

**РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІКА ТА ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ**

**Боковець В.В.**, доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**Новак І.Г.**, бакалавр  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР  
ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE AS A FACTOR OF  
MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні та методичні підходи до стратегічного управління потенціалом підприємства. Проаналізовано загальні підходи до процесу формування стратегічного потенціалу підприємства. Розглянуто методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Визначено основні правила формування системи управління потенціалом.

**Ключові слова:** стратегія, підприємство, потенціал, стратегічний потенціал, стратегічний набір, управління.

**Abstract.** The article describes the essence and main characteristics of the strategic potential of the enterprise. In today's world, strategic management of the enterprise means the process by which managers carry out long-term management of the enterprise, determine the main activities and goals, develop and implement strategies to address issues in the activities of enterprises, taking into account the most significant external and internal risks. The process of making strategic decisions always causes many risks that the company faces in the process of activity.

**Key words:** strategy, enterprise, potential, strategic potential, strategic set, management.

*Постановка проблеми.* Ринкове середовище характеризується нестабільністю і непередбачуваністю подій, недостатньо ефективним економічним законодавством, відсутністю розвиненої інфраструктури. В наукових дослідженнях недостатньо чітко визначені позиції стосовно створення теоретичного підґрунтя для побудови механізмів формування ефективного функціонуючого стратегічного потенціалу підприємства і технології їх застосування, а також можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки. Саме тому розгляд цієї тематики є надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Визначення стратегічного потенціалу ґрунтується на системному підході до розгляду умов і результатів функціонування підприємства як динамічної відкритої системи. Згідно з цим підходом підприємство розглядають як систему ресурсів, взаємодія яких зумовлює досягнення результатів. Потенціальні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства. Формування стратегічного потенціалу – це важлива функція роботи будь-якого підприємства. Від

своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних задач багато в чому залежить ефективність його роботи.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* У сучасній економічній літературі досить часто розглядаються проблеми, пов'язані із визначенням сутності, елементів стратегічного потенціалу та здійснення управління ним. Дослідженню цих питань присвячено праці таких науковців: В.В. Боковець, О.В. Березін, В.Н. Гавва, В.Б. Горбань, Л.Ю. Гордієнко, Е.А. Лапін, В.Д. Маркова, І.П. Отенко, В.В. Пастухова, О.А. Пробоїв, О.А. Сущенко, Р.В. Фещур, Л.С. Шеховцева, Є.В. Швець та ін.

Метою даного дослідження є аналіз особливостей формування системи управління стратегічним потенціалом в сучасних умовах господарювання.

*Виклад основного матеріалу.* В загальному розумінні стратегічний потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій. У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання ефективності управління персоналом. Забезпеченість необхідними ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці безпосередньо впливає на якість надання послуг. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом на підприємстві. До основних дій щодо впровадження дієвої системи менеджменту на підприємстві є:

- впровадження системи управління якістю, яка відповідає стандартам ISO;
- вдосконалення системи оцінки персоналу;
- збільшення вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- забезпечення впровадження системного до управління персоналом підприємства;
- найм працівників на конкурсних засадах із залученням до складу конкурсних комісій представників профільних департаментів міської ради;
- систематично проведення семінарів та тренінгів з метою підвищення рівня знань та кваліфікації працівників;
- проведення стажування майбутніх випускників вищих та професійних навчальних закладів з можливим працевлаштуванням за результатами проходження практики;
- опрацювання можливості укладання договорів з навчальними закладами щодо підготовки відповідних фахівців;
- створення кадрового резерву на базі підприємства.

На сьогодні основні засади і підходи стратегічного управління до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних вчених і практики американських, японських і європейських корпорацій, з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки із загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання [2, с. 83]. Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Тому потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних

характеристик кадрів підприємства, але, передусім, їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку.

Стратегічне управління розглядають як динамічну сукупність взаємозв'язаних управлінських процесів. У його структурі виділяють основні етапи чи завдання, серед яких аналіз середовища вважається вихідним процесом.

Аналіз та узагальнення різноманітних підходів та визначень дає змогу зробити висновок, що стратегічний менеджмент – це постійний процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, вибору стратегій, планування, реалізації планів організації. Виступаючи складною системою, яка спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, вивчаючи зміни та постійно коригуючи процеси на підприємстві являється ефективним інструментом управління.

Варто зауважити, що стратегія – це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища [1, с. 80].

Стратегічне управління розглядають як динамічну сукупність взаємозв'язаних управлінських процесів. У його структурі виділяють основні етапи чи завдання, серед яких аналіз середовища вважається вихідним процесом.

Проблема виміру стратегічних можливостей підприємства – досить важлива, як у теоретичному, так і в практичному плані. Знання потенціалу окремого підприємств надає можливість визначити сумарний потенціал галузі й національного господарства, створює основу для постановки, вибору й обґрунтування довгострокових цілей розвитку. Співвіднесення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування будь-якої господарської системи дає комплексне уявлення про ефективність її функціонування, тобто ступінь реалізації потенціалу. Це створює підстави для визначення напрямів структуризації потенціалу – оптимізації його структури. Оцінювання стратегічних можливостей підприємства як його потенціалу й окремих його елементів дозволяє усувати протиріччя при різноприскореному або різноспрямованому русі складових його елементів, певною мірою управляти характеристиками потенціалу [3, с. 196].

Управління стратегічним потенціалом розглядається нами як процес, що охоплює:

- стратегії розвитку підприємств;
- систему підприємницьких можливостей;
- тип поведінки підприємств;
- типологію потенціалу;
- механізми управління потенціалом;
- алгоритми формування потенціалу;
- технологію управління потенціалом;
- правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним [2, с. 96].

Потенційні можливості підприємства за найсприятливішим використанням його ресурсів характеризує стратегічний потенціал підприємства. Головними складовими, які повинні міститися в стратегічному потенціалі підприємства та визначають його можливості є: здатність до проведення макроекономічного аналізу в регіоні; прогнозування кон'юнктури ринку послуг, а також, ринку ресурсів та капіталу; реалізація ефективних стратегій та розроблення правильного плану дій; можливість ефективно використовувати інвестиційне фінансування щодо розвитку підприємства; передбачення змін в обсязі споживчого попиту.

Рівень засвоєння можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства, адже саме він обумовлює конкурентоспроможність та переваги на ринку товарів та послуг. Для того, щоб оцінити та удосконалити стратегічний потенціал будь-якого підприємства, потрібно провести певну систему дій:

1. Сформувані та дослідити значення основних показників на підприємстві протягом років та відібрати ті показники, що мають відношення до внутрішніх перспектив зростання конкуренції на ринку послуг;
2. За допомогою методу виставлення балів, оцінити можливості розвитку окремих складових стратегічного потенціалу;
3. Визначити рівень важливості та значення окремих складових стратегічного потенціалу для розвитку комунального підприємства;
4. Узагальнити індивідуальні оцінки перспектив розвитку стратегічного потенціалу та зробити відповідні висновки.

Перевірка на забезпеченість стратегічного потенціалу підприємства є одним із основних етапів стратегічного управління. Аналіз зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства дозволить конкретизувати напрямок розвитку потенціалу та дій механізму управління підприємством взагалі. Для формування позитивного та ефективного стратегічного потенціалу підприємства потрібно здійснити певні необхідні процеси:

- для початку потрібно здійснити синтез структури стратегічного потенціалу підприємства, щоб визначити основні його складові, а також показники-індикатори – з допомогою яких можна виміряти фактичний стан стратегічного потенціалу підприємства;
- далі необхідно провести діагностику фактичного стану стратегічного потенціалу, який існує;
- та в кінці, необхідно спрогнозувати можливі тенденції структурних змін стратегічного потенціалу на підприємстві.

Але для ефективного удосконалення стратегічного потенціалу підприємств в умовах не стабільного зовнішнього середовища, необхідно врахувати:

1. Політичні фактори – для того, щоб зменшити їх вплив на діяльність підприємства та вивчити діючі політичні сили;
2. Соціальні фактори - приділити увагу таким показникам, як зміна суспільних цінностей, відносин, інтересів та сподівань;
3. Державні фактори, адже лише держава ухвалює та встановлює систему нормативних актів, що регулює діяльність на ринку послуг;
4. Ринкові фактори – що допомагають підприємству удосконалити та встановити правильну тактику для виконання стратегії, щоб зміцнити свої позиції на ринку послуг;
5. Фактори конкуренції – які здійснюють контроль з боку комунального підприємства за діями своїх конкурентів на ринку товарів та послуг.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства здійснюється під безпосереднім впливом чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які суттєво відбиваються на структурних складових стратегічного потенціалу. Аналіз та оцінка такого впливу означених чинників на процес формування стратегічного потенціалу підприємства надає можливість виявлення зовнішніх загроз та потенційно вигідних можливостей для підприємства, прогнозування тенденцій розвитку його стратегічного потенціалу, а також

розробки адекватних управлінських рішень в умовах нестабільності. Управління стратегічним потенціалом підприємства повинне включати наступні етапи:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства: виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції; встановлення місії та цілей організації; оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

3) формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

4) виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

6) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

7) моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

Методологічною основою формування результативної системи управління потенціалом є правила створення такої системи (табл. 1) [4, с. 93].

Таблиця 1

Основні правила формування системи управління потенціалом

Правила формування потенціалу підприємства	Правила формування системи управління потенціалом підприємства
1. Альтернативність потенційних можливостей	1. Стратегічна цільова спрямованість управління потенціалом підприємств як основа забезпечення його системної цілісності.
2. Динамічний характер потенційних можливостей	2. Головна концептуальна основа системи управління потенціалом – формування можливостей та управління ними.
3. Динамічна збалансованість потенціалу підприємств.	3. Первинність стратегій, стратегічних цілей і вторинність можливостей.
4. Динамічна зміна структурних елементів потенціалу як розвиваючої системи.	4. Стратегічний ефект – сновний критерій оцінки результативної системи управління потенціалом підприємств.
5. Динамічна відповідальність потенціалу темпом і напрямку розвитку підприємств.	5. Системно – комплексний підхід до формування управління потенціалу підприємств.
6. Синергетичний ефект в динамічно збалансованій системі потенціалу підприємницьких структур	6. Забезпечення динамічної конкурентоспроможності потенціалу підприємств.
7. Упереджувальний розвиток потенціалу підприємств по відношенню до стратегічних системних змін в організаціях.	7. Система управління потенціалу підприємств повинна розвиватися на принципах попереджувальної адаптивної дії по відношенню до стратегічних змін у зовнішньому середовищі

Управління стратегічним потенціалом підприємств слід розглядати як систему, яка здійснює реалізацію функцій при досягненні цілей стратегічного, поточного та оперативного характеру. Це річні напрямки дій з неадекватною цільовою програмою та механізмами управління, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та синергійного ефекту. В цьому зв'язку виникає проблема формування цілісної системи управління потенціалом підприємств, яка забезпечила б єдність стратегічного управління. В системі управління стратегічним потенціалом підприємств, важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей [6, с. 245-260].

ТОВ «Вінницька птахофабрика» – одна з найбільших птахофабрик в Європі, устаткована сучасним обладнанням з використанням новітніх технологій. Вже наприкінці 2016 року підприємство вийшло на 100% виробничих потужностей.

За 2019 рік «Вінницька птахофабрика» вийшла на новий рівень та отримала гарні позиції на вітчизняному та Європейському ринках що дозволило дійти до таких показників: виробництво м'яса птиці на рік : 257 тис. тонн; кількість голів: 142 млн. голів.

Вдосконалення управління стратегічним потенціалом ТОВ «Вінницька птахофабрика» в умовах нестабільності зовнішнього середовища потребує загального вирішення та пошуку постійно нових видів досягнення кращого управління існуючим потенціалом підприємства. Стратегічне управління як діяльність підприємства підтримується тим потенціалом фірми, що їй притаманний. Тобто стратегія спирається на сукупність ресурсів та можливостей, котрі забезпечують реалізацію як місії, так і конкретних цілей підприємства.

Стратегічний розвиток підприємства та розроблення стратегії як такової залежить від висококваліфікованих кадрів, які можуть надати дієві рекомендації на основі подій що відбулися чи відбуваються, для того щоб оцінити можливість розвитку подій у майбутньому, та як саме потрібно реагувати, щоб вчасно використати можливості, які надаються з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства. Звідси виникає необхідність у стратегічному контролі, ціль якого полягає у безперервному спостереженні за діяльністю робітників та надання оцінки їх можливостям. Складність визначення компетенції робітників та відповідності тим задачам які перед ним стоять визначає необхідність збалансованого розподілу прав між керівниками відділів, які можуть якісно оцінити роботу в рамках своїх компетенцій[7, с. 390].

Таким чином, для формування системи управління стратегічним потенціалом підприємства потрібно використовувати не просто комплексний підхід, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність, а використовувати ряд правил для безперервного та динамічного розвитку потенціалу. Об'єктивне оцінювання стратегічного потенціалу підприємств надасть можливість визначити стратегічні пріоритети їх розвитку, а в перспективі – зайняти гідне місце на ринку.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки сприяє комплексному аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення. Стан стратегічного потенціалу підприємств є результатом впливу не окремих факторів, а взаємодії усієї сукупності факторів, що створюють умови його розвитку.

*Висновки.* Отже, узагальнивши всю інформативну базу, можна сказати що впровадження програми щодо реалізації успішного та ефективного стратегічного потенціалу призведе до:

1. Покращенню якості товарів та послуг;
2. Забезпеченню прибутковості підприємства;
3. Збільшенню надходжень до бюджету міста;
4. Оновленню матеріально-технічної бази;
5. Забезпеченню підприємств висококваліфікованими кадрами;
6. Формуванню позитивного іміджу міського комунального підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Боковець В.В. Стратегічне управління підприємства в кризових умовах на прикладі цукрової галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2014. Вип. 9(3). С. 79-82.
2. Боковець В.В., Швед В.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 149с.
3. Кібук Т.М. Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2018. Вип. №23. С. 194-203.
4. Маслак О.І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2019. Вип. №1. С. 91-97.
5. Сидяга Б. Методологічні аспекти формування результативної системи управління стратегічним потенціалом підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2017. Вип. №3(28). С. 169-173.
6. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с..
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 700 с.

**Жукова О.А.**, старший викладач

кафедри бізнесу і права

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Борсолюк О.В.**, магістрант 2-го року

підготовки, спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Василишин О.О.**, здобувач вищої освіти 4-го

року підготовки, спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»

Вінницький інститут Університету «Україна»

#### МЕТОДИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

#### METHODOLOGICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF EVALUATION OF THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті досліджено методичні та практичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства. Обґрунтовано необхідність оцінки фінансового стану як