

# ВИБІР СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ДОВГОСТРОКОВОГО НАПРЯМУ ЙОГО РОЗВИТКУ

©2024 БАЛАШОВА О. В., МИХАЙЛИЧЕНКО Н. М.

УДК 338.2:658.11  
JEL: L26; M21

## Балашова О. В., Михайличенко Н. М. Вибір стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання як довгострокового напрямку його розвитку

Метою статті є дослідження та систематизація підходів до розробки стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання та факторів можливого зовнішнього впливу. У статті проаналізовано наявні варіанти підходів до формування стратегії суб'єкта господарювання для його довгострокової конкурентоспроможності на ринку, зроблено висновки щодо переваг і недоліків кожного. Грунтуючись на інтеграції ресурсного та ринкового підходів до стратегічного планування, авторами уточнено етапи формування стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання, конкретизовано поняття «стратегічний потенціал суб'єкта господарювання», до складу якого запропоновано включити його внутрішній потенціал і стійкість до впливу зовнішніх факторів. Запропоновано доповнити діагностичний етап стратегічного планування підетапом виявлення стійкості суб'єкта господарювання до зовнішнього впливу, який раніше навіть не виділявся дослідниками. Доведено, що від якості проведеного аналізу багато в чому залежить виявлення об'єктивної позиції суб'єкта господарювання та рішення про вибір подальшого спрямування його розвитку. Ця особливість обумовлюється запропонованим ресурсно-ринковим підходом до стратегічного планування. Проведено дослідження проблеми кількісної оцінки величини стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання. За результатами досліджень сформовано інтегральний показник і загальний методичний підхід до оцінки стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання з урахуванням визначення його внутрішнього потенціалу та стійкості до зовнішнього середовища, який запропоновано до включення в розробку стратегії сталого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання для забезпечення довгострокового напрямку його розвитку.

**Ключові слова:** стратегічне планування, ресурсно-ринковий підхід, стратегічний потенціал, модель ресурсного потенціалу, організаційні можливості, стійкість до зовнішнього впливу.

Рис.: 4. Табл.: 5. Формул.: 5. Бібл.: 9.

**Балашова Олена Віталіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

E-mail: [dgmabalashova@gmail.com](mailto:dgmabalashova@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8928-2148>

**Михайличенко Наталя Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

E-mail: [zmij.natalka@gmail.com](mailto:zmij.natalka@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8193-394X>

UDC 338.2:658.11  
JEL: L26; M21

## Blashova O. V., Mykhaylychenko N. M. Selection of a Strategy for Sustainable Development of an Economic Entity as a Long-Term Direction of its Development

The aim of the article is to study and systematize approaches to the development of a strategy for sustainable development of an economic entity, taking into account the resource potential of the economic entity and factors of possible external influence. The article analyzes the existing variants of approaches to the formation of the strategy of the economic entity for its long-term competitiveness in the market, draws conclusions about the advantages and disadvantages of each variant. Based on the integration of resource and market approaches to strategic planning, the authors specify the stages of formation of the strategy of sustainable development of the economic entity, specify the concept of «strategic potential of an economic entity», which proposes to include its internal potential and resistance to the influence of external factors. It is proposed to supplement the diagnostic stage of strategic planning with a sub-stage of identifying resistance of the economic entity to external influences, which has not even been allocated by researchers before. It is proved that the identification of the objective position of the economic entity and the decision on the choice of further direction of its development largely depends on the quality of the carried out analysis. This peculiarity is due to the proposed resource-market approach to strategic planning. Further on, a research of the problem of quantitative assessment of the value of the strategic potential of the economic entity has been made. Based on the results of the research, an integral indicator and a general methodical approach to assessing the strategic potential of the economic entity have been formed, taking into account the definition of its internal potential and resistance to the external environment, which is proposed to be included in the development of a strategy for sustainable development of any economic entity to ensure the long-term direction of its development.

**Keywords:** strategic planning, resource-market approach, strategic potential, resource potential model, organizational capabilities, resistance to external influence.

Fig.: 4. Tabl.: 5. Formulae: 5. Bibl.: 9.

**Balashova Olena V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Entrepreneurship, Donbass State Academy of Machine Building (56 Ruska Str., 46001, Ukraine)

E-mail: [dgmabalashova@gmail.com](mailto:dgmabalashova@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8928-2148>

**Mykhaylychenko Natalya M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Entrepreneurship, Donbass State Academy of Machine Building (56 Ruska Str., 46001, Ukraine)

E-mail: [zmij.natalka@gmail.com](mailto:zmij.natalka@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8193-394X>

У сучасних умовах нестабільності довкілля зростає роль стратегічного управління, основним завданням якого є розробка стратегії як довгострокового напряму розвитку суб'єкта господарювання. Як відомо, у ринковому оточенні конкурує безліч суб'єктів господарювання: переважна частина з них існує на ринку нетривалий час, частина є успішними та процвітаючими, і лише одиницям вдається зайняти міцні лідерські позиції на довгі роки. Підприємці, які не приділяють належної уваги розробці стратегії, тим самим прирікають свій бізнес на крах у недалекому майбутньому. Небагато українських компаній займаються питаннями стратегічного планування, більшість із них займаються великим бізнесом, де «наявність паперового тому з такою назвою – це такий самий необхідний атрибут, як штатний розклад» [1]. Безперечно, роль і значення стратегії складно переоцінити.

### **ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ: РЕСУРСНО-РИНКОВИЙ ПІДХІД**

Існує кілька варіантів розробки стратегії: ринково-орієнтований і ресурсний. Ринково-орієнтований підхід до формування стратегії (О. В. Прокopenко, Р. Корнатовські) традиційно є процесом, що складається з таких етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз позицій підприємства, вироблення стратегічних альтернатив, реалізація стратегії та контроль [2]. Прибічники ресурсного підходу (В. Г. Шинкаренко, Ю. О. Бекетов, І. І. Трошій) припускають, що первинними детермінантами стратегії є сукупність ресурсів і здібностей, під яку формується і ринкове оточення, зокрема пропозиція визначає попит, а не навпаки [3]. Недолік традиційного ресурсного підходу полягає в недостатньому аналізі факторів зовнішнього середовища, оскільки організаційні здібності становлять цінність лише тоді, коли можуть використовувати можливості, що надаються ззовні, протистояти негативному впливу зовнішнього середовища та здатні створювати та розвивати конкурентні переваги. Ці обставини зумовили необхідність інтеграції ресурсного та ринкового підходів до розробки стратегії суб'єкта господарювання (рис. 1).

Відповідно до запропонованого алгоритму процес стратегічного планування представлений у вигляді трьох взаємопов'язаних етапів: етапу цілепокладання, діагностики та визначення стійкості до зовнішнього впливу, вибору стратегії. У рамках етапу цілепокладання необхідно сформулювати цілі, місію та бачення.

Держбюджетна НДР Дк-05-22 «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національної економічної системи у глобальному, регіональному та локальному вимірах».

Пропонуємо доповнити діагностичний етап підетапом виявлення стійкості до зовнішнього впливу, який навіть не виділяється дослідниками. Ця особливість обумовлюється ресурсно-ринковим підходом до стратегічного планування. Другий етап стратегічного планування є найбільш об'ємним і надзвичайно важливим у процесі планування стратегії, оскільки від якості проведеного аналізу багато в чому залежить виявлення об'єктивної позиції суб'єкта господарювання та рішення про вибір подальшого спрямування його розвитку. Він має на увазі проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, а також виявлення його стійкості до зовнішнього впливу.

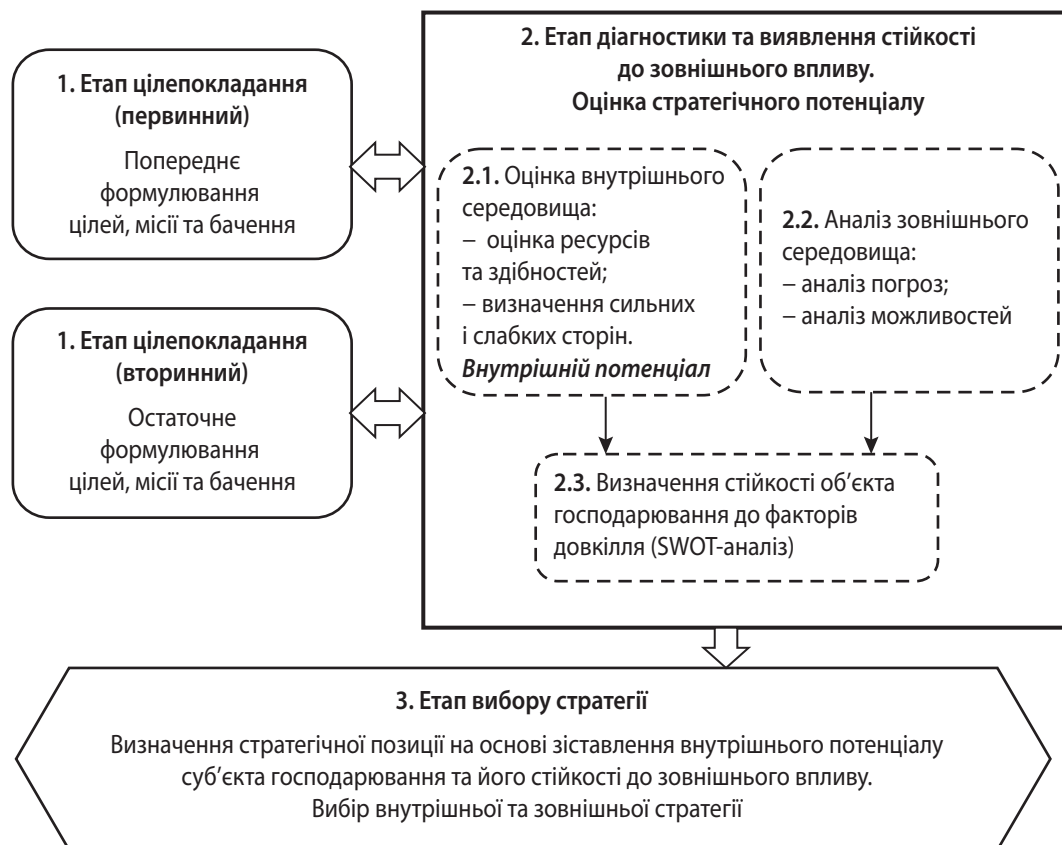
Зазвичай для комплексної оцінки внутрішніх чинників застосовується поняття «внутрішній потенціал». Відповідно до представленого алгоритму стратегічного планування внутрішній потенціал характеризується сукупністю ресурсів та організаційних здібностей. Для вивчення зовнішнього оточення зазвичай використовується термін «зовнішній потенціал». Він характеризує стан факторів мікро- та макрооточення й описує стан зовнішнього середовища.

Комплексною категорією, що включає аналіз внутрішніх, зовнішніх факторів і виявлення стійкості суб'єкта господарювання до зовнішнього середовища виступає поняття «стратегічний потенціал». Іншими словами, стратегічний потенціал суб'єкта господарювання відбиває його здатність реагувати на чинники довкілля. Очевидно, що стратегічний потенціал є глибоким і ємним поняттям, оскільки містить оцінку внутрішнього потенціалу, зовнішніх факторів і виявляє їх відповідність.

Завершальний, третій етап стратегічного планування передбачає виявлення позиції суб'єкта господарювання з урахуванням зіставлення стійкості суб'єкта господарювання до зовнішнього впливу та його внутрішнього потенціалу і вибір стратегії розвитку. При цьому стратегічний розвиток суб'єкта господарювання бачиться в напрямку внутрішнього вдосконалення (внутрішні стратегії) та зовнішнього розвитку (зовнішні стратегії).

### **СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: ЗМІСТ ТА ОЦІНКА**

Досліджуючи стратегічний потенціал, Н. І. Коствецька говорить про те, що результатом його вивчення є виявлення глибинних ендегенних факторів, що забезпечують конкурентну силу та «привали» [4]. На думку авторки, аналіз стратегічного потенціалу має проводитися в напрямі від вну-



**Рис. 1. Етапи стратегічного планування: ресурсно-ринковий підхід**

Джерело: складено авторами за [2; 3].

трішнього середовища до зовнішніх факторів, що являють собою можливості та обмеження.

Г. В. Повстяний виділяє у складі стратегічного потенціалу об'єктивний потенціал (трудова, нематеріальні, матеріальні ресурси) та суб'єктивний потенціал (здатність працівників до ефективного використання ресурсів, їх оптимізації тощо) [5]. Автор відносить організаційні здібності та компетенції до суб'єктивного потенціалу, що, безумовно, є плюсом. Проте недоліком цього підходу є недооцінка чинників довкілля.

На думку Р. А. Алієва, у складі стратегічного потенціалу виділяється внутрішній потенціал (сукупність ресурсів, компетенцій і здібностей) та зовнішній потенціал, представлений стратегічним відгуком, який відображає загальну здатність компанії реагувати на вплив макрооточення [6]. На наш погляд, цей підхід до змісту стратегічного потенціалу найбільше розкриває його зміст. Однак автор не вказує на конкретний склад ресурсів, що підлягають аналізу.

За підсумками вивчення поняття «стратегічний потенціал» суб'єкта господарювання пропонується уточнити його структуру. Пропонуємо до складу стратегічного потенціалу включити внутрішній потенціал та стійкість компанії до впливу

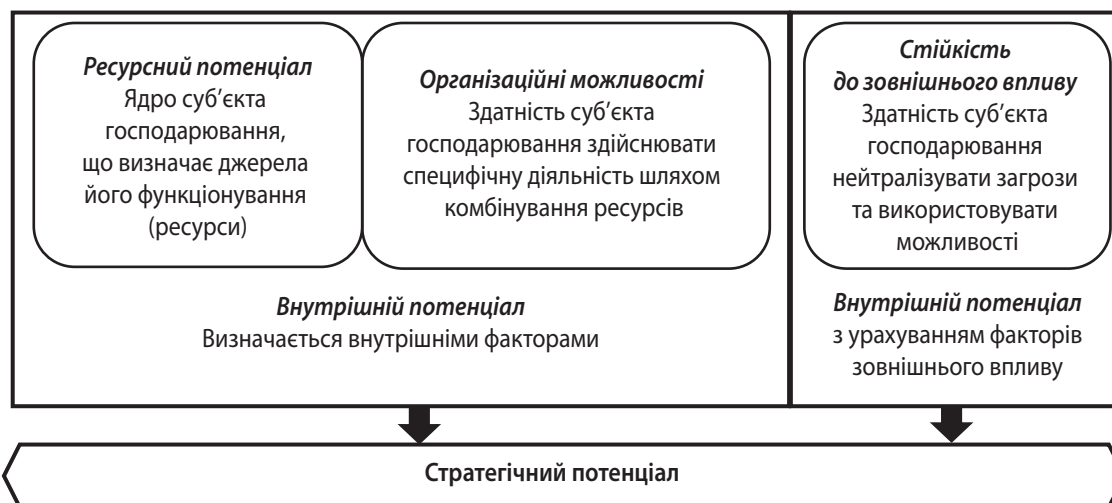
зовнішніх факторів. Під стратегічним потенціалом ми розуміємо сукупність ресурсного потенціалу, організаційних здібностей і стійкості до зовнішнього впливу. Він враховує внутрішній потенціал компанії, фактори зовнішнього впливу та стійкість компанії до факторів зовнішнього середовища, тим самим відображаючи здатність компанії функціонувати в навколишньому середовищі за наявного рівня внутрішнього потенціалу. Оцінка стратегічного потенціалу компанії будуватиметься з урахуванням аналізу складових його елементів (рис. 2).

Алгоритм оцінки стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання наведено на рис. 3.

### СКЛАД ТА АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Очевидно, що основою стратегічного потенціалу вважається ресурсний потенціал, оскільки він формує базу, вихідні умови для діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Ресурсний потенціал має багаторівневий характер і складну структуру. Ми пропонуємо багаторівневий підхід до змісту ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання (рис. 4).

Ресурсний потенціал 1 рівня є базовим та основним для функціонування суб'єкта господа-



**Рис. 2. Структура стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання**

Джерело: авторська розробка.

рювання, він пов'язаний із основними факторами виробництва. Ресурсний потенціал 2 рівня є складнішим, оскільки представлений нематеріальними ресурсами. А ресурсний потенціал 3 рівня є найскладнішим, оскільки визначає специфічну приналежність суб'єкта господарювання. Цей склад виходить із наявних підходів до питання про структуру потенціалу та максимально враховує всі сторони потенціалу, які не дублюють одна одну. Напрями оцінки елементів ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання наведено в *табл. 1*.

Показник ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання розраховується за такою формулою:

$$k_{PII} = \sum k_{vic\ i} \cdot k_{розв.ЛПi}, \quad (1)$$

де  $k_{розв.ЛПi}$  – коефіцієнт розвитку  $i$ -го локального потенціалу;

$k_{vic\ i}$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го локального потенціалу, що розраховується за формулою:

$$k_{vic\ i} = \frac{\sum_{j=1}^n W_{ij}}{m}, \quad (2)$$

де  $n$  – кількість об'єктів;

$m$  – кількість експертів;

$W_{ij}$  – відносна вага  $i$ -го об'єкта за оцінками  $j$ -го експерта.

**Р**озрахунок коефіцієнтів розвитку локальних потенціалів представлений співвідношенням фактичної бальної оцінки  $i$ -го локального потенціалу та максимальної бальної оцінки  $i$ -го локального потенціалу.

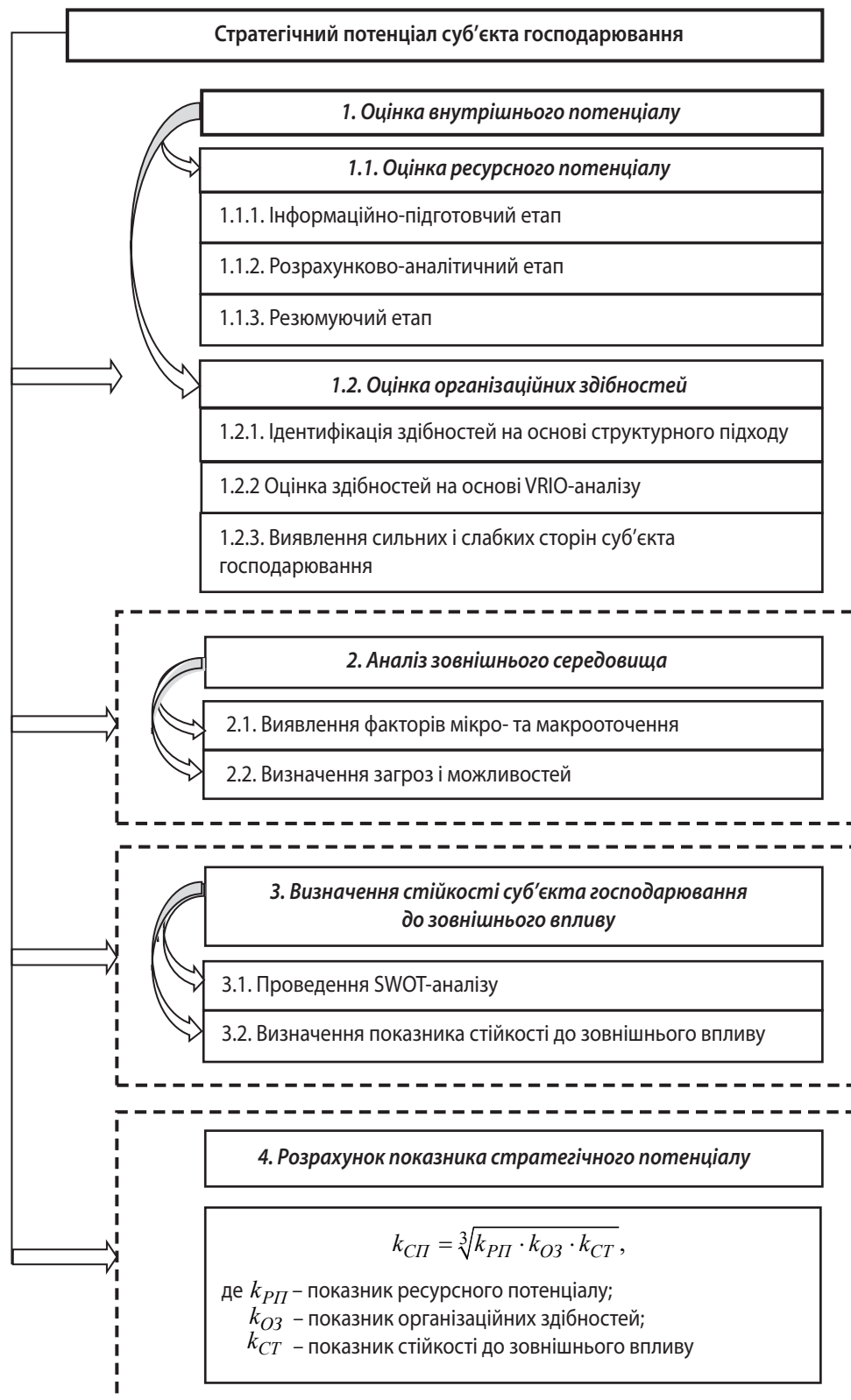
Для інтерпретації одержаного результату скористаємося шкалою інтервалом від 0 до 1 (*табл. 2*).

Так, абсолютний рівень розвитку потенціалу є скоріше теоретичним, практично компанії рідко досягають цього рівня. Він характеризується максимально ефективним розвитком складових

**Таблиця 1**

**Напрями оцінки ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання**

Потенціал	Напрями оцінки
1. Фінансовий потенціал	Аналіз фінансової діяльності суб'єкта господарювання, що включає визначення його фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності
2. Майновий потенціал	Аналіз основних та оборотних активів суб'єкта господарювання, що встановлює стан, рух та ефективність їх використання
3. Кадровий потенціал	Аналіз кадрового складу суб'єкта господарювання, що визначає професійно-кваліфікаційні навички, віковий склад, рух і плінність кадрів
4. Управлінський потенціал	Аналіз професійних, інноваційно-спрямованих, особистісних компетенцій керівників
5. Організаційний потенціал	Аналіз організаційної культури, що характеризує соціально-психологічний клімат, систему мотивації та просування співпрацівників, задоволеність змістом роботи, умовами праці



**Рис. 3. Алгоритм оцінки стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання**

Джерело: авторська розробка.



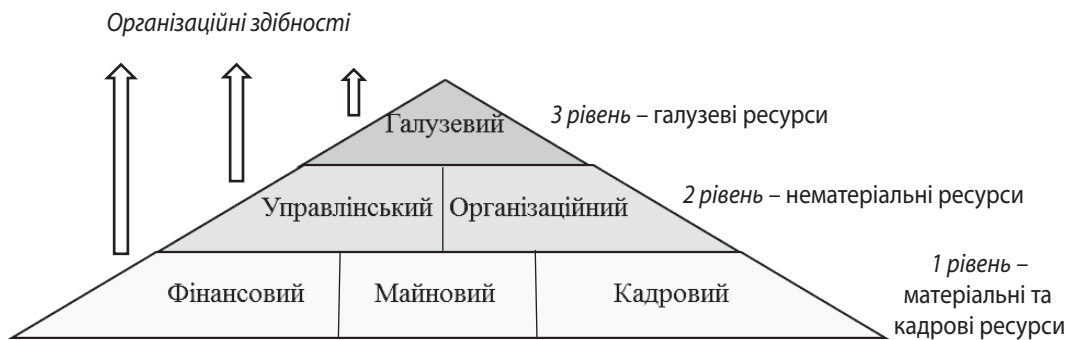


Рис. 4. Модель ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Визначення рівня ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання

Значення показника	Оцінка показника	Інтерпретація показника
0,81–1,00	Дуже добре	Абсолютний рівень розвитку потенціалу
0,61–0,80	Добре	Високий рівень розвитку потенціалу
0,41–0,60	Задовільно	Середній рівень розвитку потенціалу
0,21–0,40	Погано	Низький рівень розвитку потенціалу
0,0–0,20	Дуже погано	Кризовий рівень розвитку потенціалу

ресурсного потенціалу, коефіцієнти розвитку локальних потенціалів досягають ідеальних значень. Протилежним абсолютним рівнем є кризовий, який говорить про вкрай низький рівень використання потенціалу, такі організації є неконкурентоспроможними.

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Ресурси суб'єкта господарювання формують організаційні можливості, які є його «обличчям». Саме організаційна здатність ідентифікує суб'єкт господарювання як єдину систему, що створює зовнішній та внутрішній образ. Головним завданням суб'єкта господарювання є формування та розвиток стратегічних здібностей, тобто здібностей, що визначають можливості його розвитку в конкурентному середовищі. Ідентифікацію організаційних здібностей можна проводити відповідно до функціонального підходу та ланцюжка цінностей (В. С. Артюшок) [7]. Ці підходи досить прості в розумінні і є логічними. Однак вони дають дуже загальне уявлення про організаційні здібності. Очевидно, що функціональні здібності, або здібності за видами діяльності, можна поділити на дрібніші. Пропонуємо використовувати структурний підхід до ідентифікації здібностей, тому що він є найбільш ємним і здатний дати картину не лише про перелік здібностей, а й про їхню структуру. Цей підхід дозволяє визначити самі спеціалізовані зді-

бності, які формують функціональні, створюють, своєю чергою, здібності найвищого порядку – міжфункціональні.

Далі необхідно провести їх аналіз з метою виділення тих здібностей, які є джерелом формування конкурентних переваг, адже сама по собі наявність здібностей лише дозволяє суб'єкту господарювання здійснювати свою діяльність. Основою оцінки функціональних організаційних здібностей є поширений VRIO-аналіз [8].

Показник оцінки організаційних здібностей розраховується за такою формулою:

$$k_{OZ} = \frac{O_{\phi i}}{O_{\max i}}, \quad (3)$$

де  $O_{\phi i}$  – фактична бальна оцінка  $i$ -го показника організаційної спроможності;

$O_{\max i}$  – максимальна бальна оцінка  $i$ -го показника організаційної спроможності.

Значення показника оцінки організаційної спроможності перебуває в діапазоні від 0 до 1 (табл. 3).

Градація організаційних здібностей зумовлює їх характер щодо формування конкурентних переваг. Так, нульові організаційні можливості негативно позначаються на діяльності суб'єкта підприємництва. Вони є «недоречними» і можуть бути присутніми в результаті невмілого управлін-

Інтерпретація значень показника оцінки організаційної спроможності

Значення показника	Інтерпретація показника
0,81–1,00	Стратегічна організаційна спроможність
0,61–0,80	Позитивна організаційна спроможність
0,41–0,60	Нейтральна організаційна спроможність
0,21–0,40	Задовільна організаційна спроможність
0,0–0,20	Нульова організаційна спроможність

ня, неправильної постановки мети, або зберегтися від колишньої політики, де, ймовірно, вони були успішними та належали до ключових факторів успіху. А стратегічні організаційні здібності приносять суб'єкту господарювання небувалий успіх та міцну позицію в конкурентній боротьбі завдяки формуванню ключових конкурентних переваг. Варто, однак, відзначити, що функціональні здібності навряд чи зможуть стати стратегічними, оскільки не мають складної природи та є гарною базою лише для повноцінного функціонування суб'єкта господарювання.

Третім етапом оцінки стратегічного потенціалу підприємства є визначення його стійкості до зовнішнього впливу.

#### ВИЗНАЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ДО ЗОВНІШНЬОГО ВПЛИВУ

Для виявлення здатності суб'єкта господарювання протистояти зовнішньому середовищу пропонується запровадити показник стійкості до зовнішніх факторів, який можна розрахувати за такою формулою:

$$k_{CT} = \sum \sum F_i(S, W)_j / n, \quad (4)$$

де  $S$  – це сильні сторони суб'єкта господарювання до впливу загроз;

$W$  – це слабкі сторони суб'єкта господарювання до впливу загроз;

$n$  – кількість факторів перетину впливу факторів.

Значення показника стійкості підприємства до зовнішнього впливу наведено в *табл. 4*.

Якщо цей показник набуде негативного значення – це сигнал про те, що суб'єкт господарювання не в змозі ліквідувати зовнішні загрози за допомогою сильних сторін і скористатися можливостями для усунення своїх слабких/нейтральних сторін. Значення, наближене до нейтрального (нульового), говорить про нездатність суб'єкта господарювання вибудувати грамотну політику з управління своїми здібностями. Позитивне значення даного показника (що воно більше, тим краще) свідчить про здатність нейтралізувати загрози та скористатися можливостями.

#### ПОКАЗНИК ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ЙОГО ІНТЕРПРЕТАЦІЯ

Досліджуючи проблему кількісної оцінки величини стратегічного потенціалу, вчені розділили на дві групи [9].

Одні пропонують оцінювати потенціал із використанням спеціального інтегрального показника, який враховує фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, а також компетенції. Інші відмовляються від пошуку такого показника та обмежуються якісним описом наявної інформації. Ми приєднуємося до першої групи дослідників і у зв'язку з цим зробили спробу формування інтегрального показника стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання:

Таблиця 4

Інтерпретація значень показника стійкості до зовнішнього впливу

Значення показника	Інтерпретація показника
0,67–1,00	Максимально позитивна стійкість
0,34–0,66	Позитивна стійкість
мінус 0,34–0,33	Нейтральна стійкість
від мінус 0,67 до мінус 0,33	Негативна стійкість
від мінус 0,66 до мінус 1	Максимальна негативна стійкість

$$k_{СП} = \sqrt[3]{k_{РП} \cdot k_{ОЗ} \cdot k_{СТ}}, \quad (5)$$

де  $k_{РП}$  – показник ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання;

$k_{ОЗ}$  – показник організаційних здібностей;

$k_{СТ}$  – показник стійкості суб'єкта господарювання до зовнішнього впливу.

Інтегральний показник стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання пропонується розраховувати як середнє геометричне, а не як добуток. Пов'язано це з тим, що в разі, якщо за всіма показниками отримано однакове значення, то загальна оцінка має бути такою самою (звичайний добуток цієї властивості не має). Інтерпретацію показника стратегічного показника наведено в *табл. 5*.

ведена методика дозволяє провести комплексний деталізований аналіз та оцінку, що робить необхідним залучення до процесу оцінювання фахівців різних служб: фінансової, кадрової та ін. Безперечною перевагою методики також є застосування експертних оцінок, що зумовлює універсальність її застосування. Особливістю аналізу організаційних здібностей є застосування структурного підходу при їх ідентифікації, що дозволяє встановити взаємозв'язок і взаємозалежність між ресурсами та здібностями компанії. Використання інтегрального показника стратегічного потенціалу допомагає виявити позицію суб'єкта господарювання та його подальшу стратегічну лінію поведінки з урахуванням як внутрішнього потенціалу, так і чинників довкілля. ■

Таблиця 5

#### Інтерпретація інтегрального показника стратегічного потенціалу

Значення показника	Оцінка показника	Інтерпретація показника
0,67–1,00	Дуже добре	Максимально позитивний стратегічний потенціал
0,34–0,66	Добре	Позитивний стратегічний потенціал
мінус 0,34–0,33	Задовільно	Нейтральний стратегічний потенціал
від мінус 0,67 до мінус 0,33	Погано	Негативний стратегічний потенціал
від мінус 0,66 до мінус 1	Дуже погано	Максимально негативний стратегічний потенціал

Джерело: складено авторами.

Негативне значення стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання свідчить про його нездатність адекватно реагувати чинники зовнішнього впливу. Швидше за все, такий суб'єкт господарювання має недостатні ресурси та здібності до здійснення своєї діяльності.

Позитивне значення потенціалу говорить про іншу ситуацію. Суб'єкт господарювання здатний нейтралізувати загрози та використовувати сприятливі можливості. Чим більше значення позитивного стратегічного потенціалу, тим більш розвиненим є внутрішній потенціал, представлений ресурсами та здібностями.

#### ВИСНОВКИ

На закінчення відзначимо, що представлена модель вибору стратегії має безперечну перевагу: враховує як внутрішню силу суб'єкта господарювання, так і вплив зовнішніх факторів. Запропонована методика оцінки ресурсного потенціалу, незважаючи на її складність і багатоетапність, має низку переваг: дозволяє не тільки провести кількісний аналіз, але й виявити рівень розвитку потенціалу суб'єкта господарювання, який допоможе визначити подальший вектор його розвитку. На-

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 2. С. 60–65.  
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-48>
2. Прокопенко О. В., Корнатовскі Р. Особливості сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 295–303.  
DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-22>
3. Шинкаренко В. Г., Бекетов Ю. О., Троцій І. І. Ресурсний підхід до розробки стратегії окремого виду бізнесу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 55–73.  
DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.55.
4. 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
5. Повстяний В. Г. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1.  
DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.202



6. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54–59.  
DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
7. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
8. Приймак Н. С., Іванова Н. С., Маловичко С. В. VRIO-аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 2. С. 69–75.  
DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-48-2-69-75>
9. Коноплянко Д. О. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>

## REFERENCES

- Aliiev, R. A. "Sutnist poniattia «potentsial pidpriemstva» ta yoho skladnyky" [The Essence of "Enterprise Potential" Concept and Its Components]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 9 (2019): 54-59.  
DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
- Artiushok, V. S. "Metody ta modeli stratehichnoho analizu u systemi biznes-planuvannia" [Methods and Models of Strategic Analysis in the Business Planning System]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
- Chuhrii, H. A. "Sutnist ta rol stratehichnoho analizu v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Essence and Role of Strategic Analysis in the Enterprise Management System]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 31, no. 2 (2020): 60-65.  
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-48>
- Konoplianko, D. O. "Sutnist ta metody otsinky stratehichnoho potentsialu pidpriemstva" [Essence and Methods of Assessment of Strategic Potential of the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34 (2021).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>
- Kostetska, N. I. "Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty" [Strategic Management of the Enterprise Potential: Theoretical and Methodological Aspects]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi institut»*, no. 20 (2021): 51-55.  
DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604
- Povstiani, V. H. "Doslidzhennia struktury ta klasyfikatsiia vydiv potentsialu pidpriemstva" [Research of Structure and Classification of Enterprise Potential Types]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2022).  
DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.202
- Prokopenko, O. V., and Kornatovski, R. "Osoblyvosti suchasnoi stratehichnoi rynkovo-orientovanoi diialnosti pidpriemstv" [Features of Modern Strategic Market-Oriented Activity of Enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2018): 295-303.  
DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-22>
- Pryimak, N. S., Ivanova, N. S., and Malovychko, S. V. "VRIO-analiz yak instrument otsinky stratehichnykh mozhlyvostei zmin" [VRIO-analysis as a Tool for Assessing Strategic Opportunities for Change]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, no. 2 (2020): 69-75.  
DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-48-2-69-75>
- Shynkarenko, V. H., Beketov, Yu. O., and Troshchii, I. I. "Resursnyi pidkhid do rozrobky stratehii okremoho vydu biznesu pidpriemstva" [Resource Approach to Developing the Strategy of an Individual Business of the Enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 34 (2019): 55-73.  
DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.55