УДК 658.012.2

Т. В. Гринько,
д. е. н., професор, декан факультету економіки, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-7882-4523
Т. З. Гвініашвілі,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7961-2549

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.117

ПОТЕНЦІАЛ-ОРІЄНТОВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

T. Grynko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University
T. Hviniashvili,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University

POTENTIAL-ORIENTED APPROACH TO FORMING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу. Обгрунтовано актуальність використання даного підходу в умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та необхідності забезпечення довгострокової стійкості підприємств. Визначено сутність потенціалу підприємства як сукупності взаємопов'язаних складових, зокрема кадрової, фінансової, виробничої, інноваційної, маркетингової та управлінської. Запропоновано механізм формування стратегії розвитку підприємства, що включає аналітичний етап, етап цілепокладання, розробку стратегічних альтернатив і реалізацію стратегії. Особливу увагу приділено інтеграції результатів аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, що забезпечує обгрунтованість стратегічних рішень. Розглянуто систему інструментів стратегічного управління, яка сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування. Аргументовано, що застосування потенціал-орієнтованого підходу дозволяє підвищити адаптивність підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів і сформувати стійкі конкурентні переваги.

The article considers the issues of forming an enterprise development strategy in conditions of increased uncertainty and dynamic changes in the external environment. It is substantiated that traditional approaches to strategic management, which do not fully take into account the internal capabilities of the enterprise, are not effective enough in modern conditions. In this regard, it is proposed to use a potential-oriented approach, which involves integrating the assessment of the internal potential of the enterprise into the process of forming strategic decisions.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

It is determined that the potential of the enterprise is a multi-component category that includes personnel, financial, production, innovation, marketing and management components. It is the level of development of these components that determines the ability of the enterprise to adapt to changes, effectively use resources and form competitive advantages. The article systematizes approaches to assessing the specified components of potential, which allows you to form a comprehensive picture of the level of enterprise development.

The proposed mechanism for forming an enterprise development strategy is based on a step-by-step logic that includes a strategic analysis of the external environment and internal potential, the formation of a system of goals, the development of strategic alternatives and their implementation. Particular attention is paid to the integration of the analysis results, which allows to ensure consistency between the strategic goals and resource capabilities of the enterprise.

The paper substantiates the feasibility of using a set of strategic management tools, in particular SWOT analysis, balanced scorecard, scenario planning, benchmarking, gap analysis and a system of key performance indicators. It is determined that their comprehensive application contributes to improving the quality of strategic decisions and ensures the adaptability of the enterprise to changes in the external environment.

It is proven that the process of forming and implementing a strategy is cyclical and involves constant monitoring, evaluating results and adjusting strategic guidelines. This allows the enterprise to respond to changes in the external environment in a timely manner and ensure the effective use of potential.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed mechanism in the activities of enterprises to increase the efficiency of strategic planning, optimize the use of resources and strengthen competitive positions. The results obtained can be used both in scientific research and in the practice of managing enterprises in various sectors of the economy.

Ключові слова: потенціал підприємства; стратегія розвитку; стратегічне управління; потенціал-орієнтований підхід; конкурентоспроможність; стратегічне планування; стратегічний аналіз.

Key words: enterprise potential; development strategy; strategic management; potential-oriented approach; competitiveness; strategic planning; strategic analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах функціонування українських підприємств актуальність стратегічного підходу до їх розвитку суттєво зростає, що зумовлено високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, динамічністю ринкових змін та необхідністю адаптації до глобальних економічних трансформацій. Традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на короткострокові результати, виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку підприємств, що обумовлює потребу у впровадженні системного стратегічного планування, здатного інтегрувати довгострокові цілі з наявними ресурсними можливостями та потенціалом підприємства.

Водночас, як свідчать сучасні наукові дослідження, існує значна кількість підходів до формування стратегій розвитку підприємств, проте більшість із них зосереджується лише на окремих аспектах оцінювання та вибору стратегічних альтернатив. Така фрагментарність обмежує можливості комплексного врахування внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх викликів, що особливо критично в умовах нестабільності української економіки. У цьому контексті особливого значення набуває потенціал-орієнтований підхід, який передбачає визначення, оцінювання та ефективне використання сукупного потенціалу підприємства як базису для формування обгрунтованої стратегії розвитку.

Актуальність питань стратегічного планування також посилюється впливом таких чинників, як цифровізація бізнес-процесів, інтеграція у міжнародні ринки, трансформація інституційного середовища та необхідність підвищення інноваційної спроможності підприємств. У цих умовах стратегічне планування повинно набувати адаптивного характеру, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень та здатність до швидкого реагування на зміни. Саме потенціал-орієнтований підхід дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з його реальними та перспективними можливостями, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій та досягненню довгострокової стійкості розвитку.

Таким чином, застосування потенціал-орієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємства є об'єктивно необхідним у сучасних умовах, оскільки забезпечує комплексність стратегічного аналізу, підвищує обгрунтованість управлінських рішень та створює передумови для ефективного функціонування українських підприємств у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування стратегії розвитку підприємства є однією з центральних у сучасній економічній науці та теорії стратегічного управління. Значний внесок у її дослідження зробили представники класичних і сучасних шкіл стратегічного менеджменту, які сформували методологічну основу аналізу зовнішнього середовища, конкурентних позицій та внутрішніх ресурсів підприємства. Зокрема, у наукових працях О. Ареф'євої, С. Пілецької, М. Лістрової [1], Г. Соболєвої [26], І. Кузнецової, В. Горбатюк [14], В. Ліщинської [17], Н. Благої, І. Приймак [3], К. Маліношевської [21], Н. Шматько, В. Костіна [35] та ін. широко розкрито концепції конкурентних стратегій, галузевого аналізу та позиціонування підприємства на ринку, що дозволяють обгрунтувати вибір стратегічних напрямів розвитку з урахуванням умов конкуренції.

Водночас суттєвого розвитку набув ресурсний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства як джерелі формування стійких конкурентних переваг. У межах цього підходу в роботах І. Дашко [9], К. Салиги [24], В. Шарапи [34], Н. Середи [25], Н. Костецької [13], А. Лойшина [18], О. Ульянченко, Л. Васюренко, А. Литвинова, К. Утенкової, Ю. Філімонова, І. Кукси [30], М. Вовк [6] та ін. досліджуються питання ідентифікації ключових ресурсів, компетенцій та динамічних здібностей підприємства, що забезпечують його довгострокову ефективність. Подальшим розвитком зазначених положень стали концепції управління знаннями, інтелектуального капіталу та інноваційної спроможності, які розширюють розуміння потенціалу підприємства як комплексної та багатовимірної категорії.

У сучасних наукових дослідженнях Ю. Гудзь, Ю. Майстренко [8], Н. Горобець [7], О. Хохуляк, Т. Дем'яненко [10], Н. Струк, В. Гомольська [27], О. Фрум, С. Дідуха, Л. Лобоцької [31] та ін. приділяється значна увага інструментам стратегічного планування та оцінювання ефективності стратегій. Зокрема, активно застосовуються такі підходи, як збалансована система показників, стратегічні карти, сценарне планування, бенчмаркінг, аналіз розривів, портфельні моделі та багатокритеріальні методи прийняття рішень. Ці інструменти дозволяють формалізувати процес стратегічного управління, підвищити його прозорість і забезпечити зв'язок між стратегічними цілями та результатами діяльності підприємства.

Також українські науковці значну увагу приділяють дослідженню особливостей стратегічного розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки, зокрема з урахуванням впливу кризових явищ, воєнних ризиків, обмеженості ресурсів і необхідності інтеграції у глобальні ринки. У працях Т. Омельченко, Р. Майстро, О. Більовської [19], Ю. Науменка [22], Н. Ульянченко [29], В. Коненко [12], Н. Левковець [16], В. Хачатрян [32], Н. Лагодієнко, Л. Скляр, Л. Бахчиванжи, М. Матвійчука [15] та ін. розглядаються питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку інноваційної діяльності, цифровізації бізнес-процесів та удосконалення системи стратегічного управління тощо.

Незважаючи на значну теоретичну та прикладну базу досліджень у сфері стратегічного управління, існує низка суттєвих невирішених проблем, що обмежують ефективність формування стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах. Насамперед, більшість існуючих підходів не забезпечує належної інтеграції результатів аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, що призводить до розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями їх досягнення.

Суттєвим недоліком є також відсутність цілісного механізму формування стратегії, який би поєднував усі етапи стратегічного процесу — від діагностики потенціалу до реалізації та контролю стратегії — в єдину логічно узгоджену систему. У наявних дослідженнях недостатньо уваги приділяється питанням взаємозв'язку між окремими складовими потенціалу підприємства, що ускладнює досягнення синергетичного ефекту від їх використання.

Крім того, залишається недостатньо розробленим питання комплексного оцінювання потенціалу підприємства, зокрема інтеграції кількісних і якісних методів аналізу кадрової, фінансової, інноваційної, виробничої та маркетингової складових. Відсутність уніфікованих підходів до такої оцінки ускладнює формування обгрунтованих стратегічних альтернатив і вибір оптимального напряму розвитку.

Окремої уваги потребує проблема забезпечення адаптивності стратегій в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Більшість традиційних моделей стратегічного планування орієнтовані на відносно стабільні умови функціонування і не враховують необхідності постійного коригування стратегічних орієнтирів у відповідь на швидкі зміни ринку, технологій і інституційного середовища.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у розробленні інтегрованого механізму формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу, який забезпечить узгодженість між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами його функціонування, підвищить обгрунтованість стратегічних рішень і сприятиме формуванню адаптивних, гнучких стратегій розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування теоретико-методичних засад та розроблення механізму формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: узагальнити підходи до формування стратегії розвитку підприємства; обгрунтувати інтеграцію аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства; розробити струк-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

турно-логічну модель механізму формування стратегії розвитку, що включає аналітичний етап, етап цілепокладання, розробку стратегічних альтернатив і їх реалізацію; систематизувати методичний інструментарій стратегічного управління відповідно до етапів механізму; визначити послідовність формування стратегічних альтернатив і підходи до їх реалізації в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на зростання значущості стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища та необхідність комплексного врахування внутрішніх можливостей підприємства, особливої актуальності набуває розроблення практичного інструментарію реалізації потенціал-орієнтованого підходу. Саме поєднання теоретичних положень щодо стратегічного планування з прикладними механізмами їх упровадження дозволяє забезпечити ефективність процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Потенціал-орієнтований підхід передбачає не лише ідентифікацію наявних ресурсів і компетенцій підприємства, а й оцінювання їх здатності забезпечувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі [4]. Відповідно, виникає потреба у структурованій послідовності дій, яка б забезпечувала логічний взаємозв'язок між аналізом стратегічного потенціалу, визначенням пріоритетних напрямів розвитку, вибором стратегічних альтернатив та механізмами їх реалізації.

У цьому контексті доцільним є розроблення механізму формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу (рис. 1), який дозволить систематизувати процес стратегічного планування, підвищити обгрунтованість управлінських рішень і забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Механізм формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу передбачає комплексне поєднання аналізу зовнішнього сере-

Рис. 1. Механізм формування стратегії розвитку підприємства на основі потенціал-орієнтованого підходу

Джерело: розроблено автором.

довища та внутрішніх можливостей підприємства з метою обгрунтування стратегічного напряму його розвитку. Метою механізму є формування й обгрунтуванням стратегії розвитку підприємства. До принципів формування й обгрунтуванням стратегій розвитку підприємства доцільно віднести принципи науковості (використання науково-обгрунтованих підходів при розробці стратегій), безперервності (постійне коригування стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища), узгодженості (усі стратегії узгоджуються між собою та становлять єдину систему), цільової орієнтації (орієнтація стратегії на досягнення стратегічних цілей), економічної ефективності.

Запропонований механізм включає аналітичний етап, в рамках якого здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього середовища (макрооточення і мікрооточення), а також внутрішнього потенціалу підприємства, етап цілепокладання, в рамках якого здійснюється обгрунтування генеральної мети, місії підприємства, ділових і функціональних стратегічних цілей, здійснюється їх вибір на основі критеріїв узгодженості, вимірності, досяжності, визначеності у часі, а також етап розробки стратегії розвитку.

Аналітичний етап поєднує стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також аналіз й оцінку складових потенціалу підприємства. Зовнішній аналіз дозволяє виявити ключові можливості й загрози, що формуються під впливом економічних, соціальних, технологічних і інституційних чинників, а також рівня конкуренції в галузі. Внутрішній аналіз зосереджується на оцінці потенціалу підприємства як сукупності взаємопов'язаних складових, зокрема кадрової, фінансової, виробничої, інноваційної, маркетингової та управлінської. Саме рівень розвитку цих компонентів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокове зростання. Узагальнення результатів такого аналізу дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити інтегральний рівень його розвитку.

На основі зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом формуються стратегічні альтернативи розвитку. Обрані напрями конкретизуються у вигляді корпоративної, бізнес та функціональних стратегій, які орієнтовані на ефективне використання наявного потенціалу та його подальше нарощення. Особливу роль при цьому відіграє узгодженість між складовими потенціалу, що забезпечує синергетичний ефект і підвищує результативність стратегічних рішень.

Для забезпечення комплексності потенціал-орієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємства доцільно застосовувати системний інструментарій аналізу й оцінки складових його внутрішнього потенціалу. На відміну від інструментів аналізу зовнішнього середовища, такі методи спрямовані на ідентифікацію, вимірювання та інтерпретацію внутрішніх можливостей підприємства, що формують основу його конкурентоспроможності та стратегічної стійкості [28]. Зокрема, для аналізу ресурсної складової потенціалу доцільно використовувати ресурсний аналіз (Resource-Based View, VRIO-аналіз), ABC- та XYZ-аналіз ресурсів, аналіз ефективності використання основних засобів і оборотних активів, а також бенчмаркінг ресурсного забезпечення. Оцінювання кадрового потенціалу може здійснюватися за допомогою методів оцінки компетенцій (competency assessment), KPI персоналу, аналізу продуктивності праці, методу 360 градусів, а також HR-аналітики (плинність кадрів, рівень залученості, індекс задоволеності персоналу тощо).

Інноваційний потенціал підприємства доцільно досліджувати із застосуванням інноваційного аудиту, аналізу R&D-активності, оцінки інноваційної спроможності (innovation capability assessment), портфельного аналізу інноваційних проєктів (наприклад, за моделлю McKinsey/GE), а також показників рівня технологічного розвитку. Фінансовий потенціал оцінюється через систему фінансового аналізу (коефіцієнтний аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності), аналіз грошових потоків (cash-flow analysis), факторний аналіз прибутку, а також моделі прогнозування банкрутства (Altman Z-score тощо). Маркетинговий потенціал підприємства доцільно оцінювати за допомогою аналізу частки ринку, позиціонування, аналізу клієнтської бази (customer lifetime value, сегментація), методів оцінки бренду, конкурентного аналізу, а також інструментів аналізу маркетингової ефективності (ROMI, воронка продажів). Управлінський потенціал може бути проаналізований через оцінку організаційної структури, аналіз бізнес-процесів (BPM, реінжиніринг), оцінку якості управлінських рішень, рівня цифровізації управління, а також за допомогою maturity models (моделі зрілості управління).

Використання зазначеного інструментарію дозволяє здійснити всебічну діагностику складових потенціалу підприємства, забезпечити їх кількісну та якісну оцінку, а також сформувати обгрунтовану інформаційну базу для подальшого розроблення ефективної стратегії розвитку на засадах потенціал-орієнтованого підходу.

Формування генеральної мети, місії та системи цілей у межах потенціал-орієнтованого підходу базується на узгодженні стратегічного бачення підприємства з його внутрішнім потенціалом і викликами зовнішнього середовища [5]. Важливим є врахування інтересів зацікавлених сторін та трансформація цілей у вимірювану, ієрархічно впорядковану систему, що забезпечує їх узгодженість на всіх рівнях управління. Це дозволяє пов'язати довгострокові орієнтири розвитку з операційною діяльністю та забезпечити контроль їх досягнення.

Розробка стратегічних альтернатив передбачає формування можливих напрямів розвитку підприємства на основі поєднання зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом [20]. При цьому враховуються ключові складові потенціалу підприємства — фінансова, кадрова, виробнича, інноваційна, маркетингова — що визначають його конкурентні позиції та здатність до зростання. Вибір оптимальної стратегії здійснюється з урахуванням ефективності, ризиків і довгострокових перспектив, а також рівня відповідності наявному потенціалу [11].

Загалом, системне поєднання інструментів стратегічного аналізу, оцінювання та планування забезпечує обгрунтованість стратегічного вибору, узгодженість

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

цілей і альтернатив розвитку, а також сприяє ефективній реалізації потенціал-орієнтованої стратегії підприємства [2].

Узагальнення наведених наборів інструментарію стратегічного управління дозволяє виокремити ті з них, що застосовуються на різних етапах формування та реалізації стратегії. До таких інструментів належать SWOT-аналіз, Balanced Scorecard (BSC), Benchmarking, Scenario Planning, Gap Analysis, KPI-система, а також аналіз ключових компетенцій і багатокритеріальні методи прийняття рішень. SWOT-аналіз вирізняється універсальністю, оскільки інтегрує результати дослідження зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, забезпечуючи зв'язок між аналітичним етапом і формуванням стратегічних альтернатив. Balanced Scorecard (BSC) поєднує функції трансформації місії та цілей у систему показників і оцінювання стратегічних рішень, сприяючи узгодженості між цілями та їх реалізацією. Benchmarking використовується для орієнтації на кращі практики як під час визначення цілей, так і при виборі стратегічних альтернатив, що підвищує їх реалістичність і конкурентоспроможність. Scenario Planning забезпечує врахування невизначеності середовища, дозволяючи адаптувати як стратегічні орієнтири, так і варіанти їх досягнення. Gap Analysis сприяє виявленню розривів між поточним і бажаним станом, обгрунтовуючи як цілі, так і напрями стратегічних змін. KPI-система забезпечує кількісне вимірювання досягнення цілей і оцінювання результативності стратегій, формуючи основу для контролю їх реалізації. Аналіз ключових компетенцій дозволяє визначити стратегічні можливості підприємства, тоді як багатокритеріальні методи підтримують обгрунтований вибір оптимальних рішень за умов множинності альтернатив.

Таким чином, зазначені інструменти виконують інтеграційну функцію в системі стратегічного управління, забезпечуючи узгодженість між його етапами та підвищуючи обгрунтованість управлінських рішень.

В рамках запропонованого механізму реалізація стратегії розглядається як безперервний процес, що передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища та цілеспрямований розвиток ключових складових потенціалу підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Після визначення стратегій на всіх рівнях у межах потенціал-орієнтованого підходу розробляється план їх реалізації, що включає конкретні заходи, ресурси, строки виконання та відповідальних осіб, а також бюджетне забезпечення. Реалізація стратегії супроводжується постійним моніторингом і оцінкою її ефективності з позиції відповідності цілям розвитку та наявному потенціалу підприємства (фінансовому, кадровому, виробничому, інноваційному, маркетинговому). Виявлені відхилення та їх вплив на результати слугують підставою для коригування стратегії або повторного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливо, що цей процес має циклічний характер, причому на кожному рівні управління можуть реалізовуватися власні цикли стратегічного уточнення.

Інтеграція результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу забезпечує формування цілісної та динамічної стратегії розвитку. Стратегічні цілі визначаються з урахуванням можливостей середовища та сильних сторін потенціалу підприємства, тоді як загрози й слабкі сторони формують коло ключових ризиків. Така стратегія не є жорстко фіксованою, а передбачає гнучке коригування стратегічних пріоритетів відповідно до змін умов функціонування. Це досягається через систему безперервного моніторингу, регулярний перегляд цілей і використання зворотного зв'язку, що перетворює стратегічне управління на безперервний, адаптивний процес розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті поглиблено теоретичні засади та обгрунтовано практичні аспекти застосування потенціал-орієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємства в умовах зростаючої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Аргументовано, що традиційні підходи до стратегічного управління, які не враховують у повному обсязі внутрішні можливості підприємства, є недостатньо ефективними для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкості.

Запропоновано механізм формування стратегії розвитку підприємства, який поєднує аналітичний етап, етап цілепокладання, розроблення стратегічних альтернатив та їх реалізацію. Особливістю механізму є інтеграція результатів аналізу зовнішнього середовища з комплексною оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства, що включає кадрову, фінансову, виробничу, інноваційну, маркетингову та управлінську складові. Аргументовано, що саме узгоджений розвиток цих компонентів забезпечує формування стійких конкурентних переваг і створює передумови для ефективного стратегічного розвитку.

У процесі дослідження було систематизовано методичний інструментарій стратегічного управління відповідно до етапів механізму формування стратегії розвитку підприємства на засадах потенціал-орієнтованого підходу. Зокрема, виокремлено інструменти аналітичного етапу (оцінювання зовнішнього середовища та складових потенціалу підприємства — кадрової, фінансової, виробничої, інноваційної, маркетингової), інструменти цілепокладання, що забезпечують формування узгодженої системи стратегічних цілей, а також інструменти розробки, вибору та реалізації стратегічних альтернатив. Така структуризація дозволила забезпечити логічну послідовність стратегічного процесу, підвищити його комплексність і обгрунтованість, а також узгодити застосування методів із завданнями кожного етапу, що сприяє більш ефективному використанню потенціалу підприємства та досягненню стратегічних орієнтирів розвитку.

Встановлено, що застосування системного інструментарію стратегічного аналізу та планування (зокрема SWOT-аналізу, BSC, сценарного планування, бенчмаркінгу, аналізу розривів, KPI-системи та багатокритеріальних методів) сприяє підвищенню обгрунтованості стратегічних рішень, забезпечує їх узгодженість та адаптивність до змін середовища. Визначено, що інтегра-

ційний характер цих інструментів дозволяє сформувати єдину логіку стратегічного управління та підвищити ефективність реалізації стратегії.

Особливу увагу приділено доведенню циклічного та безперервного характеру процесу стратегічного управління. Підкреслено, що ефективна реалізація стратегії передбачає постійний моніторинг її виконання, оцінювання результатів, виявлення відхилень і своєчасне коригування стратегічних орієнтирів. Це дозволяє підприємству забезпечити гнучкість управління, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та максимально ефективно використовувати наявний потенціал.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до кількісної інтегральної оцінки потенціалу підприємства, удосконаленням інструментів цифрової підтримки стратегічного управління, а також апробацією запропонованого механізму на практиці з урахуванням галузевих особливостей та умов функціонування українських підприємств.

Література:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-35.

2. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61.

3. Блага Н., Приймак І. Побудова моделей вибору стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції. Формування ринкової економіки в Україні. 2019. Вип. 41. С. 38-49. DOI: 10.30970/meu.2019.41.0.2822

4. Боровик М. В., Оболенцева Л. В., Школяр С. В. Теоретичний базис стратегічного управління підприємствами сфери послуг. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 11 (91), т. 2. С. 25—36. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-105173.

5. Бугаєва М., Петросян А. Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. № 13 (46).1. С. 95—109. DOI: 10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.95-109.

6. Вовк М. Стратегічне управління потенціалом підприємств під впливом військових дій в Україні. Український економічний часопис. 2025. Вип. 10. С. 17—20. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-3.

7. Горобець Н. М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (71). С. 185—191. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-3-27.

8. Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. Економіка і управління. 2024. Вип. 4. С. 22—28. DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.222024.

9. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6, т. 1. С. 38—41. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-40-44.

10. Дем'яненко Т. І. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 2. С. 169—175. DOI: 10.33271/ebdut/86.169.

11. Калініченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2025. № 201. С. 311—316. DOI: 10.30838/EP.201.311-316.

12. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.1.16.

13. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. № 20. С. 51—55. DOI: 10.20535/2307-5651.20.-2021.252604.

14. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3—4 (74—75). С. 109-120. DOI: 10.33987/vsed.3-4(74-75).-2020.109-120

15. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Бахчиванжи Л. А., Матвійчук М. С. Фінансовий менеджмент в умовах кризових викликів: механізм ефективності та напрями вдосконалення. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 16. DOI: 10.5281/zenodo.17350906.

16. Левковець Н. М. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). 2024. Вип. 2. С. 31—35. DOI: 10.32782/pdau.eco.2024.2.4.

17. Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. Бізнес-Інформ. 2019. № 7. С. 325—330. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-7-325-330

18. Лойшин А. Аналіз наукових положень ресурсних концепцій в економічній теорії і теорії стратегічного управління. Journal of Scientific Papers "Social Development and Security". 2021. Vol. 11, № 3. P. 41—55. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.4.

19. Майстро Р. Г., Більовська О. О. Конкурентоспроможність бізнесу в умовах війни в Україні. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". 2023. № 3. С. 21—25. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.21.

20. Макаренко П. М., Михальчук О. В., Пілявський В. І. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 2 (51). С. 23—37. DOI: 10.32782/2519-884X-2024-51-3.

21. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 41. С. 74—78. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-41-13.

22. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 1 (31). С. 53—61. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5.

23. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. № 3 (47). С. 94—103. DOI: 10.-31558/2307-2318.2022.3.10.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

24. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-102.

25. Середа Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-26.

26. Соболєва Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 19—26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03.

27. Струк Н. Р., Гомольська В. В. Модель оцінювання ефективності стратегій в маркетинговому плануванні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. Вип. 17. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-17-04-04.

28. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-62.

29. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Вип. 342 (3 (1). С. 293—297. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41.

30. Ульянченко О., Васюренко Л., Литвинов А., Утенкова К., Філімонов Ю., Кукса І. Стратегічне управління ресурсним потенціалом як захід підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. Вип. 4 (39). С. 276—283. DOI: 10.18371/fcaptp.v4i39.241316.

31. Фрум О. Л., Дідух С. М., Лобоцька Л. Л. Методичні підходи до ефективного планування стратегії прибутковості підприємства на основі методу моделювання сценаріїв. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 3. С. 418—422. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-75.

32. Хачатрян В. В. Вплив кризових явищ в країні на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Economic Journal Odessa Polytechnic University. 2021. № 2 (16). С. 92—97. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.10.

33. Хохуляк О. О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Економіка і регіон. 2022. № 4 (87). С. 110—118. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2789.

34. Шарапа В. Ресурсний та фінансовий потенціал — ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 4 (44). С. 190—196. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196.

35. Шматько Н. М., Костін В. О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 356—366. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366.

References:

1. Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022), "Formation of the enterprise competitive strategy in the anti-crisis management system", Economy and Society, vol. 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-35.

2. Artiushok, V. (2022), "Methods and models of strategic analysis in the business planning system", Economy and Society, vol. 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61.

3. Blaha, N., & Pryimak, I. (2019), "Construction of models for choosing an enterprise development strategy under competition conditions", Formation of Market Economy in Ukraine, vol. 41, pp. 38—49. DOI: 10.30970/meu.2019.41.0.2822.

4. Borovyk, M. V., Obolentseva, L. V., & Shkoliar, S. V. (2024), "Theoretical basis of strategic management of service enterprises", International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", vol. 11 (91), no. 2, pp. 25—36. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-105173.

5. Buhaieva, M., & Petrosian, A. (2025), "Development of a conceptual model of strategic management of agricultural enterprises under the latest challenges", Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, vol. 13 (46).1, pp. 95—109. DOI: 10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.95-109.

6. Vovk, M. (2025), "Strategic management of enterprise potential under the influence of military actions in Ukraine", Ukrainian Economic Journal, vol. 10, pp. 17—20. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-3.

7. Horobets, N. M. (2019), "Use of strategic management tools in planning the activities of agricultural enterprises", Problems of Systemic Approach in Economics, vol. 3 (71), pp. 185—191. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-3-27.

8. Hudz, Yu. F., & Maistrenko, Yu. V. (2024), "Modern tools of strategic management of online business", Economics and Management, vol. 4, pp. 22—28. DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.222024.

9. Dashko, I. M. (2019), "The place and role of enterprise resource potential in ensuring competitiveness", Bulletin of Khmelnytskyi National University, vol. 6, no. 1, pp. 38—41. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-40-44.

10. Demianenko, T. I. (2024), "Features of forming the strategy of socio-economic development of a modern enterprise", Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic, vol. 2, pp. 169—175. DOI: 10.33271/ebdut/86.169.

11. Kalinichenko, S. M. (2025), "Key elements of effective strategic enterprise management", Economic Space, vol. 201, pp. 311—316. DOI: 10.30838/EP.201.-311-316.

12. Konenko, V. V. (2023), "Digital tools of anti-crisis business management during martial law", Effective Economy, vol. 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.1.16.

13. Kostetska, N. I. (2021), "Strategic management of enterprise potential: theoretical and methodological aspects", Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", vol. 20, pp. 51—55. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604.

14. Kuznetsova, I. O., & Horbatiuk, V. V. (2020), "Modern approaches to the formation of enterprise competitive strategy", Bulletin of Socio-Economic Research, vol. 3—4 (74—75), pp. 109-120. DOI: 10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120.

15. Lahodiienko, N. V., Skliar, L. B., Bakhchyvanzhy, L. A., & Matviichuk, M. S. (2025), "Financial management under crisis challenges: efficiency mechanism and

directions for improvement", Current Issues of Economic Sciences, vol. 16. DOI: 10.5281/zenodo.17350906.

16. Levkovets, N. M. (2024), "Improvement of anti-crisis enterprise management under martial law", Bulletin of PDAU (Economics, Management and Finance), vol. 2, pp. 31—35. DOI: 10.32782/pdau.eco.2024.2.4.

17. Lishchynska, V. V. (2019), "Selection of the optimal competitive strategy of an enterprise under interval estimates of its performance criteria", Business Inform, vol. 7, pp. 325—330. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-7-325-330.

18. Loishyn, A. (2021), "Analysis of scientific provisions of resource concepts in economic theory and strategic management theory", Journal of Scientific Papers "Social Development and Security", vol. 11, no. 3, pp. 41—55. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.4.

19. Maistro, R. H., & Bilovska, O. O. (2023), "Business competitiveness under war conditions in Ukraine", Bulletin of the National Technical University "KhPI", vol. 3, pp. 21—25. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.21.

20. Makarenko, P. M., Mykhalchuk, O. V., & Piliavskyi, V. I. (2024), "Formation of enterprise strategy and strategic alternatives", Collection of Scientific Works of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences), vol. 2 (51), pp. 23—37. DOI: 10.32782/2519-884X-2024-51-3.

21. Malinoshevska, K. I. (2022), "Development of enterprise development strategy", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, vol. 41, pp. 74—78. DOI: 10.32782/2413-9971/2022-41-13.

22. Naumenko, Yu. V. (2025), "Strategies for increasing enterprise competitiveness in the context of Ukraine's economic recovery", Economic Journal Odessa Polytechnic University, vol. 1 (31), pp. 53—61. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5.

23. Omelchenko, T. (2022), "Competitiveness of Ukrainian enterprises under war conditions", Economics and Organization of Management, vol. 3 (47), pp. 94—103. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.10.

24. Salyha, K. (2023), "Methods of enterprise competitiveness: formation and evaluation", Economy and Society, vol. 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-102.

25. Sereda, N. (2025), "Strategic management of enterprise resources: logistics optimization under economic uncertainty", Economy and Society, vol. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-26.

26. Sobolieva, H. H. (2024), "Theoretical foundations of competitive strategy and enterprise competitiveness", International Science Journal of Management, Economics & Finance, vol. 3, no. 3, pp. 19—26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03.

27. Struk, N. R., & Homolska, V. V. (2025), "Model for evaluating strategy effectiveness in marketing planning", Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, vol. 17. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-17-04-04.

28. Sukhanova, A. (2021), "Methodological approaches to assessing enterprise competitiveness", Economy and Society, vol. 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-62.

29. Ulianchenko, N. (2025), "Enterprise management strategy under martial law", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 342 (3 (1), pp. 293—297. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41.

30. Ulianchenko, O., Vasiurenko, L., Lytvynov, A., Utenkova, K., Filimonov, Yu., & Kuksa, I. (2021), "Strategic management of resource potential as a measure to increase enterprise competitiveness in the agricultural sector", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (39), pp. 276—283. DOI: 10.18371/fcaptp.v4i39.241316.

31. Frum, O. L., Didukh, S. M., & Lobotska, L. L. (2024), "Methodological approaches to effective planning of enterprise profitability strategy based on the scenario modeling method", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 9, no. 3, pp. 418—422. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-75.

32. Khachatrian, V. V. (2021), "Impact of crisis phenomena in the country on the international competitiveness of enterprises", Economic Journal Odessa Polytechnic University, vol. 2 (16), pp. 92—97. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.10.

33. Khokhuliak, O. O. (2022), "Improvement of strategic planning tools for sustainable development of territorial communities", Economics and Region, vol. 4 (87), pp. 110—118. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2789.

34. Sharapa, V. (2025), "Resource and financial potential as key prerequisites for increasing enterprise competitiveness under uncertainty", Problems and Prospects of Economics and Management, vol. 4 (44), pp. 190—196. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196.

35. Shmatko, N. M., & Kostin, V. O. (2025), "Methodological foundations for the formation of a competitive enterprise development strategy in a changing environment", Actual Problems of Economics, vol. 3 (285), pp. 356—366. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26
Прорецензовано / Revised: 19. 05.26
Дата публікації / Published: 21.05.26

https://nayka.com.ua
Електронне фахове видання
Ефективна ЕКОНОМІКА
Виходить 12 разів на рік
Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292
e-mail: economy_2008@ukr.net
viber: +38 050 3820663

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).