

УДК 658:005.5:338.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.15>**Хаустова К.М.**кандидат економічних наук, доцент  
Мукачівський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3062-918X>**Кобаль А.Р.**магістрант  
Мукачівський державний університет

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті розглядаються питання формування та оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. Досліджено сутність та види стратегічних змін, обґрунтована роль ресурсного потенціалу в цих процесах. Наголошено, що формування ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації є процесом оцінки та приведення у відповідність наявного потенціалу у розрізі основних ресурсних складових, потенціалу необхідному для ефективної реалізації стратегічних змін на підприємстві та виконанню поставлених стратегічних завдань. Визначено сутність, складові та властивості ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу у контексті стратегічних перетворень, використання яких дозволяє визначити «стратегічні прогалини» ресурсного потенціалу, розробити або оптимізувати ресурсні стратегії підприємства відповідно до потреб його стратегічного розвитку.*

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, стратегічні зміни, «стратегічні прогалини», ресурсні стратегії, потенціал стратегічних змін, методи оцінки.

**Постановка проблеми.** Ресурсний потенціал є основою ефективного функціонування підприємства, формування його конкурентних переваг та досягнення тактичних і стратегічних цілей. Ефективність реалізації стратегічних змін, що викликані необхідністю підприємства адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, залежить від наявності відповідного ресурсного потенціалу, який за обсягом, складом, якісними та функціональними характеристиками є максимально наближеним до рівня, необхідного для виконання поставлених тактичних і стратегічних завдань. У зв'язку з цим проблеми формування, оцінки та ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах реалізації стратегічних змін є актуальними для сучасних бізнес-організацій та потребують наукового обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження фахових джерел показали, що питання вивчення ресурсного потенціалу підприємства, його оцінки та організації ефективного управління у своїх публікаціях торкаються багато вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Василик Н.М., Мармуль Л., Лугова О., Роскладка Н.О., Вівсюк І.О., Семенова Т.В., Гуменюк Т.Є. Результатами їх досліджень є система підходів до визначення сутності, структурних складових потенціалу, методів його аналізу та оцінки. Різні аспекти управління стратегічними змінами розглядаються у працях Приймака Н.С., Силкіної О.Ю. та багатьох інших вітчизняних і зарубіжних вчених.

Більшість науковців зосереджуються на вивченні процесів упровадження змін на підприємствах та пошуком шляхів їх оптимізації. Водночас, питання формування і оцінки ресурсного потенціалу в умовах реалізації стратегічних змін є недостатньо розкритими та потребують додаткових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання статті є теоретичне удосконалення теоретичних та

методичних підходів до формування й оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічні зміни є об'єктивною необхідністю в умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкурентного тиску під впливом науково-технічного прогресу а також в умовах активних трансформаційних процесів в економіці, суспільстві, політиці та всіх інших сферах середовища функціонування підприємства.

Виходячи з самого змісту поняття «стратегія», стратегічний характер змін означає, що вони мають бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють за собою довготривалі і невідворотні наслідки. Спрямованість таких змін на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушення на підприємстві, заміну наявного стану в різних сферах його діяльності на суто інший, значно кращий. Такі зміни можуть бути пов'язані з реорганізацією підприємства, впровадженням великих інвестиційних проектів, нових технологій, освоєнням виробництва нових видів продукції, виходом на нові ринки тощо [6, с. 77].

Таким чином, стратегічні зміни, на відміну від поточних та адаптивних змін, є цілеспрямованим ініціативним управлінським впливом на розвиток підприємства з метою забезпечення його ефективного переходу з одного стратегічного стану в інший у відповідності до «бачення» вищого керівництва кінцевих параметрів функціонування і розвитку підприємства у майбутньому а також його ролі у зовнішньому середовищі.

Як зазначає Приймак Н.С., «управління стратегічними змінами на підприємстві є цілеспрямованою дією системи менеджменту на підприємство як платформу стратегічних змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених

стейхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов [3, с. 144].

Процес управління стратегічними змінами на підприємстві залежить насамперед від характеру та масштабу змін, які за цими характеристиками можуть бути:

- еволюційними, тобто передбачати короткі епізоди змін, що стосуються окремих складових господарської діяльності або напрямків роботи підприємства (маркетингові, технологічні, продуктові, організаційні) та не впливають на місію, цілі і масштаби діяльності;
- революційними, які передбачають докорінну перебудову бізнес-процесів, зміни в місії та філософії існування фірми.

Формування ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації є процесом оцінки та приведення у відповідність наявного потенціалу у розрізі основних ресурсних складових потенціалу необхідному для ефективної реалізації стратегічних змін на підприємстві та виконанню поставлених стратегічних завдань.

За визначенням Василик Н.М., ресурсний потенціал підприємства «це сукупність ресурсів, які є у його розпорядженні або можуть бути залучені до його господарської діяльності для створення товарів, виконання робіт чи надання послуг з метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Структура ресурсного потенціалу підприємства містить такі складові: потенціал матеріальних ресурсів, трудовий потенціал та потенціал основних фондів (три складники виробничого потенціалу), а також фінансовий та інформаційний потенціал» [1].

Таким чином, основними складовими ресурсного потенціалу підприємства є насамперед: матеріально-технічний потенціал, потенціал основних засобів, кадровий потенціал, фінансовий потенціал, інформаційний та енергетичний потенціал. Кожна зі названих складових, у свою чергу, складається певної кількості важливих елементів які мають кількісні, якісні, фінансові та функціональні характеристики. Це ускладнює оцінку ресурсного потенціалу та потребує використання методів уніфікації показників для кінцевого оцінювання.

Ресурсний потенціал є системним поєднанням ресурсів підприємства у такій конфігурації, що відповідає потребам його господарської діяльності відповідно до особливостей, що передбачені видом економічної діяльності та характеристиками товару чи послуги, технологіями що використовуються, структурі управління. Математично, модель ресурсного потенціалу можна представити за допомогою формули:

$$P = f \left( \sum_{i=1}^n C_i \times k_i \right), \quad k_i \in (0;1). \quad (1)$$

де  $C_i$  – компонент ресурсного потенціалу;

$k_i$  – вага компоненту в складі потенціалу підприємства.

При формуванні ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації необхідно враховувати його основні властивості:

- цілеспрямованість, тобто здатність забезпечувати виготовлення продукту або послуги із певним рівнем ефективності;
- складність – наявність кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин;
- самовідтворюваність, що визначає здатність повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків;

– цілісність передбачає, що всі елементи потенціалу мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети;

– оптимальність – оптимальна структура, що відповідає потребам виробництва продукту із заданими характеристиками;

– кількісна і якісна вимірюваність передбачає можливість кількісного та якісного оцінювання наявного потенціалу та порівняння його з аналогічними показниками інших організацій;

– адаптивність – здатність змінювати кількісні і якісні характеристики відповідно до потреб застосування;

– фізичне і моральне старіння – наявність матеріально-речовинних елементів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу;

– альтернативність – можливість заміни окремих складових ресурсного потенціалу альтернативними ресурсами.

Тобто, оцінка ресурсного потенціалу стратегічних змін передбачає не тільки аналіз його окремих складових, а також синтез із урахуванням синергетичних властивостей систем.

Варто зазначити, що у контексті стратегічних змін, аналіз та оцінка ресурсного потенціалу підприємства спрямована насамперед на визначення умовних «стратегічних прогалів», тобто невідповідності кількісних і якісних параметрів наявних ресурсів таким, що необхідні для упровадження стратегічних змін та ефективного функціонування майбутньої проєктованої моделі підприємства. Виходячи з даної умови, основними можна виділити наступні етапи оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін (рис. 1).

Важливим етапом формування потенціалу стратегічних змін є розробка ресурсних стратегій, що визначають поведінку підприємства на відповідних ринках ресурсного забезпечення (ринок праці, фінансовий ринок, ринок матеріальних ресурсів, ринок технологій, енергетичний ринок), принципи вибору постачальників відповідних ресурсів а також критеріальні вимоги до самих ресурсів.

На сьогодні існує багато методичних підходів щодо аналізу, моніторингу та оцінки потенціалу підприємства. Більшість методів орієнтовані на дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу або його окремих складових. Зокрема, автори [4], пропонують систему індикаторів, що характеризують ефективність використання основних складових економічного потенціалу підприємства готельного господарства.

Акцентуючи увагу на оцінці ефективності використання трудового потенціалу підприємства Череп А.В. та Дашко І.М. пропонують методичні підходи, орієнтовані на аналіз порівняльних показників за трьома методами: «витратний (майновий), який визначає вартість трудового потенціалу підприємства за сумою витрат на його формування та використання; порівняльний (ринковий) визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод і результатний (дохідний), що оцінює вартість трудового потенціалу підприємства на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання» [7].

Як зауважують Мармуль Л. та Лугова О. «існує дві основні концепції оцінки потенціалу підприємства. Прихильники першої пропонують здійснювати розрахунки,

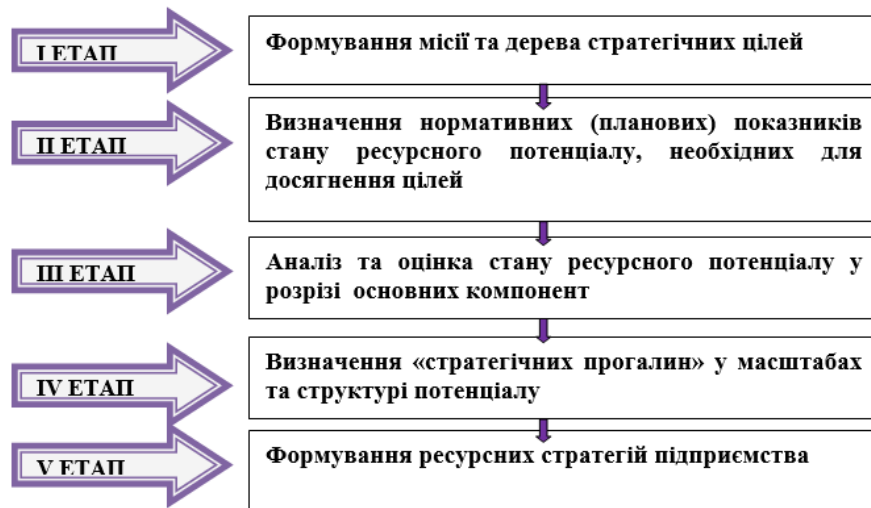


Рисунок 1 – Етапи формування потенціалу стратегічних змін

Джерело: запропоновано авторами

враховуючи замінність ресурсів відповідно до їх продуктивності. Прихильники другої концепції вважають за необхідне спочатку визначати вклад кожного ресурсу у виробництво продукції, а потім на основі отриманих коефіцієнтів розрахувати виробничі можливості підприємства [2, с. 26]. На нашу думку, проведені розрахунки у відповідності до даних концепцій не дають уявлення про відповідність потенціалу плановим стратегічним змінам в організації, а орієнтація виключно на економічні показники не дозволяє у певній мірі охарактеризувати його якісні і функціональні властивості.

Погоджуємося з висновками Семенової Т.В. та Гуменюка Т.Є., що «діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за функціональними блоками» [5, с. 124].

Враховуючи предмет та цілі нашого дослідження, найбільш ефективним методом оцінки ресурсного потенціалу змін вважаємо поєднання рейтингового та проблемно-орієнтованого підходу. Такий підхід дозволить визначити відповідність складових потенціалу цілям та умова здійснення стратегічних змін, а використання 10-тибальної шкали сприятиме уніфікації кількісних та якісних оцінок кожної компоненти.

Пропонований підхід передбачає наступні етапи оцінки:

1) визначення найбільш релевантних складових стратегічного потенціалу підприємства, їх вагових коефіцієнтів у системі досягнення стратегічних цілей та показників оцінки;

2) формування бази даних показників у розрізі основних компонентів ресурсного потенціалу;

3) розрахунок стратегічної невідповідності у розрізі компонентних складових ресурсного потенціалу за формулою:

$$c_i = \frac{c_f}{c_s} \times 10 \quad (2)$$

де  $c_f$  – фактичне значення показника складової компоненти потенціалу;

$c_s$  – стратегічне значення показника складової компоненти потенціалу.

На цьому етапі отримаємо оцінки стратегічної невідповідності складових потенціалу по кожному аналізованому показнику у 10-тибальній шкалі, що створює передумови для прийняття рішень щодо їх оптимізації.

4) Оцінка «стратегічних прогалів» на рівні ресурсних компонент за формулою:

$$C_i = \sum_{i=1}^m c_i \times k_i \quad (3)$$

де  $C_i$  – «стратегічна прогалина» або відповідність ресурсної компоненти потенціалу стратегічних змін.

$c_i$  – бальна оцінка стратегічної відповідності  $i$ -го показника  $C$ -ї ресурсного потенціалу підприємства;

$k_i$  – ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь важливості показника в оцінці даної компоненти.

Інтегральна оцінка ресурсного потенціалу стратегічних розраховується за формулою 1.

Використання пропонованого підходу є універсальним, та може застосовуватися для виміру «стратегічних прогалів» та невідповідностей у складі потенціалу за заданими критеріями оцінки й поєднувати кількісні та якісні параметри оцінки в єдиній шкалі. Підбір складових компонентів ресурсного потенціалу може здійснюватися з урахуванням особливостей економічної та виробничої діяльності підприємства, масштабів планових стратегічних змін та інших параметрів. Результати оцінки дозволяють визначити сильні та слабкі сторони ресурсного потенціалу, розробити або оптимізувати ресурсні стратегії підприємства відповідно до потреб його стратегічного розвитку.

**Висновки.** Потенціал стратегічних змін в ідеальному варіанті може бути представлений за допомогою системи ресурсів, кількісні, якісні, функціональні характеристики яких а також взаємозв'язки між ними найбільш наближено відповідають майбутній моделі розвитку підприємства, визначеній у стратегічних цілях та поставленими задачам у процесі перетворень. Оцінка ресурсного потенціалу дозволяє виявити майбутні потреби підприємства у ресурсах певних видів та розробити відповідні ресурсні стратегії.

Пропоновані підходи до оцінки потенціалу стратегічних змін ґрунтуються на концепції «від майбут-

нього до теперішнього» й дозволяють оцінити стратегічні невідповідності між наявними ресурсами та їх використанням і стратегічно необхідними характеристиками. Методичні підходи є універсальними та можуть застосовуватися для оцінки будь-яких

складових та параметрів потенціалу підприємства, а використання 10-ти бальної шкали спрощує кінцеву інтерпретацію даних і дозволяє інтегрувати в єдину систему оцінки кількісні та якісні параметри будь-якого об'єкту.

#### Список використаних джерел:

1. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 154–161.
2. Мармуль Л., Лугова О. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіст*. 2012. № 2. С. 24–26.
3. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 140–146.
4. Роскладка Н.О., Вівсюк І.О. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-19>
5. Семенова Т.В., Гуменюк Т.Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 29. С. 123–126.
6. Силкіна Ю.О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 76–78.
7. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48–50.

#### References:

1. Vasylyk N.M. (2018) Otsinka efektyvnosti upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstva [Evaluation of the effectiveness of management of the resource potential of the enterprise]. *Economic analysis*, vol. 28, no. 3, pp. 154–161.
2. Marmul' L., Luhova O. (2012) Metodychni pidkhody do otsinky ekonomichnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryyemstv [Methodical approaches to the assessment of the economic potential of agricultural enterprises]. *Economist*, no. 2, pp. 24–26.
3. Pryymak N.S. (2019) Vprovadzhenya upravlinnya stratehichnymy zminamy na pidpryyemstvakh v umovakh identyfikatsiyi vplyvu zovnishnikh i vnutrishnikh drayveriv zmin [Implementation of strategic change management at the enterprise in terms of identification of the influence of external and internal drivers of change]. *Problems of the economy*, no. 3 (41), pp. 140–146.
4. Roskladka N.O., Vivsuyk I.O. (2021) Metodychni pidkhody do otsinyuvannya ekonomichnoho potentsialu pidpryyemstva hotelnoho gospodarstva [Methodical approaches to assessing the economic potential of a hotel business]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-19>
5. Semenova T.V., Humenyuk T.Y. (2018) Otsinka efektyvnosti vykorystannya resursnoho potentsialu pidpryyemstva [Evaluation of the effectiveness of the use of the resource potential of the enterprise]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, no. 29, pp. 123–126.
6. Sylkina Y.O. (2013) Upravlinnya stratehichnymy zminamy na pidpryyemstvakh torhivli [Management of strategic changes in trade enterprises]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 5, pp. 76–78.
7. Cherep A.V., Dashko I.M. (2012) Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti vykorystannya trudovoho potentsialu pidpryyemstv [Methodical approaches to the assessment of the effectiveness of the use of the labor potential of enterprises]. *Ahrosvit*, no. 15, pp. 48–50.

**Khaustova Kseniia, Kobal Andriana**  
Mukachevo State University

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE STRATEGIC CHANGES RESOURCE POTENTIAL IN THE ORGANIZATION

*The purpose of writing the article is to theoretically improve the methodological approaches to the formation and assessment of the resource potential of strategic changes in the organization. The essence and types of strategic changes, the well-founded role of resource potential in these processes have studied in article. The essence of the resource potential of strategic changes in the organization have defined as a system of resources whose quantitative, qualitative, functional characteristics, as well as the relationships between them, most closely correspond to the future model of the enterprise's development, defined in the strategic goals and tasks set in the transformation process. It is emphasized that the formation of the resource potential of strategic changes in the organization is a process of assessment and bringing the existing potential in line with the main resource components of the potential necessary for the effective implementation of strategic changes in the enterprise and the realization of the strategic tasks. An important stage in the formation of the potential for strategic changes is the development of resource strategies that determine the behavior of enterprises in the relevant markets of resource provision (labor, financial, material resources market, technology and energy market), the principles of selecting suppliers of relevant resources, as well as criteria requirements for the resources themselves. Methodical approaches to resource potential assessment in the context of strategic transformations are substantiated. The approaches to assessing the potential of strategic changes proposed in the article are based on the concept "from the future to the present" and allow assessing the strategic inconsistencies between the available resources and their use and strategically necessary characteristics. Methodological approaches are universal and can be used to assess any components and parameters of the enterprise's potential. The use of a 10-point scale simplifies the final interpretation of data parameters and allows for the integration into a single evaluation system of any quality and quality of any object.*

**Key words:** resource potential, strategic changes, "strategic gaps", resource strategies, potential for strategic changes, assessment methods.

**JEL classification:** M10, L21, O21