

З. О. Коваль

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту персоналу і адміністрування
ORCID: 0000-0002-0175-6163

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

<http://doi.org/10.23939/semi2025.02.028>

© Коваль З. О., 2025

Досліджено особливості процесів оцінювання та формування стратегічного потенціалу підприємств, розглянуто різнопланові підходи до реалізації цих процесів. Обґрунтовано доцільність розроблення методики аналізу стратегічного потенціалу, яка дала б змогу в результаті її застосування отримати не тільки узагальнену оцінку показника стратегічного потенціалу, але також оцінку його структурних складових елементів таких, як кадровий, виробничий, фінансовий, інноваційний, організаційний, конкурентний, маркетинговий і логістичний потенціали, потенціал відтворення та синергетичний ефект, що досягається внаслідок їх узгодженого підвищення. Запропоновано таку методику аналізу показника стратегічного потенціалу, яка дає змогу отримати інтегровану оцінку цього показника завдяки оцінюванню його складових за відповідними критеріями. Ця методика, на відміну від наявних, полягає в інтегруванні усіх складових елементів стратегічного потенціалу, врахувавши їх, виявленні прихованих резервів підвищення загального показника через його вплив на ці складові елементи та їх узгоджене покращення. Крім того, така методика створить можливість для кращого врахування непередбачених змін у зовнішньому середовищі підприємства у складних сучасних умовах.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, стратегія, стратегічний аналіз, резерви формування стратегічного потенціалу.

Постановка проблеми

Об’єктивна і достовірна оцінка стратегічного потенціалу підприємств сприяє розумінню достатності рівня наявних ресурсів та можливостей для розроблення і реалізації успішних стратегій їхнього розвитку, оптимального застосування ресурсів, пошуку стратегічних можливостей та їх ефективного використання, збільшення резервів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Наявність реальної оцінки стратегічного потенціалу, впливу факторів, що формують цей показник, та його складових елементів дає змогу своєчасно підготувати підприємство до можливих змін, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо його стратегії і реалізації.

Під стратегічним потенціалом розуміють граничні загальні можливості підприємства з досягнення глобальних і локальних стратегічних цілей у певних умовах зовнішнього середовища. Проте це також здатність підприємства мобілізувати свої ресурси і компетенції під час його

діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку.

У межах сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства становить підґрунтя створення та розвитку стійких конкурентних переваг на основі формування унікальних комбінацій ресурсів і відповідних компетенцій. Це складна система зі своїми закономірностями розвитку, від використання якої залежить ефективність діяльності підприємства.

Актуальність дослідження

Ефективний розвиток та функціонування українських підприємств, їхня здатність функціонувати і будувати успішні стратегії свого розвитку у сучасних складних умовах значною мірою залежить від того, наскільки правильно і об'єктивно вони оцінюють свій стратегічний потенціал. А оскільки стратегічний потенціал формується не тільки завдяки ресурсному забезпеченню, а й наявності стратегічних можливостей та компетенцій, то системний комплексний аналіз усіх цих складових дасть змогу підприємствам отримати певні стратегічні орієнтири для свого розвитку, основу для обґрунтування стратегічних рішень та стратегічного управління підприємством загалом.

Актуальність оцінювання та формування стратегічного потенціалу підприємства полягає у необхідності забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Це дає змогу підприємству не лише аналізувати наявні ресурси та можливості, а й ефективно їх використовувати для реалізації стратегічних цілей, досягнення конкурентних переваг та забезпечення його розвитку.

Оцінка стратегічного потенціалу створює можливість для аналізу сильних і слабких сторін підприємства, що сприяє більш ефективному стратегічному плануванню та розробленню стратегій, які забезпечать йому конкурентну перевагу на ринку. Визначення та формування стратегічного потенціалу є ключовим для досягнення довгострокових цілей, стабільного зростання та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності. Оцінювання потенціалу дає змогу виявити оптимальні шляхи використання наявних ресурсів та можливостей, підвищуючи ефективність їх застосування. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, коли ринкові умови швидко змінюються, здатність до оцінки та формування стратегічного потенціалу дає змогу підприємству швидко адаптуватися до нових викликів та створювати нові можливості. Чітке розуміння потенціалу підприємства покращує якість управлінських рішень і сприяє більш ефективній реалізації його стратегій.

Отож питання оцінювання та формування стратегічного потенціалу є особливо актуальне на сучасному етапі функціонування українських підприємств через значну швидкозмінність і непередбачуваність зовнішнього середовища та потребу в орієнтирах для планування їхнього розвитку. І оцінювання, і формування стратегічного потенціалу підприємства є процесами, які становлять невід'ємну частину сучасного стратегічного управління, що забезпечує успішне функціонування та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження у сфері формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств проводили українські та закордонні вчені у різноманітних напрямках та рівнях. Зокрема, такі вчені, як О. В. Березін, І. О. Білецька, В. Б. Горбань, В. А. Маркова, О. А. Сушенко, В. Д. Яблонь, у своїх працях висвітлили поняття та особливості дослідження стратегічного потенціалу [1–3].

Про принципи формування і необхідність аналізу потенціалу підприємства як складової стратегічного управління зазначають у своїх працях такі вчені, як І. Ансофф, В. Г. Герасимчук, П. Друкер, Дж. Еванс, Г. І. Кіндрацька, Н. С. Краснокуцька, А. А. Міщенко, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон та інші. Вони вказують на важливість реальної оцінки показника стратегічного потенціалу, пропонують методи її отримання [41–7]. Проте ці методи мають описовий та порів-

няльний характер і не дають змоги оцінити структуру узагальненого показника, як і дослідити резерви його підвищення. Вагомий внесок у дослідження процесів формування потенціалу підприємства зробили також такі вітчизняні вчені, як І. Р. Бузько, А. Е. Воронкова, Б. М. Мізюк, І. П. Отенко, О. С. Федонін та інші. У їхніх працях приділено значну увагу визначенню сутності та принципів процесу формування потенціалу підприємства, особливостей формування їхніх функціональних потенціалів, підходи до їх оцінювання [8–10].

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, залишається невирішеним питання, пов'язане з отриманням реальної оцінки стратегічного потенціалу та наявністю уніфікованої методики аналізу цього показника, визначення резервів його підвищення.

Формулювання гіпотез і постановка цілей

Метою статті є пошук засобів підвищення ефективності процесів формування і оцінювання стратегічного потенціалу підприємств за допомогою розроблення методики аналізу цього показника та його врахування під час розроблення стратегії.

Гіпотеза 1: Застосування відповідної методики оцінювання стратегічного потенціалу надасть підприємству основу для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень, створить відповідні можливості розвитку.

Гіпотеза 2: Запропоновані критерії оцінювання кожного структурного елементу стратегічного потенціалу та методика його аналізу, наочне представлення результатів дасть змогу поглибити аналіз цього показника, виявити резерви.

Методи дослідження

Для досягнення мети дослідження у статті використано сукупність наукових методів, зокрема порівняльний аналіз, деталізації і групування, абстрактно-логічний метод та інші методи систематизації і узагальнення – для аналізу підходів до оцінювання стратегічного потенціалу, виокремлення напрямів аналізу цього показника, його структури та критеріїв оцінювання; проблемно-орієнтований – для ідентифікації основних проблем, що можуть виникати у сучасних підприємств у процесі оцінювання стратегічного потенціалу у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу

Стратегічний потенціал підприємства є узагальнювальним показником, що охоплює оцінку стану забезпечення підприємства ресурсами і стратегічну потребу у них, компетенції на вміння їх ефективно використовувати і завдяки цьому створювати стратегічні можливості та здатність ними скористатись у перспективі. Саме тому стратегічний потенціал є багатоаспектним поняттям, а його аналіз передбачає вибір і використання відповідного підходу до оцінювання цього показника. Такий вибір доцільно здійснювати, базуючись на основних стратегічних цілях діяльності підприємства, а також тих можливостях і загрозах, що сприяють або перешкоджають досягненню обраних цілей. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства передбачає вибір відповідного підходу (табл. 1).

На основі системного підходу, за якого оцінюється як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементів, сумарний стратегічний потенціал підприємства пропонується розраховувати не як просту суму складових його елементів, а як інтегральний показник через різномірність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергетичного ефекту їхньої взаємодії. Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дає змогу виявити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби в усіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних) та рівень їх використання. Синергія елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх елементів порівняно з простою сумою їх результатів.

Таблиця 1

Підходи до оцінювання стратегічного аналізу потенціалу підприємства

Підходи	Зміст підходу
Цільовий	Розглядає потенціал не тільки як сукупність ресурсів та резервів, але й як здатність підприємства забезпечувати своє довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей, як можливість забезпечувати визначений ефект, а не тільки ресурси для досягнення цілей
Ресурсний	Розкриває потенціал як взаємопов'язану сукупність необхідних для функціонування або розвитку економічної системи різних видів ресурсів
Результативний	Формулює потенціал як сукупність можливостей з випуску продукції в умовах, що забезпечують найефективніше використання певної кількості наявних економічних ресурсів за часом та продуктивністю
Структурно-функціональний	Визначає потенціал як об'єднання елементів, кожен з яких має свої задачі та виконує певні функції
Конкурентний	Оцінює наявні конкурентні переваги, що формують потенціал і є поштовхом до розвитку підприємства в майбутньому
Порівняльний	Ґрунтується на порівнянні з іншими підприємствами та їхніми активами
Системний	Базується на розрахунку стратегічного потенціалу підприємства як інтегральний показник через різноманітність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергетичного ефекту їхньої взаємодії

Джерело: власна розробка автора.

Різноманітність поняття стратегічного потенціалу значно ускладнює процес його оцінювання. Як вже зазначалось, стратегічний потенціал підприємства є інтегральним показником, що охоплює дані про:

- наявність та ефективність використання підприємством різних ресурсів (зокрема, кадрових, фінансових, матеріальних, технічних, інформаційних тощо);
- реальні можливості підприємства в різних сферах соціально-економічної діяльності (ті, що можуть бути реалізованими, або нереалізованими з будь-яких причин);
- навички різних категорій персоналу до використання стратегічного потенціалу з метою виробництва товарів, надання послуг, виконання робіт, отримання максимального доходу (прибутку) та загалом забезпечення ефективного функціонування підприємства;
- форму підприємництва та відповідність організаційної структури стратегічним цілям підприємства.

Отже, показник стратегічного потенціалу має інформувати про вищезазначені складові, давати їм оцінку, узагальнювати інформацію про стан кадрового, фінансового, виробничого, інноваційного, організаційного та конкурентного потенціалів підприємства у їх стратегічному вимірі. Тому цей показник має також відображати інфляційні очікування у стратегічній перспективі, як й інші фактори і умови зовнішнього середовища, що можуть сприяти або перешкоджати повному використанню підприємством свого потенціалу. Будучи багатоаспектним поняттям, потенціал підприємства об'єднує в собі стратегічні цілі розвитку, рушійні сили, зовнішні і внутрішні умови розвитку, джерела розвитку і досягнуті результати.

Насамперед у процесі аналізу стратегічного потенціалу потрібно виявити і проаналізувати фактори, які впливають на його формування, дослідити їх характер, величину, напрям і рівень впливу. Такі фактори можуть належати як до внутрішнього, так і до зовнішнього середовища. Вони можуть примножувати стратегічний потенціал підприємства, так і зменшувати його. До зниження показника може призвести відсутність певного виду ресурсів або їх неефективне застосування, відсутність стратегічних можливостей або компетентностей, необхідних для успішного управління, наявність загроз з боку конкурентів або зміна ринкової інфраструктури у регіоні тощо. Також це

може бути вплив факторів більш глобального характеру, як-от війна або пандемія, невизначеність чи нестабільність у політиці або економіці та інші негативні фактори.

Основні групи факторів, що визначають стратегічний потенціал підприємства (рис. 1).

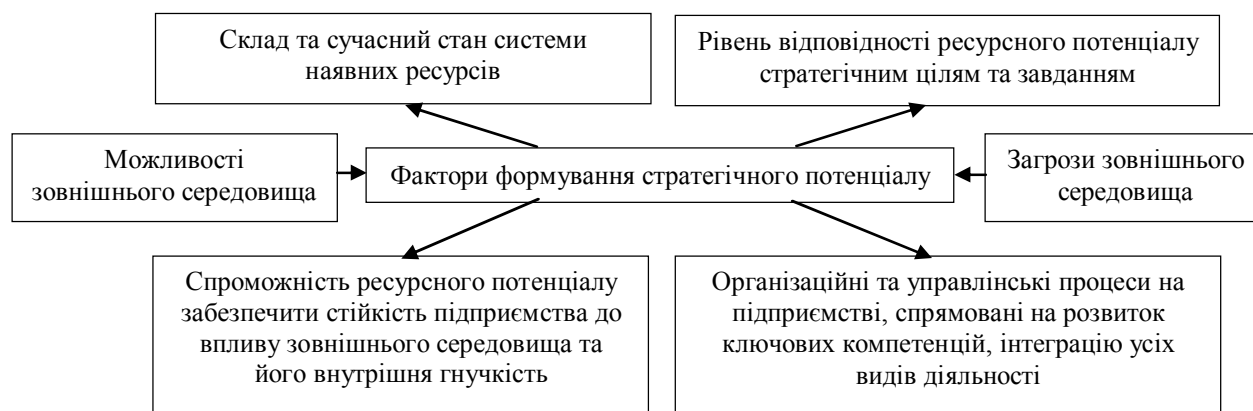


Рис. 1. Фактори формування стратегічного потенціалу підприємств

Джерело: власна розробка автора.

Оскільки стратегічний потенціал підприємства характеризується не лише наявними ресурсами, а й потенційними можливостями підприємства щодо підвищення ефективності їхнього використання, то управління процесом його формування в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим. Тому доцільний аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою передбачення наявності потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства можна рекомендувати використовувати такі методи, як метод різниць, метод рангів, матричні методи (STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз) тощо. Також застосування методів елімінування, економіко-математичних методів таких, як кореляційно-регресійний та дисперсний методи, методи лінійного, динамічного та стохастичного програмування, дасть змогу оцінити вплив факторів на цей показник, випадковість і ймовірність у його формуванні.

Зокрема, для оцінки стратегічного потенціалу підприємства і вибору стратегії його розвитку доцільним є застосування методу SPACE-аналізу. Цей метод дає змогу обрати, класифікувати та провести аналіз найважливіших характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. Проте його застосування не дає змоги отримати узагальнений показник стратегічного потенціалу та оцінити його структурні елементи, їх вплив на формування узагальненого показника. Цей метод вважають похідним від SWOT-аналізу і застосовують для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств за такими групами критеріїв (вибір критеріїв може змінюватись залежно від умов середовища та специфіки діяльності підприємства), як фінансова сила підприємства, конкурентні переваги, привабливість галузі, стабільність галузі. Водночас не беруть до уваги інші фактори, які також істотно впливають на формування стратегічного потенціалу підприємств. Інші із зазначених матричних методів стратегічного аналізу аналогічно висвітлюють тільки окремі аспекти формування стратегічного потенціалу, тому не дають повної оцінки його наявності та використання у стратегічній перспективі.

Такими методами, застосування яких дасть змогу оцінити впливи факторів на формування показника стратегічного потенціалу та ефективність і повноту його використання підприємством, можуть бути методи факторного дискретного аналізу або стохастичного аналізу. Зокрема, серед методів факторного дискретного аналізу доцільним буде застосування методів елімінування (ланцюгових підстановок, абсолютних або відносних різниць, індексний та інтегральний). Ці методи дають змогу на основі даних про впливи факторів обчислити величину зміни результа-

тивного показника і оцінити наслідки цих впливів. Також вони дають змогу виявити і обчислити резерви підвищення результативного показника.

На усіх етапах процесу формування стратегічного потенціалу підприємства та управління ним виникає потреба в його оцінці, вірогідність і адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих стратегічних управлінських рішень.

Під час дослідження можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, які перебувають в одній стратегічній групі, плани з об'єднання стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу підприємства в кожній такій зоні, конкурентні сфери (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей і сфер знаходження стратегічних груп [3, 5–6].

На основі зазначеного, можна зробити висновок про доцільність застосування багатокритеріального підходу до оцінювання стратегічного потенціалу підприємств, який дає змогу здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок у межах обраної шкали. Для аналізу складових стратегічного потенціалу доцільно використати певні групи критеріїв, які характеризують залежність кожної конкретної складової від внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на її формування. Орієнтовний перелік критеріїв для проведення аналізу стратегічного потенціалу підприємств наведено у табл. 2.

Отже, оцінивши кожен із вищенаведених критеріїв усіх структурних елементів стратегічного потенціалу і присвоївши кожному з них відповідну вагомість, отримаємо їхню зважену оцінку за кожним з цих елементів за формулою (1):

$$\Pi_j = \sum_{i=1}^m B_i E_i, \quad (1)$$

де Π_j – інтегральний показник відповідного j -го типу (структурного елементу) стратегічного потенціалу підприємства, зокрема кадрового, виробничого, інноваційного, фінансового, управлінського, маркетингового і логістичного, конкурентного потенціалів та потенціалу відтворення підприємства тощо; m – число критеріїв оцінки; B – вага i -го критерію оцінювання; E – експертна оцінка i -го критерію оцінки відповідного типу потенціалу, що є структурним елементом інтегрального показника стратегічного потенціалу підприємства.

Далі потрібно обчислити інтегральний показник стратегічного потенціалу. Це можна зробити методами елімінування, інтегральним методом, методами обчислення середньозваженої середньої, ентропії, стохастичними методами. Одним з найпростіших та зручних методів обчислення інтегрованого показника є метод визначення середньгеометричного значення показника. У цьому випадку інтегрований показник стратегічного потенціалу (Π_{int}) доцільно обчислити за формулою (2):

$$\Pi_{int} = \sqrt[j]{\prod_{j=1}^n \Pi_j} \quad (2)$$

Застосування інтегрального методу для оцінювання стратегічного потенціалу є більш трудомістким, проте створює можливість оцінити вплив кожної складової на формування загального показника, а також обчислити синергетичний ефект від впливу факторів у вигляді сукупного впливу факторів.

Результати застосування наведеної методики доцільно подати у вигляді багатофакторної моделі, що дасть змогу здійснити порівняння показників стратегічного потенціалу підприємства, які розраховані за різні періоди. Зокрема, це можуть бути фактичний показник стратегічного потенціалу, що представлятиме звітний рік, а також показник за минулий період та його прогнозоване значення.

Приклад формування моделі порівняння показників стратегічного потенціалу підприємства наведено на рис. 2.

Орієнтовний перелік критеріїв для проведення аналізу стратегічного потенціалу підприємств

Складові	Критерії
Кадровий потенціал	– чисельність персоналу; – освіта, кваліфікація, досвід, навички, лояльність, дисципліна кадрів; – обсяг виконаної роботи, її якість; – внесок у досягнення цілей організації; – здатність до навчання то розвитку; – мотивація кадрів
Виробничий потенціал	– обсяг виробництва продукції; – асортимент продукції; – виробничі витрати; – розмір активів та трудових ресурсів; – рівень організації виробництва; – вартість матеріальних ресурсів; – ефективність використання виробничих ресурсів
Фінансовий потенціал	– стабільність прибутку; – рентабельність підприємства, продукції, вкладеного капіталу; – стабільність отриманого прибутку; – ліквідність; – структура заборгованості; – здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
Інноваційний потенціал	– рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі; – рентабельність інвестицій; – здатність до інновацій; – чиста приведена вартість інвестицій; – внутрішня норма прибутковості інвестицій; – рентабельність інвестицій
Організаційний потенціал	– організаційна культура; – ефективність керівництва; – стратегічна єдність колективу; – соціально-психологічний клімат в колективі; – інноваційність в управлінні; – спрямованість до довготривалих взаємовідносини із споживачами
Маркетинговий та логістичний потенціали	– здатність формувати попит; – здатність створювати імідж бренду; – вміння ефективно управляти відносинами з клієнтами; – ефективність процесів постачання; – оптимізація транспортних витрат та своєчасність доставки; – оптимальність управління запасами та гнучкість логістичної системи
Конкурентний потенціал	– ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка; – здатність здійснювати маркетингові заходи, комунікації із споживачами; – можливість активного впливу на рівень цін і витрат; – залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури; – суспільна привабливість галузі; – поява нових конкурентів
Потенціал відтворення	– здатність підтримувати та відновлювати свої кадрові ресурси; – здатність оновлювати матеріально-технічну базу; – здатність до відтворення фінансових ресурсів і залучення інвестицій; – здатність генерувати нові ідеї, розвивати технології; – здатність аналізувати і покращувати відносини із споживачами; – здатність оперативно реагувати на зміни, оптимізувати процеси

Джерело: власна розробка автора.

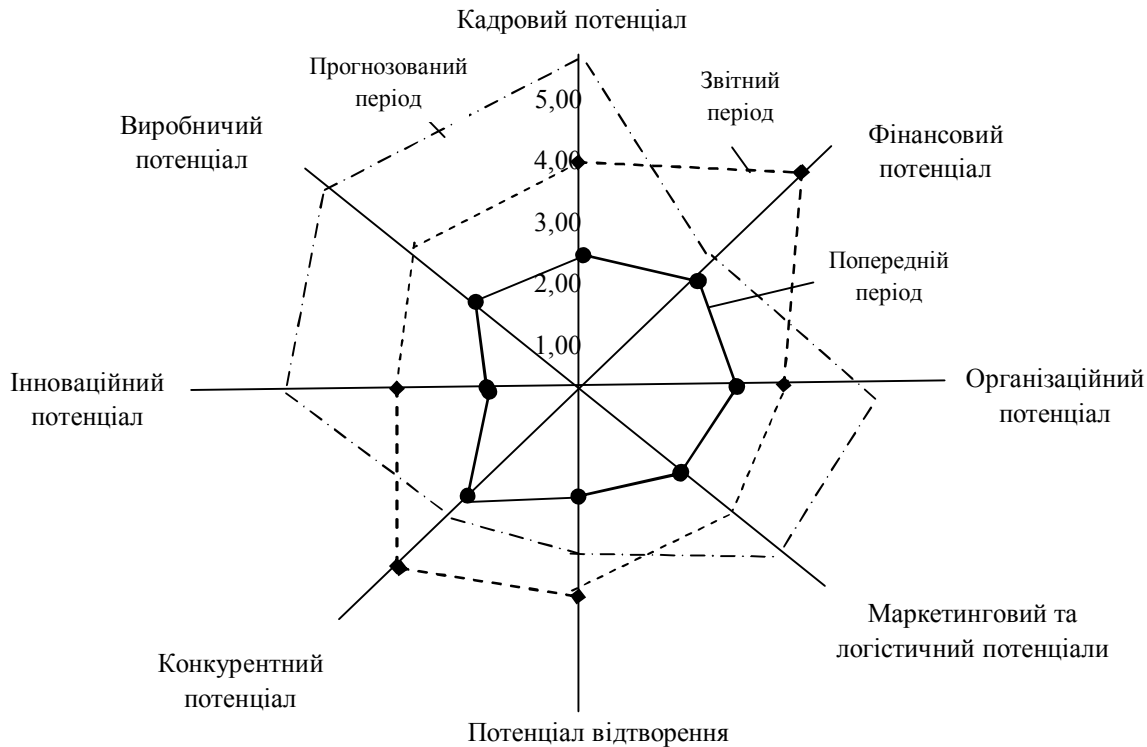


Рис. 2. Модель порівняння показників стратегічного потенціалу підприємства
Джерело: власна розробка автора.

Запропонована модель порівняння показників стратегічного потенціалу підприємства створює можливості для наочного представлення та аналізу зазначених показників, що відображають звітний рік, а також показник за минулий період та його прогнозоване значення. Аналогічно можна представити для порівняння структуру показників стратегічного потенціалу базового підприємства та його конкурентів або показники стратегічного потенціалу, які підприємство отримає у разі реалізації альтернативних стратегій, або відобразити потреби у значеннях цього показника у разі вибору тієї чи іншої стратегії тощо.

Застосування мережевого методу дасть змогу унаочнити та порівняти між собою показники стратегічного потенціалу підприємства, дослідити структуру інтегрального показника через представлення його складових, оцінити ймовірність та величину стратегічної прогалини між фактичним і очікуваним значеннями показників.

Отож успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства, що базується на результатах проведеного стратегічного аналізу, дасть змогу впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проєкти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємств, сформувати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень для запобігання кризовим явищам на підприємствах, так забезпечуючи підприємству стабільний розвиток [11–12].

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства передбачає етапи, які наведені у табл. 3.

Застосування запропонованої методики оцінювання стратегічного потенціалу дасть змогу українським підприємствам отримати значні конкурентні переваги і нові можливості для покращення функціонування елементів системи підприємств, резерви їхнього розвитку у довгостроковій перспективі. Це підтверджує висунуту у дослідженні гіпотезу.

Зважаючи на це, застосування цієї методики сприятиме отриманню об'єктивної оцінки стратегічного потенціалу підприємства у кількісному вимірі, а також унаочненню структури його формування. Проте недоліком її застосування є складність представлення показника стратегічного

потенціалу у вигляді багатofакторної моделі. Такий недолік можна виправити можливістю автоматизувати розрахунки впливу факторів за допомогою відповідних технічних програм.

Таблиця 3

Етапи методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Етапи	Найменування	Зміст
1 етап	Формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу	Виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції тощо
2 етап	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства	Оцінка політико-правового, соціального, технологічного, конкурентного середовищ тощо. Аналіз ресурсів (оцінка фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних та інших ресурсів підприємства), основних компетенцій та конкурентних переваг, функціональні сфери (аналіз діяльності підприємства за основними напрямками (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом) з метою виявлення сильних та слабких сторін), структура та організація (оцінка організаційної структури, системи управління та процесу прийняття рішень тощо
3 етап	Аналіз складових та інтегральна оцінка стратегічного потенціалу	Аналіз за складовими факторами або структурно-функціональним підходом, виявлення синергетичного взаємовпливу елементів стратегічного потенціалу
4 етап	Визначення і аналіз стратегічної прогалини показника стратегічного потенціалу	Оцінка стратегічної прогалини як різниці між фактичним і стратегічно необхідним значенням показника та його складових (за потреби), дослідження можливостей зменшення або ліквідації стратегічної прогалини
5 етап	Визначення резервів підвищення стратегічного потенціалу	Аналіз резервів підвищення рівня загального показника стратегічного потенціалу підприємства через підвищення рівня його складових виробничого, кадрового, інноваційного, фінансового, організаційного та конкурентного потенціалів
6 етап	Оцінка впливу стратегічного потенціалу на основні стратегічні показники підприємства	Врахування стратегічного потенціалу та можливостей підприємства, а також загроз та можливостей зовнішнього середовища підприємства під час формування та вибору стратегії розвитку підприємства
7 етап	Оцінка використання стратегічного потенціалу	Контроль за повнотою використання стратегічного потенціалу під час реалізації стратегії підприємства з метою забезпечення його успішного розвитку і ефективної діяльності у стратегічній перспективі

Джерело: власна розробка автора.

До переваг запропонованої методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства належать:

- зрозуміла логіка проведення аналізу;
- відносна швидкість обчислення показників;
- можливість визначення укрупнених стратегічних позицій та наочність представлення отриманих результатів, рекомендацій з вибору напрямів дій.

Дослідження процесу формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій дає змогу врахувати впливи факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, спрогнозувати наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення, що підтверджує зазначену вище гіпотезу.

Висновки

Стратегічний потенціал є основою для розробки та реалізації стратегії підприємства. Його ефективне використання дає досягти сталого розвитку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий успіх на ринку.

Оцінка та розвиток стратегічного потенціалу є важливим етапом стратегічного управління підприємством, що дає змогу визначити його сильні та слабкі сторони, розробити ефективні стратегії. Стратегічний аналіз наявного стратегічного потенціалу підприємства, прогнозування потреби у відповідному його значенні у довготривалій перспективі для забезпечення стратегічного розвитку підприємств дасть змогу скоротити стратегічну прогалину між величиною потрібного і наявного значень показника.

Отже, висунуті гіпотези під час дослідження повністю підтверджено. Застосування запропонованої методики оцінювання стратегічного потенціалу дасть підприємству основу для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень та створить відповідні можливості розвитку, це впливає з результатів дослідження та апробації методики на підприємствах Львівської області. Ці результати будуть наведені у наступних публікаціях за зазначеною тематикою. Запропоновані критерії оцінювання кожного структурного елементу стратегічного потенціалу та методика його аналізу, як і їх наочне представлення, дає змогу поглибити аналіз цього показника. Результати аналізу свідчать про успішність застосування зазначених параметрів для дослідження стратегічного потенціалу, проте через необхідність їх узагальнення і опрацювання вони будуть представлені, як зазначалось вище, у наступних працях.

Теоретичні положення та практичні рекомендації, які містяться у статті, поглиблюють дослідження процесів формування і використання стратегічного потенціалу. Крім того, це створює можливості для отримання об'єктивної оцінки впливу факторів на його узагальнювальний показник та визначають його рівень, що сприятиме підвищенню ефективності його використання з метою забезпечення розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

Перспективи подальших досліджень

Результати аналізу стратегічного потенціалу підприємства становлять основу для прийняття важливих стратегічних рішень, розроблення його стратегії та досягнення успіху у майбутньому. Зважаючи на це, подальші дослідження у цій сфері мають стосуватись апробації запропонованої методики на практиці, оцінки її дієвості та результативності, удосконалення процесу її застосування.

1. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. (1). 26–31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>.
2. Carpenter M. A., Sanders G. (2009). *Strategic management: a dynamic perspective concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International. DOI: <https://doi.org/10.4236/oalib.1105837>.
3. Березін О. В. Завдання та механізми оптимізації структури виробничого потенціалу підприємства. *Вісник національного ун-ту водного господарства та природокористування: зб. наук. пр. Економіка*. 2019. № 4 (40). С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>.
4. Bosone C., Dautović E., Fidora M., Stamato G. How geopolitics is changing trade. 2024. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/how-geopolitics-changing-trade>.
5. Bremmer I., Kupchan C. Top risks 2024. Eurasia Group's annual report. 2024. URL: <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2024>.
6. De Villa M. A., Rajwani T., Lawton T. Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*. 2015. 24(3), 419–429.
7. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>.
8. Sytnyk Yo., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. 11(1), 67–79. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>.

9. Bilderback S. L., Miller G. J. Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*. 2023. Vol. 42. no. 4. Pp. 327–336. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0054>.
 10. Koval Z. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Journal of scientific works "Economic Innovations" of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine*. 2019. Vol. 1. № 1 (70). 132–142. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001062026>.
 11. Koval Z. Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*. 2023. 5 (4 (73)). 27–31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.
 12. Коваль З. О. Стратегічний аналіз : навч. посіб. 2024. 424 с.
 13. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. 2005. 352 с.
 14. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. (34). 142–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>.
 15. Frederico Belo, Yao Deng, Juliana Salomao. Estimating and testing investment-based asset pricing models. *Journal of Financial Economics*. 2024. Vol. 162. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X24001685>.
 16. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріальнотехнічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02).
 17. Смелянов О. Ю., Петрушка Т. О., Симак А. В. Інноваційність економічного розвитку підприємств: сутність, види та особливості оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 3. (Index Copernicus International). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-44>.
 18. Kulinich T., Berezina L., Bahan N., Vashchenko I., Huriievska V. Application of project management: lean technologies and saving manufacturing (aspects of management and public administration). *International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS)*. 2021. 21 (5). Pp. 57–68. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.5.11>.
 19. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. Pearson, 2016. 747 p.
 20. Харчук В. Ю. Формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу: теоретико-концептуальні засади та інструментарій моделювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 276 с.
-
1. Biletska, I., & Yablon, V. (2025). Stratehichne upravlinnya yak instrument zabezpechennya stabil'noho rozvytku pidpryyemstva. [Strategic management as a tool for ensuring stable development of an enterprise]. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 26–31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4> (in Ukrainian).
 2. Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). *Strategic management: a dynamic perspective concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International. DOI: <https://doi.org/10.4236/oalib.1105837>.
 3. Berezin, O. V. (2019). Zavdannya ta mehanizm optimizacii strukturi potencialu pidriemstva [Tasks and mechanisms for optimizing the structure of the production potential of the enterprise]. *Visnik Nacionalnogo universitetu vodnogospodarstva ta prirodocoristuvannya. Economica*, 4(40), 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89> (in Ukrainian).
 4. Bosone, C., Dautović, E., Fidora, M., & Stamato, G. (2024). How geopolitics is changing trade. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/how-geopolitics-changing-trade>.
 5. Bremmer, I., & Kupchan, C. (2024). Top risks 2024. Eurasia Group's annual report. Retrieved from <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2024>.
 6. De Villa, M. A., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3), 419–429.
 7. Dovbnya, S., & Papusha, I. (2022). Evolyutsiya stratehichnoho upravlinnya ta osoblyvosti yoho suchasn'oho etapu. [The evolution of strategic management and the characteristics of its modern stage] *Ekonomika ta suspil'stvo*. (40). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54> (in Ukrainian).
 8. Sytnyk, Yo., & Zakharchyn, H. (2024). HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 11(1), 67–79. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>.

9. Bilderback, S. L., & Miller, G. J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, 42, 4, 327–336. DOI: 10.1108/JMD-03-2022-0054.1.
10. Koval, Z. (2019). Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Journal of scientific works “Economic Innovations” of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine*, 1, 1 (70), 132–142. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001062026>.
11. Koval, Z. (2023). Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*, 5 (4 (73)), 27–31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.
12. Koval, Z. (2024). Stratehichnyy analiz. [Strategic analysis]. 424 (in Ukrainian).
13. Krasnokuts'ka, N. S. (2025). Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka. [Enterprise potential: formation and assessment: teaching manual] (in Ukrainian).
14. Konoplyanko, D. (2021). Sutnist' ta metody otsinky stratehichnoho potentsialu pidpryyemstva. [The essence and methods of assessing the strategic potential of an enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89> (in Ukrainian).
15. Frederico, Belo, Yao, Deng, & Juliana, Salomao. (2024). Estimating and testing investment-based asset pricing models. *Journal of Financial Economics*, 162. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X24001685>.
16. Arefieva, O. V., Safonik, N. P., & Kryvenko, Ye. A. (2021). Faktory innovatsiinoho rozvytku systemy materialnotekhnichnoho zabezpechennia pidpryyemstva v umovakh neotekhnolohichnoho vidnovlennia [Factors for the innovative development of the enterprise system of material and technical support in conditions of neo-technologic renewal]. *Modern Economics*, 30, 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02) (in Ukrainian).
17. Yemelianov, O. Yu., Petrushka, T. O., Symak, A. V. (2022). Innovatsiinist ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv: sutnist, vydy ta osoblyvosti otsiniuvannia [Innovativeness of economic development the enterprises: essence, types and features of evaluation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 3. (Index Copernicus International). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-44> (in Ukrainian).
18. Kulinich, T., Berezina, L., Bahan, N., Vashchenko, I., & Hurievska, V. (2021). Application of project management: lean technologies and saving manufacturing (aspects of management and public administration). *International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS)*, 21 (5), 57–68. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.5.11>.
19. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson.
20. Kharchuk, V. Yu. (2021). Formuvannia ta vykorystannia system harmoniinoho rozvytku pidpryyemstv v umovakh globalizatsii biznesu: teoretyko-kontseptualni zasady ta instrumentarii modeliuvannia [Formation and use of systems for harmonious development of enterprises in the context of business globalization: theoretical and conceptual foundations and modeling tools]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi Politechniky (in Ukrainian).

Z. Koval

Lviv Polytechnic National University,
Department of Human Resource Management and Administration,
zoriana.o.koval@lpnu.ua

THEORETICAL APPROACHES TO ASSESSMENT AND FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISES

© Koval Z., 2025

The purpose of this study is to analyze approaches to the formation and assessment of the strategic potential of an enterprise in modern conditions of uncertainty of the external environment, to analyze existing approaches to the study of strategic potential, as well as its formation, to develop an effective methodology for generalizing the indicator of strategic potential, its structure, reserves for increasing its level, etc. In addition, the specified methodology also includes an analysis of the size of the strategic gap between real and expected indicators of strategic potential.

Design/methodology/output – In the article, the author used the method of literature review to substantiate the importance of developing and applying a methodology for assessing strategic potential, ways

of its formation by Ukrainian enterprises in order to obtain significant strategic opportunities, as well as to substantiate the relevance of the chosen research topic. Based on the literature review, the author identified areas for the formation and assessment of the strategic potential of enterprises. The research methods used in the work were: economic and strategic analysis, modeling to form a methodology for assessing the strategic potential of an enterprise; comparative analysis to study the structure of the strategic potential of an enterprise; methods of detailing, logical comparison and generalization of research results.

Results – a proven hypothesis that the application of the proposed methodology for analyzing strategic potential allows assessing its integral indicator and structure, reserving an increase in this indicator and investigating the size of the strategic gap between its actual and expected levels.

Theoretical provisions and practical recommendations contained in the article will make it possible to use the proposed methodology to investigate the formation and use of strategic potential. They will direct obtaining an objective assessment of the influence of factors that form its general indicator and suggest its level, which will contribute to increasing the efficiency of its use for the planned provision of the enterprise's development in a strategic perspective.

The practical consequences of this study can form the interests of managers, employees of analytical departments and strategic planning departments of Ukrainian enterprises, which are called upon to function and develop in difficult war conditions, to investigate ways and means of strengthening their positions in the market in the long term.

Originality/value – this study emphasizes the importance of finding new methods for ensuring the strategic development of Ukrainian and foreign enterprises operating in difficult war conditions. Conclusions – strategic potential is the basis for the development and implementation of an enterprise's strategy. Assessment and development of strategic potential is a stage of strategic management of an enterprise, which makes it possible to develop its strengths and weaknesses and develop effective strategies.

Keywords: strategic potential of the enterprise, strategy, strategic analysis, reserves for the formation of strategic potential.