

УДК 631:15/16:65

JEL O10

DOI 10.18524/2413-9998.2023.2(54).298559

**Є. І. Масленніков,**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net  
ORCID 0000-0001-6400-7840

**Т. Г. Доброва,**

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: t.dobrova@onu.edu.ua  
ORCID 0000-0001-8309-9226

**Р. Г. Кіртока,**

кандидат економічних наук,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: ruslancom@te.net.ua  
ORCID 0000-0003-1894-0212

## **СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Досліджено напрями стратегії сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності на основі ефективного використання ресурсного та управлінського потенціалу. Обґрунтовано, що стратегічна концепція сталого розвитку розвитку суб'єкта господарської діяльності реалізується на практиці за допомогою ефективного вибору цілей і засобів їхнього досягнення, набору правил поведінки на ринках факторів виробництва, партнерів і шляхів оптимізації споживання ресурсів, а також вибору конкурентної переваги в країні й на світовому ринку. Запропоновано основні принципи формування стратегії сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності на основі ефективного використання ресурсного та управлінського потенціалу. Запропонована концептуальна основа ресурсного та управлінського потенціалу розвитку суб'єкта господарської діяльності, яка створює певні передумови для досягнення відповідного рівня і сукупності витрат, пов'язаних з реалізацією суб'єктом господарювання його цілей і завдань. Запропоновано застосування ринкового та ресурсного підходу при формуванні

стратегії сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності. Розроблено концептуальну основу моделі процесу стратегічного аналізу й планування діяльності суб'єкта господарської діяльності в умовах глобальних викликів. Доведено, що інтеграція ресурсного і ринкового підходів дозволяє поліпшити аналіз фактичної стратегічної позиції суб'єкта господарської діяльності та забезпечує прийняття рішення щодо надлишкових потужностей на основі більш широкої інформаційної бази.

**Ключові слова:** стратегія, сталий розвиток, суб'єкт господарської діяльності, ресурсний потенціал, управлінський потенціал, стратегічний потенціал, стратегічний менеджмент.

**Вступ.** Одним з основних завдань функціонування суб'єкта господарської діяльності в умовах глобальних викликів є забезпечення сталого розвитку їх господарської системи, що припускає необхідність розробки стратегічної концепції діяльності суб'єкта. Розвиток суб'єктів господарської діяльності в умовах глобальних викликів потребує адекватних кардинальних змін у характері управління їх внутрішньогосподарським середовищем та його сегментною складовою.

У надзвичайних умовах, кожному суб'єкту господарювання, особливо важливо діагностувати й обґрунтовано оцінити результативність використання ресурсного та управлінського потенціалу, з метою застосування ефективних засобів реалізації стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання у макроекономічному середовищі, які з одного боку, враховували його ресурсний потенціал, а з іншого – найбільш повно використовували можливості управлінського потенціалу.

У теперішній час у більшості суб'єктів господарювання почали проявляти всі ознаки стратегічної поведінки. Раніше стратегічні позиції суб'єктів господарювання у більшості випадків розвивалися без допомоги аналізу, а лише на основі логічних обґрунтувань розвитку. Цей спосіб стратегічного розвитку суб'єктів господарювання виправдовує себе в умовах поступового й упорядкованого розвитку в майбутньому. В умовах глобальних викликів альтернативним логічним обґрунтуванням розвитку суб'єктів господарювання є стратегічний менеджмент, що включає в себе формування стратегій, розвиток ділових здатностей суб'єктів господарювання та керування впровадженням стратегій.

**Огляд літератури.** Теоретико-методологічні аспекти дослідження стратегії розвитку суб'єкта господарювання у ринковому середовищі фрагментарно відображено у наукових працях багатьох дослідників, серед них Ю. Мельник [1], М. Портер [2], Й. Шумпетер [3], П. Друкер [4], О. Побережець [5] та ін. Аналіз досліджень і публікацій із зазначе-

ної проблематики показав, що необхідно дослідити основні вектори стратегії сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності на основі ефективного використання ресурсного та управлінського потенціалу, що сприятиме функціонуванню підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення господарської діяльності у національній економіці.

**Мета та завдання.** Основною метою даної статті є визначення та обґрунтування напрямів стратегії сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності на основі ефективного використання ресурсного та управлінського потенціалу, що сприятиме функціонуванню підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення господарської діяльності у національній економіці. Серед завдань статті: визначити основні принципи формування стратегії сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності на основі ефективного використання ресурсного та управлінського потенціалу; обґрунтувати концептуальну основу ресурсного та управлінського потенціалу розвитку суб'єкта господарської діяльності, яка створює певні передумови для досягнення відповідного рівня і сукупності витрат, пов'язаних з реалізацією суб'єктом господарювання його цілей і завдань; запропонувати застосування ринкового та ресурсного підходу при формуванні стратегії сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності; розробити концептуальну основу моделі процесу стратегічного аналізу й планування діяльності суб'єкта господарської діяльності в умовах глобальних викликів.

**Методи дослідження.** З метою виконання дослідницьких заходів у контексті даної статті було застосовано наступні методи: теоретико-методологічний аналіз наукових джерел, систематизація концепцій інформаційного пошуку, змістовна діагностика наукових праць, метод групування інформації, узагальнення наукової літератури та інформаційно-комунікаційних джерел мережі Інтернет, системна діагностика та синтез, узагальнення.

**Результати та обговорення.** Практичний досвід у сфері керування підприємством підтверджує, що можливе використання різних моделей стратегічного розвитку суб'єктів господарювання:

- реакційні моделі;
- спеціальні моделі;
- довгострокове планування;

- стратегічне планування;
- стратегічного керування та інші.

Реакційна й спеціальна моделі та довгострокове планування стають найменш ефективними в умовах глобальних викликів, коли у макроекономічному середовищі можливі непередбачувані зміни. Коли макроекономічне середовище потребує від суб'єктів господарювання розвитку сучасних компетентностей, більш необхідним стає стратегічний менеджмент, який пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів й інноваційних технологій.

Стратегічний менеджмент, як науковий метод керування, починаючи з 1960-х рр., пройшов досить довгий шлях. У теперішній час його методологія представлена багатьма науковими школами. М. Мінтцбергом виділяються десять наукових шкіл стратегічного менеджменту, такі, як школа дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації. Інші автори виділяють тільки чотири його школи. Існування багатьох шкіл стратегічного менеджменту характеризує лише складність і багатоаспектність досліджуваного процесу формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання як цілісності. Зрозуміло, що розробка стратегії розвитку суб'єктів господарювання має на увазі необхідність використання різних підходів різних шкіл [1].

У науковій літературі відображена масштабне визначення «стратегічного менеджменту», але за допомогою порівняльного методу аналізу можна зробити висновок, що дана дефініція включає наступні аспекти:

- стратегічний менеджмент — це вид управлінської діяльності, що полягає у досягненні обраних векторів (напрямів) за допомогою відповідних змін у діяльності суб'єктів господарювання та поза нею;
- стратегічний менеджмент — це галузь інтегрованих компетенцій, що вивчає моделі, прийоми, механізми та методіку прийняття стратегічних рішень та способи практичної реалізації даних компетенцій у господарській системі суб'єкта;
- стратегічний менеджмент — це мистецтво використання компетенцій, інтуїції та досвіду у напрямі довгострокового розвитку суб'єктів господарювання;
- стратегічний менеджмент — це процес, який забезпечує необхідну

взаємодію суб'єктів господарювання з їх оточенням у макроекономічному середовищі;

- стратегічний менеджмент — це цілеспрямована господарська діяльність та забезпечення відносин у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що відповідає можливостям суб'єктів господарювання і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог під впливом контрольованих і неконтрольованих факторів;
- стратегічний менеджмент — це результативне та ефективне управління потенціалом розвитку суб'єктів господарювання.

Стратегічна концепція сталого розвитку суб'єктів господарювання реалізується на практиці за допомогою ефективного вибору цілей і засобів їх досягнення, набору правил поведінки на ринках факторів виробництва, партнерів і шляхів оптимізації споживання ресурсів, а також вибору конкурентної переваги у відповідному середовищі. Аналіз наукової літератури з методології розробки концепцій стійкого розвитку суб'єкта господарювання дозволяє сформулювати наступні основні принципи, на яких має ґрунтуватися розробка стратегії стійкого розвитку суб'єкта господарювання:

- формування місії функціонування суб'єкта господарювання;
- визначення стратегічних цілей і орієнтирів суб'єкта господарювання;
- діагностика управлінського потенціалу;
- вибір стратегії розвитку суб'єкта господарювання на основі ефективного використання його ресурсного та управлінського потенціалу;
- оцінка загроз реалізації цілей суб'єкта господарювання та визначення можливого ризику;
- оцінка ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання як сукупності всіх видів ресурсів, які забезпечують можливість реалізації цілей та досягнення орієнтирів;
- пріоритет у використанні інтелектуальних і скорочення частки матеріально-речових ресурсів;
- формування альтернативних варіантів розвитку суб'єкта господарювання;
- формування механізму розподілу ресурсів для досягнення цілей та орієнтирів суб'єкта господарювання;
- адаптація системи управління персоналом суб'єкта господарюван-

ня для реалізації обраної стратегії розвитку.

Стратегічним орієнтиром у дослідженні національного макроекономічного середовища є якість економічного розвитку його сегментних складових. Всебічне дослідження різних аспектів стратегічного економічного розвитку у макроекономіці дозволяє стверджувати, що єдиного підходу до розуміння зазначених процесів у науковій літературі не визначено. В умовах глобалізації та посилення міжнародної інтеграції зміст категорії стратегічне зростання і розвитку на сучасному етапі інноваційно-інвестиційних перетворень має враховувати економічні перетворення, які здійснюються у міжнародному середовищі, у тому числі, відповідати стратегічним умовам прозорості макроекономіки, обмеженості споживання природних ресурсів для всіх його членів і необхідності розв'язання стратегічно значущих соціально-економічних та екологічних питань [1].

З позицій стратегічної концепції стійкого розвитку в умовах глобальних викликів суб'єкт господарювання, як об'єкт стратегічного менеджменту, розглядається як сукупність параметрів, що характеризують використання певним чином його ресурсів, здатних забезпечити в стратегічній перспективі виконання суб'єктом господарювання обраної місії і визначених стратегічних орієнтирів. Кожний з видів ресурсів суб'єкта господарювання являє собою певну можливість досягнення цілей господарської системи, а їх сукупність – імовірність досягнення прийнятої стратегії розвитку суб'єкта господарювання, тобто характеризує його стратегічний потенціал.

В умовах глобальних викликів стратегічний потенціал суб'єкта господарювання розглядається не тільки з позицій граничних можливостей виробництва тієї або іншої продукції при найбільш повному використанні його ресурсного потенціалу, а включає і здатність суб'єкта господарювання реагувати на зміни у макроекономічному середовищі, на ринках збуту та ринках факторів виробництва, а також його адаптацію до умов, що змінюються, шляхом прийняття адекватних рішень для ефективного виконання своїх функцій і визначених орієнтирів у відповідних умовах конкурентного середовища. Умовами, що дозволяють суб'єкту господарювання правильно відповідати на виклик зовнішнього середовища, є, по-перше, такі елементи його стратегічного потенціалу, як здатності до макроекономічної діагностики, до оцінки кон'юнктури ринків збуту, до висування конкурентоздатних ідей в об-

ласті конструювання, технології і організації виробництва тощо. До інших складових стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання відносяться умови, що дозволяють йому постійно вдосконалювати і формувати власний ресурсний та управлінський потенціал, розширюючи їх граничні можливості:

- здатність суб'єкта господарювання забезпечувати внутрішню гнучкість за рахунок оснащення виробничого процесу адаптивними засобами;
- використовувати інноваційні технології;
- підвищувати кваліфікацію управлінського персоналу;
- діджиталізація господарських процесів та ін.

Методичні підходи до оптимального використання ресурсного та управлінського потенціалу суб'єкта господарювання ґрунтуються на наступних принципових положеннях:

- витрати на управлінський персонал повинні бути пропорціональні доходам отриманим від результатів їх діяльності;
- витрати, які пов'язані із забезпеченням кожної складової стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання ресурсами, повинні являти собою альтернативну вартість даних ресурсів;
- максимальна ефективність використання ресурсів суб'єкта господарювання повинна досягатися пропорційним розподілом ресурсів в системі постачання – виробництво – збут – відтворення, коли неможливо підвищити ефективність використання одного з елементів ресурсу не знижуючи ефективність використання іншого.

Погодимося, що стратегія – це аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими суб'єкта господарювання для того, щоб визначити як і де додається цінність, позиціонування суб'єкта господарювання щодо галузевого середовища [2].

На нашу думку, стратегія сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності на основі ефективного використання ресурсного та управлінського потенціалу – це принципові орієнтири діяльності суб'єкта господарювання для досягнення пріоритетних результатів з урахуванням його ресурсного та управлінського потенціалу.

Ресурсний потенціал суб'єкта господарської діяльності можна охарактеризувати певними критеріями:

- реальні можливості (нереалізовані можливості) суб'єкта господарювання у певній діяльності;

- обсяг ресурсів як залучених, так і тільки підготовлених до використання у господарській системі;
- здатність управлінського персоналу використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами суб'єкта господарювання.

Управлінський потенціал суб'єкта господарської діяльності сфокусований на можливості управлінського персоналу на засадах професіоналізму оптимально застосувати компетентностний й творчий потенціали та організаційну спроможність з метою досягнення результативного й ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

Нестабільність макроекономічного середовища призводить до необхідності постійного вдосконалення всіх аспектів операційної діяльності суб'єкта господарювання, що обов'язково треба врахувати в стратегії управління. Тому, активізувалися питання стратегічного аналізу і планування, що потребує кардинального перепроектування стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання. Поняття стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання трансформується в термінах реінжинірингу, що являє собою розробку нових господарських процесів на основі перепланування попередніх господарських процесів для досягнення різкого поліпшення діяльності суб'єкта господарювання. Відмітимо, що реінжиніринг розглядає стратегічний потенціал суб'єкта господарювання як єдину сукупність взаємопов'язаних процесів у господарській системі, обумовлених його товарною, ресурсною та управлінською стратегіями. Управління вдосконаленням всіх процесів у системі діяльності суб'єкта відбувається при цьому до тих пір, поки весь господарський процес не виявиться настільки оптимізованим, що виключить необхідність подальшого вдосконалення.

Стратегічне управління за такого підходу орієнтується на оптимізацію господарських процесів суб'єкта господарювання в цілому за допомогою розподілу ресурсів між даними процесами, виходячи з діагностики кон'юнктури ринку і набору стратегічних зон діяльності суб'єкта господарювання.

Стратегічна зона діяльності суб'єкта господарювання – окремих сегмент зовнішнього середовища господарської системи суб'єкта, на які вона має або хоче мати вихід з урахуванням вплив контрольованих і неконтрольованих факторів.

Суб'єкт господарювання для досягнення максимального синер-



гітичного ефекту від роботи складових елементів однієї господарської системи, послідовно зміцнює слабкі місця та, відповідно до цього, спрямовує необхідні ресурси на розв'язання даних завдань. Однак при цьому може виникнути небезпека надмірно оптимістичної оцінки можливості розвитку конкурентних позицій суб'єкта господарювання через недостатнє врахування зовнішніх ринкових умов, або ресурсного потенціалу самого суб'єкта господарювання. Останнє можна істотно знизити за рахунок інтеграції ринкового і ресурсного підходів. Для ринкового підходу характерними є наступні особливості:

- працездатність суб'єкта господарювання детермінується ринками збуту, тому привабливості навколишнього середовища як індикатора росту, ємності і якості ринку, а також товарно-ринковому позиціонуванню відносно конкурентів приділяється особлива увага;
- ринкова структура відповідно до парадигми «структура – поведінка – результат» визначає поведінку суб'єкта господарювання і тим самим кінцеві результати;
- ринки факторів виробництва суб'єкта господарювання є доскональними, що далеко від реальності;
- передбачається, що лише суб'єкти господарювання однієї галузі функціонують в умовах однієї кон'юнктури;
- спірним залишається питання, які контрольовані й неконтрольовані фактори привели суб'єкта господарювання до вигідного позиціонування на ринку і яким чином можна утримати або зміцнити ці позиції.

Ресурсоорієнтований підхід має наступні особливості:

- набір ресурсів у суб'єкта господарювання має бути оригінальним;
- завдяки володінню рідкими та оригінальними ресурсами, суб'єкт господарювання може займати досить міцні позиції на ринку, які конкурентам можуть бути не доступні;
- поведінку суб'єкта господарювання визначає парадигма «структура – поведінка – результат»;
- різномірність ресурсної бази суб'єкта господарювання є принциповою його ознакою;
- якщо власні оригінальні ресурси суб'єкта господарювання захищає від імітації на ринку, вони можуть сформувати стратегічний ресурсний потенціал для суб'єкта господарювання;
- для генерації стійких конкурентних переваг до ресурсів суб'єкта

господарювання ставляться певні вимоги.

Таким чином, за рахунок об'єднання двох підходів з'явилась можливість, по-перше, зрозуміти як розвивається суб'єкти господарювання, що використовують оригінальні ресурси, а, по-друге, сформулювати концепцію стратегічного розвитку суб'єкта господарювання, базуючись на наявних ресурсах та ринкових умовах з урахуванням впливу глобальних викликів сьогодення.

Метод, у якому зіставляються ресурси, які забезпечують конкурентні переваги і параметри ринків суб'єкта господарювання візуалізує ресурсно-ринковий портфель. Модель ресурсно-ринкового підходу утворює дві основні стратегії:

- використання наявних конкурентних переваг, що базуються на ресурсах і розширенні їх у напрямку нових ринків суб'єкта господарювання;
- прогнозування необхідності в ресурсах на ринках у майбутньому і прийняття стратегій розвитку суб'єкта господарювання.

Окремими стратегіями при цьому можуть бути:

- управління наявними ресурсами на існуючих ринках для суб'єкта господарювання;
- управління наявними ресурсами на нових перспективних ринках для суб'єкта господарювання;
- управління заново розроблюваними ресурсами при прогнозованих нових ринках для суб'єкта господарювання.

Відзначимо, що перший крок стратегічного аналізу зіставлення продукції, що випускається суб'єктом господарювання, і наявних ресурсів полягає в тому, щоб виявити потребу суб'єкта господарювання в ресурсах. Потім надається специфікація ресурсної потреби суб'єкта господарювання на базі витратоутворюваного фактора за кожним суб-процесом. Звівши окремі ресурси суб'єкта господарювання в загальний ресурсний пул, тим самим підвищивши прозорість структурних зв'язків, формується оцінка витрат за всіма ресурсним пулом і візуалізується загальна картина витрат ресурсозабезпечення суб'єкта господарювання. На завершення проводиться розподіл ресурсів відповідно до потреб окремих субпроцесів суб'єкта господарювання.

Порівняння наявних ресурсів суб'єкта господарювання з попитом на них дозволяє виявити реальні надлишкові потужності, що може призвести до створення нового підрозділу в рамках суб'єкта господарю-

вання або виділення його частини як самостійної господарської одиниці. Тому, інтеграція ресурсного і ринкового підходів дозволяє поліпшити аналіз фактичної стратегічної позиції суб'єкта господарювання та забезпечує прийняття рішення щодо надлишкових потужностей на основі більш широкої інформаційної бази. При наявності незавантажених ресурсів у суб'єкта господарювання, виявлених у результаті ресурсоорієнтованого аналізу, виникає питання про їх використання на наявних, або перспективних ринках. Багато досліджень можна зробити навколо різноманітних стратегій диверсифікації. Якщо розглядається ресурсно-орієнтований підхід, то диверсифікація залежить від здатності суб'єкта господарювання шукати, створювати та використовувати оригінальні ресурси.

Інтеграція ресурсного і ринкового підходів надає можливість пов'язати крайності – специфічність і широку наявність на ринку.

При виході на ринок суб'єкт господарювання оцінює свої можливості відносно наявності ресурсів та відносно власної конкурентоздатності. Якщо виявляється необхідність у створенні нового, раніше не використовованого ресурсу, то постає питання про форму розвитку такого ресурсу у суб'єкта господарювання. Спочатку вивчаються можливості розширення внутрішніх ресурсів суб'єкта господарювання. Якщо наявність ресурсів не відповідає виявленим потребам, то суб'єкт господарювання змушений вдатися до зовнішніх джерел ресурсозабезпечення за допомогою внутрішньогалузевої кооперації. Нарешті, коли наявних ресурсів недостатньо для збереження стабільних конкурентних переваг, то перед суб'єктом господарювання постає завдання з'ясувати, які ресурси необхідно знову створити.

Щодо прогнозованих ринків суб'єкта господарювання, ресурсний підхід, як відзначають дослідники [3,4,5], не володіє інтерпретаційними можливостями. Однак, якщо виходити з того, що в конкурентному середовищі цінність ресурсу визначається характером і вимогами ринків, то інтегрованим підходом (інтеграцією ринкового і ресурсного підходів) відкриваються більші можливості для такого аналізу та прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку суб'єкта господарювання в нових умовах ринкового середовища.

Таким чином, завдяки інтегрованому підходу можна обґрунтувати стратегічні рекомендації з урахуванням декількох перспектив, більш точно аналізувати реальне стратегічне становище суб'єкта господарю-

вання. Визначення ж головних критеріїв співвідношення між внутрішньою та зовнішньою орієнтаціями залежить в кожному конкретному випадку від ситуації ззовні та всередині суб'єкта господарювання.

Методологічні підходи, принципи і методи проведення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання, різні аспекти процесу прийняття рішень у рамках обмеженості ресурсів, викладених вище, можуть бути покладені в основу конкретних дій, спрямованих на виявлення головних напрямків підвищення ефективності використання структурних елементів ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання у надзвичайних умовах діяльності, що дозволить підсилити їх можливість і конкурентоздатність у відповідному середовищі.

Технологічний та економічний розвиток суб'єкта господарювання, що є невід'ємними частинами ресурсного й управлінського потенціалу, постійно перебувають під впливом зовнішніх і внутрішніх погроз, тому виникає необхідність в створенні у суб'єкта господарювання системи економічної безпеки, здатної передбачати ймовірність виникнення погроз і нейтралізації їх впливу.

Для об'єктивної оцінки ресурсного й управлінського потенціалу суб'єкта господарювання важливим фактором є аналіз і оцінка його стану економічної безпеки, що є предметом подальшого дослідження.

**Висновки.** Ресурсний й управлінський потенціал суб'єкта господарювання візуалізує сукупність як потенційних можливостей матеріальних й управлінських ресурсів, так і їх здатність здійснювати процеси операційної діяльності, розподіли і відтворення нові процеси у господарському середовищі суб'єкта. Стійкий розвиток суб'єкта господарювання може бути забезпечений у випадку, якщо корисність (вартість) знову створених ресурсів буде більше вартості спожитих.

Ефективним інструментом забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання є системна методологія аналізу їх ресурсного й управлінського потенціалу, що дозволяє забезпечувати його відповідність стратегічним цілям суб'єкта господарювання і методам їхнього досягнення. В умовах глобальних викликів ресурсно-ринковий підхід більшою мірою забезпечує відповідність суб'єкта господарювання конкурентоздатності параметрам у ринковому середовищі.

Оцінка стану господарського потенціалу більшості суб'єктів господарювання візуалізувала, що основними загрозами можливостям суб'єктів господарювання є фізичне і моральне старіння необоротних

активів, недостатній обсяг інвестицій в основний капітал; погіршення фінансового стану суб'єктів господарювання; руйнація міжгосподарських зв'язків та воєнна агресія.

Стратегічним напрямом стійкого розвитку країни варто вважати науково-технічне переозброєння промисловості на основі відновлення виробничого потенціалу підприємств із використанням, насамперед, вітчизняних інноваційних технологій. Основними принципами функціонування та повоєнного розвитку господарського потенціалу є: збереження і розвиток високого науково-технічного потенціалу; розширення інвестиційного потенціалу, насамперед, за рахунок використання внутрішніх джерел; структурні зміни у національній економіці; розвиток інтелектуального потенціалу та діджиталізація господарських процесів

### Список використаної літератури

1. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.
2. Porter M. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57, issue 2, p. 137-145.
3. Schumpeter, J. A. *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of capitalism*. Routledge. 2017. 380 p.
4. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper, 1985. 285 p.
5. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво Грінь Д.С., 2016. 500 с.

Стаття надійшла 21.09.2023 року

#### **Y. I. Maslennikov,**

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26, Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine,  
e-mail: evgenmaslennikov@ukr.net  
ORCID 0000-0001-6400-7840

#### **T. H. Dobrova,**

Cand. Sc. (Economics), Associate professor,  
Odesa I. I. Mechnikov National University,  
24/26, Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine,  
e-mail: t.dobrova@onu.edu.ua

ORCID 0000-0001-8309-9226

**R. G. Kirtoka,**

Cand. Sc. (Economics),

Odesa I. I. Mechnikov National University,

24/26, Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine,

e-mail: ruslancom@te.net.ua

ORCID 0000-0003-1894-0212

## **STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTITY OF ECONOMIC ACTIVITY BASED ON THE EFFECTIVE USE OF RESOURCE AND MANAGEMENT POTENTIAL**

The directions of the strategy of sustainable development of the subject of economic activity based on the effective use of resource and management potential have been studied. It is substantiated that the strategic concept of sustainable development of the development of the subject of economic activity is implemented in practice with the help of an effective selection of goals and means of their achievement, a set of rules of conduct in the markets of production factors, partners and ways of optimizing resource consumption, as well as the selection of a competitive advantage in the country and on world market. The basic principles of forming a strategy for the sustainable development of an economic entity based on the effective use of resource and management potential are proposed. The proposed conceptual basis of the resource and management potential of the development of the business entity, which creates certain prerequisites for achieving the appropriate level and set of costs associated with the implementation of the business entity's goals and objectives. The application of the market and resource approach in the formation of the strategy of sustainable development of the subject of economic activity is proposed. The conceptual basis of the model of the process of strategic analysis and planning of the activity of the subject of economic activity in the conditions of global challenges has been developed. It is proven that the integration of resource and market approaches allows to improve the analysis of the actual strategic position of the entity of economic activity and ensures decision-making regarding excess capacity based on a broader information base.

An effective tool for ensuring the sustainable development of a business entity is a systematic methodology for analyzing its resource and management potential, which allows to ensure its compliance with the strategic goals of the business entity and the methods of their achievement. In the conditions of global challenges, the resource-market approach to a greater extent ensures the compliance of the economic entity with the parameters of the market environment. The assessment of the state of the economic potential of most business entities visualized that the main threats to the opportunities of business entities are the physical and moral aging of non-current assets, insufficient investment in fixed capital; deterioration of the financial condition of economic entities; destruction of economic relations and military aggression.

The strategic direction of sustainable development of the country should be

considered the scientific and technical rearmament of industry based on the restoration of the production potential of enterprises using, first of all, domestic innovative technologies. The main principles of functioning and post-war development of economic potential are: preservation and development of high scientific and technical potential; expansion of investment potential, primarily through the use of internal sources; structural changes in the national economy; development of intellectual potential and digitization of economic processes.

**Keywords:** strategy, sustainable development, subject of economic activity, resource potential, management potential, strategic potential, strategic management.

### References

1. Melnyk Yu. M. (2019) Teoretyko-metodolohichni zasady rehuliuвання rozvytku promyslovosti u natsionalnii ekonomitsi : monohrafiia. Kherson : OLDI-PLIuS, 365 s. [in Ukrainian].
2. Porter, M. E., (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
3. Schumpeter, J. A. (2017) Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of capitalism. Routledge. 380 p.
4. Drucker P. (1985) Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. New York: Harper, 285 p.
5. Poberezhets O. V. (2016) Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpriemstva : monohrafiia. Kherson : Vydavnytstvo Hrin D.S. 500 s. [in Ukrainian].