

Шевєря М. Ю.,  
к.е.н., доц. кафедри менеджменту, Карпатський інститут підприємництва, м. Хуст  
Рєвть Ю. І.,  
ст. викл., Карпатський інститут підприємництва, м. Хуст

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

***Анотація.** Проаналізовано різні підходи до визначення сутності категорії стратегічного потенціалу та його структурного навантаження. Розкрито сутність категорії стратегічного потенціалу з позицій управлінських рішень, конкурентоспроможності господарської системи зі змістовних позицій, а також ресурсного, результативного, змішаного та ієрархічного підходів. Доповнено трактування у розрізі регіональних аспектів, доведено необхідність включення інституціональної складової стратегічного потенціалу, оскільки вона забезпечує адаптивність цілей розвитку економічної системи. Авторами запропоновано компонентну будову стратегічного потенціалу визначати з позицій стратегічного рішення.*

**Ключові слова:** потенціал країни, стратегічний потенціал, ресурсний підхід, результативний підхід, ієрархічний підхід.

*Sheveria M. Yu.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Carpathian Institute of Entrepreneurship, Hust  
Rev't' Yu. I.,  
Senior Lecturer, Carpathian Institute of Entrepreneurship, Hust*

## STRATEGIC POTENTIAL: APPROACHES TO DEFINITION

***Abstract.** Different approaches to defining the essence of the notion of strategic potential and its structural loading were analyzed. The essence of the category of strategic potential from the standpoint of managerial decisions, the competitiveness of the economic system from meaningful positions as well as resource, effective, mixed and hierarchical approaches were revealed. The interpretation in the context of regional aspects was supplemented and the need to include institutional component of the strategic potential because it provides adaptability of objectives of development of the economic system was proved. The authors proposed to determine the component structure of strategic potential from the standpoint of strategic decision.*

**Keywords:** potential of a country, strategic potential, resource approach, effective approach, hierarchical approach.

**Постановка проблеми.** Необхідність посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності різних рівнів викликає підвищену увагу до стратегічного управління, що, в свою чергу, актуалізує питання потенціалу. Ускладнення глобального та регіонального конкурентного середовища зумовлює необхідність розвитку стратегічного потенціалу країни, функціонування якого забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Потенціал у перекладі з латинської означає силу, що може бути використана для досягнення певної цілі. Подальше використання даного терміна трансформувало його значення в сторону латентності, яка відображає приховану силу, приховані здатності та можливості, які будуть проявлені за певних умов.

Як одного з перших авторів, що досліджували сутність потенціалу, виділяють відомого українського науковця К. Г. Воблія [2]. Дослідник ще у першій чверті минулого століття категорію потенціалу окреслював за допомогою трьох понять: можливості, виробництво, потреби населення. С. Г. Струмлін у 1954 році вводить поняття економічного потенціалу, яке у загальному вигляді залежить від кількості дієздатних людей та їх виробничої сили [12].

Подальші дослідження призвели до панування двох підходів до визначення сутності потенціалу: гносеологічного та наукового. Науковий підхід В. П. Мікловда спрямовує у дві течії: ресурсну та результативну [6].

Разом з тим, науковому аналізу проблематики формування та використання стратегічного потенціалу національної економіки як основи побудови системи конкурентних переваг в умовах стагнації та світової кризи приділяється ще недостатньо уваги.

**Постановка завдання.** Мета статті – вивчити підходи до змісту дефініції та уточнити сутність стратегічного потенціалу з урахуванням зміни поглядів на економічні процеси.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність економічної системи забезпечує формування та ефективне використання саме стратегічного потенціалу. До визначення сутності категорії стратегічного потенціалу існують наступні підходи:

- з позицій управлінських рішень;
- з позицій конкурентоспроможності господарської системи;
- зі змістовних позицій.

Прихильники першого підходу – С. Алвезан, О. Балкінд, А. Бородин та інші – пов'язують стратегічний потенціал зі стратегічними рішеннями і до стратегічного потенціалу відносять тільки ті ресурси, які можуть бути підлягати змінам тільки внаслідок певних стратегічних рішень [1, 10].

З позицій конкурентоспроможності стратегічний потенціал визначається як сукупність ресурсів, що забезпечують господарській системі будь-якого рівня сталі довгострокові конкурентні переваги, спрямовані на формування сталих конкурентних позицій та змінені тільки в результаті стратегічних рішень. Н. Марченко підтримує точку зору, згідно з якою під стратегічним потенціалом доцільно розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій із досягнення глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього оточення [5]. К. Оксенюк визначає стратегічний потенціал як сукупність потенційних можливостей та конкурентних переваг, які можуть бути використані для досягнення стратегії розвитку регіону у відповідних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища [8].

Позиції змістовної характеристики потенціалу обстоюють науковці Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю. та ін. До складу стратегічного потенціалу вони включили наступні:

1. Ресурси, що обумовлюють функціонування системи в сучасний період та у майбутньому.

2. Можливості, які автори обмежують складовими навколишнього середовища і які формують зовнішні умови, що дозволяють реалізувати стратегічний потенціал регіону.

3. Здатності, що притаманні внутрішньому середовищу і містять набір якостей керівництва та регіонального комплексу в цілому вирішувати питання стратегічного характеру.

4. Організаційна структура, що відображає внутрішні зв'язки між елементами стратегічного потенціалу, а також між потенціалом регіону та складовими навколишнього середовища.

5. Система цілей, яка слугує орієнтиром стратегічного розвитку.

6. Методична складова, що передбачає систему контролінгу, аналізу, забезпечення їх інформацією, тобто складова, яка фактично систему стратегічного потенціалу робить керованою, а відповідно, й ефективною [6].

Запропонована система стратегічного потенціалу не враховує два аспекти. По-перше, не показано місце окремих видів потенціалу в системі стратегічного потенціалу регіону та їх вплив на ступінь регіонального розвитку. По-друге, відсутня інституціональна складова стратегічного потенціалу, яка забезпечує адаптивність цілей розвитку економічної системи та його механізму таким внутрішнім умовам, як традиції, взаємовідносини між соціальними та етнічними групами, менталітет та соціальні правила поведінки.

Стратегічний потенціал економічного розвитку значною мірою залежить від інноваційної складової та її відповідності сучасним загальним світовим тенденціям, основними рисами яких у сучасній літературі виділені: гуманізація технологічного прогресу, екологізація технологічного прогресу, засвоєння та розповсюдження принципово нових безвідходних технологій, джерел відновлюваної енергії, засобів моніторингу навколишнього середовища та глобалізації науково-технічного прогресу [4].

Інноваційний потенціал у складі стратегічного потенціалу забезпечує як переваги матеріального характеру, так і технологічні компетенції робочої сили, викликає необхідність постійного оновлення знань та навичок персоналу, що зайнятий обслуговуванням технологічно передового обладнання та виробництвом технологічно інноваційної продукції.

Переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом зумовила трансформацію стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами. Кадрова політика набула активних властивостей, тобто управління персоналом інтегрується в систему менеджменту підприємства і здатне ефективно реалізувати загальноорганізаційні комплексні цілі [13]. Пріоритети управління персоналом змістилися із заощадження витрат на відтворення робочої сили у бік збільшення трудового потенціалу колективу та окремих індивідуумів через підвищення ефективності інвестицій у професійне зростання і покращення умов праці. Крім того, система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну культуру, яка стимулює взаємну відповідальність найманого працівника і роботодавця, підтримку ініціативності на всіх рівнях організації, технічні та організаційні інновації.

Наприклад, мережева побудова торговельних організацій ґрунтується на засадах мультиформатності та єдиних стандартів управління персоналом. Оскільки стратегія їх розвитку спрямована на експансію на ринку, основними завданнями кадрових підрозділів є розвиток трудового потенціалу та його мобілізація на досягнення поставленої мети компанією і здійснення її місії. В межах стратегії управління персоналом при цьому проголошуються індивідуальний підхід до співробітників задля найкращого досягнення цільових показників, система кар'єрного зростання та інші заходи формування лояльності персоналу.

Персонал торговельних організацій мережевої форми управління розглядається як найважливіший

ресурс, відповідність якого вирішенню стратегічних завдань визначає можливість подальшого розвитку компанії в цілому. Мережі використовують єдину кадрову політику.

Інноваційний потенціал передбачає новітні види продукції, новітні схеми та методи управління, новітні маркетингові заходи, що сприяє стратегічному розвитку. Як на рівні країн, так і на рівні регіонів спостерігаються наступні тенденції розвитку інноваційної діяльності, які впливають на формування стратегічного потенціалу і, на думку В. М. Гесця, полягають у наступному:

- проблеми освоєння технологічних інновацій у промисловості є ключовими для більшості розвинених країн та регіонів;

- інтелектуальний продукт досліджень є першоосновою виробничих інновацій, тобто сформувався вид товару як результат інтелектуальної діяльності;

- розвивається ринок технологій та ліцензій, при цьому система охорони промислової власності стає обов'язковим атрибутом розвинутих країн та регіонів;

- виробничо-технологічний сектор світової економіки, який охоплює сферу високих технологій, стає за своїм змістом глобальним;

- розробка високих технологій, виробництво на їх основі високотехнологічної продукції, вихід із нею на світові ринки стали важливою стратегічною моделлю та "локомотивом" економічного розвитку [11].

При визначенні стратегічного потенціалу враховується інституціональна архітектура у країні та регіоні, яка являє собою структуру інститутів, що складається з правил, норм, стереотипів, традицій, установ та інших соціальних утворень та їх співвідношення з суттю і загальним естетичним планом цілісної соціальної системи [3].

Вплив інститутів на формування стратегічного потенціалу обумовлено їх значенням для еконо-

мічного зростання спільноти, як впливає з визначення інститутів, запропонованих А. Московським [7], і показано на рис. 1.

При формуванні стратегії розвитку економічної системи, а відповідно окреслення стратегічного потенціалу, що обумовлює реальність та ефективність стратегії, довіра до уряду, влади сама по собі створює інституціональний елемент системи стратегічного потенціалу. Низка вітчизняних вчених вважають, що гальмівним чинником розвитку та зміцнення стратегічного потенціалу України є інституційний [3, 9]. У кінцевому рахунку інституційна архітектура визначає характер економічних процесів у суспільстві в цілому та його регіонах. А з іншого боку, стратегія розвитку регіону формує додаткову складову інституційного середовища, тому що визначає правила гри, за якими здійснюється розвиток економічної системи та забезпечується її конкурентоспроможність.

Разом з тим, для визначення сутності стратегічного потенціалу можна екстраполювати ресурсний, результативний, змішаний та ієрархічний підходи до визначення сутності категорії "потенціал". Так, з точки зору ресурсного підходу наявність ресурсів сьогодні дозволяє побудувати стратегію розвитку економічної системи; при результативному підході потенціал уже за визначенням набуває стратегічного характеру, він показує можливі в майбутньому результати досягнення довгострокових цілей; змішаний підхід визначає потенціал як наявність та склад ресурсів, так і можливості або результати їх використання, тобто, формулюючи категорію "стратегічний потенціал", ми беремо до уваги саме наявність та склад ресурсів у перспективі та оцінюємо стратегічну можливість та результати їх використання; ієрархічний підхід передбачає для формування стратегічного потенціалу провести ретроспективний аналіз потенціалу спочатку на мікрорівні (потенціал окремих особистостей, підприємств, організацій), а потім на макрорівні, далі необхідно провести аналіз сучасного потенціалу економічної системи, а вже потім перспективний аналіз і, таким чином, сформувати стратегію розвитку, основою якого буде якраз його стратегічний потенціал.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Визначено, що при дослідженні поняття стратегічного потенціалу в сучасній науковій думці домінують такі основні підходи: з позицій конкурентоспроможності господарської системи; зі змістовних позицій; у ракурсі стійкого розвитку; з позицій управлінських рішень. Останній концептуальний підхід знаходиться на початковому етапі наукової дискусії, що дозволяє запропонувати сутність стратегічного потенціалу окреслити, виходячи з видів та цілей управлінських рішень. Стратегічний потенціал з позиції управлінського рішення визначено як сформовану та діючу на принципах системності сукупність потенціалу суб'єкта рішення, потенціалу розвитку об'єкта рішення, дієвого потенціалу, сила якого та спрямованість визначається метою розвитку соціально-

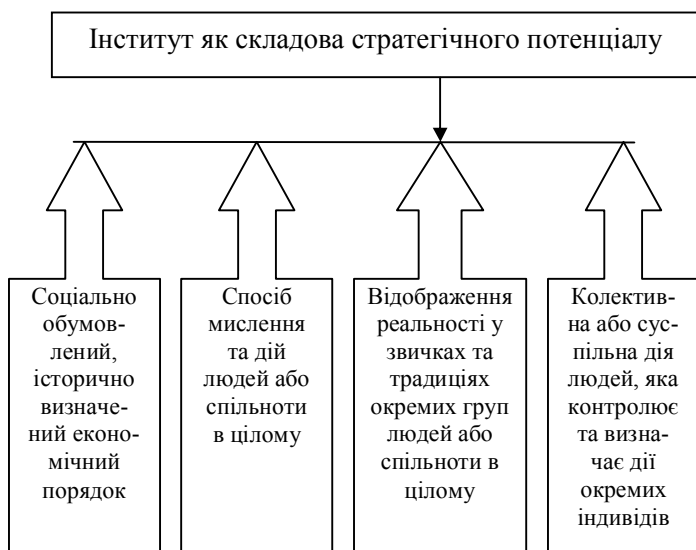


Рис. 1. Вплив складових інституційного компонента стратегічного потенціалу [7]

економічної системи, а об'єктивність та реальність – контентом інформації внутрішнього стану та зовнішнього оточення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия / А. Бородин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/potential\\_stages.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/potential_stages.shtml).
2. Воблий К. Г. Производительные силы Украины. Теория, экономика и право / К. Г. Воблий // Науч. записки Ин-та народного хозяйства. – 1924. – № 4-5. – С. 126-149.
3. Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований / [Т. И. Артемова и др. ; ред. А. А. Гриценко] ; Институт экономики и прогнозирования НАН Украины. – Х. : Форт, 2008. – 928 с.
4. Кузык Б. Н. Россия – 2050. Стратегия инновационного прорыва / Б. Н. Кузык, Ю. В. Яковец. – [2-е изд., доп.]. – М. : Экономика, 2005. – 619 с.
5. Марченко Н. Управління стратегічним потенціалом як основа підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Н. Марченко. – Режим доступа: [http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_24\\_25\\_cherven\\_2010/20\\_upravlinnja\\_strategichnim\\_potencialom\\_jak\\_osnova\\_pidvishennja\\_konkurentospromozhnosti\\_mashinobudivno\\_go\\_pidpriemstva/2-1-0-89](http://confiapv.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010/20_upravlinnja_strategichnim_potencialom_jak_osnova_pidvishennja_konkurentospromozhnosti_mashinobudivno_go_pidpriemstva/2-1-0-89).
6. Мікловда В. П. Маркетинговий потенціал регіону : проблеми та шляхи їх подолання : монографія / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Ф. Ф. Шандор. – Ужгород : Ліра, 2009. – 208 с.
7. Московский А. И. Институциональная экономика : вводный курс / А. И. Московский. – М. : Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2003. – 49с.
8. Оксенюк К. І. Економічний зміст стратегічного потенціалу регіону [Електронний ресурс] / К. І. Оксенюк. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2008\\_5\\_3/zbirnik\\_RE\\_3\\_41.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2008_5_3/zbirnik_RE_3_41.pdf).
9. Скрипко Т. А. Приоритеты развития институциональной инфраструктуры поддержки инвестиционно-инновационной деятельности / Т. А. Скрипко // Проблемы современной науки и образования. – 2014. – № 8 (26). – С. 42-46.
10. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / [Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баснина Т. Д. и др.; под ред. Г.Б. Клейнера]. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 249 с.
11. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т. / [за ред. В. М. Гецця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка]. – К. : Фенікс, 2007. – 543 с.
12. Струмилин С. Г. К вопросу об изменении народного благосостояния / С. Г. Струмилин. – Вестник статистики. – 1954. – № 5. – С. 12-28.
13. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. A guide to action / M. Armstrong. – London : Kogan Page Limited, 2011. – 192 p.

## REFERENCES

1. Borodin, A. Jetapy formirovaniya strategicheskogo potenciala predpriyatija [Stages of formation of the strategic potential of the enterprise], [Online], available at: [http://www.cfin.ru/management/strategy/potential\\_stages.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/potential_stages.shtml). (Accessed 15 Jul 2015).
2. Voblij, K. G. (1924), *Proizvoditel'nye sily Ukrainy. Teoriya, jekonomika i pravo* [The productive forces of Ukraine. The theory, economics and law], *Nauch. zapiski In-ta narodnogo hazjajstva*, vol. 4-5.
3. Artemova, T. I., (2008) *Institucional'naja arhitektonika i dinamika jekonomicheskikh preobrazovanij* [Institutional architectonic and dynamics of economic transformation], Har'kov, Ukraine.
4. Kuzyk, B. N. (2005), *Rossija – 2050. Strategija innovacionnogo proryva* [Russia - 2050. The strategy of innovative breakthrough], Moscow, Russia.
5. Marchenko. N. Upravlinnja strategichnim potencialom jak osnova pidvishennja konkurentospromozhnosti mashinobudivnogo pidpriemstva [Strategic management capabilities as the basis improve competitiveness engineering company]. [Online], available at: [http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_24\\_25\\_cherven\\_2010/20\\_upravlinnja\\_strategichnim\\_potencialom\\_jak\\_osnova\\_pidvishennja\\_konkurentospromozhnosti\\_mas\\_hinobudivnogo\\_pidpriemstva/2-1-0-89](http://confiapv.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010/20_upravlinnja_strategichnim_potencialom_jak_osnova_pidvishennja_konkurentospromozhnosti_mas_hinobudivnogo_pidpriemstva/2-1-0-89) 4(Accessed 15 Jul 2015).
6. Miklovda, V. P. (2009), *Marketingovij potencial regionu : problemi ta shljahi ih podolannja* [The marketing potential of the region: problems and ways to overcome them], Uzhgorod, Ukraine.
7. Moskovskij, A. I. (2003), *Institucional'naja jekonomika : vvodnyj kurs* [Institutional Economics: An Introduction], Moscow, Russia.
8. Oksenjuk, K. I. Ekonomichnij zmist strategichnogo potencialu regionu [The economic content of the strategic potential of the region] [Online], available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2008\\_5\\_3/zbirnik\\_RE\\_3\\_41.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2008_5_3/zbirnik_RE_3_41.pdf) (Accessed 15 Jul 2015).
9. Skripko, T. A. (2014), *Prioritety razvitija institucional'noj infrastruktury podderzhki investicionno-innovacionnoj dejatel'nosti* [Priorities of the institutional support infrastructure investment and innovation], *Problemy sovremennoj nauki i obrazovanija*, vol. 8 (26).
10. *Strategii biznesa: Analiticheskij spravocchnik* [Business Strategy: Analytical reference] (1998), “KONSEKO”, Moscow, Russia.
11. *Strategichni vikliki HHI stolittja suspil'stvu ta ekonomici Ukraini* / [Strategic Challenges of the XXI century society and economy of Ukraine], (2007), Feniks, Kijv, Ukraine.
12. Strumilin, S. G. (1954), *K voprosu ob izmenenii narodnogo blagosostojanija* [On the question of changing people's welfare], *Vestnik statistiki*, vol. 5.
13. Armstrong M. (2011), *Strategic Human Resource Management. A guide to action*, “Kogan Page Limited” London, England.