

Саміра Тимофіївна ПЛЕЦЬКА

д.е.н., професор, Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Ірина Юріївна ЛУНКІНА

аспірантка, Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0878-3631>
e-mail: lunkina.irina.1995@gmail.com

СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено, що стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства – це відповідність та достатність ресурсів та компетенцій підприємства для розроблення та реалізації стратегії розвитку, яка зміцнює його конкурентну позицію на ринку та позитивно впливає на ефективність функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. Визначення засноване на ресурсному та компетентному погляді на стратегічно орієнтований економічний потенціал, який передбачає, що стратегічний розвиток підприємства визначається наявністю та якістю наявних та залучених ресурсів відповідністю цілям стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: потенціал, підприємство, економічний потенціал, стратегічно орієнтований економічний потенціал, ресурси, ключова компетенція

ВСТУП

У теоретичних роботах існують різні інтерпретації поняття «потенціал підприємства», проте слід наголосити на характерних властивостях.

Так, у структурі ринкового потенціалу окремим блоком виділяють наявні ресурси, до яких відносять трудові (інтелектуальні), інформаційні, фінансові та виробничо-технічні (матеріальні) ресурси. Водночас в основі економічного змісту поняття «потенціал» визначають об'єктивний складник, що має реальну можливість брати участь у виробничому процесі (сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів), та суб'єктивний, що спрямовано на його оптимізацію (здатність до безперервності відтворювального процесу та рівень залучення ресурсів, а також методи реалізації ринкових можливостей).

Такі науковці, як Т.В. Семенова, С.О. Кравченко наголошують, що поняття потенціалу підприємства дозволяє вважати його багаторівневим і багатоаспектним поняттям, зміст якого розкривається у всьому комплексі проявів [12].

Зі свого боку, особливим елементом виділяють управлінські підсистеми, що націлені на виявлення майбутнього потенціалу, його створення і мотиваційних факторів реалізації планових показників та постійного контролю з розв'язання проблемних питань досягнення цілей.

Низка авторів (Лебедева, Шабатура, Варгатюк [10; 15]) визначають економічний потенціал як взаємодію та взаємодоповнення базових елементів, можливість їх ефективного використання та створення здатностей нарощувати конкурентні переваги, спрямовані на максимізацію ринкової вартості бізнесу.

О.В. Ареф'єва, С.Т. Пелецька, Д.В. Заболотна визначають, що економічний потенціал підприємства являє собою сукупність певного виду стратегічних ресурсів, що забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства шляхом використання його потенційних можливостей і дозволяють за допомогою їх

взаємодії ефективно функціонувати та сформувати стійкі конкурентні переваги на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку [4].

Л.В. Беззубко та Н.В. Штихан [16] визначають економічний потенціал як сукупність поточних і майбутніх можливостей або ресурсів підприємства та спроможність персоналу до їхнього ефективного використання в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Це дозволяє стверджувати, що автори зосереджують свою увагу на забезпеченні певного рівня розвитку, досягненні визначених цілей та результатів за умов наявних ресурсів в умовах стратегічних перспектив, що забезпечує певний розвиток підприємства.

А.А. Томпсон: і А.Дж. Стрикленд [13] розуміють стратегію як сукупність управлінських заходів, що сприяють досягненню цілей організації. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [18] встановили, що стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації й досягнення її цілей.

На думку І. Ансоффа [2], стратегія покликана сформулювати сукупність, способів, за допомогою яких можливо досягнення поставлених цілей. Він виділяє таку групу ключових взаємозв'язків у сукупності складників стратегії розвитку підприємства: внутрішня оцінка організації; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; конкурентна стратегія – створення альтернативних проектів, їх відбір і реалізація.

На думку професорів Гарвардської школи бізнесу Роберта Каплана та Дейвіда Нортон, стратегія – це набір гіпотез про причини і наслідки, які описують, механізм формування цінності для акціонерів, клієнтів і членів співтовариства [8].

На думку Л.В. Бражник, О.О. Дорошенко [5] та А.Ф. Гацько [6] з приводу складових економічного потенціалу підприємства слід віднести:

– ринковий потенціал: потенційний попит на продукцію й частку ринку, займану підприємством, потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства;

– виробничий потенціал: потенційний об'єм виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини й матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;

– фінансовий потенціал: потенційні фінансові показники операційної діяльності (прибутковість, ліквідність, платоспроможність), а також потенційні інвестиційні можливості.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Умови, в яких доводиться існувати більшості сучасних підприємств, обумовлено станом світової економіки. На підприємства негативно впливає зовнішнє середовище, – до того ж сучасна ситуація створює додаткові бар'єри, що перешкоджають розвитку їхньої господарської діяльності, а також актуалізує весь комплекс проблем управління.

Неефективність менеджменту майже не проявляється за сприятливої економічної кон'юнктури, коли товари та послуги мають постійний попит, але поточні кризові явища, невизначеність економічного середовища значною мірою негативно вплинули на більшість підприємств. В цих умовах підприємства звертаються до стратегічного управління, яке направлено на успішне їх функціонування у довгостроковій перспективі. Виникає необхідність визначення стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства, ступеня і напрямів його використання, здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища, можливості управління економічним потенціалом, його адаптації до негативних факторів, забезпечення загальної ефективності управління. Вимоги, що ставить перед підприємством зовнішнє середовище, визначають основні напрями формування стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства.

МЕТА статті – обґрунтування поняття стратегічно орієнтованого економічного потенціалу та його основних елементів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективність функціонування підприємства, успішна реалізація його стратегічних планів залежить від суб'єктивних та об'єктивних чинників, таких як готовність впроваджувати інвестиційні проекти, від знань, навичок та кваліфікації менеджерів, наявності фінансових, виробничих та інших ресурсів, тобто можна підвищити шанси успіху шляхом покращення кваліфікації керівництва, відшукаючи можливості кращого доступу до ресурсів, збільшуючи ймовірність досягнення більш масштабних і привабливіших цілей з урахуванням наявного стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства.

Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства – це відповідність та достатність ресурсів та компетенцій підприємства для розроблення та реалізації стратегії розвитку, яка зміцнює його конкурентну позицію на ринку та позитивно впливає на ефективність функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. Це визначення засноване на ресурсному та компетентному погляді на стратегічно орієнтований економічний потенціал, який передбачає, що стратегічний розвиток підприємства визначається

наявністю та якістю наявних та залучених ресурсів – матеріальних, людських (навички та здібності персоналу) та нематеріальних (ноу-хау, гудвіл тощо) та їх відповідністю цілям стратегічного розвитку підприємства (рис. 1).

Наявність та якість ресурсів і компетенцій зі стратегічно орієнтованого економічного потенціалу істотно зумовлює та індивідуалізує конфігурацію можливих напрямів стратегії підприємства, яка направлена на ефективне функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. Так, американські теоретики менеджменту Дж. Пірс і Р. Робінсон зазначають, що ресурсний погляд на стратегію базується на передумові, що фундаментальна відмінність між фірмами полягає в тому, що кожна з них має унікальний набір ресурсів і унікальні можливості їх використання, а саме компетенціями [19]. Однак не всі ресурси та компетенції підприємства визначають економічний потенціал та мають рівну стратегічну цінність. Одні з них є більш цінними та рідкісними, інші – меншими. Їхня цінність визначається їх значенням для реалізації стратегії та їх доступністю для підприємства.

Вибір ресурсів, які визначають економічний потенціал, будуть закладені в основу стратегії підприємства, тобто будуть джерелом його стійкої конкурентної переваги, вимагає здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки ресурси формують стратегічно орієнтований економічний потенціал лише тоді, коли вони дозволяють підприємству протистояти впливу негативних факторів, ефективно функціонувати та бути конкурентоспроможним на відповідному ринку.

Характерною і привабливою рисою компетенцій підприємства є те, що вони виробляють додану вартість через ефективне використання наявних ресурсів. Цей принцип є основним і найважливішою властивістю стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства.

Будь-який вид виробу у процесі свого технологічного розвитку набуває нових споживчих властивостей, що обумовлено застосуванням нових технологій, впровадженням інновацій на виробництво. У промисловому виробництві весь розвиток йде лінією збільшення доданої вартості [7, с. 30]. Підприємство, що випускає продукцію, має наступні нові споживчі властивості, має стратегічно орієнтований економічний потенціал.

Особливого значення для підприємства необхідно приділяти компетенціям. Для становлення та зміцнення компетенцій необхідно створювати умови для їх зародження та зростання. Інакше кажучи, щоб максимізувати свій прибуток, підприємство має постійно інвестувати у розвиток знань і навичок, а також підвищувати їх якість.

Компетенції стають частиною стратегічно орієнтованого потенціалу підприємства лише тоді, коли вони стратегічно доречні, тобто коли їх застосування дозволяє ефективно скористуватися можливостями зовнішнього оточення підприємства: створювати максимально можливу додану вартість; відповідати вимогам мінливого ринку.



Рис. 1. Визначення поняття «стратегічно орієнтований економічний потенціал» на основі ресурсного та компетентного підходу

Звідси випливає, що лише наявність економічного потенціалу у підприємства не може свідчити про ефективність його господарювання загалом. Економічний потенціал підприємства, нехай і великий, але не відповідний потребам ринку, є нічим іншим як пропозицією, що не знаходить попиту, а отже, свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємством, а значить й неправильно обраної стратегії.

З іншого боку, наявність у фірми великого економічного потенціалу, що пропонує на ринку продукцію, що має стабільно високий попит, зовсім не говорить про його стратегічну орієнтацію [3]. У цьому випадку визначальним фактором буде якість та інноваційність технологій, що використовуються у виробництві даної продукції. Чим передовішою є технологія, тим більше доданої вартості підприємство може створити під час виробництва високотехнологічного продукту.

Слід також додати, що в разі оточення, що швидко змінюється, підприємство не може тривалий час використовувати постійний набір компетенцій: нові умови вимагають нових компетенцій. Так, уміння розпізнавати наявні та визначати недостатні компетенції є цінною якістю підприємства.

Для більш точного визначення стратегічно орієнтованого потенціалу підприємства доцільно заправа-

дити поняття базисних та унікальних ресурсів і компетенцій. Перше служить для позначення мінімально необхідного набору ресурсів і компетенцій існування підприємства у конкурентному середовищі. Якщо він не має такого набору, воно припинить своє існування. Так, машинобудівні підприємства повинні мати як мінімум виробничо-складські приміщення, що відповідають технологічним вимогам, необхідним для даної продукції, спеціалізоване обладнання, штат основного та допоміжного персоналу, достатньо кваліфікованого для виконання даного технологічного процесу тощо. Базисними компетенціями та ресурсами є необхідні для ведення виробничого процесу кваліфікація основного виробничого персоналу, підтверджена дипломами, атестатами, свідоцтвами тощо, наявність основних виробничих фондів (будівлі, споруди, обладнання, транспорт, спецтехніка, промисловий інвентар), наявність фінансових ресурсів, таких як зовнішні інвестиції, прибуток. Наявність базисних компетенцій та ресурсів дозволяє підприємству бути присутнім на конкурентному ринку, але не гарантує успіху.

Як зазначалося, ресурси та компетенції базисного рівня мають бути взаємно доповнювані, комплементарні. Це означає, що зусилля, витрачені на створення базисного рівня ресурсів, повинні супроводжуватися здобуттям відповідних компетенцій. Серед ресурсів

та компетенцій, що забезпечують реалізацію стратегічних планів, особливу цінність мають ті, які не є доступними для конкурентів. Вони відносяться до унікальних ресурсів та ключових компетенцій.

Унікальні ресурси – сукупність ресурсів, що забезпечує підприємству конкурентні переваги і яку неможливо чи надто дорого для конкурентів скопіювати чи отримати. Унікальні ресурси – це найважливіша передумова та надійна основа для конкурентної переваги, але їх практично неможливо формувати. Саме на цій основі базується функціонування природних монополій. Ресурси, які можна придбати на ринку, зокрема досить рідкісні та дорогі, не є унікальними, тому найпростішим рішенням отримання стійкої конкурентної переваги є формування ключової компетенції.

Ключова компетенція – діяльність та процеси, з яких підприємство використовує ресурси задля досягнення конкурентної переваги, у такий спосіб, що іншим підприємствам вдається їх повторити чи скопіювати. Засновники цієї концепції Г. Хамел та К. Прахалад визначають ключову компетенцію як колективне навчання організації, зокрема, вмінню координувати різноманітні виробничі навички та інтегрувати численні технологічні потоки [14]. У будь-якому випадку ключова компетенція належить до тієї частини нематеріальних ресурсів підприємства, які формують його унікальний стратегічно орієнтований потенціал, і вони означають процес передачі та використання організаційних знань деяким особливим, недоступним для копіювання конкурентами способом. Саме за рахунок ключових компетенцій підприємство формує свою максимальну додану вартість, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Функціями управління стратегічно орієнтованого економічного потенціалу є функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль. Функція планування передбачає визначення стратегічних та тактичних цілей підприємства, розроблення орієнтованих програм їх досягнення. Організаційна функція передбачає розподіл завдань між підрозділами підприємства і встановлення взаємозв'язків між ними для забезпечення злагодженого та максимально ефективного функціонування.

Функція мотивації передбачає стимулювання працівників підприємства для забезпечення їхньої якісної роботи на шляху до досягнення головної мети підприємства. Контрольна функція передбачає порівняння досягнутих результатів із запланованими, контроль та моніторинг за процесом виконання поставлених завдань.

Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства являє собою реальні можливості з реалізації стратегії розвитку, де завдання менеджменту полягає не лише в забезпеченні стратегічного рівня конкурентоздатності, а й формуванні відповідного ринку товарів та послуг, що формуються під впливом зовнішнього середовища, особливостей ринкової кон'юнктури та не піддаються контролю з боку суб'єкта, а саме: ступінь державної та регіональної системи регулювання економічних процесів; розвине-

ність інфраструктури й ринкових інститутів, зокрема валютно-фінансове регулювання й контроль; рівень процентної ставки; місткість ринку; види каналів збуту та транспортування; рівень конкуренції; вимогливість споживачів; рівень продуктивності праці та технологічність операційної діяльності; соціально-культурний рівень, регіональний менталітет; екологічні проблеми, якість життя; ресурсне забезпечення та гнучкість системи ціноутворення.

Складники **стратегічно орієнтованого економічного потенціалу** підприємства, що зображено на рис. 2, окреслюють головні складники економічного потенціалу підприємства, кожен із складників також є його структурованим елементом.

Для формування **стратегічно орієнтованого економічного потенціалу**, достатнього для розроблення й реалізації стратегії розвитку, підприємствам доводиться звертатися до позикових ресурсів, де рівень процентної ставки являє собою вартість, що впливає на економічні можливості підприємства, а отже, і на стратегію розвитку та формування економічного потенціалу.

Підприємство повинне адаптуватися до мінливих умов, чітко визначати свою позицію відносно конкурентів. Вивчення повинне здійснюватися системно, з постійним системним обліком моніторингу економічного стану, результатом якого повинне стати визначення зміни конкретних факторів і напрямів розвитку з урахуванням передбачення загроз або можливостей для підприємства.

ВИСНОВКИ

Стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства являє собою реальні можливості з реалізації стратегії розвитку, де основне завдання менеджменту полягає у забезпеченні стратегічного рівня конкурентоздатності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для формування **стратегічно орієнтованого економічного потенціалу**, достатнього для розроблення й реалізації стратегії розвитку у мінливих зовнішніх умовах, підприємствам доводиться звертатися до позикових ресурсів, де рівень процентної ставки являє собою вартість, що впливає на економічні можливості підприємства, а отже, і на стратегію розвитку, формування і використання економічного потенціалу. Підприємство повинне адаптуватися до мінливих умов, чітко визначати свою позицію стосовно конкурентів. Вивчення повинне здійснюватися системно, з постійним системним моніторингом стану, результатом якого повинне стати визначення зміни конкретних факторів і напрямів їх розвитку з урахуванням передбачення загроз або можливостей для підприємства.

Як зазначалося, ресурси та компетенції базисного рівня **стратегічно орієнтованого економічного потенціалу** мають бути взаємно доповнювані, комплементарні. Це означає, що зусилля, витрачені створення базисного рівня ресурсів, повинні супроводжуватися здобуттям відповідних компетенцій.



Рис. 2. Складники стратегічно орієнтованого економічного потенціалу підприємства на основі ресурсного та компетентного підходу

Список використаних джерел

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999. 416 с.
3. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Ращепкін М.Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 5–9. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24236>
4. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
5. Бражник Л.В., Дорошенко О.О. Вибір фінансової стратегії розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. С. 99–103. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/7132>
6. Гацько А.Ф. Інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра економ. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 39 с.
7. Зубков С.О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 4–3. С. 59–64. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.8>
8. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва, 2016. 320 с.
9. Лебедева В., Шабатура Т., Варгатюк М. Імперативи комплементарності реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. № 29 (1). С. 133–140. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1687/6565656759>
10. Пілецька С.Т. Антикризисное управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія. Київ, 2014. 320 с.
11. Пілецька С.Т., Коритко Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
12. Семенова Т.В., Кравченко С.О. Оцінка економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти*: зб. наук. пр. за матеріалами IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30-31 берез. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 255–259. URL: https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2020.pdf#page=256
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва, 1998. 576 с.
14. Хамел Г., Прахалад К. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 2005. Т. 1. 41 с.
15. Шабатура Т.С. Стратегічні напрямки реалізації економічного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 58. № 3. С. 105–114. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.105
16. Штихан Н.В., Беззубко Л.В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. Вип. 4 (18). С. 54–60. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/4-2019-18/54-60.pdf>
17. Korytko T., Piletska S, Arefieva O, Pidhora Ye, Pryimakova Yu. Formation of organizational and economic mechanism of motivation of increase of investment activity of the enterpris. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4 (35). pp. 418-425.
18. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. Cambridge, 1988. 777 p.
19. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control. Homewood, 1985. 436 p.
20. Piletska S., Arefiev S. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. 2020. Vol. 7. Issue 4. pp.43–58. URL: <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive>

References

1. Azhaman I.A., Zhydkov O.I. The essence and structure of the economic potential of the enterprise. *Economy and the state*. 2018. № 4. pp. 22–25. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf. (in Ukrainian).
2. Ansoff I. The New corporate strategy. Saint Petersburg, 1999 (in Russian).
3. Arefieva O.V., Miziuk S.H., Rashchepkin M.D. Features of formation of economic potential of enterprises from the standpoint of economic security. *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations and World Economy*. 2018. Issue 22.

Part 1. pp. 5–9. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24236> (in Ukrainian).

4. Arefieva O.V., Piletska S.T., Zabolotna D.V. The Strategic Resources of Ensuring the Economic Potential in the Context of Integration-Diversification Development of Enterprise. *Biznes Inform.* 2020. №11. pp. 398–404. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> (in Ukrainian).

5. Brazhnyk L.V., Doroshenko O.O. Choice of financial strategy of enterprise development. *Black Sea Economic Studies.* 2019. Issue 38. pp. 99–103. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/7132> (in Ukrainian).

6. Hatsko A.F. Innovation and investment strategies for developing the competitiveness potential of agrarian enterprises: theory, methodology, practice: author's abstract ... Doctor of economic sciences: 08.00.04. Kharkiv, 2019. 39 p. (in Ukrainian).

7. Zubkov S. O. Conceptual model of organizational and economic mechanism of mobilization of resource potential of trade enterprise. *Innovative Economy.* 2020. № 4–3. pp. 59–64. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.8> (in Ukrainian).

8. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced scorecard. From strategy to action. Moscow, 2016. 320 p. (in Russian).

9. Lebedieva, V., Shabaturo T., Varhatiuk M. Imperatives of complementarity of realization of economic potential of agro-food enterprises. *Economic Analysis.* 2019. № 29 (1). pp. 133–140. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1687/6565656759> (in Ukrainian).

10. Piletska S.T. Anti-crisis management of the economic stability of the industrial aviation enterprise: monograph. Kyiv, 2014. 320 p. (in Ukrainian).

11. Piletska S.T., Korytko T.Iu. Effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its assessment. *Problems of the systemic approach in economics.* 2018. Issue 5(67). pp. 100–106. (in Ukrainian).

12. Semenova T.V., Kravchenko S.O. Assessment of the economic potential of the enterprise in modern conditions. *Modern problems of accounting, analysis, audit and taxation of economic entities: theoretical, practical and educational aspects: collection of scientific works by the materials of IV All-Ukrainian science and practice conference (Dnipro, March 30-31, 2020).* Dnipro, 2020. pp. 255–259. URL: https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2020.pdf#page=256 (in Ukrainian).

13. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. Strategic management. The art of strategy development and implementation. Moscow, 1998. 576 p. (in Russian).

14. Khamel G., Prakhlad K. Management: system and situational analysis of managerial functions. Moscow, 2005. Vol. 1. 41 p. (in Russian).

15. Shabaturo T.S. Strategic directions of realization of economic potential of the enterprise. *Galician Economic Journal.* 2019. Vol. 58. № 3. pp. 105–114. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.105 (in Ukrainian).

16. Shtykhan N.V., Bezzubko L.V. Analysis of the economic potential of the enterprise. *Collection of Scientific Works of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture.* 2019. Issue 4 (18). pp. 54–60. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/4-2019-18/54-60.pdf> (in Ukrainian).

17. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye, Pryimakova Yu. Formation of organizational and economic mechanism of motivation of increase of investment activity of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2020. № 4 (35). pp. 418–425.

18. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. Cambridge, 1988. 777 p.

19. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control. Homewood, 1985. 436 p.

20. Piletska S., Arefiev S. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership.* 2020. Vol. 7. Issue 4. pp.43–58. URL: <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive>

Samira PILETSKA

Doctor of Economics, Professor, National Aviation University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Iryna LUNKINA

postgraduate student, National Aviation University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0878-3631>

e-mail: lunkina.irina.1995@gmail.com

STRATEGICALLY ORIENTED ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

It is noted that the conditions in which most modern enterprises have to exist are determined by the state of the world economy. Enterprises are negatively affected by the external environment, moreover, the current situation creates additional barriers that prevent the development of their economic activity, and also actualizes the entire complex of management problems. It was determined that the strategically oriented economic potential of the enterprise is the correspondence and sufficiency of the resources and competencies of the enterprise for the development and implementation of the development strategy, which strengthens its competitive position on the market and positively affects the efficiency of functioning in the conditions of a changing external environment. This definition is based on a resourceful and competent view of strategically oriented economic potential, which assumes that the strategic development of an enterprise is determined by the availability and quality of available and engaged resources - material, human, and intangible, and their compliance with the goals of strategic development of the enterprise. In order to form a strategically oriented economic potential sufficient for the development and implementation of a development strategy in changing external conditions, enterprises have to turn to loan resources, where the level of the interest rate represents a cost that affects the economic capabilities of the enterprise, and, therefore, the development strategy, formation and use of economic potential. The study should be carried out systematically, with constant systematic monitoring of the state, the result of which should be the determination of changes in specific factors and directions of their development, taking into account the prediction of threats or opportunities for the enterprise.

Keywords: potential, enterprise, economic potential, strategically oriented economic potential, resources, key competence