

УДК 005:658:004-044.922

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.15-19>**Бугріменко Р.М.**

доктор економічних наук

Державний біотехнологічний університет

Buhrimenko Roman

Dr. of Economic Sc.

State Biotechnological University

<https://orcid.org/0000-0002-0973-0814>**Смірнова П.В.**

кандидат економічних наук

Державний біотехнологічний університет

Smirnova Polina

PhD in Economic Sc.

State Biotechnological University

<https://orcid.org/0000-0001-8567-7915>**Смокова Л.М.**

Державний біотехнологічний університет

Smokova Liudmyla

State Biotechnological University

<https://orcid.org/0009-0006-7656-6985>

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено особливості управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Зокрема, розкрито важливість інтеграції цифрових технологій у стратегічне планування, що включає впровадження інноваційних інструментів, таких як Big Data, штучний інтелект, Інтернет та блокчейн. Визначено ключові складові стратегічного потенціалу: науково-технічний, фінансово-економічний та організаційний, а також їх взаємозв'язок у досягненні стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу приділено проблемам адаптації традиційних бізнес-моделей до нових цифрових умов, створення цифрових екосистем і розвитку цифрових компетенцій персоналу. Подано рекомендації щодо вдосконалення управління потенціалом підприємства для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: управління, потенціал, підприємство, цифровізація, стратегічний розвиток.

MANAGEMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The purpose of the article is to analyze and substantiate approaches to managing the strategic potential of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy. The relevance of the topic is due to dynamic changes in the external environment, increased global competition and the need for enterprises to adapt to the digital economy. Strategic potential management in this context is an important tool for ensuring sustainable development, optimizing resources and increasing the competitiveness of the enterprise. The methodological basis of the study is a systematic approach and methods of comparative analysis. The article uses empirical data and results of previous studies to assess the impact of digital technologies on key components of strategic potential: scientific and technical, financial and economic and organizational. It is determined that digital technologies, in particular Big Data, artificial intelligence, the Internet and blockchain, are the basis for transforming business processes and creating new business models. The need to integrate digital tools into the strategic management of the enterprise, which contributes to increasing the efficiency of resource use, is substantiated. Approaches to adapting traditional business models to the conditions of digitalization are proposed, including the transition to flexible organizational structures, the development of digital competencies of personnel and the creation of digital ecosystems. The main challenges of digital transformation, such as cyber threats, limited resources and insufficient level of digital literacy, are identified, and recommendations for overcoming them are

developed. The practical value of the article lies in the fact that the developed approaches can be used by enterprises to improve strategic potential management, which will allow them to effectively adapt to changes in the external environment, introduce innovations and ensure sustainable development. The results of the study can also be applied to the formation of national policies on the digitalization of the economy and the development of infrastructure to support domestic business.

Keywords: management, potential, enterprise, digitalization, strategic development.

JEL classification: O12, O2, O31, O32

Постановка проблеми. В умовах сучасної нестабільності та інтенсивної конкуренції управління стратегічним потенціалом підприємства є важливим інструментом досягнення його сталого розвитку. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін у зовнішньому середовищі, зростанням конкуренції та потребою у довгострокових стратегічних перевагах. Стратегічний потенціал забезпечує не лише поточну ефективність діяльності, але й визначає здатність підприємства створювати і реалізовувати інновації.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємств. У цих умовах управління стратегічним потенціалом підприємства стає ще більш важливим, оскільки цифрові технології створюють нові можливості для ефективного використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Проте впровадження цифрових рішень також супроводжується значними викликами, такими як адаптація традиційних бізнес-моделей, інтеграція новітніх технологій і вирішення проблем кібербезпеки.

Значення цієї проблеми підтверджується зростаючою роллю цифровізації в економіці. Зокрема, використання технологій Big Data, штучного інтелекту, Інтернету та блокчейну змінює підходи до управління стратегічним потенціалом. Однак багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні цих технологій через недостатність ресурсів, відсутність досвіду або низький рівень цифрової грамотності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Одним із перших, хто звернув увагу на необхідність адаптації стратегічного менеджменту до сучасних умов, був І. Ансофф [1]. Його роботи заклали основу для аналізу стратегічного управління в умовах нестабільності. М. Портер зробив вагомий внесок у вивчення конкурентних стратегій, зокрема у взаємозв'язок між ресурсами підприємства та його здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [2]. Вітчизняні науковці, такі як З.Є. Шершньова, В.О. Василенко, Р.М. Бугріменко, П.В. Смірнова, І.В. Віхренко, Ю. Терлецька акцентують увагу на необхідності інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління підприємством [3-8]. Зокрема, у їхніх роботах розглядаються питання впровадження ERP-систем, CRM-рішень та використання Big Data для підвищення ефективності управління.

Проте, недостатньо висвітлені питання

теоретичних підходів та потребують подальшого розвитку прикладні рекомендації щодо управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. Ці невирішені питання формують основу для подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення управлінських практик і адаптацію підприємств до умов цифрової економіки, обґрунтування методів управління стратегічним потенціалом з урахуванням сучасних викликів.

Метою статті є розробка теоретичних підходів та прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: проаналізувати сучасні наукові підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства, зокрема в умовах цифровізації; дослідити вплив цифрових технологій на складові стратегічного потенціалу та методи його оцінки; виявити ключові виклики, пов'язані з інтеграцією цифрових інструментів у процеси стратегічного управління; розробити рекомендації щодо вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства із використанням сучасних інструментів і технологій.

Виклад основних результатів дослідження. Цифрова трансформація є важливим напрямом сучасного економічного зростання та розвитку бізнесу. Інформаційні технології формують основу для створення нових бізнес-моделей, сприяючи підвищенню ефективності виробничих і управлінських процесів. Вона передбачає інтеграцію технологій у всі аспекти діяльності підприємства: від організаційно-економічних відносин до технічного забезпечення та програмних рішень. Основою цифрової трансформації є формування єдиної цифрової моделі підприємства, що об'єднує управлінську систему, організаційно-економічні відносини, технічні засоби та програмне забезпечення. Це дозволяє створювати нові інструменти для прийняття рішень, покращувати зв'язок із клієнтами, а також оптимізувати використання ресурсів. Цифрова трансформація бізнесу вимагає перебудови системи менеджменту та ухвалення ряду стратегічних рішень. Дослідники виділяють два основні підходи до реалізації трансформації:

1. Поступова трансформація. Передбачає поступове впровадження цифрових технологій. Цей підхід є менш ризикованим, але часто виявляється недостатньо ефективним через швидкий темп змін у цифровій сфері.

2. Стрибокподібна трансформація. Характеризується швидким нарощуванням технологічних можливостей підприємства. Вона дозволяє оперативно адаптуватися до змін у середовищі, але супроводжується значними ризиками.

Для ефективної цифрової трансформації підприємства необхідно розробити відповідну стратегію, яка може включати онлайн-стратегії та цифрові стратегії.

Онлайн-стратегія – це стратегія, орієнтована на використання онлайн-активів підприємства для досягнення бізнес-цілей. Основні завдання включають: аналіз проблем бізнесу, які можуть бути вирішені за допомогою онлайн-активів; розробка планів використання онлайн-інструментів для досягнення цілей підприємства та його стейкхолдерів; визначення пріоритетних ініціатив і напрямів інвестицій.

Ключова мета онлайн-стратегії – підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок використання цифрових можливостей, одночасно ідентифікуючи ризики та можливості в цифровому середовищі.

Цифрова стратегія – це стратегія, яка перетворює підприємство на цифрову організацію, де зв'язок із клієнтами, прийняття рішень та надання продуктів/послуг базуються на даних. Основні елементи цифрової стратегії включають: індивідуалізацію пропозицій завдяки аналізу великих даних; впровадження хмарних технологій для управління операціями; створення платформ для підтримки ключових функцій бізнесу.

Цифрова стратегія передбачає використання технологічних платформ корпоративного рівня для забезпечення взаємодії між бізнес-організацією та її клієнтами, оптимізації внутрішніх процесів і створення інноваційних рішень.

Сучасні цифрові підприємства акцентують увагу на інтеграції новітніх технологій та інформаційних систем для підтримки бізнес-процесів і надання послуг. Завдяки використанню цифрових технологій вони отримують можливість децентралізувати операції, підвищувати швидкість реагування на ринкові зміни, покращувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати стабільність бізнесу в умовах невизначеності.

Цифрова трансформація підприємства передбачає досягнення таких ключових цілей:

1. Економія витрат. Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів знижує витрати на операційні та адміністративні функції.

2. Досягнення конкурентних переваг. Впровадження інноваційних рішень дозволяє підприємствам залишатися попереду конкурентів.

3. Підтримка ефективності. Забезпечення стабільної роботи підприємства навіть в умовах змін та непередбачуваних обставин.

4. Покращення взаємодії з клієнтами. Персоналізовані сервіси, засновані на аналізі даних, покращують клієнтський досвід та лояльність.

Ефективне стратегічне управління в умовах цифровізації залежить від повного використання всього потенціалу підприємства та включає три ключові складові: науково-технічний, фінансово-економічний та організаційний потенціал підприємства. Розглянемо кожен з них детальніше.

1. Науково-технічний потенціал – основа для впровадження цифрових інновацій, які сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства, компонентами якого є: використання

сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ); автоматизація бізнес-процесів; інтеграція інноваційних рішень у виробничі процеси.

Наприклад, підприємство «Tesla, Inc.» активно застосовує автоматизовані виробничі лінії, роботів і штучний інтелект для управління процесами та забезпечення високої продуктивності. Підприємство «Нібулон» (Україна) використовує системи супутникового моніторингу та автоматизацію складів для покращення логістичних процесів. Результатом впровадження є зниження помилок через людський фактор, підвищення точності та швидкості виконання операцій.

2. Фінансово-економічний потенціал забезпечує ресурсну базу для реалізації цифрових трансформацій, компонентами якого є: оптимізація витрат на впровадження цифрових технологій; залучення зовнішніх інвестицій та використання власних фінансових резервів; оцінка економічної ефективності від впровадження інновацій.

Наприклад, підприємство «Procter & Gamble» оптимізує витрати на маркетинг через використання цифрових платформ, що дозволяє ефективно розподіляти бюджети. Підприємство «МХП» (Миронівський хлібопродукт) залучив іноземні інвестиції для створення інноваційних агрохолдингів з використанням сучасних технологій та аналізу великих даних. Результатом є зниження виробничих витрат, що покращує фінансову стійкість і дозволить залучати більше ресурсів для масштабування інновацій.

3. Організаційний потенціал спрямований на створення гнучкої та адаптивної системи управління підприємством, компонентами якого є: перехід до цифрового управління; зміна організаційної культури; створення міждисциплінарних команд для вирішення інноваційних завдань.

Наприклад, підприємство «Amazon» має гнучку організаційну структуру, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, адаптувати бізнес-моделі під нові тренди та ефективно впроваджувати нові технології. Підприємство «SoftServe» (Україна) активно розвиває корпоративну культуру, засновану на інноваціях, і регулярно проводить навчання для працівників щодо впровадження новітніх технологій. Результатом є забезпечення оперативного реагування на виклики, покращення продуктивності працівників і створення умов для стійкого зростання.

Цифрова трансформація вимагає інтеграції нових технологій у стратегічне планування діяльності підприємства. Це передбачає аналіз ресурсної бази підприємства, ринкових можливостей та стратегічних цілей. Впровадження цифрових рішень у такі сфери, як виробництво, маркетинг і логістика, сприяє створенню більш ефективного інформаційного простору, що об'єднує внутрішні та зовнішні процеси підприємств. На наш погляд ключовими аспектами цифровізації повинні бути: законодавча підтримка держави, яка полягає у створенні регуляторного середовища, що сприятиме розвитку інновацій; розвиток цифрової інфраструктури підприємства, що забезпечить доступ до сучасних мережних

інструментів та усуне цифрові розриви між секторами економіки; цифрова безпека підприємства, що гарантуватиме захист даних та інфраструктури в умовах кіберзагроз; інноваційно-інвестиційна підтримка, що сприятиме впровадженню нових технологій через інвестиції у розвиток підприємств.

Реалізація цих напрямів дозволить вітчизняним підприємствам перейти на якісно новий рівень функціонування, підвищуючи їх конкурентоспроможність та стійкість до викликів сучасної економіки. Необхідно звернути увагу на перспективи в напрямку управління стратегічним потенціалом у цифрову епоху:

1. Розробка цифрових стратегій підприємств. Підприємства мають створювати індивідуальні цифрові стратегії, які включають аналіз поточного стану, визначення ключових напрямків цифровізації та розробку дорожньої карти впровадження технологій.

2. Інтеграція штучного інтелекту та великих даних. У майбутньому штучний інтелект стане основним інструментом для аналізу бізнес-процесів і прийняття рішень. Великі дані дозволять краще зрозуміти ринки, споживачів та оптимізувати внутрішні процеси підприємств.

3. Створення цифрових екосистем. Співпраця підприємств, постачальників, споживачів та інших стейкхолдерів у рамках єдиної цифрової платформи сприятиме підвищенню ефективності всіх учасників ланцюга створення доданої вартості.

4. Розвиток гнучких організаційних структур. Підприємства мають переходити до гнучких моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до нових умов.

5. Фокус на сталому розвитку. У цифрову епоху стратегічне управління повинно враховувати не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти. Впровадження цифрових технологій може допомогти знизити вплив на довкілля (наприклад, через оптимізацію енергоспоживання) та покращити умови праці.

6. Усунення цифрових розривів. У майбутньому важливим завданням буде зменшення цифрової нерівності між різними секторами економіки, регіонами та рівнями підприємств. Це потребуватиме як державної підтримки, так і активних дій з боку бізнесу.

7. Інноваційно-інвестиційний розвиток. Стимулювання підприємств до інвестицій у дослідження і розробки (R&D) сприятиме створенню нових продуктів, послуг і рішень. Це дозволить підприємствам зайняти лідерські позиції у своїх галузях.

8. Підвищення рівня цифрової безпеки. Із розвитком цифрових технологій зростає загроза кіберзлочинності. У майбутньому підприємства повинні посилювати заходи захисту даних і створювати ефективні системи кібербезпеки.

Висновки. Цифрова трансформація стала ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Управління стратегічним потенціалом підприємства в цьому контексті передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності: виробництво, маркетинг, логістику, фінанси та управління персоналом. На основі дослідження можна зробити наступні висновки.

Для успішної цифровізації необхідно розглядати науково-технічний, фінансово-економічний та організаційний потенціали як єдиний взаємопов'язаний механізм. Кожен із цих видів потенціалу забезпечує реалізацію окремих елементів цифрової трансформації, а їх синергія створює основу для довгострокового успіху.

Впровадження цифрових технологій значно підвищує ефективність бізнес-процесів. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й адаптувати підприємство до швидких змін на ринку, завдяки інструментам штучного інтелекту, великих даних, Інтернету та автоматизації.

Цифрові інновації вимагають значних інвестицій, тому підприємства повинні оптимізувати витрати, залучати зовнішнє фінансування та створювати фінансові моделі, які враховують ризики та окупність цифрових проєктів.

На рівні держави важливо розробити сприятливе регуляторне середовище, що підтримує цифровізацію, та забезпечити розвиток цифрової інфраструктури, зокрема доступ до високошвидкісного інтернету, кібербезпеку та захист даних.

Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації є складним, але необхідним процесом для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Підприємства, які зможуть адаптувати свої бізнес-моделі, використовувати весь спектр внутрішнього потенціалу та активно інтегрувати цифрові технології, матимуть значні переваги на глобальному ринку. Перспективи розвитку в цьому напрямку охоплюють не лише впровадження інновацій, але й створення нових підходів до управління, що базуються на даних, гнучкості та сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. (2001). Стратегічне управління. Київ: Економіка. 364 с.
2. Портер М. (2019). Конкуренція: стратегічні підходи. Київ: Наш формат, 550 с.
3. Шершньова З. Є. (2004). Стратегічне управління. підручник. Київ: КНЕУ, 699 с.
4. Василенко В.О. (2003). Стратегічне управління підприємством. навч. посібник. Київ: Центр навч. літ-ри, 400 с.
5. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. (2024). Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство. Електронний науковий журнал, Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>.
6. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В., Смокова Л.М. (2024). Загрози та ризики цифрової трансформації підприємства. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», № 8. С. 23-27.

DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.04.2024.001>.

7. Віхренко І.В., Чубов Р.М. (2024). Проблеми управління стратегічним потенціалом підприємства. Проблеми сучасних трансформацій, Серія: економіка та управління, № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-18>.

8. Терлецька Ю. (2023). Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>.

References:

1. Ansoff I. (2001). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. Kyiv: Economy, 364 p. [in Ukrainian].
2. Porter M. (2019). *Konkurentsiia: stratehichni pidkhody [Competition: strategic approaches]*. Kyiv: Our format, 550 p. [in Ukrainian].
3. Shershnova Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk [Strategic management: textbook]*. Kyiv: KNEU, 699 p. [in Ukrainian].
4. Vasylenko V.O. (2003). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: navch. posibnyk [Strategic management of an enterprise: study guide]* Kyiv: Education Center. letters. 400 p. [in Ukrainian].
5. Buhrimenko R.M., Smirnova P.V. (2024). *Vplyv rozvytku tsyfrovoy transformatsii na diialnist pidpriemstva [The impact of digital transformation on enterprise activities]*. *Economy and society. Electronic scientific journal*, Vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>. [in Ukrainian].
6. Buhrimenko R.M., Smirnova P.V. & Smokova L.M. (2024). *Zahrozy ta ryzyky tsyfrovoy transformatsii pidpriemstva [Threats and risks of digital transformation of the enterprise]*. *The grail of science: Int. of science magazine*. Vinnytsia: NGO «European Scientific Platform». No. 38. Pp. 23-27. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.04.2024.001>. [in Ukrainian].
7. Vihrenko I.V., Chubov R.M. (2024). *Problemy upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstva [Problems of managing the strategic potential of the enterprise]*. *Problems of modern transformations, Series: economy and management*, No. 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-18>. [in Ukrainian].
8. Terletska Yu. (2023). *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [Enterprise development management in the context of digital business transformation]*. *Economy and society*, No. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>. [in Ukrainian].