

УДК 338.1:334

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.353315>

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЗМІСТ ТА АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ

*Чехунов Д. М., к.т.н., старший викладач (УкрДУЗТ),
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-6351>
Мигденко Н. О., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ),
Ольховський В. В., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*



У статті аргументовано, що в умовах турбулентності потенціал підприємства набуває статусу ключового чинника забезпечення його життєздатності, адаптивності та конкурентоспроможності, а процес формування стратегії його розвитку потребує глибокої трансформації, орієнтованої на цифровізацію, гнучкість та інноваційність. Досліджено зміст поняття «потенціал» та його структурно-компонентний склад. Охарактеризовано ключові етапи традиційного процесу формування стратегії розвитку потенціалу. Розроблено алгоритм реалізації цифрово-орієнтованого стратегування процесів розвитку потенціалу підприємства, що включає п'ять етапів і передбачає цифрову діагностику потенціалу підприємства, ідентифікацію стратегічних цілей його розвитку у цифровому середовищі, моделювання сценаріїв зростання, процес реалізації стратегії та її корегування.

Ключові слова: стратегія, потенціал, підприємства, цифрова трансформація, розвиток, алгоритм.

STRATEGY FOR DEVELOPING ENTERPRISE POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CONTENT AND IMPLEMENTATION ALGORITHM

*Chekhunov D., Candidate of Technical Sciences, Senior Lecturer (USURT),
Mygdenko N., higher education student (USURT),
Olkhovsky V., higher education student (USURT)*

The article argues that in conditions of turbulence, the potential of an enterprise acquires the status of a key factor in ensuring its viability, adaptability and competitiveness, and the

process of forming a strategy for its development requires a deep transformation focused on digitalization, flexibility and innovation. The content of the concept of "potential" and its structural and component composition are studied. The key stages of the traditional process of forming a personnel development strategy are characterized. It is stated that digitalization has caused certain transformations in the procedure for forming a strategy for developing the enterprise's potential and has ensured the integration of digital technologies into all stages of strategic planning in order to increase the efficiency, adaptability and innovativeness of the enterprise. It is determined that the digitalization of the strategic planning process does not simply mean the automation of processes, but involves a profound change in approaches to analysis, decision-making and strategy implementation. The digital transformation of the procedure for strategizing potential development processes involves the use of big data analytics to predict market trends, artificial intelligence to model development scenarios, cloud platforms for collective strategy development, and digital dashboards for real-time KPI monitoring. On this basis, an algorithm for implementing digitally-oriented strategizing of enterprise potential development processes has been developed, which includes five stages and involves digital diagnostics of the enterprise potential, identification of strategic goals of its enterprise in the digital environment, modeling of growth scenarios, the process of strategy implementation and its adjustment. It is concluded that the implementation of the presented algorithm will ensure the integrity of the digitally-oriented strategic process of enterprise potential development and increase its ability to innovative growth.

Keywords: *strategy, potential, enterprises, digital transformation, development, algorithm.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої невизначеності здатність підприємства не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й нарощувати стратегічний потенціал стає ключовою передумовою його стійкості та конкурентоспроможності. Багато підприємств мають розрізнену інформацію про їх ресурси та компетенції, недостатній інструментарій для системної діагностики потенціалу та невпевненість у пріоритетах розвитку.

Для українських підприємств ця проблема набуває особливої актуальності у зв'язку з трансформацією економіки, воєнними викликами, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю адаптації до європейських стандартів господарювання. Значна кількість компаній України стикаються з дефіцитом інвестиційних ресурсів, застарілою матеріально-технічною базою, відтоком кваліфікованих кадрів і низьким рівнем інноваційної активності. У таких умовах формування ефективної стратегії розвитку потенціалу стає не просто інструментом

конкурентної боротьби, а й критичним чинником виживання та стабілізації діяльності підприємств. Саме тому важливо розробляти адаптовані до національних реалій підходи до управління потенціалом, які враховують галузеву специфіку, обмежені ресурси та необхідність швидкої реакції на зміни ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасна наукова література виділяє кілька основних напрямів розвитку теорії формування потенціалу підприємства: ресурсно-орієнтований підхід, концепцію динамічних спроможностей, системний підхід до управління потенціалом та практичні методики стратегічного планування. Значний внесок у розвиток цих підходів зробили зарубіжні вчені, зокрема Тіс Д., Хемел Г., Прахалад К., Портер М., Грант Р. [1-4], які досліджували природу конкурентних переваг, динамічних здібностей і стратегічного управління ресурсами підприємства. Серед українських науковців питання стратегічного управління процесами формування та

розвитку потенціалу підприємства активно вивчають та висвітлюють у публікаціях Ареф'єва О. В., Гесць В. М., Джеджула В. В., Дикань В. Л., Зубенко В. О., Ілляшенко С. М., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Токмакова І. В., Федулова Л. І. та інші [5-11]. Зазначені вчені наголошують на важливості комплексної оцінки ресурсів і компетенцій як основи стійкого розвитку підприємства, удосконаленні механізмів стратегічного управління та підвищенні адаптивності суб'єктів господарювання до зовнішніх викликів. З огляду на наростання проявів кризи в діяльності українських підприємств та динамізм і нестабільність їх оточення, існує гостра потреба у подальшому розвитку теоретичних і практичних засад формування стратегії зростання потенціалу підприємств в умовах цифрових трансформацій.

Метою статті є дослідження змісту та розкриття алгоритму реалізації цифрово-орієнтованого стратегування процесів розвитку потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Потенціал підприємства є багатогранною економічною категорією, що відображає сукупність його ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та внутрішніх резервів, які забезпечують здатність до досягнення стратегічних цілей і стійкого розвитку в динамічному зовнішньому середовищі. У широкому розумінні потенціал – це інтегрована система матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних, інформаційних та управлінських складових, ефективно поєднання яких визначає рівень конкурентоспроможності підприємства [5].

Структурно потенціал підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів: ресурсний потенціал (матеріальні, фінансові, технологічні ресурси), людський потенціал (кваліфікація, компетентність, мотивація персоналу), інноваційний потенціал (здатність до впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень), організаційний потенціал

(гнучкість структури управління, корпоративна культура), а також маркетинговий потенціал, який визначає спроможність ефективно реагувати на потреби ринку та споживачів. Взаємодія цих складових формує стратегічну силу підприємства та його можливість реалізовувати довгострокові цілі [10].

Формування стратегії розвитку потенціалу потребує глибокої диференціації ресурсів і компетенцій. Необхідно чітко відокремлювати ключові ресурси, що створюють основу конкурентних переваг, від допоміжних або вразливих елементів, які можуть обмежувати розвиток. Для цього використовуються сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема внутрішній аудит, VRIO-аналіз (оцінювання цінності, унікальності, імітованості та організаційної придатності ресурсів), SWOT-аналіз та бенчмаркінг для порівняння показників підприємства з лідерами галузі. Така системна ідентифікація дозволяє визначити унікальні компетенції, що є основою для формування довгострокових стратегій зростання [8].

Ефективна діагностика потенціалу є базовою передумовою для розроблення реалістичної та досяжної стратегії, яка повинна поєднувати кількісні показники (фінансові результати, продуктивність праці, рентабельність, рівень використання ресурсів) із якісними параметрами, зокрема такими як корпоративна культура, рівень кваліфікації персоналу, репутація бренду, гнучкість організаційної структури. Важливою є й інноваційна складова, адже здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін визначає його майбутню конкурентоспроможність. Для цього застосовуються методи стратегічного контролінгу, оцінювання компетентностей персоналу, експертні опитування та інтегровані індикатори ефективності.

Варто вказати і на те, що процес формування стратегії розвитку потенціалу підприємства є послідовною процедурою, яка передбачає кілька етапів [5, 8]:

– підготовчий етап – визначення цілей, збирання аналітичної інформації, формування команди стратегічного планування;

– діагностика потенціалу – оцінювання поточного стану ресурсів, компетенцій, внутрішніх процесів;

– формулювання стратегічних пріоритетів – визначення напрямів зростання, стратегічних зон бізнесу та цільових орієнтирів;

– розроблення програм розвитку – конкретизація цілей у вигляді проєктів, заходів і планів дій;

– імплементація стратегії – практична реалізація рішень, управління змінами, забезпечення ресурсами;

– моніторинг і контроль – системне відстеження результатів, коригування планів та адаптація до зовнішніх умов.

Отже, процес розвитку потенціалу є безперервним процесом, який потребує постійної оцінки, гнучкості та адаптації до мінливого середовища.

Практичний вибір між альтернативними стратегіями базується на оцінюванні унікальності ресурсів та спроможності підприємства до трансформації. Теоретичне підґрунтя цього вибору базується на концепціях ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View) та динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities), які підкреслюють, що конкурентна перевага забезпечується не лише наявністю ресурсів, а й умінням підприємства їх розвивати, комбінувати та швидко переорієнтовувати відповідно до змін зовнішнього середовища [10].

У практичній площині застосовуються такі інструменти, як матриці BCG та McKinsey, стратегічні карти збалансованих показників (Balanced Scorecard), які дозволяють оцінити потенціал зростання, прибутковість напрямів діяльності та ступінь ризику.

В умовах нестабільності ринку доцільним є використання сценарного підходу до стратегічного планування.

Підприємство повинно розробляти декілька сценаріїв розвитку – оптимістичний, базовий і песимістичний, що враховують можливі зміни у зовнішньому середовищі, рівень ризику, макроекономічні фактори та поведінку конкурентів [8]. Гнучкість стратегії полягає у здатності швидко адаптувати план дій, перерозподіляти ресурси та модифікувати цілі без втрати загальної стратегічної орієнтації. Такий підхід особливо актуальний для українських підприємств, які діють в умовах економічної турбулентності та обмежених ресурсів.

Окрім того, у процесі формування й реалізації стратегії розвитку потенціалу виникають численні ризики та бар'єри. До внутрішніх належать: опір змінам з боку персоналу, нестача фінансових ресурсів, низький рівень управлінської культури. Негативний ефект останніх посилюється впливом зовнішніх факторів, ключовими з яких є: економічна нестабільність, варіативність законодавчих норм, коливання ринкової кон'юнктури та політичні ризики. Управління ризиками вимагає від підприємств створення резервів, диверсифікації діяльності, страхування, а також формування культури ризик-менеджменту на всіх рівнях управління.

Завершальним етапом є оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку потенціалу, що повинно мати багатофакторний характер і включати фінансові, інноваційні, кадрові, операційні та ринкові показники. Окрім традиційних економічних метрик, доцільно враховувати рівень задоволеності персоналу, зростання інноваційної активності, розширення ринкової частки та підвищення корпоративної репутації. Для цього застосовуються системи KPI, збалансована система показників (BSC), а також регулярний стратегічний аудит, що дозволяє коригувати цілі та методи управління потенціалом [5].

Слід вказати і на те, що цифровізація зумовила певні трансформації і в процедурі

формування стратегії розвитку потенціалу підприємства та забезпечила інтеграцію цифрових технологій у всі етапи стратегічного планування з метою підвищення ефективності, адаптивності та інноваційності підприємства. Разом з цим цифровізація процесу стратегічного планування не просто означає автоматизацію процесів, а передбачає глибинну зміну підходів до аналізу, прийняття рішень і реалізації стратегії. Цифрова трансформація процедури стратегування процесів розвитку

потенціалу передбачає використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ринкових трендів, штучного інтелекту для моделювання сценаріїв розвитку, хмарних платформ для колективного розроблення стратегій та цифрових дашбордів для моніторингу KPI у реальному часі.

Трансформований стратегічний процес, на відміну від традиційної процедури стратегування процесів розвитку потенціалу, включає такі етапи (рис. 1):



Рис. 1. Алгоритм реалізації цифрово-орієнтованого стратегування процесів розвитку потенціалу підприємства

по-перше, виконання цифрової діагностики потенціалу підприємства шляхом комплексного аналізу внутрішнього середовища підприємства із застосуванням цифрових інструментів – систем аналітики великих даних (Big Data),

штучного інтелекту (AI) та бізнес-аналітики (BI), можливості яких дають змогу оцінити наявні ресурси, компетенції, рівень цифрової зрілості та потенціал до інновацій;

по-друге, визначення стратегічних цілей у цифровому середовищі шляхом застосування платформ стратегічного планування, які дозволяють інтегрувати стратегічні пріоритети з ключовими показниками ефективності (КРІ), забезпечити їх узгодженість на всіх рівнях управління;

по-третє, моделювання сценаріїв розвитку за рахунок застосування віртуальної моделі підприємства, які дозволяють симулювати різні варіанти розвитку, оцінити ризики та обрати оптимальні стратегічні траєкторії, і відповідно підтримувати гнучкість та адаптивність стратегії;

по-четверте, забезпечення реалізації стратегії через цифрові платформи за допомогою інтегрованих цифрових систем (ERP, CRM, SCM), що дозволяють реалізувати автоматизоване управління ресурсами, процесами, взаємодією з клієнтами та партнерами, а відповідно й оперативно реагувати на зміни та координувати дії в реальному часі;

по-п'яте, здійснення моніторингу, оцінювання та корегування стратегії, застосовуючи цифрові дашборди, які забезпечують візуалізацію ключових показників, аналіз відхилень та оперативне коригування планів, виконуючи глибоку аналітику результатів та формуючи нові управлінські рішення на основі актуальних даних.

Варто констатувати, що саме таким чином буде реалізовано цілісний цифрово-орієнтований стратегічний процес розвитку потенціалу, який забезпечить підприємству конкурентні переваги, стійкість до змін та здатність до інноваційного розвитку.

Висновок. Таким чином, формування стратегії розвитку потенціалу підприємства є багаторівневим і динамічним процесом, що потребує інтеграції класичних підходів до управління ресурсами з сучасними концепціями стратегічного планування, динамічних спроможностей та інноваційного розвитку. Успішна стратегія

передбачає точну і системну діагностику ресурсів, компетенцій та внутрішніх процесів підприємства, а також здатність керівництва оперативно адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Досліджено зміст поняття «потенціал» та його структурно-компонентний склад. Охарактеризовано ключові етапи традиційного процесу формування стратегії розвитку персоналу. Констатовано, що цифровізація зумовила певні трансформації і в процедурі формування стратегії розвитку потенціалу підприємства та забезпечила інтеграцію цифрових технологій у всі етапи стратегічного планування з метою підвищення ефективності, адаптивності та інноваційності підприємства. На цій основі розроблено алгоритм реалізації цифрово-орієнтованого стратегування процесів розвитку потенціалу підприємства, що включає п'ять етапів і передбачає цифрову діагностику потенціалу підприємства, ідентифікацію стратегічних цілей його розвитку у цифровому середовищі, моделювання сценаріїв зростання, реалізацію стратегії та її корегування. Зроблено висновок, що за рахунок реалізації поданого алгоритму буде забезпечено цілісність цифрово-орієнтованого стратегічного процесу розвитку потенціалу підприємства і підвищено його здатність до інноваційного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Teece D. J. A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2014. Vol. 45 (1). P. 8–37.
2. Hamel G., Prahalad C. K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May–June. P. 79–91.
3. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його збереження; пер. з англ. К. : Основи, 2005. 590 с.

4. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз; пер. з англ. К. : Вільямс, 2004. 496 с.
5. Ареф'єва О.В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку підприємства : монографія. К. : ГРОТ, 2004. 200 с.
6. Геєць В. М. Економіка України в імперативах низьковуглецевого розвитку. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 3. С. 8-17.
7. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.
8. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
9. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми концепції, методи : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2003. 278 с.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155-166.
11. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. К. : Либідь, 2006. 480 с.
3. Porter M. (2005). *Konkurentna perevaha* [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure their preservation]; trans. from English. K.: Osnovy. (in Ukrainian)
4. Grant R. (2004). *Suchasnyy stratehichnyy analiz* [Modern strategic analysis; trans. from English]. K.: Williams. (in Ukrainian)
5. Arefieva O.V., Korenkov O.V. (2004). *Upravlinnya potentsialom rozvytku pidpryyemstva* [Managing the development potential of an enterprise]. Kyiv: GROТ. (in Ukrainian)
6. Geyets V.M. (2022). *Ekonomika Ukrayiny v imperatyvakh nyz'kovuhletsevoho rozvytku* [Economy of Ukraine in the imperatives of low-carbon development]. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*. № 3. P. 8-17.
7. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Tsvyk O. G. (2017). *Innovatsiyana diyal'nist' yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpryyemstv* [Innovative activity as a factor of competitiveness of enterprises]. *Investments: practice and experience*. № 4. P. 5–8.
8. Dykan V. L. (2013). *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management] / V.L. Dykan, V. O. Zubenko, O. V. Makovoz, I. V. Tokmakova, O. V. Shramenko. Kyiv: "Center for Educational Literature". (in Ukrainian)
9. Pyashenko S. M. (2003). *Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom: problemy kontseptsiyi, metody* [Management of innovative development: problems of the concept, methods]. Sumy: University Book. (in Ukrainian)
10. Kuzmin O. E., Melnyk O. G. (2011). *Diahnostyka potentsialu pidpryyemstva* [Diagnostics of the potential of the enterprise]. *Marketing and management of innovations*. № 1. P. 155-166.
11. Fedulova L. I. (2006). *Innovatsiyana ekonomika* [Innovative economics]. K.: Lybid. (in Ukrainian)

REFERENCES:

1. Teece D. J. (2014). Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*. Vol. 45 (1). P. 8–37.
2. Hamel G., Prahalad C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May–June. P. 79–91.

Стаття надійшла 14.11.25

Стаття прийнята до друку після рецензування 29.11.25