

**Власенко Тетяна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, старший викладач

Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка

УДК 658.012.23

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА В ОБҐРУНТУВАННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

**Vlasenko Tetiana Anatoliivna**

PhD in Economics, Senior Lecturer, Kharkiv Petro Vasylenko National  
Technical University of Agriculture

**METHODICAL APPROACH TO DEFINITION AND EVALUATION OF ENTERPRISE STRATEGIC  
POTENTIAL IN JUSTIFYING STRATEGIC CHANGE**

**Анотація.** Стаття присвячена розробці методичного підходу до визначення та оцінки стратегічного потенціалу підприємства в забезпеченні ефективності стратегічних змін. Здійснено аналіз існуючих підходів до визначення структури стратегічного потенціалу підприємства. Узагальнено якісні методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Виокремлено локальні потенціали, які становлять структуру стратегічного потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний, організаційно-управлінський, техніко-технологічний. Запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який передбачає оцінювання локальних потенціалів за сукупністю кількісних показників і визначення доступності найважливіших ресурсів у зовнішньому середовищі на основі якісних методів. До зазначених найважливіших ресурсів віднесено: фінансові, кадрові, інформаційні, матеріально-сировинні, технічні і технологічні. Оцінка стратегічного потенціалу за локальними складовими має здійснюватися для кожного окремого підприємства. Визначення доступності ресурсів у зовнішньому середовищі має здійснюватися для всієї сукупності досліджуваних підприємств однієї галузі.

**Abstract.** The article is devoted to developing a methodological approach to defining and assessing the enterprise strategic potential in ensuring the effectiveness of strategic changes. The analysis of existing approaches to determining the structure of the enterprise strategic potential is carried out. Qualitative methods of estimation of enterprise strategic potential are generalized. The local potentials that compose the structure of the enterprise strategic potential are distinguished: production, financial, labor, marketing, innovational, informational, resource-raw material, organizational-managerial, technical and technological. The methodical approach to assessing the enterprise strategic potential is proposed, which involves assessing local potentials by a set of quantitative indicators and determining the availability of the most important resources in the external environment on the basis of qualitative methods. These important resources include: financial, personnel, information, raw materials, technical and technological. Assessment of strategic potential by local components should be carried out for each individual enterprise. The determination of the resources availability in the external environment should be made for the entire set of surveyed enterprises in one industry.

*Ключові слова:* стратегічний потенціал підприємства, стратегічні зміни, структура стратегічного потенціалу, зовнішнє середовище, локальні потенціали.

*Key words:* strategic potential of the enterprise, strategic changes, structure of strategic potential, external environment, local potentials.

**Постановка завдання.** Підприємство є складною системою, яка включає ми множину підсистем, ефективна взаємодія яких забезпечує досягнення місії та цілей суб'єкта господарювання. В розробці управлінських рішень керівництво підприємства часто доводиться стикатися із необхідністю оцінки спроможності досягати обраних цілей в ході їх обґрунтування тій коригування. Одним із таких параметрів, які необхідно враховувати для забезпечення успішності вибору та реалізації стратегії діяльності, виступає стратегічний потенціал. В ході реалізації стратегічних змін його роль є принциповою. В залежності від рівня ефективності його використання керівництво може обґрунтувати бажаний майбутній стан підприємства як результат стратегічних змін.

Головним завданням дослідження стратегічного потенціалу підприємства є визначення його рівня для розробки напрямів управління ним з метою досягнення завдань стратегічних змін. Це вимагає аналізу його структури, розробки методу проведення оцінювання, обґрунтування сукупності якісний чи кількісний показників, вибору об'єктів оцінки та формулювання висновків. Варто зауважити, що більшість дослідників оцінку потенціалу безпосередньо пов'язують його структурою.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Питанням аналізу структури стратегічного потенціалу та методам його оцінки присвячені праці таких науковців як: Л. П. Артеменко, В. Й. Бийця, І. Р. Бузько, М. В. Ганжа, Л. Ю. Гордієнко, І. Є. Дмитренко, Г. Л. Івашенко,

Т. М. Кібук, О. О. Колесніков, Л. С. Ладонько, І. С. Левік, Л. М. Малярець, І. П. Отенко, О. М. Пробоїв, О. А. Сохацька, О. А. Сущенко, Є. В. Швець, О. І. Фурсік тощо.

Питаннями дослідження сутності стратегічних змін займалися такі закордонні науковці: Дж. Балогун, Д. Джоя, М. Зундел, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флоїд та інші. Серед українських варто виокремити: Д. Воронков, О. Гронь, І. Ліганенко, В. Отенко, І. Сокирник.

Незважаючи на існуючі дослідження роль стратегічного потенціалу в забезпеченні успішності стратегічних змін вимагає подальшого уточнення та розробки.

Мета статі полягає у визначенні структури стратегічного потенціалу підприємства та розробці методичного підходу до його оцінки в забезпеченні ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві.

Одноставності в розумінні структури стратегічного потенціалу серед дослідників немає. В роботі Т. М. Кібук [1] структура потенціалу представлена трьома рівнями, де зовнішній включає потенціал споживачів, постачальників, посередників, інших партнерів і конкурентний; а внутрішній об'єднує виробничий, інноваційний, трудовий, маркетинговий та фінансовий. Відповідно складові внутрішнього потенціалу другого рівня діляться на елементи третього: науково-технічний, основних фондів, оборотних фондів, управлінський, логістичний, інформаційний та інвестиційний.

Подібна модель потенціалу надана і в роботі С. Б. Алексеева [2], де автор внутрішній потенціал розподіляє на суб'єктну та об'єктну складові: перша включає управлінський, організаційний, кадровий і маркетинговий, а друга – торговий, трудовий, фінансовий та інноваційний. Також автор виокремлює зовнішній мікропотенціал підприємства, ідентичний за складовими Т. М. Кібук і зовнішній макропотенціал підприємства, представлений економічними, політико-правовими, географічними, культурно-демографічними, технологічними й екологічними можливостями. Дві останні складові автор об'єднує в зовнішній стратегічний потенціал підприємства.

В роботі І. П. Отенко та О. С. Даневич [3] ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства включають: стратегічну позицію підприємства (імідж, репутацію, місце в галузі та соціальну відповідальність); управлінську компетентність відносно прийняття та реалізації стратегічних рішень, а також стратегічні знання; організаційну гнучкість та здатність до забезпечення виробничо-технологічної ефективності (реалізація функцій, основних і допоміжних процесів шляхом використання ресурсів). Де стратегічна позиція відображає зовнішнє середовище, а управлінська компетентність знаходиться на перетині внутрішнього та зовнішнього. Внутрішнє середовище відображено двома іншими складовими.

О. А. Сохацька та О. М. Пробоїв [4] пропонують його структуру як складову трьох елементів: виробничого, який розраховується виходячи із обсягу реалізованої продукції та виробничих потужностей; управлінського, який об'єднує інформаційне забезпечення, продуктивність людського капіталу та готовність до змін; ринкового, який відображає приріст реалізованої продукції в залежності від споживчого попиту та ринкової частки. Відповідно оцінювання комплексного стратегічного потенціалу розглядається як сума добутків зазначених елементів на коефіцієнти їх вагомості для кожної складової на власному рівні.

В. Й. Бица [5] пропонує оцінку стратегічного потенціалу за моделлю, яка є функціональною залежністю: рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства – функція від рівня розвитку стратегічних ресурсів, можливості їх залучення та відповідності структури, динаміки та освоєння стратегічних ресурсів стратегічній меті. Рівень розвитку стратегічних ресурсів виступає функцією від ефективності їх використання, а відповідність стратегічній меті – як функція від оцінки конкурентної значущості стратегічних ресурсів і достатності для реалізації стратегії розвитку. До стратегічних ресурсів автор відносить матеріальні, фінансові, технічні, технологічні, управлінські, кадрові, інформаційні, науково-технічні та маркетингові.

В роботі Л. П. Артеменко й О. І. Фурсік [6] стратегічний потенціал розглядається як сукупність локальних за видами ресурсів, що дозволяє виділяти виробничий, ресурсно-сировинний, фінансовий, трудовий, інноваційний, інвестиційний, організаційно-управлінський, інформаційний, маркетинговий, інфраструктурний, екологічний, експортний та резерви підприємства. Методика оцінювання передбачає визначення ваги кожного із потенціалів та оцінювання за бальною шкалою із розрахунком зваженого значення.

І. С. Левік [7] визначає структуру стратегічного потенціалу через ресурси, компетенції і можливості, які становлять його ядро, а безпосередньо складовими визначає маркетинговий, фінансовий, виробничий, інноваційний, кадровий і організаційно-управлінський, де кожному відповідає відповідна конкурентна перевага в середовищі безпосереднього впливу, яке знаходиться в середовищі опосередкованого впливу.

В роботі О. О. Колеснікова [8] представлено методичний підхід до кількісного оцінювання стратегічного потенціалу на основі виокремлення його чотирьох елементів: загальне управління, маркетинговий, інноваційний і виробничий – шляхом визначення забезпеченості кожного з цих елементів ресурсами: кадровими, матеріально-технічними, фінансовими, інформаційно-технологічними. На перетині цих складових автор пропонує показники оцінки забезпеченості ресурсами. Безпосереднє оцінювання здійснюється за вагомістю показників і їх рівнем шляхом розрахунку інтегрального показника.

Крім вищерозглянутих робіт ще в окремих дослідженнях автори розглядають структуру стратегічного потенціалу. Незважаючи на різноманітність підходів більшість із авторів визначають його як сукупність локальних потенціалів як в рамках зовнішнього, так і в рамках внутрішнього. Для узагальнення представимо існуючі локальні потенціали з точки зору авторів таким чином (табл. 1).

На основі проведеного узагальнення варто представити власне бачення структури стратегічного потенціалу. Ми погоджуємося із тим, що він включає сукупність локальних потенціалів. Як було розглянуто вище, потенціал об'єднує складові, які мають відноситися до внутрішнього середовища. Натомість елементи зовнішнього потенціалу варто розглядати з точки зору доступності можливих найважливіших ресурсів для діяльності підприємства. Цей підхід близький

до розуміння О. О. Колеснікова – де поєднані потенціали та ресурси, але якщо автор визначав забезпеченість потенціалів ресурсами, то з нашої точки зору, оцінювання потенціалу в забезпечення успішності стратегічних змін повинно розглядатися з точки зору ефективності його використання, а можливість залучення варто розглядати відносно доступності ресурсів у зовнішньому середовищі. Таким чином, фактично саме оцінювання передбачає виокремлення внутрішньої структури стратегічного потенціалу підприємства на окремі локальні, кожен з яких має бути представлений відповідною множиною кількісних показників, що має здійснюватися паралельно із визначенням доступності ресурсів за їх типами у зовнішньому середовищі для підприємств досліджуваної галузі сільськогосподарського машинобудування України.

Таблиця 1

### УЗАГАЛЬНЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Автор	Л. С. Ладонько, М. В. Ганжа	І. П. Отенко, Л. М. Малярєць, Г. Л. Іващенко	І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко	Л. Ю. Гордієнко, Є. В. Швець	Т. М. Кібук	О. А. Сохачька, О. М. Пробой	В. Й. Біла	Л. П. Артеменко, О. І. Фурсік	І. С. Левік	О. О. Колесніков
	[9]	[10]	[11]	[12]	[1]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
<i>Внутрішній</i>										
Виробничий	+	+	+	+	+	+		+	+	+
Фінансовий	+	+	+	+			+	+	+	+
Трудовий, кадровий (людський)	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Маркетинговий	+	+	+	+			+	+	+	+
Інноваційний	+	+	+	+			+	+	+	+
Інформаційний		+	+	+	+	+	+	+		+
Інвестиційний			+	+	+			+		
Організаційно-управлінський	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Ресурсний (сировинний)		+	+	+	+		+	+	+	
Мотиваційний		+								
Комунікаційний		+		+						
Інфраструктурний			+	+				+		
Екологічний			+					+		
Технічний				+	+		+			+
Технологічний				+			+			+
Інтелектуальний				+						
Логістичний					+					
Резерви підприємства								+		
<i>Зовнішній</i>										
Ринковий				+		+				
Експортний				+				+		
Споживачів					+					
Постачальників					+					
Посередників					+					
Інших партнерів					+					
Конкурентний					+					

Аналіз доступності ресурсів зовнішнього середовища варто здійснювати, базуючись на якісних методах оцінювання стратегічного потенціалу, серед яких варто виокремити такі. Методи портфельного аналізу або матричні включають матрицю Бостонської консалтингової групи, консультаційної групи «Артур Д. Літл», матриця ризиків, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEEP-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, екран бізнесу General Electric (McKinsey), модель VRIO, PEST-аналіз, матриця Shell (DPM), ADL, 64 стратегіями Тарасенка [9, 13]. Частина з цих методів зорієнтована на аналіз впливу чинників зовнішнього середовища у взаємозв'язку із внутрішнім (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Space). В рамках нашого дослідження аналіз впливу чинників зовнішнього середовища розглядається як окреме положення концепції управління стратегічними змінами і їх вплив стосується потенціалу в тій же мірі як і підприємства як системи в цілому

Окремі з методів орієнтовані на визначення конкурентного статусу підприємства, що корелює із розумінням стратегічного потенціалу як наявності стійких конкурентних переваг – 5 сил конкуренції Портера, БКГ, McKinsey, Shell. Це відображає складову аналізу впливу зовнішнього середовища безпосереднього впливу, яка дозволяє визначити положення підприємства в галузі, стадії життєвого циклу галузі та можливі перспективи зростання.

Для оцінювання «перспективної» складовою стратегічного потенціалу найбільш доцільним є саме оцінювання доступу до найважливіших ресурсів, серед яких ми виділяємо фінансові, кадрові, інформаційні, матеріально-сировинні, технічні та технологічні. Оцінювання доступу до цих ресурсів варто проводити для всіх досліджуваних підприємств через подібність галузі їх функціонування. Натомість визначення рівня стратегічного потенціалу кожного підприємства вимагає індивідуального розрахунку сукупності показників за обраний період аналізу.

Останнім питанням залишається обґрунтування сукупності локальних потенціалів в структурі стратегічного потенціалу. Виходячи з даних табл. 1 автори досить однотайні відносно окремих їх видів. Майже всі виокремлюють виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний та організаційно-управлінський. Відносна інших варто зазначити, що вони частково повторюються в попередніх. Мотиваційний потенціал достатньо враховувати в рамках трудового або людського, як і комунікаційний. Інвестиції доцільно розглядати в рамках фінансової підсистеми діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати ці два локальні потенціали. Особливої уваги вимагає інфраструктурний потенціал через відсутність чіткого розуміння його змісту. За традиційним розумінням інфраструктури такий потенціал властивий в більшій мірі зовнішньому середовищу,

але його можна використовувати як елемент підсистеми забезпечення основної діяльності в рамках виробничого. Подібну властивість має і екологічний потенціал, який як внутрішній варто розглядати лише відносно підприємств галузі сільського господарства. Зміст логістичного потенціалу близький до інфраструктурного, що також дозволяє об'єднати його в структуру загальногосподарського.

Особливості інтелектуального потенціалу полягає в його взаємозв'язку із персоналом, що включено до трудового або людського потенціалу, а в матеріалізований формі набуває вигляду об'єктів інтелектуальної власності, база знань тощо, що частково входить до організаційно-управлінського потенціалу, технічного чи технологічного, які завдяки виокремленню інноваційного, доцільно об'єднати в один.

Таким чином, на основі проведеного дослідження запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який полягає з його декомпозиції на локальні потенціали, представлені такими: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інформаційний, ресурсно-сировинний, організаційно-управлінський, техніко-технологічний. Зовнішню складову потенціалу доцільно оцінювати виходячи із можливості залучення в діяльність підприємства сукупності найбільш важливих ресурсів: фінансових, кадрових, інформаційних, матеріально-сировинних, технічних і технологічних. Оцінка локальних потенціалів має здійснюватися з використанням сукупностей кількісних показників, які їх яких відображають, а можливість залучення додаткових ресурсів і зовнішнього середовища з використанням якісних методів. Поєднання отриманих результатів дозволяє повноцінно обґрунтувати спроможність реалізації намірів стратегічних змін.

### Література

1. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. М. Кібук. – К. : ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2010. – 20 с.
2. Алексеев С. Б. Концептуальна модель формування стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С. Б. Алексеев // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2. – С. 17–25.
3. Отенко І. П. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, О. С. Даневич // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 302–307.
4. Сохацька О. А. Методичні аспекти управління стратегічним потенціалом акціонерних товариств / О. А. Сохацька, О. М. Пробой // Проблеми і перспективи розвитку банківської

системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2004. – Т. 11. – С. 94-98.

5. Бица В. Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств / В. Й. Бица // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 2. – С. 203–206.

6. Артеменко Л. П. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства / Л. П. Артеменко, О. І. Фурсік [Електронний ресурс]. // Ефективна економіка. – 2014. – №. 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2670>

7. Левик І. С. Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи. [Електронний ресурс]. – 2012. – С. 81–88. Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13937/1/15\\_81-88\\_Vis\\_727\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13937/1/15_81-88_Vis_727_Menegment.pdf)

8. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємством" / О. О. Колесніков. – Харків, 2005. – 18 с.

9. Ладонько Л. С. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка / Л. С. Ладонько, М. В. Ганжа // Науковий вісник полісся. – № 2 (2). – (2015) . – С. 109-114.

10. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. Л. Іващенко. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 347 с.

11. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: моногр. / І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко. – Алчевськ: в-во ДГМУ, 2002. – 216 с.

12. Гордієнко Л. Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л. Ю. Гордієнко, Є. В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2006. – № 71. – С. 151–157.

13. Гапон Ю. В. Формування та оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ю. В. Гапон. – Х. : Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017. – 246 с.

***Hehedosh Kristian***

*Postgraduate Student*

*Mukachevo State University, Ukraine*

***Pugachevska Kateryna***

*Ph.D., Associate Professor,*

*Mukachevo State University, Ukraine*

***Chuchka Ivan***

*Ph.D., Associate Professor,*

*Mukachevo State University, Ukraine*

#### **EXPERT ASSESSMENT OF PROBLEMS AND PROSPECTS OF TRANSBOUNDARY COOPERATION MANAGEMENT IN THE CARPATHIAN EUROREGION**

***Гегедош Крістіан Володимирович***

*аспірант кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,*

*Мукачівський державний університет*

***Пугачевська Катерина Йосипівна***

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,*

*Мукачівський державний університет*

***Чучка Іван Михайлович***

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,*

*Мукачівський державний університет*

#### **ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ УПРАВЛІННЯ ТРАНСКОРДОННИМ СПІВРОБІТЦТВОМ В КАРПАТСЬКОМУ ЄВРОРЕГІОНІ**

**Abstract.** The impact of cross-border cooperation in the Transcarpathian region on the border subjects of the regional economy on the basis of marketing questionnaire is investigated. Marketing and digital communications in development of cross-border processes is estimated. The main problems and innovative models of increasing efficiency in cross-border cooperation in the Carpathian Euroregion are identified.