й переваг та нарощування критичних ресурсів та підвищення ресурсної гнучкості

Джерело: запропоновано автором

Таблиця 2

Зони стратегічного позиціонування підприємств

Зона стратегічних позицій підприємств	Характеристика
Зона розвитку та випередження	Високий рівень конкурентної позиції за різного рівня ресурсного потенціалу; пріоритет – розвиток, закріплення конкурентних переваг і випередження конкурентів
Зона трансформації та вибіркового розвитку	Наявність дисбалансу між ресурсним потенціалом і конкурентною позицією; пріоритет – трансформація ресурсного забезпечення, вибіркове інвестування та посилення окремих конкурентних компетентностей
Зона стабілізації та відновлення	Низька конкурентна позиція за низького або середнього рівня ресурсного потенціалу; пріоритет – стабілізація, відновлення критичних ресурсів і забезпечення життєздатності

Джерело: запропоновано автором

З урахуванням зазначеного доцільно послідовно охарактеризувати дев'ять стратегічних позицій, сформованих у межах матриці, та визначити для кожної з них відповідний стратегічний орієнтир:

1. ***Нереалізований ресурсний потенціал.*** Позиція характеризується високим рівнем ресурсного потенціалу за одночасно низької конкурентної позиції. Така конфігурація свідчить про наявність значних ресурсних можливостей, які не використовуються та не трансформуються відповідною мірою у ринкові та економічні результати. Причини можуть бути пов'язані з неефективною організацією управління ресурсами, недостатнім рівнем інноваційної та цифрової активності, слабкою комерціалізацією ресурсних переваг або низькою швидкістю управлінської адаптації, у т.ч. при реалізації процесу прийняття управлінських рішень. Стратегічним орієнтиром для підприємств має бути трансформація формування та використання ресурсного потенціалу, спрямована не стільки на подальше нарощування ресурсної бази, скільки на підвищення ефективності її використання, комбінування та перетворення на конкурентні переваги. Шляхами трансформації може стати пошук нових джерел постачання ресурсів вищої якості, концентрація на підвищенні ефективності використання ключових ресурсів. Зниження собівартості та забезпечення цінової конкурентоспроможності за рахунок зростання продуктивності, якості та технологічної конкурентоспроможності.

2. ***Потенціал посилення лідерства.*** За цієї позиції підприємство володіє високим ресурсним потенціалом, однак його конкурентна позиція залишається середньою. Це створює передумови для переходу до більш високого рівня конкурентного розвитку за умови активізації інноваційних, технологічних, цифрових та організаційних змін. Стратегічний напрям – інноваційно-трансформаційна стратегія, спрямована на прискорення конверсії ресурсного потенціалу у конкурентні переваги, розширення асортименту, підвищення доданої вартості продукції, розвиток цифрових каналів, удосконалення або реінжиніринг бізнес-процесів, підвищення гнучкості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, розвиток інноваційного потенціалу.

3. ***Стратегічне лідерство.*** Високі значення рівнів ресурсного потенціалу та конкурентних позицій характеризують підприємство зі сформованою ресурсною базою та стійкою конкурентною позицією. Така конфігурація створює можливості для реалізації стратегій випереджального розвитку, технологічного лідерства, масштабування та формування нових ринкових можливостей. У пріоритеті є стратегія випередження та розвитку, яка передбачає системне оновлення ресурсного потенціалу, інвестування в інновації, цифрову трансформацію, розвиток нових продуктів і ринків та формування довгострокових бар'єрів для конкурентів за рахунок створення конкурентних переваг високого порядку (захист інтелектуальної власності, управління знаннями, стимулювання креативності).

4. ***Потенційно конкурентна позиція.*** Підприємство характеризується середнім рівнем ресурсного потенціалу та низькою конкурентною позицією. Такий стан свідчить про наявність певної ресурсної основи для розвитку, яка поки не забезпечує достатнього конкурентного результату. Стратегічний вектор розвитку спрямований на модернізацію ресурсного потенціалу шляхом визначення його критичних компонентів, усунення ресурсних обмежень, оновлення виробничої бази, підвищення кадрового та технологічного потенціалу.

5. ***Збалансована позиція.*** Середні значення ресурсного потенціалу та конкурентної позиції характеризують відносно збалансований стан підприємства, за якого наявний ресурсний потенціал загалом відповідає його конкурентному положенню. Підприємство не має

вираженого структурного розриву між ресурсними можливостями та фактичними результатами. Стратегічна спрямованість – селективне зростання, яке передбачає концентрацію ресурсів на найбільш перспективних напрямах діяльності, поступове підвищення ресурсної ефективності та підтримання адаптивності підприємства.

6. ***Сильна конкурентна позиція.*** Середній рівень ресурсного потенціалу поєднується з високою конкурентною позицією. Такий стан свідчить про ефективне використання ресурсів, сильні компетентності, результативну бізнес-модель, високу швидкість реагування на зміни попиту та значущість нематеріальних активів. Стратегічним орієнтиром є диференціація та закріплення конкурентних переваг. При цьому особлива увага має приділятися нарощуванню тих компонентів ресурсного потенціалу, які забезпечують довгострокове утримання конкурентної позиції. Цифровізація управління ресурсним потенціалом за рахунок впровадження Big Data, штучного інтелекту, автоматизованого моніторингу ресурсів, цифрової аналітики, що забезпечить підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та призведе до зниження витрат за рахунок стандартизації бізнес-процесів, усунення дублювання операцій, виключення зайвих операцій тощо.

7. ***Ресурсно-конкурентна вразливість.*** Низькі значення обох індексів характеризують найбільш проблемну позицію підприємства. Недостатній ресурсний потенціал поєднується зі слабкою конкурентною позицією, що обмежує можливості самостійного розвитку та підвищує чутливість до зовнішніх шоків. Стратегічною перспективою є стабілізація надходження ресурсів у необхідному обсязі та диверсифікація джерел постачання, концентрація ресурсів, зменшення кількості помилок та зайвих витрат. Пріоритетними напрямами мають бути збереження життєздатності, відновлення критичних ресурсів, оптимізація витрат, концентрація на ключових видах продукції та поступове нарощування конкурентного потенціалу.

8. ***Конкурентна позиція з ресурсними обмеженнями***. Низький ресурсний потенціал за середньої конкурентної позиції свідчить про те, що підприємство здатне утримувати певний рівень конкурентоспроможності навіть за обмеженої ресурсної бази. Це може бути результатом спеціалізації, ефективного використання ключових компетентностей, сильної ринкової ніші або раціональної бізнес-моделі, оптимізація використання матеріальних ресурсів за рахунок скорочення матеріаломісткості виробництва, оптимізації запасів, зменшення втрат і відходів. Стратегічним пріоритетом є концентрація на ключових компетентностях, а також цілеспрямоване формування критичних ресурсів, дефіцит яких може загрожувати збереженню конкурентної позиції.

9. ***Висока конкурентна позиція за обмеженого потенціалу.*** Особливої уваги потребує конфігурація, за якої низький ресурсний потенціал поєднується з високою конкурентною позицією. Вона характеризує підприємства, які забезпечують значний конкурентний результат за відносно обмеженої ресурсної бази. Така ситуація може бути наслідком високої ефективності використання ресурсів, сильної спеціалізації, бренду, організаційних компетентностей, інноваційності або здатності швидко адаптуватися до змін середовища. Цільова стратегічна спрямованість – захист сформованих конкурентних переваг та нарощування критичних ресурсів. Надалі підприємству необхідно не допустити виснаження ресурсної основи, сприяти зниженню ймовірності настання ризикових подій, оскільки висока конкурентна позиція може виявитися нестійкою за погіршення зовнішніх умов, сконцентруватись на підтримці та розвитку репутаційних переваг, позитивного іміджу та захисті інтелектуального капіталу.

Відповідно, рекомендована стратегія розглядається як стратегічний орієнтир, сформований з урахуванням рівня ресурсного потенціалу, конкурентного становища та ефективності конверсії ресурсів у конкурентні результати.

Запропонована матриця дає змогу визначити не лише поточне стратегічне становище підприємства, а й необхідний напрям зміни конфігурації та способів використання його ресурсного потенціалу. Відповідно, стратегічний вибір має ґрунтуватися не на механічному нарощуванні ресурсів, а на їх цільовій трансформації, перерозподілі, розвитку взаємодоповнюваних компетентностей і підвищенні здатності підприємства конвертувати ресурсні можливості у стійкі конкурентні переваги (табл. 3). Такий підхід забезпечує динамічне трактування ресурсного потенціалу як основи формування та реалізації конкурентної стратегії в умовах невизначеності.

Таким чином, авторський підхід створює методичну основу для переходу від діагностики ресурсного та конкурентного стану підприємства до обґрунтування конкретних стратегічних дій (рис. 2).

Саме така логіка забезпечує узгодження ресурсних можливостей підприємства з вимогами конкурентного середовища та формує

Таблиця 3

Траєкторії стратегічної трансформації ресурсного потенціалу підприємств

№	Позиція	Тип стратегічної трансформації	Логіка переходу
1	Нереалізований ресурсний потенціал	Трансформаційна	Ресурси → ефективність → конкурентні переваги
2	Потенціал посилення лідерства	Інноваційно-трансформаційна	Ресурси → інновації → переваги → лідерство
3	Стратегічне лідерство	Проактивна	Переваги → випередження → нові переваги
4	Потенційно конкурентне підприємство	Модернізаційна	Ресурсні обмеження → оновлення → конкурентоспроможність
5	Збалансована позиція	Селективна	Концентрація ресурсів → пріоритетні переваги → зростання
6	Сильна конкурентна позиція	Диференціаційна	Унікальні ресурси/компетентності → закріплення переваг
7	Ресурсно-конкурентна вразливість	Стабілізаційно-відновлювальна	Критичні ресурси → стабілізація → відновлення
8	Конкурентна позиція з ресурсними обмеженнями	Компетентнісно-концентраційна	Ключові компетентності → концентрація → ресурсне зміцнення
9	Позиція на межі ресурсної стійкості	Захисно-превентивна	Захист переваг → ресурсне зміцнення → стійкість

Джерело: запропоновано автором



Рис. 2. Алгоритм забезпечення підвищення конкурентоспроможності за рахунок трансформації ресурсного потенціалу

Джерело: запропоновано автором

передумови для його адаптивного, стійкого й довгострокового розвитку.

Висновки. Результати позиціонування підприємств у матриці «Ресурсний потенціал × конкурентна позиція» дають змогу диференціювати стан підприємства за характером співвідношення ресурсних можливостей і фактичного конкурентного становища та, відповідно, визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку. Кожна з дев'яти позицій матриці відображає специфічну комбінацію рівнів ресурсного потенціалу та

конкурентної позиції, що зумовлює відмінності у стратегічних можливостях, обмеженнях і необхідних управлінських діях.

Ідентифіковані позиції доцільно розглядати не лише як статичну характеристику поточного стану підприємства, а й як основу для визначення стратегічного орієнтира та необхідного напряму трансформації його ресурсного потенціалу. При цьому високий рівень ресурсного потенціалу не завжди забезпечує відповідну конкурентну позицію, так само, як сформована конкурентна позиція може підтримуватися за умов обмеженого ресурсного забезпечення. Саме такі розбіжності є важливим об'єктом подальшого стратегічного аналізу.

Бібліографічний список

1. Шеремет О.О., Левченко В.В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2024. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.26
2. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 1991. Volume 17, Issue 1. pp. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
3. Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J. Jr. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management.* 2001. Volume 27, Issue 6. pp. 625–641. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063010 2700601
4. Falciola J., Jansen M., Rollo V. Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development.* 2020. Volume 129. Article number 104857. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev. 2019.104857
5. Gautam P.K., Silwal P.P., Joshi P.R. Market share and firm performance: Moderated and mediating effects of firm size and corporate governance. *Problems and Perspectives in Management.* 2024. Volume 22, Issue 4. pp. 682–692. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.52
6. Grant R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review.* 1991. Volume 33, Issue 3. pp. 114–135. DOI: https://doi.org/ 10.2307/41166664
7. Kao Ch., Wu W.-Y., Chang W.-Sh., Liu Sh.-T., Huang Ch.-H., Huang Y.-Sh., Wu Ch.-H., Li D.-Ch., Wang I-Lin. A business function approach for measuring enterprise competitiveness: An illustration with Taiwanese listed companies. *Asia Pacific Management Review.* 2025. Volume 30, Issue 3. Article number 100369. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100369
8. Peteraf M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal.* 1993. Volume 14, Issue 3. pp. 179–191. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250140303
9. Qian Y., Jiang Y., Shang J., Chai Y., Liu Y. Why some products compete and others don't: A competitive attribution model from customer perspective. *Decision Support Systems.* 2023. Volume 169. Article number 113956. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.113956https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923623000313?via%3Dihub.
10. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal.* 1997. Volume 18, Issue 7. pp. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266 (199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

References

1. Sheremet O., Levchenko V. (2024). Sutnist ta skladovi resursnoho potentsialu pidpryiemstva [The essence and components of the resource potential of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika.* № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.26
2. Barney J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* Volume 17, Issue 1. pp. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
3. Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J. Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management.* Volume 27, Issue 6. pp. 625–641. DOI: https://doi.org/10.1177/014920630102700601
4. Falciola J., Jansen M., Rollo V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development.* Volume 129. Article number 104857. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019. 104857
5. Gautam P.K., Silwal P.P., Joshi P.R. (2024). Market share and firm performance: Moderated and mediating effects of firm size and corporate governance. *Problems and Perspectives in Management.* Volume 22, Issue 4. pp. 682–692. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.52
6. Grant R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. Volume 33, Issue 3. pp. 114–135. DOI: https://doi.org/ 10.2307/41166664
7. Kao Ch., Wu W.-Y., Chang W.-Sh., Liu Sh.-T., Huang Ch.-H., Huang Y.-Sh., Wu Ch.-H., Li D.-Ch., Wang I-Lin. (2025). A business function approach for measuring enterprise competitiveness: An illustration with Taiwanese listed companies. *Asia Pacific Management Review.* Volume 30, Issue 3. Article number 100369. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100369

8. Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal.* Volume 14, Issue 3. pp. 179–191. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250140303
9. Qian Y., Jiang Y., Shang J., Chai Y., Liu Y. (2023). Why some products compete and others don't: A competitive attribution model from customer perspective. *Decision Support Systems.* Volume 169. Article number 113956. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.113956
10. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal.* Volume 18, Issue 7. pp. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Viacheslav Levchenko
Postgraduate Student,
National University of Food Technologies
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7556-4116

A METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING AN ENTERPRISE'S STRATEGIC POSITION BASEDON THE "COMPETITIVE POSITION – RESOURCE POTENTIAL" MATRIX

The article substantiates a methodological approach to developing a competitive strategy for food industry enterprises based on a comprehensive assessment of resource potential and competitive position under conditions of uncertainty. Resource potential is interpreted as a dynamic system of an enterprise's capabilities to form, accumulate, combine, develop, and transform resources in accordance with strategic objectives and changes in the competitive environment. This interpretation makes it possible to move beyond a static assessment of resource availability and focus on the enterprise's ability to effectively reconfigure and deploy its resources to achieve sustainable competitive advantages. A matrix approach based on the combination of two dimensions – "resource potential" and "competitive position" – is proposed. The approach enables the differentiation of enterprises according to the relationship between their internal resource capabilities and actual market outcomes. Based on the combination of three levels of resource potential and three levels of competitive position, nine strategic positions are identified. Each position reflects a specific configuration of resource capabilities and achieved competitive results and therefore requires differentiated strategic responses. Strategic orientations are substantiated for the identified positions, including resource transformation, innovative development, modernization, selective growth, differentiation, stabilization, recovery, and protection of competitive advantages. Three strategic positioning zones are distinguished: development and advancement; transformation and selective development; and stabilization and recovery. The study systematizes strategic trajectories for transforming resource potential, aimed at aligning available resources, key competencies, and organizational capabilities with changing competitive requirements. The proposed approach creates a methodological basis for integrating the assessment of resource potential and competitive position into a unified framework for strategic decision-making. Its application enables enterprises to identify resource constraints and development opportunities, determine appropriate strategic priorities, and select directions for strengthening competitive advantages. The approach is particularly relevant for food industry enterprises operating under uncertainty, where fluctuations in demand, resource constraints, technological changes, logistical disruptions, and other external factors require continuous adjustment of resource configurations and strategic priorities.

Keywords: resource potential, competitive strategy, food industry enterprises, competitive position, strategic positioning, matrix approach, resource transformation, competitive advantages, strategic development, uncertainty.

Дата надходження статті: 26.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 25.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026