

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208>

УДК 005.936.3-047.64

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

**Мохонько Ганна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2126-6871>

**Трохимчук Джаміль Валентинович**

здобувач другого рівня вищої освіти,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1059-9483>

**Mokhonko Hanna, Trokhymchuk Dzhamil**

National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

У статті досліджено теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства, що включає визначення його сутності, структури та ролі у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічний потенціал розглядається як динамічна система, що охоплює ресурси, компетенції, можливості та резерви, необхідні для реалізації стратегій підприємства. Розкрито основні методи аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, включаючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз та SPACE-аналіз. Охарактеризовано ключові етапи формування стратегічного потенціалу: від аналізу середовища до розробки та реалізації стратегій. Показано, що ефективне управління стратегічним потенціалом сприяє адаптації підприємства до змін середовища, забезпечує гнучкість та стійкість, дозволяючи досягати стратегічних і операційних цілей. Зроблено акцент на важливості використання стратегічних інструментів, таких як матриця BCG, модель п'яти сил М. Портера та матриця Ансоффа, для вибору оптимальних стратегій розвитку. Виявлено, що інтеграція стратегічного управління у практику дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики, пов'язані з динамікою ринку та глобалізаційними трендами. Отримані результати можуть бути використані для прийняття управлінських рішень у складних ринкових умовах.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, стратегічне управління, аналіз, методи, стратегія.

The article explores the theoretical foundations of managing the strategic potential of enterprises, with a detailed focus on defining its essence, structure, and critical role in ensuring sustainable and long-term competitiveness under dynamic market conditions. Strategic potential is described as a multidimensional and dynamic system that integrates resources, competencies, capabilities, and reserves necessary for the effective implementation of enterprise strategies and the achievement of sustained competitive advantages. It highlights the growing importance of strategic potential in addressing the challenges posed by globalization, technological change, and increasing market competition. The study identifies key analytical methods for assessing the internal and external environments of enterprises, including PEST analysis, SWOT analysis, and SPACE analysis, emphasizing their role in strategic decision-making processes. Key stages of forming strategic potential are described in detail, encompassing data collection, comprehensive environmental analysis, identification of influencing factors, assessment of internal capabilities, and the development and implementation of adaptive strategies tailored to the evolving market dynamics. The research demonstrates how a systematic approach to strategic potential management fosters the capacity of enterprises to flexibly adapt to environmental changes, align internal resources with external demands, and maintain both operational efficiency and strategic focus. Special attention is given to widely recognized strategic tools, such as the BCG matrix, Porter's Five Forces model, and Ansoff's matrix. These tools are shown to support data-driven decision-making processes by facilitating the identification of market niches, prioritization of key product developments, and diversification of business activities to mitigate risks and leverage emerging opportunities. Each tool's application is examined in the

context of optimizing strategic potential and achieving sustained growth. The findings underline the practical value of integrating strategic management into enterprise activities, especially in the context of uncertainty, globalization, and rapid technological innovation. By leveraging their strategic potential effectively, enterprises can achieve resilience against external shocks, secure their market positions, and drive innovation-led growth. Furthermore, the proposed approach enables managers to optimize resource allocation in alignment with long-term strategic goals, ensuring stability, adaptability, and sustained success even in the most volatile market conditions. This study contributes significantly to the understanding of strategic potential as a fundamental element of modern enterprise management. It provides practical insights and actionable recommendations for enhancing competitiveness, ensuring sustainable development, and fostering resilience in the face of external and internal challenges. By emphasizing a structured approach to managing strategic potential, the research offers a comprehensive framework for enterprises aiming to thrive in increasingly complex and competitive environments.

**Keywords:** strategic potential, strategic management, analysis, methods, strategy.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою змін і нестабільністю зовнішнього середовища, що вимагає від управлінців здатності до стратегічного мислення, швидкого адаптування до змін та формування дієвого механізму управління ресурсами підприємства. Одним із ключових завдань, що постають перед підприємствами незалежно від галузі діяльності, є забезпечення ефективного використання стратегічного потенціалу для досягнення стабільної конкурентоспроможності. Саме грамотне управління стратегічним потенціалом дозволяє сформуванню бази для сталого розвитку, забезпечити прибутковість діяльності та утримувати лідерські позиції на ринках.

Варто підкреслити, що для успіху в довгостроковій перспективі підприємства повинні зосереджуватися на розвитку ключових елементів свого стратегічного потенціалу: людських ресурсів, інноваційного потенціалу, матеріально-технічної бази та організаційних можливостей. Це дозволяє не лише ефективно адаптуватися до змін, але й створювати нові можливості для зростання в умовах конкурентного середовища. Управління стратегічним потенціалом стає одним із фундаментальних напрямків сучасного менеджменту, забезпечуючи гнучкість і стійкість підприємств у турбулентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна увага науковців була приділена теоретичним і практичним аспектам, пов'язаним із дослідженням стратегічного потенціалу підприємства та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності.

Вагомий внесок у розробку концептуальних основ до управління стратегічним потенціалом зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких варто відзначити праці І. Ансоффа, М. Маліка, С. Оборської, П. Саблука, О. Ходаківської, З. Шершньової,

Д. Шияна та Ю. Шпикуляка. Їх дослідження значно сприяли розумінню сутності стратегічного потенціалу, його елементів та ключових аспектів управління.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сутності стратегічного потенціалу підприємства та визначення основних підходів до його ефективного управління, що сприятиме довготривалому розвитку та стійкості підприємств у сучасних умовах невизначеності та глобалізаційних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний потенціал підприємства є ключовою категорією сучасного стратегічного управління. Його сутність полягає у здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реалізовувати стратегічні завдання та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Умови сучасного ринку, які характеризуються глобалізацією, постійною динамікою змін та зростаючою конкуренцією, зумовлюють необхідність формування стратегічного потенціалу як багатокомпонентної системи, що враховує всі аспекти діяльності підприємства.

У науковій літературі поняття стратегічного потенціалу трактується різними авторами з урахуванням їхніх дослідницьких підходів. Так, В. Д. Маркова визначає стратегічний потенціал як сукупність ресурсів і можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства [1]. На думку О. В. Березіна, це сукупність ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі [2]. О. А. Сущенко вважає, що стратегічний потенціал – це упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка забезпечує реалізацію потенційних можливостей [3]. Р. В. Фещур підкреслює здатність підприємства прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі та гнучко реагувати на них [4]. В. А. Гросул і Ю. Ю. Василенко

акцентують увагу на стратегічному потенціалі як сукупності конкурентних переваг [5], тоді як Г. Б. Клейнер зосереджується на економічних можливостях, які сприяють досягненню стратегічних цілей [6].

Узагальнюючи наведені трактування, можна стверджувати, що стратегічний потенціал підприємства – це складна, динамічна система, яка поєднує ресурси, резерви та можливості організації, спрямовані на ефективну реалізацію її стратегічних напрямів розвитку.

Стратегічний потенціал підприємства охоплює сукупність взаємозалежних локальних потенціалів:

1. Ресурсно-сировинний потенціал, що визначає доступність сировини, матеріалів та складських запасів для безперебійного функціонування підприємства.

2. Виробничий потенціал, який охоплює основні виробничі фонди, наявні технології та виробничі площі, що є базисом для створення продукції чи надання послуг.

3. Фінансовий потенціал, що відображає обсяги власних і залучених фінансових ресурсів, оборотних засобів та доступ до джерел фінансування.

4. Трудовий потенціал, який включає чисельність персоналу, його кваліфікаційний рівень, досвід, здібності, а також віковий і освітній склад працівників.

5. Організаційно-управлінський потенціал, що визначає ефективність системи управління підприємством, рівень організаційного забезпечення процесів виробництва.

6. Інноваційний потенціал, який характеризується рівнем науково-дослідної діяльності, впровадженням нових технологій та інноваційною активністю підприємства.

7. Інвестиційний потенціал, що охоплює інвестиційні ресурси, привабливість підприємства для інвесторів і доступ до кредитних ресурсів.

8. Інформаційний потенціал, який визначається наявністю інформаційних технологій, якістю інформаційних систем і рівнем їх інтеграції у виробничі та управлінські процеси.

9. Інфраструктурний потенціал, що відображає ступінь забезпеченості підприємства інфраструктурою, яка підтримує діяльність усіх підрозділів.

10. Маркетинговий потенціал, включає масштаб ринку підприємства, обсяги продажів, рівень конкуренції, наявність портфеля замовлень і ефективність рекламних кампаній.

11. Екологічний потенціал, який відображає здатність підприємства зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, використовуючи природоохоронні технології.

12. Резерви підприємства, як внутрішні, так і зовнішні, що можуть бути задіяні для вирішення стратегічних завдань у кризових умовах.

Кожен із цих локальних потенціалів взаємодіє із рештою, створюючи унікальну поліструктурну систему, здатну забезпечувати ефективну реалізацію стратегій підприємства. Залежно від стратегічних пріоритетів, акценти у розвитку окремих компонентів можуть змінюватися.

Формування стратегічного потенціалу передбачає такі етапи:

1. Збір, аналіз і обробка інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.

2. Визначення факторів, які впливають на діяльність підприємства, та оцінка їх динаміки.

3. Вивчення тенденцій розвитку ринку і стратегічних позицій підприємства.

4. Оцінка економічних умов для реалізації стратегічних ініціатив.

5. Аналіз і оцінка локальних потенціалів для виявлення можливостей розвитку.

6. Визначення стратегічних напрямів і побудова чіткої стратегії.

7. Формування ресурсної бази для впровадження стратегії.

Реалізація цих етапів дозволяє визначити, чи володіє підприємство достатніми ресурсами для досягнення поставлених цілей, а також прогнозувати можливі межі його функціонування в майбутньому.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є важливою частиною управління стратегічним потенціалом. Для цієї мети використовуються такі методи, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз та SPACE-аналіз.

PEST-аналіз дозволяє підприємствам оцінити основні зовнішні фактори, що впливають на їх діяльність, зокрема політичні, економічні, соціальні та технологічні [7]. Наприклад, політична стабільність у країні може створити сприятливі умови для інвестування, тоді як зміни у законодавстві, такі як посилення екологічних стандартів, можуть вимагати від підприємств додаткових ресурсів для відповідності новим вимогам.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом, який дозволяє підприємствам здійснювати комплексну оцінку як внутрішніх, так і

зовнішніх факторів. З одного боку, цей метод допомагає виявити сильні сторони підприємства, такі як високий рівень інноваційності, кваліфікований персонал або ефективні бізнес-процеси. З іншого боку, він дозволяє ідентифікувати слабкі сторони, які можуть стати перешкодою для реалізації стратегій [7]. Наприклад, недостатня автоматизація виробничих процесів може бути критичним фактором для підприємства, яке працює в умовах високої конкуренції. SWOT-аналіз також акцентує увагу на можливостях, таких як розширення ринків збуту або доступ до нових технологій, та загрозах, які можуть включати зміну поведінки споживачів, появу нових конкурентів чи економічну кризу.

SPACE-аналіз допомагає підприємствам вибирати оптимальні стратегії на основі оцінки їх конкурентних переваг, фінансової стабільності, привабливості галузі та рівня ризиків зовнішнього середовища [7]. Наприклад, підприємства, які мають сильні конкурентні позиції і працюють у стабільній галузі, можуть обрати агресивну стратегію зростання, спрямовану на розширення ринку чи диверсифікацію продукції. Навпаки, компанії, які стикаються з високими ризиками у зовнішньому середовищі, можуть зосередитися на консервативних стратегіях, спрямованих на збереження стабільності.

Вибір стратегії є критично важливим і залежить від багатьох факторів, включаючи ресурсну базу підприємства, його місію та цілі, а також результати проведеного аналізу. Для підтримки цього процесу використовуються спеціальні методи, такі як матриця BCG (Boston Consulting Group), модель п'яти сил М. Портера та матриця Ансоффа.

Матриця BCG є ефективним інструментом для аналізу портфеля бізнес-напрямків підприємства. Вона дозволяє класифікувати продукти чи бізнес-підрозділи на чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки». Кожна з цих категорій має свої особливості і визначає відповідні управлінські рішення. «Зірки» є напрямками з високими темпами зростання і значною часткою ринку. Вони потребують значних інвестицій для підтримки свого розвитку, але водночас мають великий потенціал для створення довгострокової вартості. «Дійні корови» приносять стабільний прибуток і не потребують великих вкладень, тоді як «знаки питання» можуть стати «зірками» або перетворитися на «собак» залежно від управлінських рішень. «Собаки» зазвичай не генерують значних

доходів і можуть бути вилучені з портфеля підприємства [7].

Модель п'яти сил М. Портера використовується для оцінки конкурентного середовища підприємства. Вона дозволяє аналізувати п'ять ключових чинників, що впливають на галузь: загрозу нових гравців, силу поставальників, силу покупців, загрозу заміників і рівень конкуренції між існуючими гравцями [7]. Наприклад, у галузях із високими бар'єрами входу, таких як авіабудування, загроза нових гравців є низькою, що дозволяє існуючим компаніям утримувати стабільні позиції. Водночас у галузях із високою конкуренцією, наприклад у роздрібній торгівлі, підприємства змушені постійно вдосконалювати свої пропозиції, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Матриця Ансоффа використовується для визначення оптимальних стратегій розвитку підприємства, залежно від комбінації продуктів і ринків. Цей інструмент пропонує чотири основні стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація [7]. Наприклад, підприємство, що прагне збільшити свою частку на існуючому ринку, може обрати стратегію проникнення, зосереджуючись на посиленні маркетингових кампаній або зниженні цін. Натомість компанія, яка планує вихід на нові ринки, може обрати стратегію розвитку ринку, адаптуючи свій продукт до потреб нових споживачів.

Щодо реалізації стратегій, то даний аспект передбачає чітке планування та ефективну координацію між підрозділами підприємства. На цьому етапі визначаються основні заходи, необхідні для досягнення цілей, і розподіляються ресурси. Якщо стратегія передбачає вихід на нові ринки, підприємство може інвестувати у маркетингові кампанії, розвиток логістичних мереж та адаптацію продукції до вимог нових споживачів.

Не менш важливим аспектом є також моніторинг реалізації стратегій, що включає регулярну оцінку ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють визначити, наскільки успішно підприємство рухається до поставлених цілей. До таких показників можуть належати рентабельність активів, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність працівників та інноваційна активність.

Водночас підприємства стикаються з багатьма викликами у процесі управління стратегічним потенціалом. Зокрема, це можуть бути швидкі технологічні зміни, посилення конкуренції, зростання вимог споживачів і економічна нестабільність. Для успішного

подолання цих викликів підприємствам необхідно активно впроваджувати інновації, автоматизувати бізнес-процеси і забезпечувати гнучкість у своїй діяльності. Наприклад, використання великих даних (Big Data) та аналітики дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, прогнозувати поведінку споживачів і розробляти нові продукти, що відповідають їхнім потребам.

**Висновки.** У сучасних умовах посилення динамічності та невизначеності зовнішнього середовища діяльності підприємств зростає роль управління стратегічним потенціалом як ключового елемента забезпечення їх стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Управління стратегічним потенціалом визначається необхідністю не лише для формування довгострокових цілей і місії підприємства, але й розробки комплексу заходів, які дозволяють ефективно використовувати внутрішні ресурси і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це включає в себе оцінку сильних і слабких сторін підприємства, аналіз можливостей і загроз, а також вибір і реалізацію стратегій, які відповідають як його ресурсному потенціалу, так і актуальним ринковим умовам.

Інструменти стратегічного управління, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз,

матриця BCG, модель п'яти сил М. Портера та матриця Ансоффа стають незамінними для прийняття зважених управлінських рішень і формування конкурентних переваг. Їх використання дозволяє підприємствам не лише визначити свої стратегічні пріоритети, але й адаптуватися до викликів, пов'язаних із технологічними змінами, глобалізацією та змінами у споживчих уподобаннях.

Розвиток стратегічного потенціалу дозволяє підприємствам забезпечувати ефективне функціонування як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, створюючи умови для інноваційного зростання, підвищення ефективності бізнес-процесів та формування стійких конкурентних переваг. Без орієнтації на стратегічне управління підприємства втрачають здатність оперативно реагувати на зміни у середовищі та досягати глобальних цілей, що ставить під загрозу їх довгострокову життєздатність.

Таким чином, управління стратегічним потенціалом підприємства є основою його стабільного розвитку в умовах сучасної економічної реальності, а інтеграція інструментів стратегічного управління у практику дозволяє гарантувати довгостроковий успіх навіть у найскладніших ринкових умовах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. Стратегічний менеджмент: курс лекцій / В. Д. Маркова, С. А. Кузнєцова. – К.: Видавництво «Київська політехніка», 1999. – 288 с.
2. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О. В. Березін // *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка.* – Частина II: зб. наук. пр. – Вип. 4 (40). – 2007. – С. 20–28.
3. Суцєнко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. А. Суцєнко. – Луганськ, 2002. – 20 с.
4. Фещур Р. В., Бортновська О. Б. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств / Р. В. Фещур, О. Б. Бортновська // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* – 2007. – № 606. – С. 113–118.
5. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал» підприємства / В. А. Гросул // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.* – Х.: ХДУХТ, 2008. – Вип. 2 (8). – 165 с.
6. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Підприємство в нестабільному економічному середовищі: ризики, стратегія, безпека / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – К.: Видавництво «Наукова думка», 1997. – 425 с.
7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

#### REFERENCES:

1. Markova, V. D., & Kuznetsova, S. A. (1999). *Stratehichniy menedzhment: kurs lektzii [Strategic Management: Course of Lectures]* / V. D. Markova, S. A. Kuznetsova. – Kyiv: Vydavnytstvo «Kyivska Politekhnik», 1999. – 288 p. (in Ukrainian)

2. Berezin, O. V. (2007). *Zavdannia ta mekhanizm optymizatsii struktury potentsialu pidpriemstva [The Goal and Mechanism of Optimizing the Structure of Enterprise Potential]* / O. V. Berezin. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomika – Part II: Collection of Scientific Papers*, 4(40), 20–28. (in Ukrainian)
3. Sushchenko, O. A. (2002). *Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva [Formation of Strategic Potential of the Enterprise]*. (Candidate of Science Dissertation). Luhansk. (in Ukrainian)
4. Feshchur, R. V., & Bortnovska, O. B. (2007). *Otsiniuvannia i upravlinnia potentsialom mashynobudivnykh pidpriemstv [Assessment and Management of the Potential of Machine-Building Enterprises]* / R. V. Feshchur, O. B. Bortnovska. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska Politekhnikha". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Herald of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Formation Stages and Problems of Development*, 606, 113–118. (in Ukrainian)
5. Hrosul, V.A. (2008). *Osnovni pidkhody do vyznachennia poniattia "potentsial" pidpriemstva [Basic Approaches to Defining the Concept of "Potential" of the Enterprise]*. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. prats – Economic Strategy and Prospects for the Development of Trade and Services: Collection of Scientific Works*, 2(8), 165. Kharkiv: KhDUKhT. (in Ukrainian)
6. Kleiner, H. B., Tambovtsev, V. L., & Kachalov, R. M. (1997). *Pidpriemstvo v nestabilnomu ekonomichnomu seredovyshchi: ryzyky, stratehiia, bezpeka [Enterprises in an Unstable Economic Environment: Risks, Strategy, Security]* / H. B. Kleiner, V. L. Tambovtsev, R. M. Kachalov. – Kyiv: Vydavnytstvo «Naukova Dumka», 1997. – 425 p. (in Ukrainian)
7. Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., & Artemenko, L. P. (2009). *Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Strategic Management: Textbook]*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. – 440 p. (in Ukrainian)