

Тетяна В. Гринько¹, Тетяна З. Гвініашвілі²

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У статті розроблено науково-методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі оцінювання його стратегічного потенціалу та стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, цифрової трансформації, посилення конкурентного тиску та кризових впливів, що потребує переходу від традиційних підходів до стратегічного управління до адаптивних моделей, здатних забезпечувати довгостроковий розвиток і збереження конкурентних переваг. Обґрунтовано, що ефективність стратегічного вибору визначається не лише рівнем стратегічного потенціалу підприємства, а й його стійкістю до дестабілізуючих факторів, а їх взаємодія формує резильєнтність підприємства як ключову передумову сталого розвитку.

Запропонований підхід передбачає поетапне оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі ієрархічної системи показників, визначення рівня його стійкості із застосуванням SWOT-аналізу, інтеграцію отриманих результатів у матрицю «Стратегічний потенціал – Стійкість», вибір стратегічної альтернативи, а також подальший моніторинг результатів реалізації стратегії та її коригування відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Доведено, що використання SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити взаємодію внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами, визначити рівень його стійкості та сформулювати інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Особливу увагу приділено розробленню матриці стратегічного розвитку підприємства, яка ґрунтується на поєднанні двох ключових характеристик - рівня стратегічного потенціалу та стійкості підприємства. Запропонована матриця дозволяє ідентифікувати стратегічну позицію підприємства, визначити найбільш доцільну траєкторію його розвитку та обґрунтувати вибір відповідної стратегічної альтернативи залежно від співвідношення внутрішніх можливостей і здатності підприємства протистояти негативним впливам зовнішнього середовища. Розглянуто можливі напрями стратегічного розвитку, зокрема стратегії внутрішнього, зовнішнього, комбінованого та рівностороннього розвитку, а також визначено їх переваги й обмеження залежно від початкової стратегічної позиції підприємства. Запропонований науково-методичний підхід забезпечує логічний взаємозв'язок між оцінюванням стратегічного потенціалу, визначенням стійкості підприємства та вибором стратегії розвитку, що дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія розвитку; стратегічний потенціал; стійкість підприємства; резильєнтність; стратегічне управління; конкурентні переваги.

Форм. 1. Рис. 4. Літ. 16.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-398-410

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>

¹ Oles Honchar Dnipro National University. Ukraine.

² Oles Honchar Dnipro National University. Ukraine.

Tetiana Grynko, Tetyana Gviniashvili

A SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO FORMULATING AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON THE ASSESSMENT OF STRATEGIC POTENTIAL

The article develops a scientific and methodological approach to justifying the development strategy of an enterprise based on assessing its strategic potential and resilience in a dynamic external environment. The relevance of the study is due to the fact that modern enterprises operate in conditions of high uncertainty, digital transformation, increased competitive pressure and crisis influences, which requires a transition from traditional approaches to strategic management to adaptive models capable of ensuring long-term development and maintaining competitive advantages. It is substantiated that the effectiveness of strategic choice is determined not only by the level of the enterprise's strategic potential, but also by its resilience to destabilizing factors, and their interaction forms the resilience of the enterprise as a key prerequisite for sustainable development.

The proposed approach involves a phased assessment of the strategic potential of the enterprise based on a hierarchical system of indicators, determining the level of its stability using SWOT analysis, integrating the results obtained into the matrix "Strategic Potential - Stability", choosing a strategic alternative, as well as further monitoring the results of the strategy implementation and its adjustment in accordance with changes in the internal and external environment. It is proven that the use of SWOT analysis allows for a comprehensive assessment of the interaction of the internal strengths and weaknesses of the enterprise with external opportunities and threats, determining the level of its stability and forming an information basis for making strategic management decisions.

Particular attention is paid to the development of a matrix of strategic development of the enterprise, which is based on a combination of two key characteristics - the level of strategic potential and stability of the enterprise. The proposed matrix allows for identifying the strategic position of the enterprise, determining the most appropriate trajectory of its development and justifying the choice of the appropriate strategic alternative depending on the ratio of internal opportunities and the ability of the enterprise to withstand the negative effects of the external environment. Possible directions of strategic development are considered, in particular, strategies of internal, external, combined and equal development, and their advantages and limitations are determined depending on the initial strategic position of the enterprise. The proposed scientific and methodological approach provides a logical relationship between the assessment of strategic potential, determination of the enterprise's stability and the choice of development strategy, which allows to increase the validity of strategic decisions in conditions of uncertainty.

Keywords: development strategy; strategic potential; enterprise sustainability; resilience; strategic management; competitive advantages.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.06.2025.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та зростанням впливу зовнішніх шоків, пов'язаних із цифровою трансформацією економіки, посиленням глобальної конкуренції, воєнними ризиками, структурними змінами ринків, та технологічними зрушеннями. За таких умов традиційні підходи до формування стратегії розвитку, що ґрунтуються переважно на аналізі ресурсного забезпечення підприємства, вже не забезпечують належного рівня обґрунтованості стратегічних рішень. Це актуалізує необхідність переходу до концепції стратегічного управління, заснованої на оцінюванні стратегічного

потенціалу підприємства як інтегральної характеристики його можливостей забезпечувати довгостроковий розвиток, адаптуватися до змін середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

У цьому контексті особливої актуальності набуває категорія резильєнтності підприємства, яка відображає його здатність підтримувати стійкість функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, відновлювати власний потенціал після кризових впливів і забезпечувати безперервність стратегічного розвитку. При цьому резильєнтність доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що формується взаємодією двох взаємодоповнювальних складових: стратегічного потенціалу, який визначає сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей для реалізації стратегічних цілей, і стійкості підприємства, яка характеризує його здатність протистояти дестабілізуючим чинникам та підтримувати результативність діяльності в умовах невизначеності. Саме їх синергія визначає можливість підприємства не лише зберігати конкурентні позиції, а й формувати нові конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

За таких умов стратегія розвитку повинна ґрунтуватися не лише на оцінюванні поточного стану підприємства, а й на діагностиці його стратегічного потенціалу, визначенні рівня стійкості та прогнозуванні можливих траєкторій їх трансформації. Це обумовлює необхідність удосконалення науково-методичних підходів до обґрунтування стратегії розвитку підприємства, які б забезпечували інтеграцію результатів оцінювання стратегічного потенціалу, враховували резильєнтні властивості підприємства та дозволяли формувати ефективні управлінські рішення відповідно до змін бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування стратегії розвитку підприємства на основі оцінювання його стратегічного потенціалу залишається одним із ключових напрямів сучасних досліджень у сфері стратегічного менеджменту. Теоретичні засади дослідження стратегічного потенціалу підприємства, механізмів стратегічного управління та вибору стратегій розвитку знайшли відображення у наукових працях багатьох вчених, таких як Вишнюк В. [1], Вовк М. [2], Гришко Н., Глазунова О. [3], Залуцька Х., Гнат І. [4], Ігуменцев О. [5], Кичигін А. [6], Колодяжний В. [7], Костецька Н. [8], Котвицька Н., Кашульський О., Пітік В. [9], Мохонько Г., Трохимчук Д. [10], Науменко Ю. [11], Пілецька С., Клюс І., Білоус Н. [12], Пульча Д. [13], Шеремет О., Шульган О. [14], Коваль З. [15], які сформували підґрунтя для розвитку сучасних підходів до стратегічного управління.

Посилення нестабільності зовнішнього середовища, цифрова трансформація економіки, зростання рівня невизначеності та необхідність забезпечення довгострокової конкурентоспроможності зумовлюють переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління й актуалізують необхідність інтеграції процесів оцінювання потенціалу та обґрунтування стратегічних рішень.

Значна кількість наукових праць присвячена дослідженню сутності стратегічного потенціалу підприємства, його структури, принципів формування та методичних підходів до оцінювання. У сучасних дослідженнях

стратегічний потенціал розглядається як основа формування стратегічних можливостей підприємства, а також як передумова забезпечення його адаптивності й конкурентоспроможності в умовах зростання ризиків та невизначеності [15; 4; 7].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із підходами до оцінювання стратегічного потенціалу підприємств. У науковій літературі запропоновано широкий спектр методів його оцінювання, серед яких найбільш поширеними є ресурсний, функціональний, компетентнісний, інтегральний, експертний, економіко-математичний та багатокритеріальний підходи.

Водночас у сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється категоріям стійкості та резильєнтності підприємства як характеристикам його здатності адаптуватися до кризових впливів, підтримувати безперервність розвитку та швидко відновлюватися після зовнішніх шоків. Дослідники наголошують, що резильєнтність формується не лише за рахунок ресурсного забезпечення, а й завдяки розвитку стратегічних можливостей, організаційної гнучкості та адаптивного управління [6].

Разом із тим аналіз наукових публікацій свідчить, що питання оцінювання стратегічного потенціалу, визначення стійкості підприємства та обґрунтування вибору стратегії розвитку переважно розглядаються як окремі напрями досліджень. Недостатньо розробленими залишаються науково-методичні підходи, які інтегрують результати оцінювання стратегічного потенціалу зі стійкістю підприємства в єдиний алгоритм вибору стратегічної альтернативи. Також потребує подальшого розвитку методичний інструментарій, що дозволяє поєднати оцінювання стратегічного потенціалу, визначення стратегічної позиції підприємства та формування обґрунтованої стратегії розвитку в умовах невизначеності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства, що ґрунтується на оцінюванні рівня стратегічного потенціалу та стійкості підприємства й забезпечує обґрунтований вибір стратегічної альтернативи відповідно до його стратегічної позиції.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах високої динамічності зовнішнього середовища потребує використання комплексного науково-методичного підходу, який поєднує оцінювання стратегічного потенціалу, визначення рівня стійкості підприємства та вибір стратегічних альтернатив з урахуванням їх взаємозв'язку. На відміну від традиційних підходів, що розглядають зазначені процеси ізольовано, запропонований підхід ґрунтується на інтеграції діагностичних, аналітичних та стратегічних процедур у єдину логічно послідовну систему прийняття управлінських рішень.

З цією метою розроблено алгоритм обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі оцінювання його стратегічного потенціалу (рис. 1), який відображає послідовність основних етапів формування стратегічного рішення - від оцінювання функціональних складових стратегічного потенціалу та визначення рівня стійкості підприємства до вибору відповідної

стратегії розвитку. Реалізація запропонованого алгоритму забезпечує комплексне врахування внутрішніх можливостей підприємства, впливу зовнішнього середовища та рівня його резильєнтності, що створює передумови для прийняття більш обґрунтованих стратегічних рішень.



Рис. 1. Алгоритм обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі оцінювання стратегічного потенціалу, розроблено автором

Обґрунтування стратегії розвитку підприємства потребує формування такої системи оцінювання стратегічного потенціалу, яка забезпечує комплексне відображення його можливостей щодо досягнення довгострокових цілей, адаптації до змін зовнішнього середовища та підтримання стійкого розвитку. Враховуючи багатокомпонентну природу стратегічного потенціалу, його оцінювання повинно базуватися на системному підході, що передбачає структуризацію показників за окремими функціональними складовими та їх інтеграцію в єдину ієрархічну модель. Такий підхід дозволяє не лише здійснити комплексну діагностику поточного стану потенціалу підприємства, а й визначити критичні елементи, які потребують першочергового управлінського впливу під час формування стратегії розвитку.

Ієрархічна побудова системи показників забезпечує логічний взаємозв'язок між інтегральною оцінкою стратегічного потенціалу та

окремими складовими, що її формують. При цьому структура системи показників має бути адаптивною та враховувати специфіку діяльності підприємства, особливості галузі, стратегічні цілі розвитку й умови функціонування. Ієрархія системи показників оцінювання стратегічного потенціалу підприємства представлено на рис. 2.

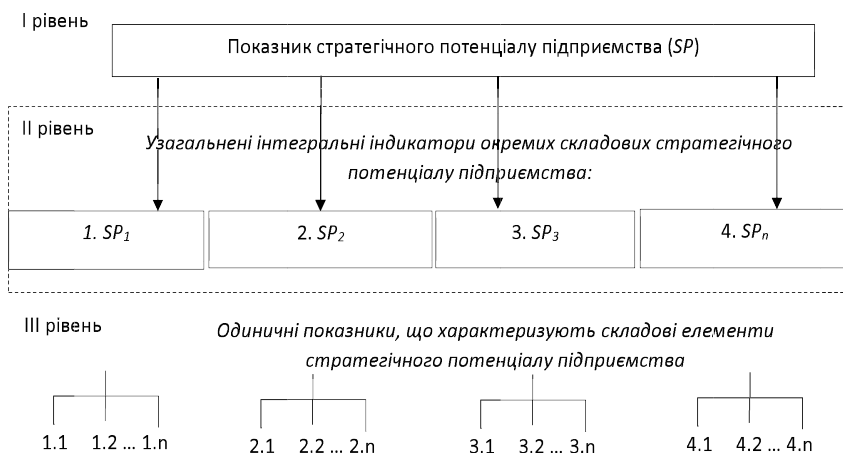


Рис. 2. Ієрархія системи показників оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, розроблено автором

Отже, систему показників оцінювання стратегічного потенціалу підприємства доцільно формувати як багаторівневу, структуровану за визначеними складовими відповідно до особливостей функціонування конкретного підприємства, його галузевої приналежності та стратегічних пріоритетів розвитку.

Водночас оцінювання стратегічного потенціалу не може обмежуватися лише аналізом внутрішніх можливостей підприємства. Ефективність реалізації стратегії розвитку значною мірою визначається здатністю підприємства зберігати стійкість в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на загрози та використовувати наявні можливості для зміцнення власних конкурентних позицій. Саме тому комплексна оцінка стратегічного потенціалу повинна доповнюватися аналізом взаємодії внутрішніх характеристик підприємства із зовнішніми чинниками, що формують умови його функціонування та визначають рівень резильєнтності.

У цьому контексті доцільним є використання SWOT-аналізу як інструменту оцінювання стійкості підприємства, оскільки він забезпечує комплексну ідентифікацію внутрішніх (сильних і слабких сторін) та зовнішніх (можливостей і загроз) факторів, що визначають здатність підприємства протистояти дестабілізуючим впливам. Застосування матриці SWOT дозволяє не лише систематизувати чинники впливу, а й встановити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічним потенціалом і зовнішнім середовищем,

що є критично важливим для оцінювання стійкості підприємства. Крім того, інтеграція результатів SWOT-аналізу у процес оцінювання сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення адаптивності, зміцнення вразливих елементів системи та забезпечення довгострокової резильєнтності підприємства.

Стійкість підприємства не є виключно внутрішньою характеристикою його потенціалу, а формується внаслідок взаємодії внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами функціонування. Навіть високий рівень стратегічного потенціалу не гарантує стійкого розвитку за наявності критичних зовнішніх загроз, тоді як сприятливе зовнішнє середовище не забезпечує стабільності підприємства за наявності суттєвих внутрішніх слабких сторін. Отже, оцінювання стійкості потребує одночасного врахування внутрішніх характеристик підприємства та факторів зовнішнього середовища, а також визначення характеру їх взаємодії.

З позицій сучасної концепції резильєнтності стійкість підприємства визначається не абсолютною величиною його ресурсів чи окремих складових потенціалу, а здатністю підтримувати ефективне функціонування та реалізовувати стратегічні цілі за умов негативного впливу зовнішнього середовища [16]. Така здатність формується як результат взаємодії внутрішніх характеристик підприємства із зовнішніми викликами та можливостями. Саме тому оцінювання стійкості повинно базуватися на інструментарії, який забезпечує одночасний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів та їх взаємного впливу. Цим вимогам найбільшою мірою відповідає SWOT-аналіз, який дозволяє визначити, наскільки сильні сторони підприємства компенсують вплив зовнішніх загроз, чи достатні внутрішні можливості для використання ринкових шансів та якою мірою слабкі сторони підсилюють негативний вплив дестабілізуючих факторів. Таким чином, SWOT-аналіз виступає не лише інструментом стратегічного аналізу, а й методичною основою оцінювання стійкості підприємства як ключової складової його резильєнтності.

Отже, з метою визначення показника стійкості підприємства доцільним є формування матриці SWOT (рис. 3).

Зовнішні			Загрози (–) Т			Можливості (+) О		
			1	2	3	4	...	n
Внутрішні			F_{i_1}	...	...	...	...	F_{i_n}
Сильні сторони (+) S		F_{Sj}	$F_{i_1} F_{Sj}$	...	...	...	...	$F_{i_n} F_{Sj}$
			...	...	...	...	...	...
			$\sum F_{i_1} F_{Sj}$					
Слабкі сторони (–) W			...	...	...	...	...	...
		F_{W_n}	$F_{i_1} F_{W_n}$	...	...	...	...	$F_{i_n} F_{W_n}$
			$\sum F_{i_1} F_{W_j}$					

Рис. 3. Визначення стійкості підприємства із застосуванням матриці SWOT, розроблено автором

У сформованій матриці SWOT для оцінювання стійкості підприємства відповідні узагальнюючі вирази мають такий зміст:

$\sum F_i F_{Sj}$ – характеризує інтегральний ефект використання сильних сторін

підприємства (S) у взаємодії із зовнішніми факторами (можливостями або загрозами). Цей показник відображає здатність підприємства використовувати потенціал для протидії загрозам або реалізації можливостей.

$\sum F_i F_{Wj}$ – відображає сукупний вплив слабких сторін підприємства (W) у

взаємодії із зовнішніми факторами (загрозами або можливостями) з урахуванням їх вагомості. Тобто це агрегована оцінка того, як внутрішні недоліки підсилюють або послаблюють вплив зовнішнього середовища на стійкість підприємства.

Узагальнено, зазначені суми є результатами попарного зіставлення внутрішніх і зовнішніх факторів із відповідними ваговими коефіцієнтами та дозволяють кількісно оцінити рівень стійкості підприємства через баланс «сильні сторони – слабкі сторони» у контексті «можливості – загрози». Таким чином показник стійкості підприємства визначається за формулою:

$$k_{st} = \frac{\sum \sum F_i(S, W)_j}{n}$$

де: n – кількість факторів перетину.

Низькі значення коефіцієнта стійкості свідчать про недостатній рівень резильєнтності, що проявляється у неспроможності підприємства ефективно нейтралізувати загрози за рахунок власних сильних сторін та використовувати можливості зовнішнього середовища для подолання внутрішніх слабкостей. Значення, наближені до нульового рівня, вказують на відсутність дієвої системи управління потенціалом та низьку адаптивність до змін. Водночас зростання коефіцієнта стійкості (наближення до 1) відображає високий рівень резильєнтності підприємства, що характеризується здатністю до своєчасної нейтралізації загроз, ефективного використання можливостей та забезпечення стійкого стратегічного розвитку в умовах турбулентного середовища.

На основі результатів оцінювання стану стратегічного потенціалу підприємства та значення коефіцієнта його стійкості формується аналітичне підґрунтя для обґрунтованого стратегічного вибору. Поєднання зазначених параметрів дозволяє не лише комплексно охарактеризувати поточний стан підприємства, але й визначити межі його адаптаційних можливостей, що є критично важливим у контексті забезпечення резильєнтності та довгострокового розвитку.

З цією метою запропоновано матричний підхід до формування стратегічних рішень, який реалізовано у вигляді матриці стратегічного розвитку підприємства (рис. 4).

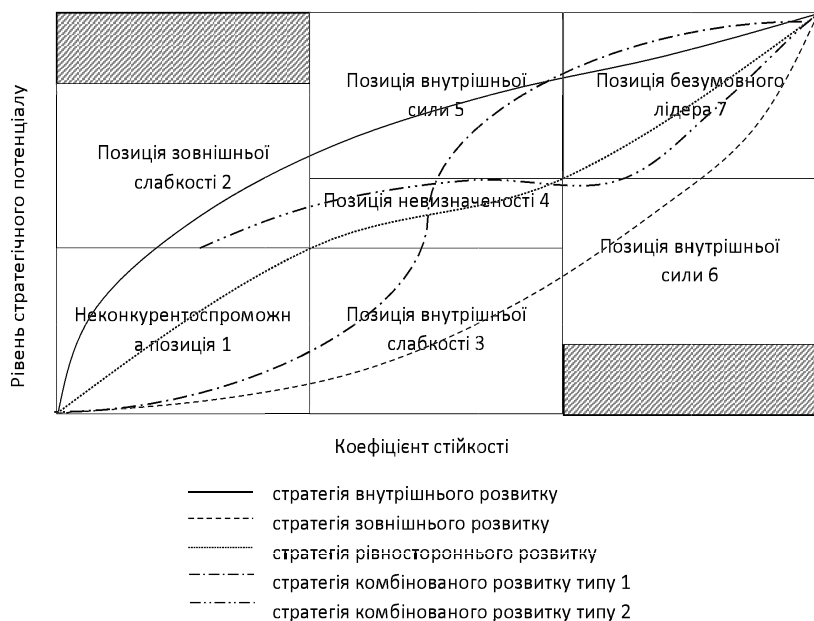


Рис. 4. Матриця вибору стратегії розвитку підприємства, розроблено автором

Запропонована матриця базується на зіставленні двох ключових параметрів - рівня стратегічного потенціалу та коефіцієнта стійкості - і дозволяє ідентифікувати релевантні стратегічні альтернативи залежно від їх комбінації. Такий підхід забезпечує систематизацію можливих векторів розвитку підприємства, сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень та дозволяє узгодити стратегічний вибір із рівнем реалізації резильєнтності як базової характеристики його функціонування в умовах невизначеності.

Підприємство може перебувати в одному з квадрантів, що характеризуються різним рівнем його стратегічного потенціалу та стійкості. Визначивши стратегічну позицію підприємства, необхідно розглянути можливі альтернативи його стратегічного розвитку.

Стратегії внутрішнього та зовнішнього розвитку виступають як діаметрально протилежні. Перевагою цих стратегій є те, що шлях до досягнення квадранта лідерства здійснюється всього за чотири кроки (квадранти 1-2-5-7). Переваги першої стратегії полягають у наступному: по-перше, розвинений стратегічний потенціал забезпечує більш стійку позицію підприємства та поступово зміцнює його резильєнтність; по-друге, вона дозволяє уникнути позиції невизначеності. Стратегія зовнішнього розвитку ґрунтується на посиленні стратегічного потенціалу підприємства через ефективне використання зовнішніх можливостей. Проте ця стратегія менш приваблива, оскільки зовнішнє середовище не є надійним джерелом зміцнення ринкової позиції. У випадку, якщо зовнішні загрози завдають

більшої шкоди порівняно з перевагами від зовнішніх можливостей, підприємство тривалий час перебуває у стані внутрішньої слабкості. Шлях зовнішнього розвитку проходить через квадранти 1-3-6-7.

Стратегії комбінованого типу 1 та 2 також протилежні за змістом, однак спільним є те, що підприємство, реалізуючи одну з цих стратегій, рано чи пізно потрапляє у позицію невизначеності. Для досягнення позиції лідера у цьому випадку необхідно пройти більшу кількість квадрантів - п'ять замість чотирьох, що відповідно потребує значно більше часу та ресурсів для реалізації стратегії.

Стратегія рівностороннього розвитку передбачає одночасне зміцнення стратегічного потенціалу та підвищення стійкості до зовнішніх впливів. Однак така стратегія не гарантує довгострокового успіху у галузі, оскільки передбачає мінімальну кількість квадрантів (1-4-7), що не є перевагою. Таким чином, наведена матриця демонструє, як вибір стратегії внутрішнього чи зовнішнього розвитку визначає квадрант, у якому перебуває підприємство, та дозволяє оцінити шляхи досягнення збалансованого розвитку через формування стійкого стратегічного потенціалу.

Таким чином, запропонований матричний підхід забезпечує науково обгрунтований вибір стратегії розвитку підприємства шляхом інтеграції результатів оцінювання стратегічного потенціалу та рівня його стійкості. На відміну від традиційних підходів, він дозволяє враховувати не лише поточний стан підприємства, а й його адаптаційні можливості та рівень резильєнтності, що забезпечує формування більш обгрунтованих стратегічних рішень в умовах невизначеності. Використання запропонованої матриці створює методичне підґрунтя для визначення оптимальної траєкторії розвитку підприємства, спрямованої на зміцнення стратегічного потенціалу, підвищення стійкості та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. У статті розроблено науково-методичний підхід до обгрунтування стратегії розвитку підприємства, який базується на оцінюванні стратегічного потенціалу та стійкості підприємства. Обгрунтовано, що стратегічний потенціал і стійкість доцільно розглядати як взаємопов'язані характеристики, синергія яких формує резильєнтність підприємства - його здатність адаптуватися до дестабілізуючих впливів, зберігати стратегічні можливості, відновлюватися після кризових змін та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Запропонований науково-методичний підхід до обгрунтування стратегії розвитку підприємства передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів: оцінювання рівня стратегічного потенціалу, визначення стійкості підприємства із застосуванням SWOT-аналізу, позиціонування підприємства у матриці «Стратегічний потенціал — Стійкість», вибір стратегічної альтернативи, моніторинг результатів її реалізації та коригування стратегічних рішень відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Така послідовність забезпечує інтеграцію діагностичних, аналітичних та стратегічних процедур у єдину логіку прийняття управлінських рішень і створює основу для безперервної адаптації стратегії до трансформації стратегічного потенціалу підприємства.

Розроблена матриця забезпечує систематизацію можливих напрямів стратегічного розвитку залежно від поєднання рівня стратегічного потенціалу та стійкості підприємства, що дозволяє визначати найбільш доцільну траєкторію стратегічного розвитку. Використання двох взаємодоповнюючих параметрів як основи стратегічного вибору дозволяє враховувати не лише наявні стратегічні можливості підприємства, а й його здатність протистояти зовнішнім викликам, адаптуватися до змін і підтримувати безперервність розвитку, що відповідає сучасній концепції резильєнтності підприємства як передумови забезпечення його довгострокового розвитку.

1. Вишнюк В. Концептуальні засади формування та розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах стратегічних трансформацій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 4. С. 364–369. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-45>.
2. Вовк М. Стратегічне управління потенціалом підприємств під впливом військових дій в Україні. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 17–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-3>.
3. Гришко Н., Глазунова О. Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 141–144. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.141>.
4. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>.
5. Ігumenцев О. В. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 191–198. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.191>.
6. Кичигін А. М. Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2. С. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15>.
7. Колодяжний В. В. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації глобального бізнес-середовища. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. Вип. 1, № 17. Р. 44–59. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0304>.
8. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>.
9. Котвицька Н. М., Кашульський О. М., Пірік В. С. Формування інноваційно-інвестиційного потенціалу в системі стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15537680>.
10. Мохонько Г., Трохимчук Д. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208>.
11. Науменко Ю. В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 5(75). С. 59–67. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2024.7>. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/59.pdf>.
12. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.
13. Пульча Д. О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3(29). С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.6>.
14. Шеремет О. О., Шульган О. Л. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 45–50.
15. Koval Z. Theoretical and methodological approaches to assessing the strategic potential of an enterprise. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 5, № 4(85). Р. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477>.

16. Sheffi Y. The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage. Cambridge, MA : MIT Press, 2005. 336 p.

1. Vyshniuk, V. (2025). Kontseptualni zasady formuvannia ta rozvytku ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh stratehichnykh transformatsii [Conceptual foundations of the formation and development of the economic potential of an enterprise under conditions of strategic transformations]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (4), 364–369. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-45>
2. Vovk, M. (2025). Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstv pid vplyvom viiskovykh dii v Ukraini [Strategic management of enterprise potential under the influence of military actions in Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys (Ukrainian Economic Journal)*, (10), 17–20. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-3>
3. Hryshko, N., & Hlazunova, O. (2024). Adaptivni stratehii formuvannia potentsialu promysloвого pidpriemstva [Adaptive strategies for the formation of industrial enterprise potential]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)], (1), 141–144. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.141>
4. Zalutska, Kh. Ya., & Hnat, I. A. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho potentsialu yak osnovy systemy stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Features of strategic potential as the basis of the strategic management system for enterprise competitiveness]. *Biznes Inform [Business Inform]*, (10), 353–358. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>
5. Ihumientsev, O. V. (2021). Stratehichni napriamy rozvytku potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyrukliarnoi ekonomii [Strategic directions for enterprise potential development in the conditions of a circular economy]. *Ekonomichnyi visnyk [Economic Bulletin]*, (3), 191–198. <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.191>
6. Kychyhin, A. M. (2025). Stiikist pidpriemstva yak komponent konkurentospromozhnogo potentsialu v umovakh nestabilnosti v Ukraini [Enterprise resilience as a component of competitive potential under instability in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia [Economics and Organization of Management]*, (2), 156–161. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15>
7. Kolodiaznyi, V. V. (2025). Rozvytok stratehichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh transformatsii hlobalnoho biznes-seredovyshcha [Development of enterprise strategic potential under the transformation of the global business environment]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(17), 44–59. <https://doi.org/10.32750/2025-0304>
8. Kostetska, N. I. (2021). Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty [Strategic management of enterprise potential: Theoretical and methodological aspects]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" [Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"]*, (20), 51–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>
9. Kotvytska, N. M., Kashulskyi, O. M., & Pitik, V. S. (2025). Formuvannia innovatsiino-investytsiinoho potentsialu v systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Formation of innovation and investment potential in the system of strategic management of enterprise development]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk [Current Issues of Economic Sciences]*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15537680>
10. Mokhonko, H., & Trokhymchuk, D. (2024). Teoretychni zasady upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstva [Theoretical foundations of strategic potential management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208>
11. Naumenko, Yu. V. (2024). Teoretychni osnovy formuvannia stratehii zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Theoretical foundations of the strategy formation for ensuring enterprise competitiveness]. *Ekonomika: realii chasu [Economics: Time Realities]*, 5(75), 59–67. <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2024.7>
12. Piletska, S., Klius, I., & Bilous, N. (2024). Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Features of enterprise development strategy formation under macroeconomic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky [Sustainable Development of Economy]*, 2(49), 174–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
13. Pulcha, D. O. (2024). Elementy stratehichnoho potentsialu pidpriemstva ta faktory vplyvu na yoho formuvannia i rozvytok [Elements of enterprise strategic potential and factors influencing its formation and development]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu [Economic Journal of Odesa Polytechnic University]*, 3(29), 46–52. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.6>

14. Sheremet, O. O., & Shulhan, O. L. (2024). Sutnist ta skladovi stratehichnoho potentsialu pid-priemstva [Essence and components of enterprise strategic potential]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], (9), 45–50.
15. Koval, Z. (2025). Theoretical and methodological approaches to assessing the strategic potential of an enterprise. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(4(85)), 20–25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477>
16. Sheffi Y. *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. Cambridge, MA : MIT Press, 2005. 336 p.