

# МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 65.012

JEL Classification: A11, B49, C49, L29, M14

*Приймак Н.С.,  
канд. екон. наук, доц.,  
доц. кафедри маркетингу, менеджменту  
та публічного адміністрування,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського*

## ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ФОРМУВАННЯ

**Постановка проблеми.** Впровадження в діяльність підприємства стратегічних змін можливе тільки за умови найбільш повного уявлення про наявні ресурси для їх реалізації та рівень їх придатності (готовності) для процесу змін, тобто про суб'єкти і об'єкти змін, про стан підприємства як платформи змін та рівень сформованого стратегічного потенціалу змін. Результати діагностики стратегічного потенціалу змін підприємства дозволять системі менеджменту розробити та впровадити ефективну програму змін та досягнути їх цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти управління стратегічним потенціалом змін у сучасному науковому просторі розглядаються або в руслі дослідження стратегічного потенціалу підприємства (ототожнення даних категорій), або у руслі дослідження ресурсного забезпечення управління стратегічними змінами. Дослідження даної категорії як самостійного об'єкту управління майже не відбувається, що переважно пов'язане із особливостями розвитку теорії управління стратегічними змінами в Україні та її рудиментарним станом. Різні складові теорії управління стратегічним потенціалом змін досліджені у наукових працях таких вчених, як: Т. Кібук [1], В. Рябенко [2], О. Кононова [3], І. Отенко, Ю. Гапон [4], Г. Дорошук, Г. Граціотова [5], А. Воронкова, Д. Воронков [6]. Проте, потребують уточнення як теоретичні підвалини розуміння даної категорії, так і методико-діагностичні аспекти її реалізації.

**Постановка завдання.** Мета статті – обґрунтування методичних підходів до діагностики стратегічного потенціалу змін на підприємстві в умовах підготовки до стратегічних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція існування підприємства у якості платформи змін передбачає, що воно у своїй діяльності використовує для реалізації стратегічних змін певний набір доступних ресурсів та компетентностей, які з одного боку – визначають внутрішні можливості реалізації змін, виступаючи їх джерелом, а з іншого – виступають обмежувачами, стримуючими чинниками, пов'язаними із вичерпністю ресурсів та їх лімітованістю (в т.ч. і напрямків їх прикладного застосування). Базовим постулатом існування підприємства як платформи стратегічних змін є використання потенціалу стратегічних змін.

Сучасна наукова думка не надає єдиного тлумачення терміну «потенціал стратегічних змін», а тому доцільно визначити його місце та роль в системі стратегічного управління взагалі та управління змінами зокрема.

В. В. Рябенко, досліджуючи аспекти сталого розвитку підприємства пише: «...Динамічність і складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його факторів потребують формування потужного стратегічного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище. Від величини стратегічного потенціалу залежить поведінка підприємства стосовно змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі» [2, с. 89]. Науковець О. Б. Греськів, досліджуючи методологічні аспекти потенціалу соціально-економічних систем, зазначає, що «в сучасних умовах розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів однією із важливих умов є спроможність підприємства передбачати потенційні зміни макро- і мікросередовища та його готовність гнучко реагувати на ці зміни, визначати стратегічні орієнтири розвитку. З цією метою в літературі використовується термін «стратегічний потенціал підприємства» [7, с. 362]. Таким чином, науковці наголошують на наявності комп'юентального зв'язку стратегічного потенціалу та реакції підприємства на зовнішні зміни.

Російські дослідники Андреєва Т. Є. та Гетьман О. А. зазначають: «для досягнення стратегічних цілей необхідно якісно і своєчасно управляти стратегічними змінами, які, в свою чергу, можливо

здійснити тільки при наявності відповідного стратегічного потенціалу підприємства» [8, с. 92]. Таким чином авторами актуалізується значення потенціалу змін для досягнення стратегічних цілей, хоч сам термін авторами не використовується.

Науковці І. Отенко, Ю. Гапон пишуть, що «сутність потенціалу стратегічних змін підприємства має дуальну природу: як можливості підприємства для реалізації стратегічних змін (готовність до реалізації) та як можливості, що надають підприємству реалізовані стратегічні зміни (результат реалізації)» [4, с. 12].

Отже, враховуючи вище наведене, можна зазначити, що у сучасному економічному просторі превалює думка про наявність тісного зв'язку між стратегічним потенціалом підприємства та стратегічними змінами.

**Потенціал стратегічних змін** – це комплексна категорія, яка визначається сформованим стратегічним потенціалом підприємства, є сукупністю стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які акумулюються та використовуються (або можуть використовуватися) в процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві для досягнення стратегічних цілей в динамічних умовах зовнішнього середовища.

Складовими потенціалу стратегічних змін виступають:

– трудовий (кадровий) локальний потенціал стратегічних змін – це сукупність характеристик та можливостей ресурсу «праця», задіяних у процесі господарської діяльності підприємства та придатних до використання системою менеджменту в процесі змін;

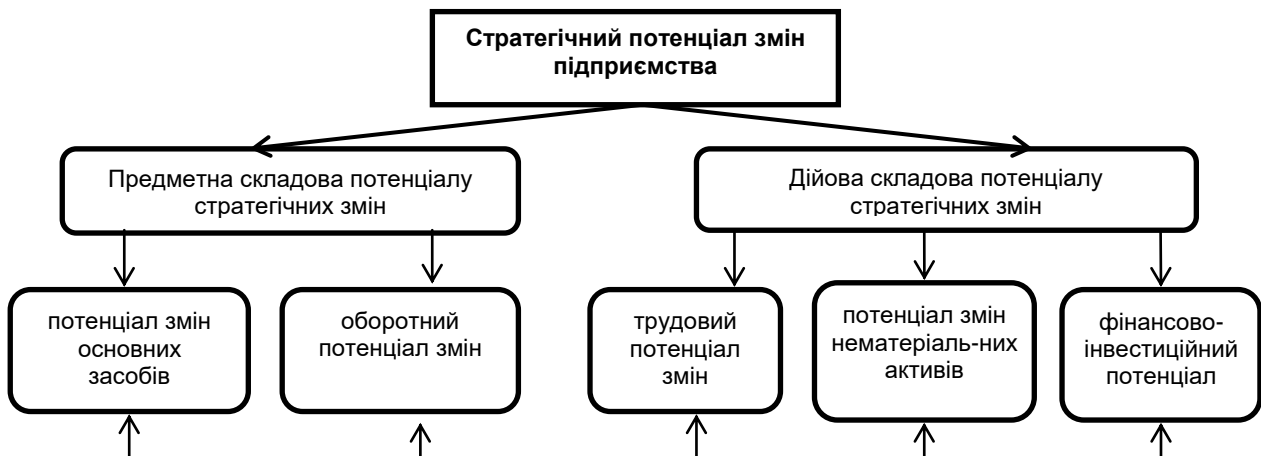
– локальний потенціал стратегічних змін основних засобів (фондовий аналог потенціалу змін) – це наявні та приховані можливості основних засобів, які задіяні у виробничо-господарській діяльності підприємства та/або придатні до застосування в рамках реалізації змін;

– оборотний локальний потенціал стратегічних змін – це частина стратегічного потенціалу змін підприємства, яка має форму оборотного капіталу та може бути використана системою менеджменту змін для досягнення поставлених цілей змін;

– локальний потенціал стратегічних змін нематеріальних активів підприємства – це частина стратегічного потенціалу змін підприємства, яка має форму прав на використання наявних чи нових продуктів інтелектуальної праці та може бути застосована системою менеджменту змін для досягнення їх цілей;

– фінансово-інвестиційний локальний потенціал змін – це обсяг власних, порівняних до них, а також залучених, запозичених фінансових ресурсів, які можуть бути використані системою менеджменту змін для фінансування досягнення їх цілей.

Структура потенціалу стратегічних змін, як базису формування внутрішніх драйверів змін підприємства, наведена на рис. 1.

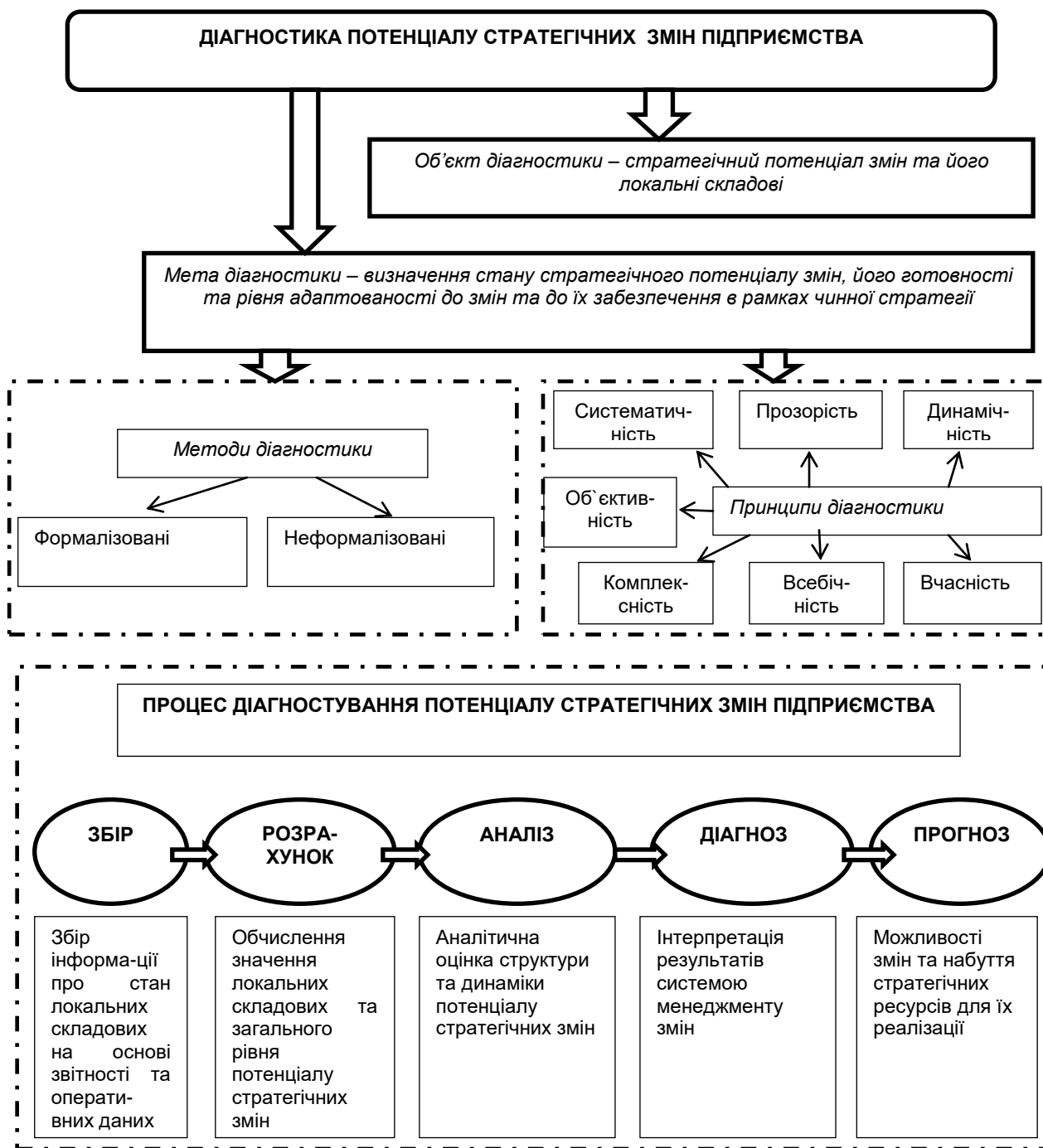


**Рис. 1. Структура потенціалу стратегічних змін як базису формування внутрішніх драйверів змін підприємства**

*Джерело: складено автором*

На основі проведеного теоретичного дослідження сутності потенціалу стратегічних змін підприємства визначимо, що *діагностика потенціалу стратегічних змін підприємства* – це процес оцінювання, аналізування та ідентифікації тенденцій розвитку та стану стратегічного потенціалу підприємства взагалі, та його окремих складових, з метою виявлення їх готовності до провадження стратегічних змін та досягнення поставлених цілей змін в межах чинної стратегії.

Механізм діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства узагальнено на рис. 2, де виділено об'єкт діагностики, мету її здійснення, основні принципи, які мають бути покладені в основу діагностики та безпосередньо механізм проведення діагностування.



**Рис. 2. Механізм діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства як елемент системи менеджменту змін**

*Джерело: складено автором*

Наведений на рис. 2. механізм діагностування передбачає, що у якості об'єкту діагностики виступає потенціал стратегічних змін та його локальні складові, предметом діагностики – рівень та структура доступного потенціалу стратегічних змін підприємства.

Метою діагностики потенціалу стратегічних змін є визначення стану потенціалу стратегічних змін, його готовності та рівня адаптованості до змін та до їх забезпечення в рамках чинної стратегії.

Процес діагностування потенціалу стратегічних змін на підприємстві пропонується звести до п'яти етапів, які мають лінійний зв'язок:

1 етап. Збір інформації про стан локальних складових потенціалу стратегічних змін на основі звітності та оперативних даних. Враховуючи те, що у кожного підприємства є власна історія створення, корпоративна культура, організаційна структура та організаційний дизайн, ключові компетенції (як загальні, так і у межах кожної локальної складової), стратегія та традиції менеджменту,

даний етап передбачає визначення переліку інформації та аналітичних даних, необхідних для діагностики. Тому, важливим є виконання двох умов:

- 1) визначення центрів та відповідальних осіб за збір інформації в межах кожної локальної складової потенціалу стратегічних змін;
- 2) чітке окреслення переліку показників для кожного центру інформації та часових меж їх надання.

Результатом даного етапу діагностики повинна стати максимально повна та своєчасна інформація про всі складові локального потенціалу змін підприємства.

2 етап. Розрахунок рівня локальних складових та загального рівня внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства:

$$BCПЗ_i = TPЗ_i + ПЗОЗ_i + ОПЗ_i + ПЗНА_i + ФІПЗ_i, \quad (1)$$

де BCПЗ<sub>i</sub> – загальний рівень внутрішнього потенціалу стратегічних змін i-го підприємства;

TPЗ<sub>i</sub> – рівень трудового потенціалу змін i-го підприємства;

ПЗОЗ<sub>i</sub> – рівень потенціалу змін основних засобів i-го підприємства;

ОПЗ<sub>i</sub> – оборотний потенціал змін i-го підприємства;

ПЗНА<sub>i</sub> – потенціал змін нематеріальних активів i-го підприємства;

ФІПЗ<sub>i</sub> – фінансово-інвестиційний потенціал змін i-го підприємства.

Отримане значення внутрішнього потенціалу стратегічних змін передбачає вимірювання у вартісних (грошових одиницях), що дозволить виконати динамічно-структурний аналіз на наступних етапах діагностики.

3 етап. Аналітичний, який передбачає оцінку структури та динаміки внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства та його локальних складових.

Динамічний аналіз потенціалу стратегічних змін дозволить забезпечити систему стратегічного менеджменту та менеджменту змін інформацією про стан та тенденції зміни загального рівня потенціалу стратегічних змін та його складових. Аналіз пропонується виконувати із застосуванням методів абсолютних та відносних різниць, часовий період аналізу (t) пропонується прийняти на рівні  $t \geq 5$  років.

Структурний аналіз потенціалу стратегічних змін пропонується проводити з метою визначення внеску кожної складової потенціалу змін у загальний його рівень:

$$J_i = T(x_i) / T(x_{заг.}) \cdot 100, \quad (2)$$

де  $J_i$  – частка i-ї складової стратегічного потенціалу підприємства;

$T(x_i)$  – розмір i-ї складової внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства;

$T(x_{заг.})$  – загальний розмір внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства.

4 етап. Інтерпретація системою стратегічного менеджменту та менеджменту змін підприємства отриманих результатів динамічно-структурного аналізу внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства.

Для забезпечення ефективного провадження змін та досягнення стратегічних цілей позитивною вважається тенденція зростання рівня внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства:

$$BCПЗ_i \rightarrow \max \quad (3)$$

Динаміка частки складових потенціалу стратегічних змін підприємства вказує на наявність виокремлення підходів до його формування, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

**Підходи до формування потенціалу стратегічних змін підприємства**

| Показники структури внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства | Характеристика формування внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства  | Назва підходу  |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| $ОПЗ_i + ПЗОЗ_i \leq 40\%$   | Потенціал стратегічних змін підприємства сформовано за рахунок дійової складової, що вказує на реалізацію гнучких (флексибільних) складових потенціалу стратегічних змін, їх основа – неуречевлені ключові компетенції підприємства | Гнучкий підхід до формування потенціалу стратегічних змін підприємства |
| $TPЗ_i + ПЗНА_i + ФІПЗ_i \geq 60\%$  |   |  |

продовження табл. 1

| 1   | 2  | 3   |
|---|--|---|
| $OP_{3i} + P_{3OZ_i} \geq 60\%$               | Потенціал стратегічних змін підприємства сформовано за рахунок предметної складової, що вказує на реалізацію негнучких складових потенціалу стратегічних змін, їх основа – уречевлені ключові компетенції підприємства | Негнучкий підхід до формування потенціалу стратегічних змін підприємства                  |
| $TP_{3i} + P_{3HA_i} + \Phi P_{3i} \leq 40\%$ |  |   |
| $OP_{3i} + P_{3OZ_i} = 50\%$                  | Потенціал стратегічних змін підприємства сформовано пропорційно за рахунок предметної та дійової складової, що вказує на реалізацію збалансованого підходу до складових потенціалу стратегічних змін                   | Збалансований підхід до формування внутрішнього потенціалу стратегічних змін підприємства |
| $TP_{3i} + P_{3HA_i} + \Phi P_{3i} = 50\%$    |  |   |

Джерело: складено автором

Дані табл. 1 демонструють наявність трьох підходів до формування потенціалу стратегічних змін:

- гнучкого;
- негнучкого;
- збалансованого.

5 етап. Прогноз можливостей змін та набуття стратегічних ресурсів для їх реалізації. Для реалізації даного етапу діагностики нами пропонується використання у якості бази для прийняття рішень щодо використання потенціалу стратегічних змін підприємства коефіцієнта діагностування потенціалу стратегічних змін:

$$K_{ВНЗ} = \prod_{i=1}^n \left[ 1 + \frac{P(x_i)^k - \overline{P(x_i)}}{\overline{P(x_i)}} \right] \quad (4)$$

де  $K_{ВНЗ}$  – коефіцієнт діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства;

$n$  – кількість локальних складових потенціалу стратегічних змін підприємства;

$P(x_i)$  – темп зміни  $i$ -ої локальної складової потенціалу стратегічних змін підприємства;

$\overline{P(x_i)}$  – середній темп приросту  $i$ -ої локальної складової потенціалу стратегічних змін підприємства (визначається за середньоарифметичною).

Для забезпечення адекватної оцінки локальних складових потенціалу стратегічних змін підприємства та врахування однакової спрямованості їх динаміки змін (приріст чи зниження) застосовується ступеневий показник  $k$ :

$$k = \begin{cases} k = +1 - \text{у випадку, якщо позитивною вважається тенденція зростання рівня локальної складової стратегічного потенціалу змін} \\ k = -1 - \text{у випадку, якщо позитивною вважається тенденція зниження рівня локальної складової стратегічного потенціалу змін} \end{cases}$$

Позитивною вважається тенденція максимізації коефіцієнту діагностування потенціалу стратегічних змін, окрім того, якщо:

$K_{ВНЗ} > 1$  – внутрішній (локальний) потенціал стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін є достатніми;

$K_{ВНЗ} < 1$  – внутрішній (локальний) потенціал стратегічних змін підприємства та набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін не є достатніми;

$0 < K_{ВНЗ} > 1$  – внутрішній (локальний) потенціал стратегічних змін підприємства потребує активних дій з набуття стратегічних ресурсів для реалізації змін.

**Висновки з проведеного дослідження.** Діагностика потенціалу стратегічних змін підприємства – це процес оцінювання, аналізування та ідентифікації тенденцій розвитку та стану стратегічного потенціалу підприємства взагалі, та його окремих складових, з метою виявлення їх готовності до провадження стратегічних змін та досягнення поставлених цілей змін в межах чинної стратегії. Запропонований підхід до діагностики потенціалу стратегічних змін на підприємстві застосовується в рамках реалізації загального механізму управління стратегічними змінами та дозволяє ідентифікувати існуючий підхід до його формування – на основі дійової, предметної чи змішаної структури складових стратегічного потенціалу змін. Подальші перспективи досліджень будуть пов'язані із ідентифікацією

типів стратегій впровадження змін відповідно до пануючого підходу до формування стратегічного потенціалу змін на підприємстві.

### Бібліографічний список

1. Кібук Т.М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2010. 20 с.
2. Рябенко В.В. Необхідність управління потенціалом підприємства в умовах трансформації економічних відносин. *Наукові праці НУХТ*. 2011. № 40. С. 89-94.
3. Кононова О.Є. Визначення змісту поняття «стратегічний потенціал». *Економічний простір*. 2015. № 94. С. 121-131.
4. Отенко І., Гапон Ю. Формування предметної області дослідження потенціалу стратегічних змін підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 12-17.
5. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 191-197.
6. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf) (дата звернення: 20.08.2019).
7. Гресків О.Б. Стратегічний потенціал соціально-економічних систем: методологічний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 362-367.
8. Андреева Т.Е., Гетьман О.А. Оценка стратегического потенциала предприятия в контексте влияния факторов внешней среды. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 91-101.

### References

1. Kibuk, T.M. (2010), "Strategic potential of the enterprise (based on materials of enterprises of metallurgical industry of Ukraine)", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Kyiv, Ukraine, 20 p.
2. Riabenko, V.V. (2011), "The need to manage the potential of the enterprise in the conditions of transformation of economic relations", *Naukovi pratsi NUKhT*, no. 40, pp. 89-94.
3. Kononova, O.Ye. (2015), "Definition of the content of the concept of "strategic potential"", *Ekonomichnyi prostir*, no. 94, pp. 121-131.
4. Otenko, I. and Hapon, Yu. (2014), "Formation of subject area of research of potential of strategic changes of the enterprise", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, Iss. 36(3), pp. 12-17.
5. Doroshuk, H.A. and Hratiotova, H.O. (2018), "Formation and evaluation of the potential of strategic change in the enterprise", *Biznes Inform*, no. 8, pp. 191-197.
6. Voronkova, A.E. and Voronkov, D.K. (2012), "Potential of change as a basis of realization of enterprise property to innovative development", available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf) (access date August 20, 2019).
7. Hreskiv, O.B. (2017), "Strategic potential of socio-economic systems: methodological aspect", *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 362-367.
8. Andreeva, T.E. and Hetman, O.A. (2017), "Assessment of the strategic potential of the enterprise in the context of the influence of environmental factors", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 59, pp. 91-101.

### Приймак Н.С. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ФОРМУВАННЯ

**Мета.** Обґрунтування методичних підходів до діагностики стратегічного потенціалу змін на підприємстві в умовах підготовки до стратегічних трансформацій.

**Методика дослідження.** Теоретико-методологічною базою дослідження виступали положення теорії змін, менеджменту змін та стратегічного управління – для визначення сутності стратегічного потенціалу змін підприємства та ідентифікації його складових елементів. В ході дослідження використано методи наукового пошуку, узагальнення, систематизації, а також графічний і табличний методи – для упорядкування діагностики стратегічного потенціалу змін підприємства та його складових.

**Результати.** Проведене дослідження дозволило визначити, що потенціал стратегічних змін – це комплексна категорія, яка визначається сформованим стратегічним потенціалом підприємства, є сукупністю стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які акумулюються та використовуються (або можуть використовуватися) в процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві для досягнення стратегічних цілей в динамічних умовах зовнішнього середовища. Локальними складовими потенціалу стратегічних змін визначено трудовий (кадровий), локальний потенціал стратегічних змін основних засобів (фондовий аналог потенціалу змін), оборотний локальний потенціал стратегічних змін, локальний потенціал стратегічних змін нематеріальних активів підприємства, фінансово-інвестиційний локальний потенціал змін. Обґрунтовано, що механізм діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства містить об'єкт діагностики, мету її здійснення, основні принципи, які мають бути покладені в основу діагностики та безпосередньо механізм проведення діагностування. Реалізація

запропонованого механізму дозволить ідентифікувати один із трьох підходів до формування потенціалу стратегічних змін: гнучкого, негнучкого чи збалансованого.

**Наукова новизна.** Здійснено уточнення сутності стратегічного потенціалу змін, змісту діагностики стратегічного потенціалу змін підприємства; виконано ідентифікацію локальних складових стратегічного потенціалу змін, а також запропоновано механізм діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства як елемента системи менеджменту змін.

**Практична значущість.** Реалізація запропонованого механізму діагностування потенціалу стратегічних змін підприємства дозволить керівнику команди змін сформулювати аналітичне підґрунтя для визначення рівня ресурсного забезпечення системи стратегічних змін, а також ефективних підходів до його управління.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал змін підприємства, діагностика стратегічного потенціалу змін, локальні складові стратегічного потенціалу змін, менеджмент змін, ефективність, управління.

#### **Priymak N.S. DIAGNOSIS OF STRATEGIC POTENTIAL OF CHANGES IN ENTERPRISE AND APPROACHES TO ITS FORMATION**

**Purpose.** Substantiation of methodological approaches to diagnostics of strategic potential of changes in the enterprise in the conditions of preparation for strategic transformations

**Methodology of research.** Theoretical and methodological basis of the research was the position of change theory, change management and strategic management – to determine the essence of the strategic potential of changes in the enterprise and identify its constituent elements. The research used methods of scientific search, generalization, systematization, as well as graphical and tabular methods – to streamline the diagnosis of the strategic potential of changes in the enterprise and its components.

**Findings.** The conducted research has made it possible to determine that the potential of strategic change is a complex category, which is determined by the formed strategic potential of the enterprise, is a set of strategic resources, competences and opportunities that are accumulated and used (or can be used) in the process of implementing strategic changes in the enterprise for the achievement of strategic goals in dynamic environmental conditions. Local components of strategic change potential are determined labor (personnel), local potential of strategic changes of fixed assets (stock analog of change potential), reversible local potential of strategic changes, local potential of strategic changes of intangible assets of the enterprise, financial and investment local potential of changes. The mechanism of diagnosing the potential of strategic changes in the enterprise contains the object of diagnostics, the purpose of its implementation, the basic principles that should underlie the diagnosis and directly the mechanism of diagnosis. The implementation of the proposed mechanism will identify one of three approaches to building the potential for strategic change: flexible, inflexible or balanced.

**Originality.** As a result of the research the author clarifies the essence of strategic potential of change, the content of diagnostics of strategic potential of changes of the enterprise, the identification of local components of strategic potential of changes is made, and also the mechanism of diagnostics of potential of strategic changes of the enterprise as an element of system of change management is offered.

**Practical value.** The implementation of the proposed mechanism for diagnosing the potential of strategic change of the enterprise will allow the team leader to form an analytical basis for determining the level of resources of the strategic change system, as well as effective approaches to its management.

**Key words:** strategic potential of change of enterprise, diagnostics of strategic potential of change, local components of strategic potential of change, change management, efficiency, management.

#### **Приймак Н.С. ДИАГНОСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ И ПОДХОДЫ К ЕГО ФОРМИРОВАНИЮ**

**Цель.** Обоснование методических подходов к диагностике стратегического потенциала изменений на предприятии в условиях подготовки к стратегическим трансформациям.

**Методика исследования.** Теоретико-методологической базой исследования выступали положения теории изменений, менеджмента изменений и стратегического управления – для определения сущности стратегического потенциала изменений предприятия и идентификации его составляющих элементов. В ходе исследования использованы методы научного поиска, обобщения, систематизации, а также графический и табличный методы – для упорядочения диагностики стратегического потенциала изменений предприятия и его составляющих.

**Результаты.** Проведенное исследование позволило определить, что потенциал стратегических изменений – это комплексная категория, определяемая сложившимся стратегическим потенциалом предприятия, представляет собой совокупность стратегических ресурсов, компетенций и возможностей, которые аккумулируются и используются (или могут использоваться) в процессе реализации стратегических изменений на предприятии для достижения стратегических целей в динамических условиях внешней среды. Локальными составляющими потенциала стратегических изменений определено трудовой (кадровый), локальный потенциал стратегических изменений основных средств (фондовый аналог потенциала изменений), оборотный локальный потенциал стратегических изменений, локальный потенциал стратегических изменений нематериальных активов, финансово-инвестиционный локальный потенциал изменений. Обосновано, что механизм диагностики потенциала стратегических изменений предприятия содержит объект диагностики, цель ее осуществления, основные принципы, которые должны быть положены в основу диагностики и непосредственно механизм проведения диагностики. Реализация предложенного механизма позволит идентифицировать один из трех подходов к формированию потенциала стратегических изменений: гибкий, негибкий или сбалансированный.

**Научная новизна.** Осуществлено уточнение сущности стратегического потенциала изменений, содержания диагностики стратегического потенциала изменений предприятия; выполнено идентификацию локальных составляющих стратегического потенциала изменений, а также предложен механизм диагностики потенциала стратегических изменений предприятия как элемента системы менеджмента изменений.

**Практическая значимость.** Реализация предложенного механизма диагностики потенциала стратегических изменений предприятия позволит руководителю команды изменений сформировать аналитический базис для определения уровня ресурсного обеспечения системы стратегических изменений, а также эффективных подходов к управлению его уровнем.

**Ключевые слова:** стратегический потенциал изменений предприятия, диагностика стратегического потенциала изменений, локальные составляющие стратегического потенциала изменений, менеджмент изменений, эффективность, управление.

УДК 338.439.4:636.034(100)  
JEL Classification: Q18

**Шупик С.М.,  
аспірант\*,**

**Білоцерківський національний аграрний університет**

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У ПРОВІДНИХ КРАЇНАХ СВІТУ

**Постановка проблеми.** Сучасний стан молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах характеризується скороченням поголів'я корів та зниженням обсягів виробництва молока, а також проявом деструктивних явищ у галузі. Так, поголів'я молочних корів у 2018 р. становило порядку 1,9 млн голів, однак зниження порівняно з попереднім роком є меншим, тому можна говорити про сповільнення темпів скорочення поголів'я, в основному за рахунок нарощення поголів'я сільськогосподарськими підприємствами. Водночас, у 2018 р. в Україні було вироблено майже 10 млн т молока, що на 2% нижче ніж за минулий рік, зниження відбулося в основному в домогосподарствах населення. В умовах, що склалися, для вирішення багатоаспектних та різнопланових проблем досягнення стійкого розвитку молочного скотарства, покращення динамічних характеристик його функціонування, підвищення ефективності використання ресурсного та виробничого потенціалів існує необхідність у вивченні зарубіжного досвіду державної підтримки галузі та особливостей організації виробництва та збуту молока.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема функціонування ринків сільськогосподарської продукції і продовольства, зокрема ринку молока та молокопродуктів, присвячені праці багатьох вітчизняних учених, зокрема В. Г. Андрійчука, В. І. Бойка, В. М. Геєця, Й. С. Завадського, М. М. Ільчука, О. В. Коваленко, Л. І. Курило, Ю. О. Лупенка, М. Й. Малика, О. М. Могильного, Н. І. Патики, П. Т. Саблука, О. С. Чан-хі, О. М. Шпичака, О. В. Шубравської та інших.

Але у більшості праць наукові пошуки були спрямовані на вивчення ринку без достатнього взаємозв'язку з розвитком попиту і пропозиції якісної продукції, що вимагає оцінки світового досвіду.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення інструментів державної підтримки виробників молока у провідних країнах світу, визначення основних організаційно-економічних чинників забезпечення ефективності та конкурентоспроможності молочного скотарства, а також обґрунтування найбільш доцільних заходів для вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення сільськогосподарської політики у провідних країнах світу дозволило встановити, що основними пріоритетом у розвитку сільського господарства є орієнтація на максимальну самозабезпеченість внутрішнього ринку продовольством. Серед основних напрямів дій з метою досягнення поставленої цілі слід виділити наступні: раціональне використання інструментів організаційно-економічного забезпечення, які сприяють забезпеченню економічної стійкості сільського господарства; достатній рівень дохідності; стабільність ринкової кон'юнктури, конкурентоспроможності товаровиробників на зовнішніх ринках; скорочення надлишкового виробництва; дієве державне регулювання та підтримка товаровиробників сільськогосподарської продукції, переробників та торгових організацій [1]. Очевидно, що наявність місткого внутрішнього ринку сприяє орієнтації країн до скорочення імпорту та нарощення експорту на основі виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції та продовольства. На сьогодні провідні країни світу сформували значні конкурентні переваги при виробництві

\* Науковий керівник: Варченко О.М. - д-р екон. наук, проф.