

УДК 338.242.2:658

ГРИНЬКО Т.^{1*}, БАЛАЦЬКА Д.²

^{1*} д.е.н. професор, декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, e-mail: greisy25@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7882-4523

² здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, e-mail: dashabalatska@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-8078-7461

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

Мета. Стаття присвячена поглибленню теоретичних засад формування стратегічного потенціалу підприємства, шляхом узагальнення та уточнення внутрішніх чинників, що впливають на формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах кризових змін. **Методика.** Застосовано поєднання загальнонаукових, емпіричних та спеціальних методів, основу дослідження становлять системний та структурно-функціональний підходи. Використано методи теоретичного узагальнення, контент-аналізу наукових джерел, порівняльний аналіз концепцій та метод абстрактно-логічного узагальнення. **Результати.** У роботі обґрунтовано необхідність чіткого відокремлення внутрішніх факторів від структурних елементів стратегічного потенціалу та доведено, що саме внутрішні чинники мають ключовий вплив на здатність підприємства до адаптації, розвитку та формування стійких конкурентних переваг в умовах кризових змін. Представлено авторське визначення категорії «внутрішні фактори формування стратегічного потенціалу підприємства». Узагальнено підходи провідних науковців, що дало змогу систематизувати внутрішні фактори і виокремити матеріальні, управлінські, організаційні, компетенційні, нематеріальні і інтелектуальні чинники, що знаходяться у постійній взаємодії. Визначено, що в умовах кризових змін при формуванні стратегічного потенціалу зростає роль корпоративної культури та цифровізації бізнес процесів, що формує нові управлінські можливості, підвищує швидкість прийняття рішень, оптимізує бізнес-процеси та створює умови для розвитку цифрових компетенцій. **Наукова новизна** полягає у концептуалізації внутрішніх факторів формування стратегічного потенціалу як керованої сукупності внутрішніх умов, характеристик і процесів, що визначають здатність підприємства створювати, підтримувати, підсилювати та реалізовувати стратегічні можливості в умовах кризових змін. Запропоновано авторське визначення внутрішніх факторів формування стратегічного потенціалу підприємства, виокремлено корпоративну культуру і цифровізацію як самостійні вагомні внутрішні фактори формування стратегічного потенціалу в кризових умовах. **Практична значимість** одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої систематизації внутрішніх факторів для діагностики стратегічного потенціалу підприємства, оцінювання його стійкості в умовах кризових змін, формування управлінських рішень щодо розвитку стратегічних компетенцій, адаптації ресурсної бази та оптимізації внутрішніх процесів.

Ключові слова: стратегічний потенціал; фактори; внутрішні фактори; криза; цифровізація; підприємство

Постановка проблеми

Сучасне підприємницьке середовище характеризується підвищеною мінливістю, непередбачуваністю перебігу економічних процесів, зростанням інтенсивності кризових явищ та стрімким посиленням цифрових трансформацій. У таких обставинах здатність суб'єктів господарювання не лише зберігати стійкість, але й демонструвати адаптивність і стратегічну гнучкість, стає ключовим фактором довгострокового розвитку. В умовах поглиблення кризових явищ особливої актуальності набуває необхідність формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства, як комплексної характеристики його внутрішніх можливостей, ресурсів, компетенцій та організаційних умов, що забезпечують спроможність суб'єкта господарювання реагувати на зовнішні зміни. Стратегічним потенціалом підприємства в кризових умовах є не стільки статична сукупність ресурсів, а більше динамічна система, що «здатна до адаптації, трансформації та стійкого розвитку в умовах мінливого середовища» [1, с. 45].

Формування стратегічного потенціалу підприємства відбувається під впливом зовнішніх чинників та «через комплексну мобілізацію внутрішніх факторів, що дозволяє ефективно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні виклики» [2, с. 18]. У цьому контексті особливої теоретичної та

практичної значущості набуває визначення змісту та ролі внутрішніх факторів формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах кризових змін, оскільки саме вони визначають межі адаптивності, гнучкості та здатності підприємства до стратегічного відновлення і розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасних наукових дослідженнях значну увагу приділено з'ясуванню сутності та змісту стратегічного потенціалу підприємства, його структурних елементів та ролі у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Наукові праці М.В. Вовк, Ю. Білявської, присвячено проблемам управління стратегічним потенціалом, Л. Г. Дончак, Д. О. Пульча, О. О. Шермет, О. Л. Шульган розглядають в своїх роботах особливості його формування під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Особливості формування стратегічного потенціалу в кризових умовах, зокрема в період воєнних загроз, досліджували В. В. Колодяжний, М.В. Вовк. Зростаючий масив літератури присвячено впливу цифровізації на трансформацію внутрішніх ресурсів, компетенцій та управлінських процесів, що визначають формування стратегічного потенціалу підприємства, даній проблематиці присвячено наукові праці Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі, М.С. Каліберди. Попри широку увагу дослідників до концепту стратегічного потенціалу, у наукових і прикладних дослідженнях переважає акцент на зовнішніх умовах його формування, тоді як внутрішні чинники розглядаються фрагментарно або обмежуються традиційними ресурсними характеристиками. Наявні теоретичні підходи потребують подальшого розвитку з метою більш ґрунтовного осмислення внутрішніх передумов формування стратегічного потенціалу.

Формування цілей статті

Метою статті є поглиблення теоретичних засад формування стратегічного потенціалу підприємства, зокрема, узагальнення та уточнення внутрішніх чинників формування стратегічного потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу

Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність суттєвої термінологічної варіативності у визначенні структури та природи стратегічного потенціалу підприємства. Доволі дискусійним є питання розмежування таких категорій, як фактори, складові елементи та зміст стратегічного потенціалу. У наукових працях ці поняття нерідко використовуються як взаємозамінні, що призводить до методологічної невизначеності.

Стратегічний потенціал традиційно розглядається як системна категорія, що поєднує внутрішні можливості, ресурси, компетенції та інституційні характеристики підприємства. Унаслідок цього частина внутрішніх характеристик одночасно різними авторами розглядається як елемент потенціалу, як його зміст або як чинник його формування та розвитку. Проте з методологічної точки зору доцільно розмежовувати сутнісні характеристики потенціалу та фактори, під впливом яких він формується.

В загальному розумінні фактор – це «умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища» [3, с. 1528]. Отже, фактори формування стратегічного потенціалу доцільно тлумачити не як структурні компоненти потенціалу, а як сукупність внутрішніх і зовнішніх детермінант, що визначають інтенсивність, напрям та ефективність формування й розвитку його змістових елементів. Фактор у цьому контексті виступає не частиною потенціалу, а причиною чи умовою, що впливає на здатність підприємства накопичувати, трансформувати та реалізовувати свої можливості. Отже, формування та досягнутий рівень стратегічного потенціалу є «результатом впливу сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що створюють умови його розвитку» [4, с. 32].

Наразі можна вважати усталеним підхід до поділу факторів формування стратегічного потенціалу на зовнішні та внутрішні, саме так групують велику сукупність чинників, що впливають на формування та розвиток потенціалу більшість науковців, думки яких представлені у відкритих наукових джерелах. При цьому зовнішні фактори, як правило, трактуються авторами більш однозначно, як чинники, що відображають умови макро-, мезо- та мікросередовища, які підприємство не може контролювати.

Активна увага до зовнішніх факторів з боку сучасних дослідників пояснюється тим, що в кризових умовах формування стратегічного потенціалу відбувається під впливом макроекономічної нестабільності, політичної турбулентності, глобальних технологічних зрушень, цифрових трансформацій, руйнування усталених ринкових структур. У наукових дослідженнях ці зовнішні детермінанти зазвичай розглядаються як ключові рушії змін у стратегічному розвитку підприємств, оскільки саме вони визначають характер викликів та обмежень, у межах яких формується стратегічний потенціал.

Однак акцент виключно на зовнішніх умовах створює ризик однобічної інтерпретації процесу формування стратегічного потенціалу. Адже криза як така не формує потенціал безпосередньо. Вона лише задає рамку змін і створює контекст необхідності адаптації. Реальне ж наповнення, зміцнення або, навпаки, послаблення стратегічного потенціалу відбувається всередині підприємства через його ресурси, компетенції, управлінські практики, рівень організаційної гнучкості, інноваційності та здатності до перетворення.

Саме тому в нестабільних умовах значення внутрішніх факторів не зменшується, а навпаки зростає. Адже внутрішні фактори визначають не тільки рівень стійкості до зовнішніх впливів, але й здатність підприємства трансформувати зовнішні виклики у можливості. У цьому сенсі криза є каталізатором, тоді як внутрішні фактори механізмом перетворення, адаптації та стратегічного реагування. Вони стають тим структурним ядром, яке забезпечує підприємству можливість оперативного реагувати на зовнішні загрози та конвертувати глобальні зміни у власний розвиток.

Дослідження внутрішніх факторів формування стратегічного потенціалу в кризових умовах не суперечить концентрації уваги на зовнішньому середовищі, а, навпаки, забезпечує концептуальну завершеність аналізу. Зовнішні умови лише виявляють, підсилюють або прискорюють ті внутрішні процеси, які підприємство здатне реалізувати, а внутрішні фактори визначають стане криза руйнівною чи трансформаційною для його стратегічного потенціалу.

В літературних джерелах відсутнє загально визнане трактування категорії «внутрішні фактори формування стратегічного потенціалу підприємства», більшість авторів обмежуються переліком окремих чинників, що на їх думку впливають на формування, розвиток та досягнутий рівень потенціалу. А визначення Л. Г. Дончак «фактори внутрішнього середовища – це такі підприємства, які піддаються управлінню, корегуванню, та які можна передбачити» [5, с. 9] не розкриває його змістовну суть. З авторської точки зору внутрішні фактори формування стратегічного потенціалу підприємства трактувати як сукупність керованих детермінант: внутрішніх умов, характеристик і процесів, що перебувають під частковим або повним контролем підприємства та визначають його здатність створювати, підтримувати, посилювати, розвивати та реалізовувати власні стратегічні можливості.

Якщо стосовно складу зовнішніх факторів формування стратегічного потенціалу думки науковців можна вважати одноставним, то визначення внутрішніх факторів є суперечними і дискусійними, що зумовлено нечітким розмежуванням між структурними характеристиками стратегічного потенціалу та чинниками, які забезпечують розвиток цих характеристик. Крім того їх кількість настільки велика, що розглянути та урахувати всі доволі складно.

Більшість авторів вважають, що підприємства формують свій стратегічний потенціал «через комплексну мобілізацію внутрішніх ресурсів» [6, с. 47], а одним із головних факторів – ресурси, наявні у підприємства. Однак, науковці О.О. Шермет та О.Л. Шульган зазначають, що факторами «стають не тільки внутрішні ресурси, але й здатність ефективно управляти ними» [7, с. 48].

Окремі автори акцентують увагу на управлінських компетенціях, зокрема, Д.О. Пульча визначає у складі внутрішніх факторів формування стратегічного потенціалу «досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів» [6, с. 47], а О. О. Шермет звертає увагу на ключові компетенції, які трактує як «комплекс системно накопичених корпоративних знань і досвіду у поєднанні з іншими факторами інформаційно-інтелектуального характеру» [7, с. 48].

Ще одним фактором формування стратегічного потенціалу підприємства, який визначають науковці є стратегія, для розробки та реалізації якої формують стратегічний потенціал [5; 6].

До внутрішніх факторів Д.О. Пульча також відносить «принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культуру». [6, с. 47]. Аналогічної думки дотримується Л. Г. Дончак визначаючи серед внутрішніх факторів формування стратегічного потенціалу підприємства

організаційну структуру, принципи організації та ведення бізнесу та додає такий чинник, як «стан соціально-економічного розвитку підприємства, що зможе реально показати наявність на підприємстві потенційних можливостей підприємства, як ресурсних, так і трудових та фінансових» [5, с. 9].

На думку М.В. Вовк головними внутрішніми факторами формування стратегічного потенціалу вважає «переналаштування організаційних та виробничих процесів, а також впровадженні інноваційних рішень, що дозволяє ефективно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні виклики пов'язані з військовими діями на території України» [2, с. 18].

Отже, за результатами дослідження представлених у літературних джерелах точок зору на склад внутрішніх факторів формування стратегічного потенціалу можна зробити висновок, що науковці найчастіше виокремлюють ресурсні, управлінські, організаційні, компетенційні, нематеріальні і інтелектуальні чинники.

Ресурсні фактори, які охоплюють матеріальні, фінансові та технологічні ресурси підприємства, є фундаментальним елементом, від якого залежить можливість підприємства формувати й реалізовувати стратегічні цілі.

Управлінські та організаційні чинники охоплюють систему управління підприємством, стиль керівництва, організаційну структуру, особливості розподілу функцій та відповідальності. Ефективність управлінських рішень визначає ступінь узгодженості дій, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та рівень стратегічної гнучкості підприємства. Важливим елементом цієї групи чинників є здатність керівництва формувати чіткі стратегічні орієнтири, забезпечувати комунікацію між підрозділами, підтримувати процеси адаптації та реалізовувати зміни. Організаційна структура, у свою чергу, визначає логіку та інтенсивність взаємодії між функціональними одиницями, впливає на глибину і якість інформаційних потоків, а отже і на можливість підприємства швидко приймати стратегічні рішення.

Компетенції, як фактор формування стратегічного потенціалу підприємства, формують людську складову стратегічного потенціалу, яка визначає можливості навчання, розвитку та генерації нових ідей. Вони охоплюють професійні компетенції персоналу, рівень кваліфікації, досвід, уміння впроваджувати інновації та брати участь у реалізації стратегічних завдань. Важливою складовою виступають організаційно-поведінкові аспекти, серед яких мотивація, комунікативна спроможність працівників, їх залученість до процесів планування та реалізації стратегічних рішень.

Нематеріальні та інтелектуальні чинники включають репутацію, бренд, імідж підприємства, ділові зв'язки, соціальний капітал, а також елементи корпоративної культури. Вони забезпечують довіру з боку партнерів і клієнтів, формують інституційну стабільність та сприяють реалізації довгострокових цілей. Корпоративна культура впливає на узгодженість дій працівників, підтримує спільність цінностей і норм, визначає домінуючі моделі поведінки та рівень відкритості до змін. Інноваційний клімат, як складова нематеріальних чинників, сприяє формуванню середовища, орієнтованого на творчість, ініціативність та розвиток нових стратегічних напрямів.

Кризові явища змінюють характер функціонування внутрішнього середовища підприємства та посилюють значення тих внутрішніх чинників, що забезпечують стійкість, гнучкість і здатність до швидкої адаптації. Динаміка кризових процесів порушує традиційну рівновагу між ресурсними, управлінськими, кадровими та нематеріальними складовими, що зумовлює їх трансформацію. У кризових умовах кожна група чинників набуває нових змістових характеристик, які суттєво впливають на формування стратегічного потенціалу.

У період кризових змін зростає значення здатності підприємства забезпечувати оперативну мобілізацію ресурсів, їх гнучкий перерозподіл та відновлення порушених функціональних зв'язків. Важливим стає не стільки обсяг ресурсів, скільки їх узгодженість у межах єдиної системи реагування. Взаємопов'язаність фінансових, матеріальних, кадрових і технологічних елементів формує підґрунтя для адаптивної поведінки підприємства, а організаційна узгодженість визначає можливість безперервної підтримки виробничих і управлінських процесів. Отже, особливого значення набуває нині здатність внутрішніх структур оперативно підтримувати нові конфігурації ресурсних потоків, забезпечувати синхронізацію рішень та стабільність інформаційної взаємодії між підрозділами як важливого фактору формування стратегічного потенціалу підприємства.

Кризові ситуації супроводжуються порушенням звичних моделей поведінки працівників, зміною характеру комунікацій та зростанням ролі горизонтальних взаємодій. Унаслідок цього управлінські

чинники набувають нових вимірів. Стиль керівництва переходить до більш гнучких, адаптивних форм, що передбачають прозорість рішень, ширший доступ до інформації та скорочення ієрархічних бар'єрів. Внутрішні фактори формування стратегічного потенціалу підприємства доповнюються таким чинником, як колективна психологічна стійкість, яка формується не лише індивідуальними якостями працівників, а й системністю внутрішніх комунікацій та здатністю керівництва підтримувати стан організаційної визначеності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Корпоративна культура традиційно розглядається як елемент нематеріальних активів, однак кризові умови висувають вимоги виокремлювати її як самостійний внутрішній чинник стратегічного потенціалу. Її вплив виходить за межі поведінкових моделей і охоплює здатність організації зберігати ідентичність, забезпечувати узгодженість дій, підтримувати спільність стратегічних орієнтирів та впроваджувати зміни.

Корпоративна культура визначає рівень довіри всередині організації, швидкість обміну інформацією, готовність колективу до сприйняття нових завдань і технологій. У кризові періоди вона стає механізмом інтеграції окремих груп внутрішніх чинників, оскільки сприяє збереженню управлінської цілісності та соціальної стабільності. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру не як допоміжний елемент, а як чинник, що безпосередньо формує стійкість внутрішньої системи підприємства.

У процесі формування стратегічного потенціалу окремі внутрішні чинники можуть мати первинне зовнішнє походження. Це зумовлено тим, що вплив зовнішніх умов та тенденцій не є однорідним для різних підприємств: однакові зовнішні імпульси по-різному трансформуються всередині організацій залежно від їх ресурсної бази, управлінських підходів, компетенцій персоналу та стратегічної орієнтації. Унаслідок цього певні елементи зовнішнього середовища набувають форми внутрішніх факторів розвитку, перетворюючись на чинники формування, зміцнення та реалізації стратегічного потенціалу підприємства.

Таке перетворення відбувається тоді, коли підприємство здатне інституціоналізувати зовнішній вплив, тобто інтегрувати його у власні управлінські, виробничі, ресурсні чи поведінкові механізми. Зовнішній фактор перестає бути лише умовою функціонування і стає внутрішнім джерелом розвитку за умови, що підприємство формує відповідні компетенції, процедури, стандарти чи інфраструктуру, які дозволяють використати його у стратегічних цілях. Фактично йдеться про здатність організації перетворити вимоги або можливості зовнішнього середовища на внутрішню силу, що підсилює її стратегічні можливості.

Показовим прикладом такої трансформації є процес цифровізації. На макрорівні цифровізація виступає глобальним технологічним трендом, який формує нові правила конкуренції, змінює моделі бізнес-поведінки, структуру галузевих ринків та вимоги до продукції, сервісу й комунікацій [8]. Цифровізацією є інтеграція «цифрових технологій у діяльність підприємства, що тягне за собою у подальшому зміни у бізнес процесах, наприклад перехід від традиційних форм сприйняття об'єктів та процесів до інформаційних» [9]. У цьому сенсі цифровізація є класичним зовнішнім фактором, який підприємство не здатне контролювати, але яке має враховувати під час розроблення стратегічних рішень.

Водночас здатність підприємства реагувати на цифрові імпульси та використовувати їх у власних інтересах залежить виключно від внутрішніх характеристик. Якщо організація інвестує у цифрові інфраструктури, розвиває цифрові компетенції персоналу, формує відповідну корпоративну культуру, адаптує управлінські процеси до вимог цифрового середовища або створює нові цифрові продукти, тоді цифровізація перетворюється на внутрішній чинник формування її стратегічного потенціалу. Вона стає джерелом підвищення продуктивності, посилення аналітичних можливостей, пришвидшення комунікацій, формування інноваційності та забезпечення стратегічної гнучкості.

Таким чином, цифровізація демонструє, що зовнішні імпульси можуть переходити у сферу внутрішніх факторів, якщо підприємство володіє спроможністю їх засвоїти та трансформувати. Ця подвійна природа окремих чинників свідчить про необхідність розглядати формування стратегічного потенціалу не лише як результат впливу середовища, але й як процес активної інтерпретації та внутрішнього перетворення зовнішніх можливостей на стратегічні передумови розвитку.

Висновки

В сучасних умовах кризовості та цифрової турбулентності стратегічний потенціал підприємства слід розглядати як інтегровану характеристику його внутрішніх можливостей, що забезпечують здатність до адаптації, розвитку та формування стійких конкурентних переваг. Внутрішні фактори формування стратегічного потенціалу підприємства запропоновано трактувати як сукупність керованих детермінант: внутрішніх умов, характеристик і процесів, що перебувають під частковим або повним контролем підприємства та визначають його здатність створювати, підтримувати, посилювати, розвивати та реалізовувати власні стратегічні можливості. Внутрішні чинники формування стратегічного потенціалу підприємства являють собою багатовимірну систему, у якій матеріальні ресурси, управлінські механізми, кадровий потенціал та нематеріальні активи знаходяться у постійній взаємодії. Цифровізація в сучасних умовах набуває важливого значення як внутрішній фактор формування стратегічного потенціалу, що формує нові управлінські можливості, підвищує швидкість прийняття рішень, оптимізує бізнес-процеси та створює умови для розвитку цифрових компетенцій.

GRYNKO T. ^{1*}, BALATSKA D. ²

1* Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University.

2 second-Cycle (Master's Degree) Higher Education Student Oles Honchar Dnipro National University

INTERNAL FACTORS SHAPING THE STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF CRISIS-INDUCED CHANGE

Purpose. The article is devoted to deepening the theoretical foundations of the formation of an enterprise's strategic potential by generalizing and clarifying the internal factors that influence the formation of strategic potential under conditions of crisis-induced changes. **Methodology.** A combination of general scientific, empirical, and specialized methods was applied, with the study grounded in systemic and structural-functional approaches. The research employs methods of theoretical generalization, content analysis of scientific sources, comparative analysis of concepts, and the method of abstract-logical generalization. **Results.** The study substantiates the need to clearly distinguish internal factors from the structural elements of strategic potential and demonstrates that internal factors have a decisive impact on an enterprise's ability to adapt, develop, and build sustainable competitive advantages in conditions of crisis-induced transformations. The author's definition of the category "internal factors of forming an enterprise's strategic potential" is presented. Approaches of leading scholars are generalized, enabling the systematization of internal factors and the identification of material, managerial, organizational, competence-based, intangible, and intellectual factors that are in constant interaction. It is determined that, under crisis conditions, the role of corporate culture and business process digitalization increases in forming strategic potential, as these dimensions create new managerial opportunities, enhance decision-making speed, optimize business processes, and support the development of digital competencies. **Scientific novelty.** The scientific novelty lies in the conceptualization of internal factors in the formation of strategic potential as a manageable set of internal conditions, characteristics, and processes that determine an enterprise's capability to create, maintain, strengthen, and realize strategic opportunities under crisis-induced changes. The author's definition of internal factors of forming strategic potential is proposed, with corporate culture and digitalization identified as independent and significant internal factors shaping strategic potential in crisis conditions. **Practical significance.** The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed systematization of internal factors for diagnosing an enterprise's strategic potential, assessing its resilience under crisis conditions, forming managerial decisions regarding the development of strategic competencies, adapting the resource base, and optimizing internal processes.

Keywords: strategic potential; factors; internal factors; crisis; digitalization; enterprise

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колодяжний, В. В. (2025). Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації глобального бізнес-середовища. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(17), 44–59. <https://doi.org/10.32750/2025-0304>
2. Вовк, М. В. (2025). Стратегічне управління потенціалом підприємств під впливом військових дій в Україні. *Український економічний часопис*, 10, 17–20. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-3>

3. Бусел, В. Т. (Ред.). (2005). *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун».
4. Білявська, Ю. (2023). Стратегічний потенціал підприємства в системі управління. У *Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС* (Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 8 листопада 2023 р., с. 30–33). Київ: КНЕУ. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b912565a-fb98-421f-829b-3798b6fe78c5/content>
5. Дончак, Л. Г. (2018). Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник Хмельницького національного університету*, 4, 7–11. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-260-4-7-11>
6. Пульча, Д. О. (2024). Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 3(29), 46–52. <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf>
7. Шеремет, О. О., & Шульган, О. Л. (2024). Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, 45–50. <https://orcid.org/0009-0006-1143-042X>
8. Гринько, Т. В., Гвініашвілі, Т. З., & Тімар, В. С. (2024). Особливості впровадження інновацій у малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*, 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>
9. Гринько, Т. В., Гвініашвілі, Т. З., & Каліберда, М. С. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

REFERENCES

1. Kolodiazhnyi, V. V. (2025). Rozvytok stratehichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh transformatsii hlobalnoho biznes-seredovishcha [Development of enterprise strategic potential under global business environment transformation]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(17), 44–59. <https://doi.org/10.32750/2025-0304>
2. Vovk, M. V. (2025). Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstv pid vplyvom viiskovykh dii v Ukraini [Strategic management of enterprise potential under the influence of military action in Ukraine]. *Ukrainskyi Ekonomichnyi Chasopys*, 10, 17–20. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-3>
3. Busel, V. T. (Ed.). (2005). *Velykyi tлумачnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [The Great Interpretative Dictionary of the Contemporary Ukrainian Language]. Kyiv; Irpin: VTF “Perun”.
4. Biliavska, Yu. (2023). Stratehichnyi potentsial pidpriemstva v systemi upravlinnia [Strategic potential of the enterprise in the management system]. In *Stratehiia biznesu: ukrainski realii ta mozhlyvosti konverhentsii z YeS* (Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, November 8, 2023, pp. 30–33). Kyiv: KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b912565a-fb98-421f-829b-3798b6fe78c5/content>
5. Donchak, L. H. (2018). Potentsial pidpriemstva: sutnist ta zahalni pidkhody do formuvannia [Enterprise potential: essence and general approaches to formation]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, 4, 7–11. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-260-4-7-11>
6. 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*, 3(29), 46–52. <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf>
7. Sheremet, O. O., & Shulhan, O. L. (2024). Sutnist ta skladovi stratehichnoho potentsialu pidpriemstva [The essence and components of enterprise strategic potential]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, 9, 45–50.
8. Hryenko, T. V., Hviniashvili, T. Z., & Timar, V. S. (2024). Osoblyvosti vprovadzhenia innovatsii v malomu biznesi v umovakh didzhytalizatsii [Features of innovation implementation in small business under digitalization]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>
9. Hryenko, T. V., Hviniashvili, T. Z., & Kaliberda, M. S. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic enterprise management in the digital economy]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

Стаття надійшла до редакції: 28.11.2025

Received: 11.28.2025