

Чичотка В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Інтенсифікація глобальних і національних змін, прискорення науково-технологічного прогресу, а також еволюція інституційних і соціокультурних чинників зумовлюють формування нових умов функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності, складності та турбулентності. За таких умов потенціал підприємства доцільно розглядати не як статичну сукупність ресурсів і можливостей, а як динамічну відкриту систему, що перебуває у стані постійної трансформації під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Це визначає необхідність формування стратегії розвитку, орієнтованої на врахування змінюваності параметрів потенціалу та забезпечення його цілеспрямованого розвитку. Ефективне функціонування підприємств за таких обставин передбачає не лише оперативну адаптацію до змін, а й здатність до безперервної трансформації потенціалу, що виступає базисом стратегічного розвитку. Потенціал підприємства набуває ознак процесуальної категорії, яка відображає не тільки наявні можливості, але й здатність до їх оновлення, нарощування та переорієнтації відповідно до змін середовища. Відповідно, формування стратегії розвитку має ґрунтуватися на системному врахуванні динаміки потенціалу, що обумовлює перехід від традиційних підходів до більш гнучких, адаптивних і проактивних стратегічних рішень.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах сучасних українських реалій, сформованих під впливом повномасштабної війни, яка спричинила суттєві структурні деформації економічного середовища. Підприємства функціонують в умовах руйнування інфраструктури, дестабілізації логістичних ланцюгів, трансформації попиту, скорочення трудових ресурсів та загального економічного спаду. У таких умовах потенціал підприємств зазнає

як кількісних втрат, так і глибоких якісних змін, що безпосередньо впливає на можливості формування та реалізації їх стратегій розвитку. Водночас кризові та воєнні умови виступають каталізатором переосмислення підходів до формування стратегії розвитку підприємства через призму трансформації його потенціалу. Здатність підприємства передбачати загрози, адаптуватися до змін, зберігати функціональну цілісність і відновлюватися після кризових впливів визначається характером і напрямками трансформації його потенціалу. У цьому контексті стратегія розвитку має розглядатися як інструмент цілеспрямованого управління трансформаційними процесами потенціалу, спрямований на забезпечення довгострокової стійкості та життєздатності підприємства. Таким чином, сучасні умови актуалізують необхідність формування стратегій розвитку підприємств на засадах урахування динамічної природи їх потенціалу, що потребує розроблення нових теоретико-методичних підходів до стратегічного управління, орієнтованих на принципи адаптивності, системності та безперервної трансформації.

Стратегію розвитку підприємства слід розглядати як системне уявлення про бажаний стан і траєкторію його довгострокового розвитку, що формується з урахуванням трансформацій потенціалу. Майбутній стан підприємства описується системою взаємопов'язаних соціально-економічних, фінансових та інвестиційних показників, які характеризують результати реалізації стратегії, зокрема рівень доходності, прибутковості, економічної стійкості, інвестиційної привабливості, ділової репутації, ринкової вартості та ін. [1]. Вибір типу та змістовного наповнення стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу визначається сукупністю об'єктивних і суб'єктивних чинників. До об'єктивних належать параметри зовнішнього середовища, включаючи макро-економічні умови, інституційні обмеження, технологічні тренди та ринкову кон'юнктуру. Водночас визначальну роль відіграють суб'єктивні фактори, пов'язані з управлінськими рішеннями, компетенціями керівництва, здатністю до стратегічного мислення та сприйняттям змін. Саме суб'єктивна складова забезпечує вибір напрямів трансформації потенціалу та визначає ефективність

реалізації стратегії розвитку, що особливо актуалізується в умовах невизначеності та нестабільності. Отже, в даному контексті стратегія розвитку розглядається як результат узгодження процесів формування, перерозподілу та використання потенціалу підприємства (рис. 1).

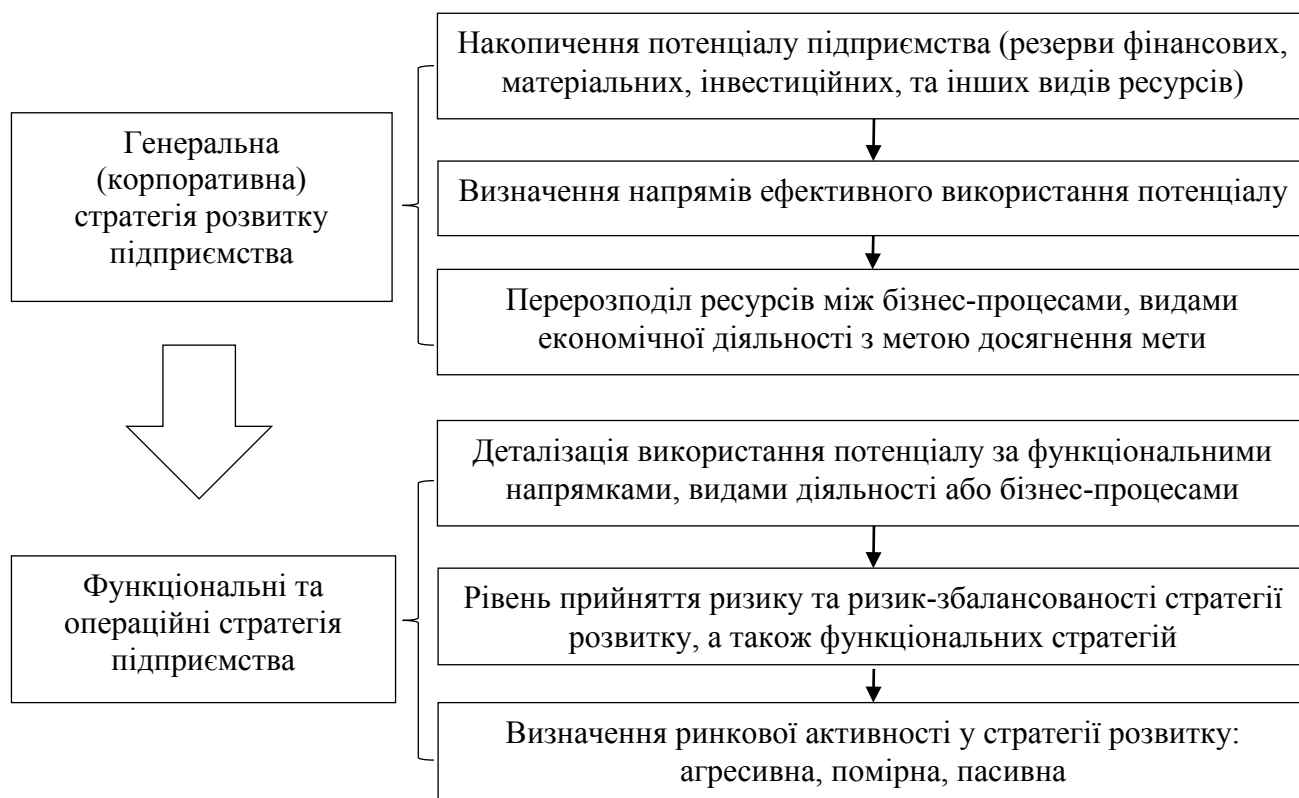


Рис. 1. Схема формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу

Представлена схема ілюструє логіку переходу від загальної (корпоративної) стратегії до функціональних та операційних рішень через механізми управління потенціалом. Зокрема, на початковому етапі відбувається накопичення потенціалу підприємства, що охоплює формування ресурсної бази (фінансових, матеріальних, інвестиційних та інших ресурсів). Наступним етапом є визначення напрямів ефективного використання потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку. Подальший процес передбачає перерозподіл ресурсів між бізнес-процесами та видами економічної діяльності з метою досягнення поставлених цілей. Важливим елементом є деталізація використання потенціалу за функціональними напрямками,

що забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами та операційною діяльністю підприємства. Окрему роль відіграє визначення рівня прийнятного ризику та забезпечення ризик-збалансованості стратегії розвитку, що є критично важливим в умовах трансформацій потенціалу. Завершальним етапом є формування типу стратегії розвитку (агресивної, помірної або пасивної), що визначається як внутрішніми можливостями підприємства, так і зовнішніми умовами його функціонування. Запропонований підхід відображає системний характер формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу та підкреслює необхідність інтеграції процесів стратегічного управління і управління потенціалом. Це дозволяє розглядати стратегію не лише як інструмент досягнення цілей, а як механізм трансформації потенціалу підприємства, спрямований на забезпечення його стійкого та ефективного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, у сучасних умовах нестабільності та глибоких трансформацій зовнішнього середовища стратегічний розвиток підприємства має базуватися на розумінні його потенціалу як динамічної системи, здатної до постійних змін і адаптації. Формування стратегії розвитку набуває характеру безперервного процесу управління трансформаціями потенціалу, що передбачає узгодження процесів його формування, розподілу та ефективного використання відповідно до стратегічних цілей. При цьому визначальне значення мають не лише об'єктивні фактори середовища, а й суб'єктивні аспекти управління, пов'язані зі здатністю керівництва приймати обґрунтовані, гнучкі та проактивні рішення. У результаті це зумовлює необхідність застосування адаптивних, системно орієнтованих і ризик-збалансованих підходів до формування стратегії, що забезпечують стійкість, життєздатність і довгостроковий розвиток підприємства в умовах трансформації його потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Пілецька, С., Ключ, І., & Білоус, Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № (2(49)), 174-179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>