

З.О. Коваль

ORCID: 0000-0002-0175-6163

Національний університет “Львівська політехніка”
Кафедра менеджменту персоналу і адміністрування

ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.017>

© Коваль З.О., 2025

Розглянуто особливості формування стратегічного потенціалу підприємств у складних і непередбачуваних умовах війни. Наведено основні принципи, підходи і методи формування стратегічного потенціалу підприємств. Досліджено особливості, переваги і недоліки застосування ресурсного, результатного, відтворювального, системного, ситуаційного підходів, підходу на основі знань та інновацій, на основі конкурентної переваги, а також підходу на основі управління змінами. Здійснено оцінку факторів та умов зовнішнього і внутрішнього середовища, як і необхідно враховувати підприємству при формуванні його стратегічного потенціалу. Виокремлено напрямки формування стратегічного потенціалу підприємства з врахуванням структури цього показника.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, стратегія підприємства, непередбачуваність зовнішнього середовища, формування стратегічного потенціалу.

Формулювання проблеми

Основним з найважливіших факторів, що визначає можливості підприємства успішно реалізувати свою стратегію, ефективно функціонувати і розвиватись у довгостроковій перспективі є його стратегічний потенціал. У зв'язку з цим, результати дослідження стратегічного потенціалу підприємства становлять основу для розроблення і коригування його загальної, функціональних та конкурентних стратегій. Оцінка зазначеного показника надає узагальнену характеристику наявності, оптимальності і ефективності використання різних видів ресурсів, компетенції та можливості пов'язані з цим, що важливо враховувати у розробленні загальної стратегії підприємства. При формуванні функціональних стратегій має значення структура стратегічного потенціалу і характеристика таких його елементів, як кадровий, виробничий, організаційний та інноваційний потенціали, а конкурентних стратегій – конкурентний потенціал. Врахування кількісних та якісних характеристик стратегічного потенціалу дасть змогу підвищити рівень реальності і обґрунтованості зазначених стратегій підприємства.

Актуальність дослідження

У складних і непередбачуваних умовах війни формування стратегічного потенціалу українських підприємств є особливо важливим. Причина цього полягає у необхідності економії та більш ефективному використанні обмежених ресурсів й здійсненні виробничих процесів за таких обставин, розвитку компетенцій та пошуку стратегічних можливостей, забезпеченні потреби у пошуку новітніх підходів до управління та інноваціях в усіх сферах діяльності для підвищення конкурентоздатності українських підприємств на міжнародних ринках тощо. Саме тому вітчизняні підприємства потребують розроблення практичних підходів до формування свого стратегічного потенціалу, що дасть їм змогу отримати значні стратегічні можливості та мінімізувати загрози, що можуть виникнути у

непередбачуваному зовнішньому середовищі. Крім цього, це сприятиме об'єктивному врахуванню стратегічного потенціалу при розробленні стратегії підприємства та її реалізації, створить можливості для підвищення його конкурентоздатності та успішного розвитку у довготривалій перспективі.

Формулювання мети та завдань статті

Метою статті є пошук напрямів і підходів до формування стратегічного потенціалу підприємств, що вимушені функціонувати і розвиватися у складних умовах війни.

Реалізація зазначеної мети потребує розв'язання наступних завдань:

- аналіз існуючих принципів і підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства;
- пошук напрямів та способів підвищення показника стратегічного потенціалу підприємства.

Для досягнення мети дослідження у статті використано сукупність наукових методів, зокрема, порівняльний аналіз, абстрактно-логічний метод та інші методи систематизації і узагальнення – для аналізу підходів до формування стратегічного потенціалу, проблемно-орієнтований – для ідентифікації основних проблем формування стратегічного потенціалу сучасних підприємств у складних умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Стратегічний потенціал є одним з найважливіших показників стратегічного планування діяльності підприємства. У зв'язку з цим, напрямки і методи його формування розглядаються у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема Отенк І., Микитенко В., Березіна О., Сушенка О., Краснокутської Н., Коноплянко Д., Харчук В., Ансоффа, М. Портера, М. Мінцберга та інших [1–8, 12–18]. Зазначені вчені розглядають варіанти трактування поняття і структуру стратегічного потенціалу підприємства [1–2, 5], підходи та методи його оцінювання [4, 7, 16–17], умови його формування [6, 15, 18], можливості врахування і розвитку у стратегічному управлінні підприємствами [3, 8, 14] з врахуванням сучасних умов.

Огляд наукових робіт з питань формування стратегічного потенціалу підприємств дає змогу зробити висновок про недостатню висвітленість у науковій літературі цієї проблеми на рівні окремого підприємства. Це підтверджує необхідність теоретичного і практичного розроблення підходів, напрямків та методів формування стратегічного потенціалу, аналіз стратегій і тактик управління ресурсами, дослідження способів пошуку стратегічних можливостей їх ефективного застосування. У складні воєнні часи, коли спостерігаємо негативні впливи економічних, політичних, демографічних, географічних, правових, міжнародних та інших макроекономічних факторів є потреба у розробленні якісно нових або адаптації існуючих підходів до формування стратегічного потенціалу.

Виклад основного матеріалу

Показник стратегічного потенціалу є основою для оцінювання майбутніх потенційних можливостей підприємств. Проте, швидкозмінність і непередбачуваність зовнішнього середовища робить неможливим застосування минулого досвіду для формування підприємством свого стратегічного, потенціалу. У зв'язку з цим, виникла необхідність у прогнозуванні стратегічного потенціалу на основі наявних ресурсів і складання на основі цих прогнозів альтернативних варіантів стратегії підприємства за різних умов зовнішнього середовища. Тобто, під час оцінки стратегічного потенціалу підприємства і дослідження різних альтернативних шляхів розвитку ситуації, відбувається моделювання розвитку його діяльності за різних умов та можливостей. Саме тому, оцінка стратегічного потенціалу є основою стратегічного управління підприємством, а можливості його формування визначають стратегічні можливості підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, використовуючи його зміни для свого розвитку, протистояти загрозам, намагаючись спрогнозувати їх виникнення [2, 5].

Протягом останніх років у процесі формування та оцінювання стратегічного потенціалу спостерігається активне зміщення акцентів з дослідження ретроспективних показників, і на їх основі розроблення стратегічних, до зосередження на прогнозуванні майбутніх значень на основі можливих

прогнозів змін, які можуть відбутися у середовищі функціонування підприємства. Відповідно, ресурсна концепція знову набуває популярності. Проте, цього разу її популярність викликана високим рівнем невизначеності та швидкозмінності зовнішнього середовища. За таких умов внутрішнє середовище підприємства, яке представляє результат цілеспрямованого впливу, повністю відображає рівень залучення і ефективного використання ресурсів. Вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів середовища діяльності підприємства у їх взаємозв'язку та взаємодії, а також формування відповідних компетентностей ефективного застосування перших і можливостей врахування других, дасть змогу досягти оптимального управління стратегічним потенціалом.

Важливо, що стратегічний потенціал підприємства формують не тільки наявність певної кількості та чисельності ресурсів, які перебувають у його розпорядженні за певних зовнішніх умов, їх стан та якість. Але також і здатність підприємства ефективно застосовувати ці ресурси в тих обставинах та умовах, які можуть скластись або виникнути у стратегічній перспективі. Також цей показник, як зазначалось вище, формують стратегічні можливості підприємства, що залежать від значної кількості факторів зовнішнього характеру, наприклад, таких як: попит на продукцію, конкурентне середовище, конкурентні переваги і стратегії конкурентів, ринок праці та рівень безробіття, інноваційність галузі, обмеженість доступу до ресурсів, здатність до розширення діяльності тощо.

Формування стратегічного потенціалу підприємства полягає у процесі створення і організування системи ресурсів та компетенцій, що забезпечують досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства у довгостроковій перспективі. Налагодження цього процесу передбачає визначення основних цілей, залучення необхідних ресурсів і політики їх придбання та використання, а також побудову системи, де взаємодія цих ресурсів стає фактором успіху та освоєння нових можливостей [3, 5–7].

Отже, зважаючи на зазначене, виділимо наступні загальні принципи формування стратегічного потенціалу:

- довгострокова орієнтація (стратегічний потенціал формується для досягнення цілей у віддаленому майбутньому);
 - системність (усі елементи потенціалу взаємопов'язані та потребують комплексного розвитку);
 - гнучкість (здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища);
 - динамічність (постійне вдосконалення та розвиток ресурсів і можливостей підприємства).
- Формування стратегічного потенціалу доцільно представити як процес, що передбачає:
- вибір стратегічних цілей;
 - аналіз ресурсного забезпечення;
 - розвиток компетенцій;
 - побудова відповідної системи управління;
 - створення механізмів реалізації стратегії підприємства з врахуванням стратегічного потенціалу;
 - орієнтація на досягнення довгострокової результативності та пошуку нових стратегічних можливостей для підприємства.

Насамперед, необхідно сформулювати місію підприємства, його головні цілі та пріоритети, що визначатимуть напрямки розвитку. Наступним етапом доцільно провести оцінювання наявних ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних тощо), а також компетенцій з їх ефективного застосування. Таким чином, формується система, що дає змогу підприємству ефективно використовувати наявні ресурси та здобувати нові знання, навички та вміння, які є основою для досягнення стратегічних цілей. Створюється організаційна структура та система управління, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх компонентів потенціалу. Після цього доцільним буде розробити політику та процедури для придбання та використання ресурсів, що дозволяють

реалізовувати стратегію підприємства. Весь зазначений процес спрямований на забезпечення довгострокової результативності підприємства та освоєння ним нових стратегічних можливостей на ринку. Формування стратегічного потенціалу полягає у цілеспрямованому створенні та розвитку сукупності ресурсів і компетенцій, що робить підприємство конкурентоспроможним та дає змогу йому ефективно досягати своїх довгострокових стратегічних завдань [4, 10-12].

Формування стратегічного потенціалу передбачає вибір підприємством відповідного підходу, тобто основи для попередньої оцінки наявних ресурсів та можливостей (наприклад, людських, матеріальних, фінансових, технологічних), а також створення механізмів для їх ефективного використання з метою досягнення довгострокових цілей підприємства. Основними напрямками та підходами до формування стратегічного потенціалу підприємства є: ресурсний, результатний, системний, ситуаційний, відтворювальний, підходи на основі знань та інновацій, конкурентних переваг, а також управління змінами.

Ресурсний підхід застосовується підприємствами найчастіше. Він зазвичай базується на визначенні, оцінюванні і розвитку сукупності ресурсів, якими володіє підприємство, зокрема, фінансових, матеріальних, людських, інформаційних, технологічних тощо. Підприємства реалізують його за допомогою збільшення обсягів ресурсів, їх раціональне використання, створення нових ресурсів, які можуть бути основною конкурентною перевагою.

Результатний підхід до формування стратегічного потенціалу все ще перебуває на етапі активного розвитку і дослідження науковцями. Вчені комбінують різні підходи для розрахунку потенціалу за даним методом [5]. Зокрема, формування стратегічного потенціалу за результатним підходом базується на застосуванні: регресійного моделювання, у якому факторами є потенціали окремих типів ресурсів підприємства (сформоване рівняння регресії дає досить точну оцінку залежності між оцінками ресурсу та результатами діяльності підприємства); обмежень для опису характеристики ресурсів (застосування цього підходу дає змогу дослідити, які результати підприємство може досягти при застосуванні певної кількості ресурсів, а також виявити кореляцію між певними управлінськими рішеннями та результатами).

Результатний підхід оцінки потенціалу підприємства створює можливість для підприємства враховувати не тільки матеріальні та фінансові ресурси, а й управлінські або ж навіть креативні, які є дуже важливими, зважаючи на сучасні обставини функціонування українських підприємств. Проте, незважаючи на те, що результатний підхід дає змогу отримати більш точну оцінку стратегічного потенціалу і можливостей його формування у довгостроковому періоді, цей підхід є недостатньо дослідженим науковцями [12, 16].

Відтворювальний підхід дає змогу з певним рівнем об'єктивності визначати проблеми у структурі ресурсів підприємства, дослідити їхню збалансованість у формування загального показника стратегічного потенціалу. Його застосування передбачає безперервне відтворення та нарощування ресурсів, оптимізацію їх структури та ефективне використання для досягнення довгострокових цілей підприємства. Він базується на принципах сталого розвитку, самофінансування, реінвестування прибутку, розвитку інвестиційної діяльності та управлінні фінансовими та іншими ризиками.

Системний підхід заснований на формуванні стратегічного потенціалу як комплексної системи взаємопов'язаних елементів, де важлива не тільки наявність ресурсів, а й їхня взаємодія та ефективність. Його застосування передбачає попередній аналіз взаємозв'язків між різними ресурсами, оптимізацію процесів, що забезпечують їхню інтеграцію та синергію, побудову ефективної організаційної структури.

Ситуаційний підхід до формування стратегічного потенціалу створює можливості врахувати значну невизначеність зовнішнього середовища та вказує на здатність керівництва підприємства приймати ситуативні рішення і за потреби відходити від стратегії. Проте, за такого підходу підприємство повинне мати змогу за необхідності залучати необхідні ресурси, підвищувати ефективність їх застосування, аналізувати потенційні і створювати нові стратегічні можливості для свого розвитку. Його використання потребує наявності вміння із застосування засобів теорії ймовірності і нечітких множин,

Оцінка підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства

багатоваріантного сценарного та факторного аналізу, методів динамічного і стохастичного програмування, оцінки прогнозів та ризиків тощо, тобто інструментів, що дають змогу спрогнозувати та передбачити певні зміни у зовнішньому середовищі і спланувати відповідні зміни у внутрішньому середовищі підприємства, що забезпечить отримання відповідних стратегічних можливостей.

Підхід на основі знань та інновацій передбачає вибір за основу для формування стратегічного потенціалу інтелектуального капіталу, науково-технічних знань, інноваційних технологій та здатності до навчання як ключових елементів стратегічного потенціалу. Його застосування потребує інвестицій у наукові дослідження, розвиток інноваційної діяльності, створення умов для постійного навчання та обміну знаннями в організації.

Підхід на основі конкурентної переваги базується на формуванні таких унікальних можливостей та ресурсів, які забезпечують організації стійку конкурентну перевагу на ринку. Його застосування передбачає виявлення і розвиток унікальних компетенцій, створення диференційованих продуктів чи послуг, досягнення лідерства в певних нішах.

Підхід до управління змінами в робить акцент на здатності організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, переформовувати свої ресурси та реагувати на нові виклики. Він полягає у розробці гнучких стратегій, створенні ефективних механізмів управління ризиками, розвитку культури інновацій і здатності адаптуватися до змін.

Зокрема, напрями формування стратегічного потенціалу підприємств наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Напрями формування стратегічного потенціалу підприємств

Напрями	Зміст застосування напрямку
1	2
Розвиток ресурсного потенціалу	Збільшення обсягу матеріальних, земельних, трудових та інших ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства. Визначення потреби у такому збільшенні, дослідження розриву між наявними обсягами ресурсів і потребою у них, пошук джерел поповнення ресурсів необхідної кількості та якості
Розвиток і впровадження інновацій	Активна інтеграція нових технологій, методів та продукції, що забезпечує конкурентні переваги та розширення можливостей підприємства. Передбачає здійснення інновацій в усіх сферах діяльності та вказує на потребу у використанні сучасних технологій, налагодження ефективної системи комунікацій, розвиток і стимулювання культури інновацій, яка провокує до створення та застосування нового, прогресивного, сучасного тощо
Удосконалення системи управління	Оптимізація процесів управління, формування ефективної організаційної структури та впровадження сучасних систем менеджменту. високий рівень децентралізації та здатність менеджерів середньої ланки впливати на стратегію формування конкурентних переваг. Управлінські рішення приймаються не одноосібно, а за участю працівників усіх рівнів управління, що сприятиме підвищенню оперативності реагування на можливі зміни
Формування кадрового потенціалу	Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, створення умов для їхнього професійного розвитку та мотивації для досягнення стратегічних цілей. набір та стимулювання праці високоефективних працівників, застосування широкого спектра психологічних та інших методів відбору та підбору кадрів у колектив, заохоченню творчої ініціативи, формуванню нових ідей та поглядів, розвитку кадрового потенціалу тощо
Забезпечення фінансової стабільності	Розроблення стратегій фінансового планування, оптимізація використання наявних фінансових ресурсів. Збільшення фінансових ресурсів підприємства, можливостей та здатності ефективно залучати, розподіляти й використовувати кошти для досягнення стратегічних цілей, що забезпечує стабільний фінансовий стан та розширення діяльності. Основні напрями розвитку включають оптимізацію структури капіталу, покращення фінансового менеджменту, підвищення ефективності використання ресурсів та залучення нових інвестицій.

1	2
Розвиток маркетингової діяльності	Вивчення ринкових потреб, формування ефективної маркетингової стратегії та просування продуктів або послуг. Систематичний аналіз характеристик споживчого попиту, конкурентних стратегій, стану ринку. Налагодження довготривалих взаємозв'язків із споживачами. Цілеспрямоване розроблення і підтримання іміджу продукції та підприємства, підсилення пізнаваності бренду, застосування сучасних маркетингових методів та засобів комунікації з споживачами тощо
Розвиток конкурентного потенціалу	Аналіз слабких сторін у стратегіях конкурентів. Систематичний аналіз підприємством стратегій та дії його конкурентів з метою отримання відповідної до ситуації стратегічної вигоди. Придбання підприємством свого конкурента, задоволення попиту на ринку, що звільнився, удосконалення власних послуг завдяки аналізу помилок конкурентів тощо. Цей напрям дає змогу підприємству зосередитись на пошуку власних конкурентних переваг, дослідженні та прогнозуванні вподобань споживачів, передбаченні можливих змін в їхніх очікуваннях від придбання продукції

Напрями формування стратегічного потенціалу підприємства охоплюють розвиток ресурсного забезпечення, впровадження інновацій, удосконалення управління, формування кадрового потенціалу, забезпечення фінансової стабільності, розвиток маркетингової діяльності та налагодження ефективної комунікації. Ці напрями дають змогу підприємству накопичувати ресурси, розвивати можливості та успішно реалізовувати власну стратегію для досягнення довгострокових цілей.

Одним з основних напрямів формування стратегічного потенціалу є розвиток ресурсного потенціалу, що реалізується через комплексом заходів, спрямованих на створення, організування і ефективне використання сукупності матеріальних, трудових, фінансових та нематеріальних ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей напрям реалізується через оптимізацію структури ресурсів та їх взаємодії, покращення кадрового потенціалу, оновлення виробничих потужностей, інвестиції у нематеріальні активи та фінансове забезпечення, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність і результативність діяльності [9–10].

Впровадження інновацій на підприємстві полягає у застосуванні нових ідей, технологій, продуктів чи організаційних форм з метою досягнення соціально-економічного ефекту, зростання конкурентоспроможності та сталого розвитку. Це комплексна діяльність, що охоплює наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні кроки, а також потребує подолання опору змінам та інтеграції в інноваційні процеси.

Удосконалення системи управління включає аналіз її компонентів та застосування одного або кількох підходів, таких як системний, процесний чи ситуаційний, для покращення взаємозв'язків, досягнення цілей, підвищення ефективності та адаптації до змін. Цей напрям включає в себе діагностику поточного стану підприємства, визначення слабких місць, розробку стратегії покращення та впровадження змін із подальшим моніторингом.

Формування кадрового потенціалу – це комплексний процес залучення, розвитку та управління персоналом з метою забезпечення стратегічних цілей підприємства, що передбачає застосування як класичних, так і інноваційних методів, а також сприяє створенню ефективного та динамічного кадрового потенціалу для досягнення конкурентоспроможності.

Забезпечення фінансової стабільності підприємства доцільно реалізовувати через управління фінансовими потоками, структурою капіталу і ліквідністю для збереження стійкої фінансової рівноваги та здатності до економічного зростання, що досягається через аналіз фінансових показників, створення резервів, оптимізацію джерел фінансування та ефективний фінансовий контроль.

Розвиток маркетингової діяльності підприємства передбачає комплексну роботу з формування ефективної стратегії на основі дослідження ринку, потреб споживачів, аналізу конкурентів та ресурсних можливостей, що включає створення продукту, встановлення цін, організацію збуту та просування. Цей потребує дослідження ринку, аналіз конкурентів, визначення цільових сегментів, формування маркетингового комплексу (ціна, продукт, місце, просування) та його адаптація відповідно до змін ринкової ситуації [11–12].

Для налагодження ефективної комунікації підприємства необхідно створити культуру довіри і відкритості, забезпечити чіткі стандарти спілкування з споживачами та іншими агентами впливу, використовувати відповідні методи і можливості для цього. Зокрема, значно підвищує успішність комунікацій чітка та стисла передача інформації, визначення спільних цілей і ролей, створення єдиної інформаційно-комунікаційної системи тощо.

Формування стратегічного потенціалу відображає можливості підприємства функціонувати і розвиватися у довгостроковій перспективі. Такі стратегічні можливості залежать від багатьох факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які можуть сприяти успішній діяльності підприємства або перешкоджати їй. Зокрема, це такі фактори, як:

- характер споживчого попиту;
- рівень державної системи регулювання економічних процесів, диференціація державної підтримки, індикативне планування;
- розвиток ринкової інфраструктури;
- рівень відсоткової ставки та динаміка курсу основних валют;
- місткість сегментів ринку;
- ефективність видів каналів збуту та транспортування;
- рівень конкуренції на ринку тощо.

Попит споживачів на продукцію істотно впливає на стратегічний потенціал підприємства, оскільки він є основою для формування стратегії та визначає пріоритети для розвитку. Зміна попиту вимагає від підприємства адаптації своїх ресурсів та можливостей для задоволення нових потреб, що безпосередньо впливає на стратегічний потенціал і конкурентоспроможність. Попит споживачів диктує, які характеристики продукту чи послуги є найціннішими. Підприємства повинні орієнтуватися на ці пріоритети, щоб створювати продукти, які задовольняють потреби і забезпечують споживачеві цінність, що покращує їхні шанси на успіх. Характеристики попиту слід враховувати при розробці нових продуктів, покращення існуючих або виходу на нові ринки. Результати аналізу попиту формують стратегію підприємства. Зміна попиту змушує підприємства переглядати свої ресурси (матеріальні, трудові, фінансові) та можливості для їх ефективного використання. Якщо попит зростає на певний вид продукції, підприємству доцільно буде збільшити свої виробничі потужності. Якщо попит падає, підприємству доведеться перепрофілювати або оптимізувати свої ресурси, що впливає на його потенціал. Важливо також аналізувати і приховані потреби та пріоритети споживачів, що вимагає глибшого дослідження, а не лише реагування на їхні поточні запити.

Державні інституції істотно впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства через державну політику, економічні важелі (фіскальна політика, податки), створення сприятливого інвестиційного клімату та активізацію підприємницької діяльності, що визначає наявність ресурсів і можливостей для реалізації стратегій. Правові фактори діють через встановлення правових рамок, які визначають умови діяльності підприємств, впливаючи на їхню здатність формувати стратегічний потенціал. Регуляторні механізми держави можуть як стимулювати, так і обмежувати розвиток підприємств, змінюючи їхні можливості та ресурси. За допомогою податків та інших інструментів фіскальної політики також чиниться вплив на фінансову стабільність та прибутковість підприємств, що є частиною їхнього стратегічного потенціалу.

Проте, правові фактори можуть створювати також сприятливі умови для залучення інвестицій, що збільшує ресурсну базу підприємств та їхній потенціал для розвитку. Держава, підтримуючи підприємницьку діяльність, створює середовище, де підприємства можуть ефективніше використовувати свої ресурси та розвивати стратегічний потенціал, а також впливає на доступність ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних), які є основою стратегічного потенціалу підприємства. Отже, державна політика повинна формувати можливості для розвитку інноваційні, технологічних, ринкових можливостей, що, своєю чергою, впливає на здатність підприємств реалізовувати свої стратегії.

Розвиток ринкової інфраструктури також чинить вплив на формування стратегічного потенціалу підприємства, оскільки покращує доступ до фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів, розширює ринки збуту та коло партнерів, сприяє зниженню операційних витрат, підвищує конкурентоспроможність

і стимулює інновації, що загалом зміцнює позиції підприємства на ринку. Розвинена банківська система, біржі, страхові компанії та інші фінансово-кредитні інститути надають підприємствам легший доступ до інвестицій, кредитів та інших фінансових інструментів, необхідних для розвитку. Доступ до достовірної інформації про ринки, ціни, конкурентів та нові технології дає змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Служби зайнятості та професійні асоціації допомагають знаходити кваліфікованих працівників, що є критично важливим для розвитку підприємств. Крім цього, ефективні логістичні мережі, торговельні платформи та інформаційні системи дають змогу підприємствам виходити на нові географічні ринки та знаходити нових споживачів. Розвинена ринкова інфраструктура полегшує пошук постачальників, дистриб'юторів та стратегічних партнерів, що створює синергетичний ефект.

Рівень відсоткової ставки суттєво впливає на стратегічний потенціал підприємства, завдяки тому, що він визначає вартість залучення капіталу, впливає на інвестиційну привабливість, обсяги фінансування та фінансову стійкість підприємства, що в свою чергу формує його можливості для розвитку, інновацій та конкурентоспроможності. Вищі відсоткові ставки збільшують вартість залучення позикових коштів, що робить менш привабливими проекти, які потребують значних інвестицій, а отже, обмежує можливості для стратегічного зростання та розвитку. Зміна відсоткових ставок впливає на привабливість інвестування в нові активи, розширення виробництва чи технологічні оновлення. Вищі ставки змушують підприємства відкладати або скасовувати стратегічні інвестиційні проекти. Вони призводять збільшення витрат на обслуговування боргу, що може знизити фінансову стійкість підприємства та його здатність витримувати економічні спади. У разі високих відсоткових ставок підприємства, які мають менший доступ до дешевого фінансування, опиняються в менш вигідному становищі порівняно з конкурентами, що може знизити їхню конкурентоспроможність.

Місткість сегментів ринку прямо впливає на стратегічний потенціал підприємства, зважаючи на те, що більші за місткістю сегменти пропонують потенційно вищу прибутковість та більші обсяги продажів. Це дає змогу підприємству збільшити доходи та розвиватися, а менші сегменти можуть бути менш привабливими для великих підприємств, але можуть дати конкурентну перевагу невеликим. Великі сегменти мають вищий потенціал прибутку, оскільки охоплюють значну кількість потенційних покупців, а також вони створюють можливість масштабування бізнесу, виробництва та продажів. Проте, підприємство може побудувати сильніші та лояльніші відносини з клієнтами в невеликому сегменті, що забезпечує стабільний дохід. Часто місткість сегментів визначає обсяг ресурсів, який підприємство може виділити на маркетинг, виробництво та дистрибуцію, щоб досягти успіху.

Рівень конкуренції суттєво впливає на стратегічний потенціал підприємства, змушуючи його шукати нові стратегії розвитку, вдосконалювати технології та продукти, а також знаходити нові ринки збуту для виживання та підвищення конкурентоспроможності. Висока конкуренція стимулює пошук унікальних цінностей та переваг перед конкурентами, що є єдиним шляхом до успіху в сучасному економічному середовищі.

У межах вищезазначених напрямів формування стратегічного потенціалу, доцільно виділити окремі способи відповідно до структури стратегічного потенціалу. Зокрема, можливості підвищення ресурсного потенціалу проявляються у:

- залученні додаткових обсягів матеріальних ресурсів;
- модернізації існуючих ресурсів, лізинг (технічні ресурси);
- підвищенні ефективності використання ресурсів (через підвищення виробничої потужності, максимальне вилучення корисного елементу з матеріалів і сировини, зростання виробітку працівників тощо);
- пошуку та підборі персоналу;
- інвестиціях (через внесення засобів виробництва та грошових коштів до статутного фонду);
- кредитах та емісії цінних паперів (фінансові ресурси);
- формуванні інформаційних баз даних, налагодження комунікацій, підключення до мережних ресурсів (інформаційні ресурси) тощо.

Процес формування компетенцій підприємства, як важливої складової його потенціалу, має стратегічний характер, оскільки може бути реалізований тільки в довгостроковій перспективі із застосуванням стратегічних інструментів управління [8, 13]. Цей процес відбувається завдяки набуттю працівниками знань, умінь, навичок, досвіду та цінностей, які дають їм змогу ефективно діяти в певних ситуаціях, навчатися і самостійно розвиватися протягом своєї праці на підприємстві, забезпечуючи їхню готовність до суспільної діяльності та професійного зростання. Залучення висококваліфікованих, досвідчених працівників потребує тривалого періоду їх адаптації, налагодження взаємозв'язків і взаємодії в колективі, засвоєння цінностей корпоративної культури підприємства.

Формування компетенцій на рівні підприємства передбачає розробку моделі компетенцій, яка узгоджує навички співробітників з бізнес-цілями, виявляє прогалини, покращує управління ефективністю та адаптує підприємство до майбутніх викликів, таким чином, підтримуючи її конкурентоспроможність. Модель компетенцій має бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями підприємства, забезпечуючи їх досягнення через розвиток потрібних навичок та знань. Така модель допомагає визначити, яких компетенцій не вистачає співробітникам для досягнення поставлених завдань, і сприяє заповненню цих прогалин. Результатом підвищення компетенцій є покращення процесів найму, оцінки ефективності, розвитку та навчання персоналу.

Формування компетенцій передбачає розробку на рівні підприємства системи постійного навчання, удосконалення знань і навичок, інтелектуалізацію та осучаснення процесу виробництва на основі оригінальних ідей і новітніх технологій, налагодження відносин всередині підприємства між окремими працівниками і із зовнішніми контрагентами та контактними аудиторіями. Підприємство отримає можливість залишатися адаптивним та конкурентоспроможним на ринку шляхом постійного розвитку компетенцій. Зазначена модель компетенцій повинна складатися з окремих груп компетенцій, що формують профілі, необхідні для різних посад або підрозділів. Завдяки узгодженості навичок співробітників з бізнес-цілями, зростає загальна продуктивність підприємства. Підприємство стає більш готовим до змін на ринку та майбутніх викликів. Крім цього, оптимальне поєднання знань, навичок та стратегічних ідей стає вагомим конкурентним перевагою.

Систематична робота у наведених напрямках створить можливість для підприємства підготуватися до настання випадкових подій та непередбачуваних змін у майбутньому. Це дасть змогу забезпечити підприємству високий рівень стратегічного потенціалу, сформує здатність функціонувати і розвиватися, залишатися стійким до випадкових змін у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на такі зміни.

Висновки

Таким чином, для ефективного формування стратегічного потенціалу підприємства важливо фокусуватися на широкому впровадженні інновацій та розробці унікальних ресурсів, розвитку компетенцій з їхнього успішного застосування, пошуку стратегічних можливостей у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Розвиток і навчання кадрів, впровадження нових методів та технологій, реорганізація структури управління у разі потреби, систематичний аналіз факторів зовнішнього середовища та змін, що можуть спричинити виникнення загроз для ефективної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі сприяють суттєвому зростанню відповідних структурних елементів показника стратегічного потенціалу і його узагальненого значення.

Пошук нових стратегічних можливостей, системний аналіз потенціалу підприємства та прогнозування ринкових умов, що впливають на його формування, створює передумови для розроблення і вибору оптимальної стратегії його розвитку, підвищення рівня його результативності, конкурентоспроможності, адаптивності підприємства до можливих змін. Вдало обраний підхід може збільшити стійкість підприємства до зовнішніх обставин і умов, оскільки унікальні ресурси та компетенції можуть стати своєрідною перевагою у конкурентній боротьбі, засобом налагодження і утримання надійних відносин підприємства із споживачами, посередниками та постачальниками тощо. Вміння оцінити потенціал підприємства та вжити заходи щодо його підвищення до відповідного рівня у довгостроковій перспективі дає змогу розвинути здатність до переорієнтації ресурсів і зміни стратегічних орієнтирів у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень, що стосуються проблематики формування стратегічного потенціалу, полягають у пошуку методів оцінюванні цього показника, його прогнозування та оптимізації з метою забезпечення ефективного розвитку українських підприємств у довготривалій перспективі.

Список використаних джерел

1. Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). Strategic management: a dynamic perspective concepts. Upper Saddle River, NJ: Pearson International. DOI: <https://doi.org/10.4236/oalib.1105837>.
2. Березін О.В. Завдання та механізми оптимізації структури виробничого потенціалу підприємства. *Вісник національного ун-ту водного господарства та природокористування: зб. наук. пр. Економіка*. 2019. № 4 (40). С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>.
3. Bosone C., Dautović E., Fidora M., Stamato G. (2024). How geopolitics is changing trade. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/how-geopolitics-changing-trade>.
4. Bremmer I., Kupchan C. (2024). Top risks 2024. Eurasia Group's annual report. Retrieved from <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2024>.
5. De Villa M. A., Rajwani T., Lawton T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3), 419–429.
6. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>.
7. Sytnyk Yo., Zakharchyn H. (2024). HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 11(1), 67–79. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem.2024.01.067>.
8. Bilderback S. L. and Miller G. J. Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*. vol. 42. no. 4. 2023. pp. 327–336. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0054>.
9. Koval Z. (2019) Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Journal of scientific works "Economic Innovations" of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine*. Vol. 1. №1 (70). 132-142. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001062026>.
10. Koval, Z (2023). Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*, 5 (4 (73)), 27–31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.
11. Коваль З. О. Стратегічний аналіз. Навчальний посібник. 2024. 424.
12. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навчальний посібник. 2005. 352 с.
13. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, (34). 2021. 142-157. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>.
14. Frederico Belo, Yao Deng, Juliana Salomao. Estimating and testing investment-based asset pricing models. *Journal of Financial Economics*. 2024. Vol. 162. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X24001685>.
15. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріальнотехнічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02).
16. Харчук В. Ю. Формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу: теоретико-концептуальні засади та інструментарій моделювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 276 с.
17. Kulinich, T., Berezina, L., Bahan, N., Vashchenko, I. and Huriievskaya, V. (2021). Application of project management: lean technologies and saving manufacturing (aspects of management and public administration). *International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS)*, 21 (5), pp. 57–68. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.5.11>.
18. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson. 747 p.

References

1. Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). Strategic management: a dynamic perspective concepts. Upper Saddle River, NJ: Pearson International. <https://doi.org/10.4236/oalib.1105837>.
2. Berezin O.V. (2019) Zavdannya ta mehanizm optimizacii strukturi potencialu pidriemstva [Tasks and mechanisms for optimizing the structure of the production potential of the enterprise]. Visnik Nacionalnogo universitetu vodnogospodarstva ta prirodocoristuvannya. Economica, 4(40), 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>. (in Ukrainian)
3. Bosone, C., Dautović, E., Fidora, M., & Stamato, G. (2024). How geopolitics is changing trade. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/how-geopolitics-changing-trade>.
4. Bremmer, I., & Kupchan, C. (2024). Top risks 2024. Eurasia Group's annual report. Retrieved from <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2024>.
5. De Villa, M. A., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. International Business Review, 24(3), 419–429.
6. Dovbnya, S., & Papusha, I. (2022). Evolyutsiya stratehichnoho upravlinnya ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu.[The evolution of strategic management and the characteristics of its modern stage] *Ekonomika ta suspil'stvo*. (40). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>. (in Ukrainian).
7. Sytnyk, Yo., & Zakharchyn, H. (2024). HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 11(1), 67–79. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2024.01.067>.
8. Bilderback S. L. and Miller G. J. (2023).Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*. vol. 42. no. 4.. pp. 327–336. DOI: 10.1108/JMD-03-2022-0054.1.
9. Koval, Z. (2019) Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Journal of scientific works “Economic Innovations” of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine. Vol. 1. №1 (70). 132-142. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001062026>.
10. Koval, Z. (2023). Assessment of strategic opportunities of the enterprise in conditions of uncertainty. *Technology Audit and Production Reserves*. 5 (4 (73)), 27–31. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.289288>.
11. Koval, Z. (2024) Stratehichnyy analiz. [Strategic analysis]. 424. (in Ukrainian).
12. Krasnokut's'ka N.S. (2025) Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka : navch. posibn. [Enterprise potential: formation and assessment: teaching manual]. 352. (in Ukrainian).
13. Konoplyanko D . (2021). Sutnist' ta metody otsinky stratehichnoho potentsialu pidpryyemstva. [The essence and methods of assessing the strategic potential of an enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>. (in Ukrainian).
14. Frederico Belo, Yao Deng, Juliana Salomao (2024). Estimating and testing investment-based asset pricing models. *Journal of Financial Economics*. Vol. 162. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X24001685>.
15. Arefieva O. V., Safonik N. P., Kryvenko Ye. A. (2021). Faktory innovatsiinoho rozvytku systemy materialnotekhnichnoho zabezpechennia pidpryyemstva v umovakh neotekhnolohichnoho vidnovlennia [Factors for the innovative development of the enterprise system of material and technical support in conditions of neo-technologic renewal]. *Modern Economics*. No. 30. Pp. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02). (in Ukrainian).
16. Kharchuk V. Yu. (2021). Formuvannya ta vykorystannia system harmoniinoho rozvytku pidpryyemstv v umovakh globalizatsii biznesu: teoretyko-kontseptualni zasady ta instrumentarii modeliuвання [Formation and use of systems for harmonious development of enterprises in the context of business globalization: theoretical and conceptual foundations and modeling tools]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi Politechniky. 276 p. (in Ukrainian).
17. Kulinich, T., Berezina, L., Bahan, N., Vashchenko, I. and Huriievskaya, V. (2021). Application of project management: lean technologies and saving manufacturing (aspects of management and public administration). International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS), 21 (5), pp. 57–68. DOI:<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.5.11>.
18. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational Behavior. Pearson. 747 p.

**EVALUATION OF APPROACHES TO FORMING
THE STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE**

© Koval Z., 2025

The features of the formation of the strategic potential of enterprises in complex and unpredictable conditions of war are considered. The main principles, approaches and methods of forming the strategic potential of enterprises are presented. The features, advantages and disadvantages of using a resource, effective, systemic, knowledge and innovation-based approach, based on competitive advantage, as well as an approach based on change management are studied. The factors and conditions of the external and internal environment are assessed, as well as the enterprise must take into account when forming its strategic potential. The directions of forming the strategic potential of the enterprise are identified, taking into account the structure of this indicator.

The purpose of the article is to search for directions and approaches to forming the strategic potential of enterprises that are forced to function and develop in complex conditions of war. The implementation of this goal requires solving the following tasks: analysis of existing principles and approaches to forming the strategic potential of the enterprise and search for directions and methods for increasing the indicator of the strategic potential of the enterprise.

To achieve the goal of the study, the article uses a set of scientific methods, in particular, comparative analysis, abstract-logical method and other methods of systematization and generalization - for the analysis of approaches to the formation of strategic potential, problem-oriented - for the identification of the main problems of the formation of strategic potential of modern enterprises in the difficult conditions of today.

As a result of the study, directions for the formation of strategic potential of enterprises were proposed, based on the study of ways and means of strengthening their positions in the market in the long term. Systematic work in the above directions will create an opportunity for the enterprise to prepare for the occurrence of random events and unforeseen changes in the future. This will allow to provide the enterprise with a high level of strategic potential, form the ability to function and develop, remain resistant to random changes in the external environment and promptly respond to such changes.

The results of the study may be of interest to managers, employees of analytical departments and strategic planning departments of Ukrainian enterprises working on the formation of strategic potential in difficult war conditions.

Keywords: strategic potential of the enterprise, enterprise strategy, unpredictability of the external environment, formation of strategic potential.