

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-128>

УДК 005.21:658.012.2

# НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## SCIENTIFIC-METHODICAL APPROACH TO STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE FORMATION AND ASSESSMENT

**Чичотка Валерій Валентинович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8432-6408>

**Chychotka Valeriy**

Oles Honchar Dnipro National University

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Доведено зростання ролі стратегічного потенціалу як базису забезпечення стійкості, адаптивності та здатності підприємств до реалізації довгострокових цілей розвитку за умов високої невизначеності та ризиків. Розкрито зміст стратегічного потенціалу підприємства та визначено його ключові характеристики. Запропоновано удосконалений науково-методичний підхід до його оцінювання, що поєднує ресурсний, компетентнісний і результативний підходи та реалізується через п'ятиетапну схему стратегічного аналізу. Методика інтегрального оцінювання з використанням нормалізованих показників і вагових коефіцієнтів дозволяє визначити рівень стратегічного потенціалу, ідентифікувати стратегічний розрив і обґрунтувати управлінські рішення щодо вибору та коригування стратегії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** потенціал підприємства; стратегічний потенціал; оцінювання стратегічного потенціалу; стратегічний аналіз; інтегральна оцінка; стратегічний розрив.

The current conditions of the functioning of enterprises in Ukraine are characterized by a high level of instability caused by military actions, the destruction of production and logistics infrastructure, limited resources and increased risks, which actualizes the problem of ensuring their stability and ability to long-term development. Under such circumstances, the strategic potential of the enterprise acquires special importance as an integrated basis for the formation of adaptability, viability and readiness for post-war recovery. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of the formation of the strategic potential of the enterprise and improve the scientific and methodological approach to its assessment. The methodological basis of the study is the methods of systemic and structural analysis, logical generalization, comparison, integral assessment, as well as elements of economic and mathematical modeling, which ensure the complexity and consistency of assessment procedures. As a result of the study, a scientific and methodological approach to assessing the strategic potential of an enterprise has been improved, which combines resource, competence and performance aspects and is implemented through a five-stage strategic analysis scheme focused on determining the actual state of the potential, its potential opportunities and compliance with strategic development goals. A methodology for integral assessment based on normalized indicators and weighting coefficients has been proposed, which allows determining the generalized level of strategic potential, identifying a strategic gap and forming an analytical basis for choosing or adjusting strategic alternatives for the development of an enterprise. The practical value of the article lies in the possibility of using the proposed approach in the system of strategic management of enterprises of various industries to increase the validity of management decisions, strengthen economic stability, mobilize internal reserves and ensure effective development in an unstable external environment.

**Keywords:** enterprise potential; strategic potential; strategic potential assessment; strategic analysis; integral assessment; strategic gap.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною війною, що суттєво трансформувала умови функціонування національної економіки та підприємницького сектору. Руйнування виробничої й транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до фінансових ресурсів, втрата частини трудового потенціалу, зростання рівня невизначеності та ризиків зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління розвитком підприємств. За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування стратегічного потенціалу підприємства як визначального чинника його стійкості, адаптивності та спроможності до післявоєнного відновлення. Резервом підвищення стійкості, адаптивності та спроможності підприємства виступає системна взаємодія структурних складових його потенціалу. Структурні елементи потенціалу характеризують ресурси та функціональні можливості підприємства, а синергія їхньої взаємодії забезпечує стійкість розвитку у стратегічній перспективі. Отже, формування ефективного стратегічного потенціалу підприємства є неможливим без попередньої комплексної та науково обґрунтованої його оцінки, яка дозволяє ідентифікувати реальний рівень ресурсних можливостей, внутрішніх резервів і обмежень розвитку в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Незважаючи на наявність значної кількості методичних підходів до оцінювання потенціалу підприємства, їхня методологічна однорідність, фрагментарність та обмежена адаптованість до умов воєнної економіки й післявоєнного відновлення зумовлюють необхідність подальшого наукового пошуку, що й визначає актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства присвячено велику кількість наукових праць. Зокрема в роботі Залуцької Х. і Гната І. [1] конкретизовано елементи стратегічного потенціалу підприємства як складових системи стратегічного управління його конкурентоспроможністю. Ладонько Л. та Ганжа М. у своїй роботі [3] визначили склад, структуру та закономірності формування стратегічного потенціалу підприємства. Авторами наукової праці [8] запропоновано комплексний підхід до аналізу підприємницького потенціалу підприємства,

що дозволяє не лише здійснити об'єктивну оцінку рівня його сформованості, а й слугує інструментом підвищення ефективності управління ресурсами, зростання рентабельності та забезпечення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Науковиця Сабадирьова А. визначила організаційні засади оцінки потенціалу промислового підприємства та виявила закономірності його оцінювання, що підвищують стійкість системи оцінки в умовах ринкової економіки [7]. Заслугує на увагу робота Потрашкової Л. [6], в якій запропоновано модель оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі змістовного підходу «прозорого ящика», що дозволяє прогнозувати реакцію підприємства на зміну зовнішніх умов і нові управлінські рішення, відповідно до концепції динамічних властивостей фірми. Макаренко П. та Андрєнко Н. [4] запропонували методика оцінювання стратегічного потенціалу, що враховує його структуру та імідж, а також ефективно використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей. У дослідженні Кібук Т. [2] здійснено аналіз й систематизацію існуючих методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, у сучасній теорії та практиці відсутній універсальний, методологічно цілісний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який би комплексно враховував галузеву специфіку, рівень дестабілізації зовнішнього середовища, зростання ризиків, а також виклики воєнного та післявоєнного розвитку, що об'єктивно зумовлює потребу в подальшому поглибленні наукових досліджень й удосконаленні підходів до оцінки стратегічного потенціалу підприємства відповідно до сучасних економічних умов.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в удосконаленні науково-методичного підходу та інтегральної методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства для визначення його рівня, ідентифікації стратегічного розриву та обґрунтування напрямів розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Військові дії та пов'язані з ними дестабілізаційні процеси обумовлюють необхідність підвищення гнучкості стратегічних рішень і здатності підприємств до швидкої адаптації. За таких обставин стратегічний

потенціал виступає базисом формування економічної стійкості підприємства та його здатності протистояти зовнішнім загрозам. Крім того, особливої уваги розвиток стратегічного потенціалу набуває у контексті післявоєнного відновлення України. Очікуване відновлення економіки вимагатиме від підприємств високого рівня готовності до масштабної модернізації, впровадження інновацій, залучення інвестиційних ресурсів та інтеграції у глобальні виробничі й торговельні ланцюги. Підприємства, які вже на етапі воєнного протистояння здійснюють цілеспрямоване зміцнення стратегічного потенціалу, матимуть істотні конкурентні переваги, зокрема здатність швидко відновлювати виробничі потужності, ефективно освоювати нові технології та формувати довгострокові стратегії сталого розвитку.

Водночас актуальність розвитку стратегічного потенціалу зумовлюється не лише воєнними чинниками, а й сукупністю інших системних умов сучасного господарського середовища. До них належать процеси глобалізації та посилення міжнародної конкуренції, прискорення науково-технологічного прогресу й цифрової трансформації бізнесу, нестабільність фінансових ринків, трансформація державної економічної політики, а також активізація євроінтеграційних процесів.

Стратегічний потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегровану сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних, інформаційних та організаційно-управлінських ресурсів, а також ключових компетенцій і динамічних здатностей, що забезпечують формування та реалізацію довгострокових цілей розвитку. В умовах воєнної економіки стратегічний потенціал набуває особливого значення, оскільки трансформується з інструмента забезпечення конкурентоспроможності в стабільному середовищі на механізм антикризового управління та збереження життєздатності підприємства. Стратегічний потенціал підприємства має загальні характеристики, що властиві будь-якій господарській одиниці та специфічні [1]. До загальних можна віднести:

- комплексність та системність (потенціал складається з взаємозалежних складових та використовується в цілому);
- складність (неоднорідність складових, що взаємодіють, що ускладнює оцінювання);
- цілісність (зміна одного елемента призводить до зміни інших);

- гнучкість (здатність змінювати свій стан та адаптуватися до зовнішніх впливів);

- альтернативність його складових.

Серед специфічних характеристик слід виділити:

- стратегічна спрямованість (орієнтація потенціалу на реалізацію довгострокових цілей розвитку підприємства);

- індивідуальність формування (зумовленість унікальним поєднанням ресурсів і компетенцій конкретного підприємства);

- динамічність розвитку (здатність змінюватися у часі під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників).

Дослідження підходів до структуризації стратегічного потенціалу дозволило зробити висновок про те, що структура стратегічного потенціалу є складною, багатогранною, визначається безліччю факторів та залежить від галузевих особливостей діяльності економічного суб'єкта. Отже, однією з основних особливостей стратегічного потенціалу організації є наявність певної структури, яка визначає можливість досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та залежить від ефективності їх використання.

Проблема формування стратегічного потенціалу економічного суб'єкта та оцінка його ефективності є однією із найважливіших проблем, що виникають в сучасних умовах, оскільки його діагностика є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, від точності, якої залежить вибір стратегічної альтернативи. Більшість науковців досліджують стратегічний потенціал як набір кількісних і якісних характеристик, отриманих різними емпіричними методами оцінювання, що спрямовано на виявлення ресурсів і компетенцій, які відрізняються від ресурсів і компетенцій конкурентів, проте враховує можливість оцінити достатність наявного стратегічного потенціалу задля досягнення цілей та реалізації певної стратегії розвитку підприємства [2; 3; 8].

Існуючі методики оцінки рівня стратегічного потенціалу організації дають лише загальне уявлення про наявні можливості підприємства, але не дозволяють оцінити потенціал повною мірою та побачити стратегії сталого та ефективного розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику. Система показників оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, яка слугує методологічним підґрунтям проведення комплексного стратегічного аналізу, повинна формуватися з урахуванням вимог системності, адекватності та аналітичної релевантності, зокрема з метою:

– забезпечення повного та структурно узгодженого відображення елементного складу стратегічного потенціалу підприємства з охопленням усіх його функціональних та ресурсних складових;

– урахування не лише фактичного рівня наявних ресурсів і компетенцій, а й потенційних можливостей їх трансформації, мобілізації та нарощування в процесі реалізації стратегічних управлінських рішень;

– інтеграції результатів оцінювання стратегічного потенціалу з характеристиками ринкової позиції підприємства, рівнем його конкурентоспроможності та здатністю до довгострокового утримання стратегічних переваг.

Отже, доцільним є удосконалення підходу до формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, що поєднує ресурсний, компетентнісний та результативний підходи і забезпечує логічний зв'язок між стратегічними цілями підприємства та наявними й потенційними можливостями їх досягнення. Запропонований підхід передбачає послідовну реалізацію таких етапів: ідентифікація складових стратегічного потенціалу; оцінювання їх фактичного стану; визначення потенційних можливостей розвитку; інтегральне оцінювання стратегічного потенціалу; аналіз відповідності отриманого рівня стратегічного потенціалу стратегічним цілям підприємства та вибір стратегічної альтернативи (рис. 1).

Запропонована процедура оцінювання стратегічного потенціалу підприємства має ієрархічну побудову та включає п'ять взаємопов'язаних етапів. На першому етапі здійснюється формування структурної моделі стратегічного потенціалу підприємства, у межах якої виокремлюються його ключові складові (виробнича, фінансова, кадрова, інноваційна, управлінська, інформаційна тощо). Кожна складова описується системою специфічних показників, що відображають кількісні та якісні характеристики відповідних ресурсів і компетенцій.

Другий етап передбачає діагностику фактичного стану стратегічного потенціалу, що враховує збір вихідної інформації, нормалізацію показників та визначення їх порівняльних значень. Нормалізоване значення показника визначається за формулою:

$$x_{ij}^H = \frac{x_{ij}}{x_{ij}^{E^*}},$$

де:  $x_{ij}$  – фактичне значення  $j$ -го показника  $i$ -ї складової стратегічного потенціалу;

$x_{ij}^{E^*}$  – еталонне або цільове значення відповідного показника.

На цьому етапі також формується аналітична база для подальшого узагальнення й обґрунтування висновків.

Третій етап – оцінювання потенційних можливостей розвитку стратегічного потен-

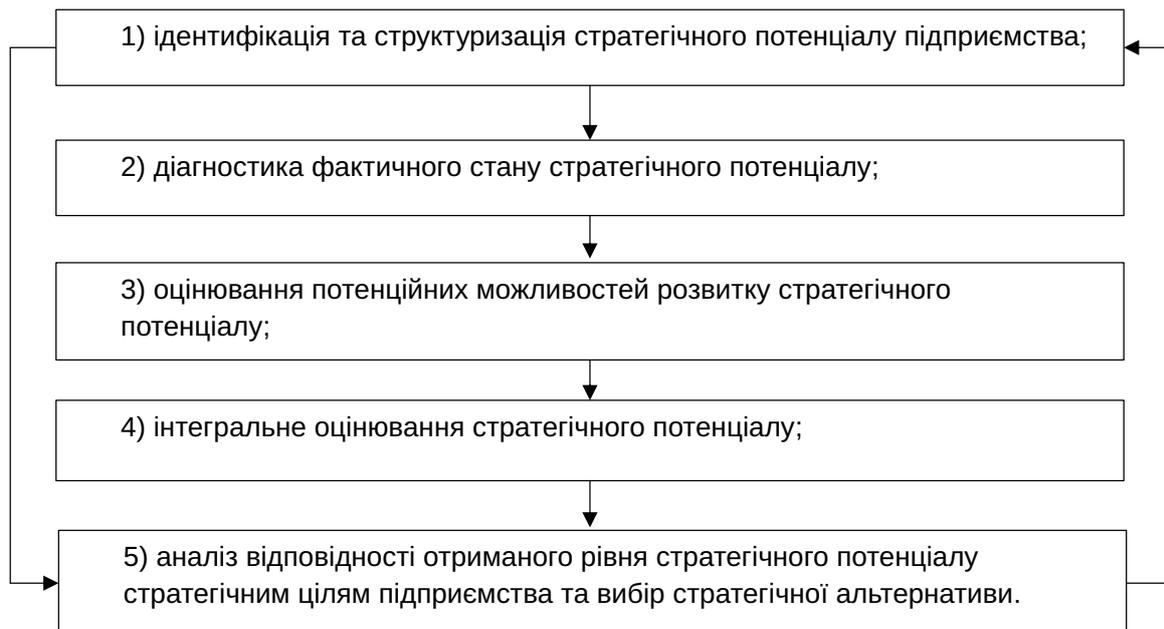


Рис. 1. Етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором

ціалу, що ґрунтується на аналізі внутрішніх резервів підприємства та прогнозуванні впливу зовнішніх чинників. Даний етап забезпечує перехід від статичної оцінки до динамічного бачення стратегічного потенціалу.

Четвертий етап присвячений інтегральному оцінюванню стратегічного потенціалу підприємства, у межах якого здійснюється агрегування специфічних показників у комплексний інтегральний індикатор з урахуванням вагових коефіцієнтів значущості окремих складових. Пропонується визначати інтегральний рівень стратегічного потенціалу підприємства як зважену суму інтегральних оцінок його складових:

$$SP = \sum_{i=1}^n \omega_i \times SP_i$$

де: SP – інтегральний рівень стратегічного потенціалу підприємства;

$SP_i$  – інтегральна оцінка і-ї складової стратегічного потенціалу;

$\omega_i$  – ваговий коефіцієнт значущості і-ї складової (при цьому  $\sum \omega_i = 1$ );

n – кількість складових стратегічного потенціалу.

При цьому, інтегральна оцінка окремої складової стратегічного потенціалу визначається за формулою:

$$SP_i = \sum_{j=1}^m v_{ij} \times x_{ij}^H$$

де:  $x_{ij}^H$  – нормалізоване значення відповідного показника;

$v_{ij}$  – ваговий коефіцієнт j-го показника і-ї складової;

m – кількість показників у межах і-ї складової стратегічного потенціалу.

П'ятий етап відображає оцінку відповідності рівня стратегічного потенціалу стратегічним цілям підприємства, що реалізується шляхом визначення стратегічного розриву та обґрунтування альтернативних напрямів його подолання. Результати цього етапу слугують основою для вибору або коригування стратегії розвитку підприємства. Оцінка відповідності фактичного рівня стратегічного потенціалу стратегічним цілям підприємства здійснюється шляхом визначення стратегічного розриву:

$$\Delta SP = SP_F - SP_D$$

де:  $SP_{\text{ц}}$  – цільовий рівень стратегічного потенціалу, необхідний для реалізації обраної стратегії розвитку;

$SP_{\text{ф}}$  – фактичний рівень стратегічного потенціалу підприємства.

Визначення стратегічного розриву дозволяє ідентифікувати критичні напрями нарощування стратегічного потенціалу та обґрунтувати управлінські рішення щодо вибору й коригування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Отже, запропонований методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства забезпечують комплексний і системний підхід до стратегічного аналізу, підвищують обґрунтованість стратегічних управлінських рішень і створюють аналітичне підґрунтя для забезпечення ефективного розвитку підприємства в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

**Висновки.** На основі дослідження підходів до структуризації стратегічного потенціалу підприємства визначено його загальні й специфічні характеристики. Запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства передбачає послідовну реалізацію п'яти взаємопов'язаних етапів, що забезпечує логічний зв'язок між стратегічними цілями підприємства, фактичним рівнем його потенціалу та перспективами розвитку. Розроблена методика інтегрального оцінювання з використанням нормалізованих показників і вагових коефіцієнтів дозволяє об'єктивно оцінити рівень стратегічного потенціалу, ідентифікувати стратегічний розрив та обґрунтувати напрями його подолання. Визначено вимоги до формування системи показників оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Отримані результати оцінювання стратегічного потенціалу створюють аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо його подальшого розвитку та ефективного використання. Реалізація таких рішень у практиці стратегічного управління дозволяє трансформувати наявний стратегічний потенціал у реальні конкурентні переваги та підвищити стійкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Розвиток стратегічного потенціалу сприяє забезпеченню безперервності господарської діяльності в умовах обмежених ресурсів, збереженню ключового кадрового та інноваційного потенціалу, диверсифікації ринків збуту, переорієнтації виробничих процесів відповідно до потреб воєнного часу, а також мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес-Інформ*, 2023. № 10. С. 353-358. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-10-353-358
2. Кібук Т.М. Систематизація методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 2012. № 30. С. 151-159.
3. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2 (2). С. 109-114.
4. Макаренко П.М., Андрєнко Н.В. Оцінка можливостей стратегічного потенціалу підприємств переробної промисловості. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: економічні науки*, 2013. Вип. 7. Т. 1. С. 3-9.
5. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 91-97.
6. Потрашкова Л. В. Побудова моделі оцінки стратегічного потенціалу підприємства засобами математичного програмування. *Technology Audit and Production Reserves*, 2016. № 3/5(29). С. 26-30. DOI: 10.15587/2312-8372.2016.72509
7. Сабадирьова А.Л. Потенціал промислового підприємства: організація оцінки. *Механізм регулювання економіки*, 2011. № 4. С. 115-121.
8. Сас І.С., Сас О.О., Слюсар К.В. Комплексний підхід до оцінки потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*, 2025. № 38(1). С. 146-155. DOI: 10.33111/vz\_kneu.38.25.01.12.082.088
9. Karlof B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Bengt Karloff, Palgrave Macmillan UK. 1989. 166 p.
10. Kreider B., Mills W. *Economic potential of Amish dairy systems*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University, 2003. 65 p.
11. McCann P. *Industrial location economics*. Cheltenham Gloss: Edward Elgar Publishing Ltd, 2002. 272 p.

## REFERENCES:

1. Zalutska, K. Ya., & Hnat, I. A. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho potentsialu yak osnovy systemy stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Peculiarities of strategic potential as the basis of the system of strategic management of the enterprise's competitiveness]. *Business-Inform*, (10), 353-358. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>
2. Kibuk, T. M. (2012). Systematyzatsiia metodiv otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpryiemstva [Systematization of methods for assessing the strategic potential of an enterprise]. *Strategy of economic development of Ukraine*, (30), 151–159.
3. Ladonko, L. S., & Hanzha, M. V. (2015). Stratehichniy potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka [Strategic potential of an enterprise: formation and assessment]. *Scientific Bulletin of Polissya*, 2(2), 109–114.
4. Makarenko, P. M., & Andreienko, N. V. (2013). Otsinka mozhlyvostei stratehichnoho potentsialu pidpryiemstv pererobnoi promyslovosti [Assessment of the opportunities of the strategic potential of processing industry enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Serii: Ekonomichni nauky*, 7(1), 3–9.
5. Maslak, O. I., & Kviatkovska, L. A. (2012). Osnovni etapy otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpryiemstva [The main stages of assessing the strategic potential of an enterprise]. *Regional Economy*, (1), 91–97.
6. Potrashkova, L. V. (2016). Pobudova modeli otsinky stratehichnoho potentsialu pidpryiemstva zasobamy matematychnoho prohramuvannia [Building a model for assessing the strategic potential of an enterprise using mathematical programming]. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(5), 26–30. DOI: 10.15587/2312-8372.2016.72509
7. Sabadyrova, A. L. (2011). Potentsial promyslovoho pidpryiemstva: orhanizatsiia otsinky [The potential of an industrial enterprise: organization of assessment]. *Mechanism of economic regulation*, (4), 115–121.
8. Sas, I. S., Sas, O. O., & Sliusar, K. V. (2025). Kompleksnyi pidkhid do otsinky potentsialu pidpryiemstva [A comprehensive approach to assessing the potential of an enterprise]. *Vcheni zapysky*, 38(1), 146–155. DOI: 10.33111/vz\_kneu.38.25.01.12.082.088
9. Karlof, B. (1989). *Business strategy: A guide to concepts and models*. Palgrave Macmillan.
10. Kreider, B., & Mills, W. (2003). *Economic potential of Amish dairy systems*. The Pennsylvania State University.
11. McCann, P. (2002). *Industrial location economics*. Edward Elgar Publishing.

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025