

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-190-196](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196)

УДК 658.012.2:338(477)

JEL Classification: D24; G32; L25; M21; D81

Вадим Григорович Шарапа

аспірант

ПВНЗ «Європейський університет» (Київ, Україна)

E-mail: vsharapa@e-u.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7491-7077>

РЕСУРСНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – КЛЮЧОВІ ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У цій статті розкрито сутність та ключовий зміст феномену «ресурсного потенціалу» та «фінансових можливостей підприємств» у векторі формування стратегії розвитку в умовах актуальних економічних викликів. Зокрема, проаналізовано ієрархічну структуру ресурсного потенціалу (визначено: матеріальні, трудові, технологічні та інформаційні ресурси), що складає фундаментальну основу розвитку, а також визначено вплив на здатність підприємств виявляти адаптивність та гнучкість до актуальних змін економічного простору. Особлива увага приділена оцінці фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та можливості доступу до зовнішніх джерел фінансування, що являють собою базові чинники на етапі стратегічного розвитку та відновлення. Обґрунтовано наявний взаємозв'язок між поняттям «якості управління ресурсами», «рівнем фінансової забезпеченості» та «результативністю прийнятих та ухвалених стратегічних рішень». Запропоновано підходи щодо оптимізації використання ресурсного потенціалу сучасних підприємств «зеленої енергетики», метою якого є забезпечення стійкої та довготривалої конкурентоспроможності, а також прискорення процесів розвитку підприємств у післякризовий період.

Ключові слова: конкурентоспроможність; ресурсний потенціал; стратегія розвитку; фінансові можливості.

Табл.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. Вимоги сьогодення диктують умови до економічних змін світової економіки та формують низку викликів для України на сучасному етапі її розвитку. За таких обставин особливого значення набуває здатність вітчизняних підприємств до швидкої адаптивності до мінливого зовнішнього середовища, характеристиками якого є фінансова нестабільність та порушення виробничо-логістичних ланцюгів, що безпосередньо зумовлені умовами воєнного стану.

У таких умовах ключовими передумовами підвищення конкурентоспроможності підприємств є налагодження взаємодії економічної стратегії та формування курсу на відновлення конкурентоспроможної діяльності є ресурсний потенціал та фінансові можливості кожного підприємства, вони детермінують реалістичність, швидкість та ефективність реалізації адекватної моделі стратегії розвитку. Проте, незважаючи на важливість окреслених складових, значна кількість підприємств наразі стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів, низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення та нестабільністю логістичних зв'язків, що значною мірою ускладнює формування дієвих стратегій розвитку й зумовлює доцільність проведення наукового аналізування безпосередньої ролі ресурсного потенціалу та фінансових можливостей підприємств у стратегічному плануванні й розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку підприємств та управління їхнім ресурсним потенціалом широко досліджували такі науковці, як: Білошапка В. А. [1], Загорний А. В. [1], Єханурова І. В. [2], Лисенко О. М. [5], Савчук В. П. [7], а також зарубіжні вчені, зокрема М. Портер [6].

У наукових працях розкрито теоретичні положення щодо вектора організації та реалізації стратегічного управління, актуальних методів оцінювання ресурсного потенціалу та підходів до управління фінансовими стратегіями підприємств. Також значна увага в дослідженнях приділена питанням формування та підтримки стійкості підприємств і впровадження механізмів підвищення їхнього економічного потенціалу в умовах значних викликів, змін та економічної нестабільності.

Водночас у сучасному науковому дискурсі, недостатньо розглянутими є питання особливостей формування стратегії відновлення в діяльності підприємств з урахуванням воєнних ризиків, трансформації ринкового середовища, а також існування дефіциту ресурсів. Також, значною мірою потребують уточнення механізми поєднання фінансових, кадрових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у процесі формування вектора стратегічного розвитку підприємств.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість різноманітних публікацій у галузі стратегічного планування та управління, недостатньо вивченими залишаються такі аспекти: реалізація оцінки здатності підприємств до розвитку та максимального розкриття потенціалу в умовах воєнної та економічної нестабільності; можливості використання ресурсного потенціалу, як фундаментальної основи підвищення стійкості та конкурентоспроможності в ситуації економічної нестабільності. специфіки сучасного українського економічного простору.

Мета статті. Метою цієї статті є визначення ролі ресурсного та фінансового потенціалу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Значення ресурсного потенціалу та фінансових можливостей конкретного підприємства відіграють вагомий роль у формуванні стратегії розвитку, оскільки саме ці чинники окреслюють наявність, межі та перспективи розвитку, а також швидкість та ефективність процесу трансформації на посткризовому етапі діяльності [2].

Розглядаючи зміст поняття, встановлено, що ресурсний потенціал уособлює собою сукупність усіх видів ресурсів, до числа яких належать: матеріальні, трудові, інформаційні, технологічні, інноваційні, організаційні, транспортні тощо [4]. Окреслені ресурси конкретного підприємства використовує для досягнення своїх цілей та формуванні стратегії розвитку та забезпечення конкурентостійкості та конкурентоспроможності [5].

Вагому роль відіграють такі показники, як оцінка можливостей розвитку виробництва; наявність сучасного обладнання й технологій, кадрових ресурсів, розвиток операційної діяльності, забезпечення формування конкурентних переваг конкретного підприємства; визначення ресурсів, які важко відтворити або застосовувати для розвитку [1]. Водночас більш легкодоступні та надійні ресурси можуть стати основою для стійкої стратегії розвитку, у структурі якого є оптимізація можливостей використання ресурсів, як забезпечення своєчасного аналізу ефективності впровадження ресурсного потенціалу, що дозволяє визначити, які з ресурсів є критичними та не можуть вплинути на потенційний розвиток підприємства, а які можливо трансформувати й переорієнтовувати, модернізувати для забезпечення стратегії розвитку [6].

Врахування таких аспектів, як гнучкість та адаптивність підприємства й ресурсу, адже відповідно, чим різноманітнішим та якіснішим є ресурсний потенціал конкретного підприємства, тим більше стратегічних альтернатив та можливостей для розвитку є доступними для конкретного вектора діяльності [1].

Важливо враховувати також фінансові можливості підприємства, що охоплюють: власний капітал, можливості кредитування, інвестицій, наявність державної підтримки, а також здатність підприємства самостійно генерувати грошові потоки [3]. Важливо, щоб межах розроблення стратегії розвитку кожне підприємство враховувало такі складові, як:

- своєчасний аудит ресурсного потенціалу;
- реалізація фінансової діагностики, з урахуванням ліквідності, структури капіталу, прибутковості, рівня заборгованості тощо;
- визначення наявних пріоритетів розвитку та відновлення;
- аналіз того, які ресурси є критично важливими та потребують першочергового оновлення та розвитку, а які можуть виступати в ролі другорядних;

- розроблення своєчасних механізмів мобілізації ресурсів як внутрішніх, так і підключення зовнішніх інвестицій;

- формування реалістичної фінансово-економічної моделі розвитку, що б враховувала всі кризові моменти та потенційні обмеження в динаміці [5].

Така комплексна оцінка та своєчасні кроки, дозволяють визначити реальні шляхи пошуку виходу із кризи, визначати та забезпечувати ефективне використання наявних резервів, окреслювати та підвищувати стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Доцільно зазначити, що стратегії розвитку підприємств уособлюють собою комплекс послідовних заходів, напрямів та дій, завданням яких є формування ефективних кроків по виходу підприємств з кризового стану й подальшої стабілізації діяльності та забезпечення перспективного усталеного зростання [7].

У майбутньому такі стратегії залежать від: існуючого кризового стану, специфіки діяльності підприємств, охоплення конкретної галузі або галузей, а також наявності важливих ресурсів як внутрішніх, так і зовнішніх [1]. До числа провідних стратегій розвитку підприємств можливо віднести такі:

1. Санаційна стратегія, метою якої є відновлення фінансової стійкості підприємства, з урахуванням чинників, які є безперспективними та гальмуватимуть подальший розвиток.

2. Стратегія реструктуризації, метою якої є зміна організаційної, виробничої чи фінансової структури діяльності конкретного підприємства.

3. Ліквідаційна стратегія, використовується тоді, коли підприємство визнано таким, що не підлягає відновленню та важливим є погашення боргів, закриття бізнесу, у крайньому випадку – перепрофілювання.

4. Забезпечення стратегії інтенсивного розвитку, мета якої є спрямованою на зростання в межах існуючого бізнесу та галузі діяльності.

5. Стратегія інтеграційного розвитку підприємства, що передбачає об'єднання з іншими підприємствами в актуальній галузі або безпосередньо вертикальну інтеграцію.

6. Стратегія диверсифікації, метою якої є потенційне зменшення ризиків, через розширення актуальних сфер та зон діяльності.

7. Стратегія міжнародного розвитку, метою якої є підвищення конкурентоспроможності, а також залучення нових клієнтів та валютних доходів в організації діяльності [2].

Етапи розробки стратегії відновлення та розвитку мають бути ретельно спланованими та обміркованими:

1. Діагностика стану підприємства (аналіз фінансів, ринку, конкурентів).

2. Визначення причин кризи або проблем.

3. Формування цілей (коротко- і довгострокових).

4. Вибір стратегічних напрямів (санація, реструктуризація, інновації тощо).

5. Розроблення програми реалізації (план дій, ресурси, терміни).

6. Контроль і коригування результатів [7].

Значної уваги потребує аспект дослідження різноманітних підходів, що стосуються ефективності реалізації стратегій розвитку підприємств України. Оскільки різноманіття підходів достатньо багатовекторне, важливо розуміти конкретні методи та інструменти, що сприяють оцінці обраної стратегії та отримання оптимального розвитку підприємства.

Вивчаючи провідні поняття окресленої проблематики, визначено, що «ефективність реалізації стратегії розвитку підприємств» [2] уособлює певну оцінку якості досягнення запланованих стратегічних цілей конкретним підприємством, з урахуванням використання та наявності: ресурсів, матеріальних та трудових актуальних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, впроваджених інновацій конкурентоспроможності та потенціалу розвитку [2].

Таким чином, до провідних складових ефективності реалізації стратегії можливо віднести як фінансові складові, що характеризують прибуток та інвестиції, так і не фінансові елементи, які уособлюють у своїй структурі: якість, надійність, інноваційність, сталість, задоволеність стейкхолдерів (користувачів послуг, фахівців) тощо [3].

Аналізуючи актуальні підходи в Україні щодо оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств, окреслимо наявні напрями:

1. Реалізація комплексного аналізу існуючого потенціалу підприємства, що реалізується завдяки оцінці конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу, готовності підприємства до змін та оцінки умов зовнішнього середовища й у безпосередній оцінці з життєвим циклом підприємства.

2. Наявність системного підходу до продуктивності, що визначається безпосередньою оцінкою доданої вартості та співвідношення витрат та доходів у межах дослідження ефективності використання існуючих ресурсів.

3. Окреслений баланс фінансових та нефінансових показників, що враховують існуючу якість продукції, соціальні складові (такі як: попит, пропозиція, робоча сила, соціальні умови розвитку підприємств тощо) та екологічні складові (стан довколишнього середовища, безпека та якість матеріалів), також беруться в розрахунок наявні інноваційні активи.

4. Збалансована система показників, що визначають основний базис, покладений в основу стратегії. Також обов'язковим є врахування: існуючої тактики, цілі, завдання та показники, що характеризують якість досягнення мети та відображають різноманітні перспективи розвитку підприємства в прив'язці до конкретного періоду часу з урахуванням фінансової складової внутрішніх процесів розвитку.

5. Таксономічний аналіз, в основі якого наявним є принцип кластеризації підприємств за існуючими рівнями досягнення різноманітних стратегічних цілей та порівняння існуючих стратегій між певними підприємствами, які мають схожий вектор розвитку та вихідні дані для оцінювання.

6. Оцінка інноваційної діяльності стратегії та проєктів з урахуванням методів чистої теперішньої вартості, оцінки адаптованих ставок дисконту та проведення аналізу існуючих ризиків [3].

Враховуючи важливість якісної оцінки впровадження конкретної стратегії, фахівці використовують різноманітні інструменти, що дозволяють сформувати чітке та надійне уявлення про: потенціал, ризик та перспективу впровадження [5].

Серед методів можливо визначити такі, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Методи оцінки ефективності впровадження стратегії

Назва методу	Зміст методу	Позитивні та негативні риси методу
1	2	3
Ключові показники ефективності (KPI).	Конкретний метод дозволяє встановити наявні вимірювані цілі та проводити моніторинг досягнень.	До позитивних рис цього методу належить: простота, зрозумілість виконання. Проте цей метод є і небезпечним оскільки є ризик проігнорувати важливі якісні показники.
Збалансована система показників (balanced scorecard – BSC)	Є поєднанням різноманітних фінансових та нефінансових складових у єдиній системі, що й дозволяє створювати певні стратегічні карти.	Зазначений метод дає можливість сформувати цілісне бачення узгодженості, у динаміці різноманітних процесів. Проте в негативному полюсі, наявна складність у впровадженні та потреба в системній діяльності з оформлення звітності та оцінки динаміки в невеликі терміни.
SWOT – та PEST – аналіз зовнішнього середовища.	Ці методи дозволяють оцінити слабкі та сильні сторони конкретної стратегії та визначити орієнтири загроз макроекономічного оточення.	Вони дозволяють адаптувати стратегію, проте можуть мати певну суб'єктивність та залежати від достовірності вхідних даних.

Закінчення табл. 1

1	2	3
Метод кластеризації	Дозволяє порівняти між собою існуючі підприємства, ідентифікувати лідерів ринку та компанії, що займають останні місця в конкретному секторі.	Цей метод може бути в зоні ризику, особливо в «нішових» галузях, коли важко знайти для порівняння підприємства, що були схожі між собою та могли б використовуватися в межах дослідження.
Методи оцінки ризиків та сценарний метод	Дозволяють окреслити різноманітні аспекти чутливості та динаміки.	Надають можливість спрогнозувати потенційно можливі сценарії розвитку, що водночас потребує конкретних даних та здатності прогнозувати й визначати певні перспективи динаміки розвитку.
Індикатори сталого розвитку	Окреслюють перспективи щодо потенційної достовірності даних.	У позитивному векторі: дозволяють окреслити відповідальність, стабільність, екологічну та соціальну достовірність. Однак вони потребують оцінки спеціальних показників, що ускладнює використання цього методу у широкій ініціативі.

Джерело: [4].

З метою оцінки окресленої стратегії розвитку підприємства зазвичай аналізуються такі критерії:

1. Аспекти досягнення існуючих стратегічних цілей оцінюють те, наскільки за результатами впровадження конкретної стратегії, були досягнуті цілі, які були закладені на початковому етапі (прибутковість, ринок, зростання тощо).

2. Операційна ефективність, яка дозволяє оцінити чи вдалося оптимізувати існуючі внутрішні процеси і зв'язки, а також зменшити невиправдані витрати та підвищити продуктивність підприємства.

3. Наявність передумов, для забезпечення фінансової стійкості та динаміки показників фінансової діяльності. У цьому аспекті досліджується: рентабельність, ліквідність, окупність інвестицій та потенційні ризики для інвесторів.

4. Інноваційність та адаптивність підприємства окреслює можливості для реагування на зміни ринку, використання певних інноваційних підходів технологій і власного усталеного розвитку в концепції досягнення окресленої мети.

5. Задоволення стейкхолдерів, які відіграють важливу роль у забезпеченні пізнаваності підприємства на ринку та безпосередньо впливають на співвідношення «попит-пропозиція» (клієнти, персонал, партнери, суспільство).

6. Аспекти ресурсозбереження та усталеного розвитку, враховує: наявність певних усталених практик організації діяльності, роль екологічних компонентів та можливих витрат ресурсів.

7. Готовність підприємства гнучко та швидко реагувати на зміни вказує те, наскільки швидко підприємство може адаптувати стратегію або тактику в процесі реагування на існуючі зовнішні шоки та бути готовим до різноманітних загроз [6].

Вивчення можливостей використання та реалізації конкретної стратегії, з метою ефективного оцінювання динаміки розвитку підприємства зумовлюють потребу в дотриманні при формуванні стратегій розвитку таких складових:

- формулювати чітко окреслені конкретні стратегічні цілі, що враховували б конкретні показники та терміни досягнення мети;
- використовувати різноманітні комбінації системи показників, що дозволяли б мінімізувати ризики хибної оцінки потенціалу;
- встановлювати контрольні періоди як проміжні контрольні точки для систематичного проведення необхідних перевірок, залучати до процесу реалізації всі ланки ключових стейкхолдерів (клієнтів, працівників, менеджерів) і здійснювати відповідне корегування існуючих стратегій розвитку;

- здійснювати сценарне планування та аналізувати потенційно можливі ризики в різномірних умовах та забезпечувати гнучкість стратегії розвитку з урахуванням потенційно можливих змін у середовищі [3].

Таким чином, для визначення рівня розвитку та подальшого удосконалення системи стратегічного управління діяльністю, доцільним є здійснення своєчасного оцінювання стратегічного рівня розвитку підприємства, зокрема, кожне підприємство має можливість самостійно формувати свій власний стратегічний потенціал, що дозволяє виявити специфічні особливості та визначити надійні та оптимальні перспективи майбутнього розвитку.

Значення ресурсного потенціалу та фінансових можливостей підприємств «зеленої» енергетики у формуванні стратегії відновлення України є визначальним, адже саме вони забезпечують стабільність, інвестиційну привабливість та технологічну готовність сектору до розвитку в довгостроковій перспективі [2]. Це визначається тим, що наявним є взаємозв'язок ресурсного та фінансового потенціалів у формуванні стратегії розвитку, зокрема поєднання як фінансових, так і ресурсних можливостей. Створюється надійне підґрунтя для забезпечення інтеграції інновацій сучасних технологій в енергосистему, що забезпечує можливість її модернізації та трансформації.

Важливим є забезпечення локалізації виробництва, з урахуванням наявного обладнання та вітчизняного виробництва з метою зменшення залежності від імпорту та формування і створення відповідних енергетичних кластерів у тих регіонах, де визначається високий відновлювальний потенціал, через призму формування надійної енергетичної безпеки держави за рахунок впровадження диверсифікації джерел енергії. Таким чином ефективна стратегія розвитку у своєму формуванні має бути опірною на баланс як технологічної спроможності підприємств, так і фінансової підтримки від держави та міжнародних партнерів, що дозволить створити нову архітектуру енергетичного сектору, яка буде ґрунтуватися на ефективності незалежності та екологічності.

Висновки і пропозиції. Як висновок слід зазначити, що ресурсний потенціал та фінансові можливості у змісті стратегії розвитку підприємств, зокрема «зеленої енергетики», є пріоритетними ключовими опорами у векторі подальшого економічного відновлення України.

Використання та ефективне розроблення, впровадження і реалізація стратегії розвитку підприємств, сприятиме забезпеченню енергетичної незалежності та подальшого відновлення усталеної економічної стабільності, створенню високотехнологічних та високооплачуваних робочих місць, формування можливостей для інтеграції України у європейський зелений енергетичний простір.

Отже, саме розвиток підприємств відновлювальної енергетики та визначення провідних чинників, що забезпечить конкурентну стійкість й конкурентоспроможність галузі є основою сталого економічного відродження та подальшого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Білошапка В. А. Стратегічне управління / В. А. Білошапка, А. В. Загорний. – Київ : КНЕУ, 2020. – 176 с.
2. Гриньова В. М. Стратегічне управління: сучасні підходи / В. М. Гриньова, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2022. – 312 с.
3. Єханурова І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура та оцінювання / І. В. Єханурова // Економіка та держава. – 2018. – № 6. – С. 45–49.
4. Лепейко Т. І. Стратегічне планування розвитку підприємства / Т. І. Лепейко, Т. О. Погорєлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 260 с.
5. Лисенко О. М. Фінансові можливості підприємства у забезпеченні його стійкого розвитку / О. М. Лисенко // Фінанси України. – 2020. – № 5. – С. 72–85.
6. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. – Київ : Основи, 2005. – 218 с.
7. Савчук В. П. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах нестабільності / В. П. Савчук // Бізнес Інформ. – 2019. – № 12. – С. 103–109.

References

1. Biloshapka, V. A., & Zahornyi, A. V. (2020). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. KNEU.
2. Hryniova, V. M., & Kyzym, M. O. (2022). *Stratehichne upravlinnia: suchasni pidkhody [Strategic management: modern approaches]*. INZHEK.
3. Ikhanurova, I. V. (2018). Resursnyi potentsial pidpriemstva: sutnist, struktura ta otsiniuvannia [Resource potential of the enterprise: essence, structure and assessment]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 6, 45–49.
4. Lepeiko, T. I., & Pohorielova, T. O. (2020). *Stratehichne planuvannia rozvytku pidpriemstva [Strategic planning of enterprise development]*. KhNEU im. S. Kuznetsia.
5. Lysenko, O. M. (2020). Finansovi mozhlyvosti pidpriemstva u zabezpechenni yoho stiikoho rozvytku [Financial capabilities of the enterprise in ensuring its sustainable development]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 5, 72–85.
6. Porter, M. (2005). *Konkurentna stratehiia: metodyka analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy: methodology for analyzing industries and competitors]*. Osnovy.
7. Savchuk, V. P. (2019). Upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Management of the resource potential of an enterprise in conditions of instability]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 103–109.

Отримано 26.11.2025

UDC 658.012.2:338(477)

Volodymyr Sharapa

postgraduate student

PVNZ "European University" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: vsharapa@e-u.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7491-7077>

RESOURCE AND FINANCIAL POTENTIAL ARE KEY PREREQUISITES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

In this article, the author reveals the essence and key content of the phenomenon of «resource potential» and «financial capabilities of enterprises» in the vector of development strategy formation in the context of current economic challenges. In particular, the hierarchical structure of resource potential (defined as: material, labor, technological and information resources) is analyzed, which constitutes the fundamental basis of development, and the impact on the ability of enterprises to demonstrate adaptability and flexibility to current changes in the economic space is also determined. Special attention is paid to the assessment of financial stability, investment attractiveness and the possibility of access to external sources of financing, which are basic factors at the stage of strategic development and recovery. The existing relationship between the concepts of «quality of resource management», «level of financial security» and «effectiveness of strategic decisions made and adopted» is substantiated. The author proposes approaches to optimizing the use of resource potential of modern «green energy» enterprises, the purpose of which is to ensure sustainable and long-term competitiveness, as well as accelerate the development processes of enterprises in the post-crisis period.

Keywords: competitiveness, resource potential, development strategy, financial capabilities.

Table: 1. References: 7.