

3. Денисюк, О. Г. Комплексна оцінка вартості підприємства. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/22.pdf>
4. Ernst, D. (2023). Risk measures in simulation-based business valuation: Classification of risk measures in risk axiom systems and application in valuation practice. *Risks*, 11(1), 13. <https://doi.org/10.3390/risks11010013>
5. Лаговська, О. (2012). Оцінка вартості підприємства: аналіз підходів та методів. *Економічний аналіз*, 10(2), 414–417.
6. Панченко, А. А. (2023). Вплив війни на оцінку вартості підприємства. *Young Scientist*, 6(118), 89–93. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-18>
7. Рубан, Ю. Б., & Татар, М. С. (2017). Методологічні основи оцінювання вартості підприємства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*, 13, 18–24.
8. Senova, A., Tobisova, A., & Rozenberg, R. (2023). New approaches to project risk assessment utilizing the Monte Carlo method. *Sustainability*, 15(2), 1006. <https://doi.org/10.3390/su15021006> (date of access 29.01.2026)
9. Терещенко, О. О., & Савчук, Д. Г. (2011). Вартісно-орієнтований контролінг - інноваційний ресурс управління. *Фінанси України*, 12, 77–88. [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgii/irbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Fu\\_2011\\_12\\_9.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgii/irbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fu_2011_12_9.pdf)
10. Цибульська, Е. І., & Шендрюк, В. С. (2020). Оцінка вартості підприємства в умовах невизначеності. *Економічний простір*, 159, 119–123. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-25>

#### References.

1. Berezin, O. V., Duda, S. T., & Mitsenko, N. H. (2011). *Upravlinnia potentsialom pidpryemstva* [Enterprise potential management]. Mahnoliia 2006.
2. Danilova, Yu. Yu. (2012). *Otsinka vartosti pidpryemstva* [Enterprise value assessment]. <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/studconf/372.pdf>
3. Denysiuk, O. H. (2021). *Kompleksna otsinka vartosti pidpryemstva* [Comprehensive assessment of enterprise value]. Zhytomyr Polytechnic State University. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/22.pdf>
4. Ernst, D. (2023). Risk measures in simulation-based business valuation: Classification of risk measures in risk axiom systems and application in valuation practice. *Risks*, 11(1), 13. <https://doi.org/10.3390/risks11010013>
5. Lahovska, O. (2012). Otsinka vartosti pidpryemstva: analiz pidkhodiv ta metodiv [Enterprise value assessment: analysis of approaches and methods]. *Economic Analysis*, 10(2), 414–417.
6. Panchenko, A. A. (2023). Vplyv viiny na otsinku vartosti pidpryemstva [The impact of war on enterprise value assessment]. *Young Scientist*, 6(118), 89–93. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-18>
7. Ruban, Yu. B., & Tatar, M. S. (2017). Metodolohichni osnovy otsiniuvannya vartosti pidpryemstva v suchasnykh umovakh [Methodological foundations of enterprise value assessment in modern conditions]. *Economy and Society*, (13), 18–24.
8. Senova, A., Tobisova, A., & Rozenberg, R. (2023). New approaches to project risk assessment utilizing the Monte Carlo method. *Sustainability*, 15(2), 1006. <https://doi.org/10.3390/su15021006>
9. Tereshchenko, O. O., & Savchuk, D. H. (2011). Vartisno-orientovanyi kontrolinh - innovatsiinyi resurs upravlinnia [Value-based controlling as an innovative management resource]. *Finance of Ukraine*, (12), 77–88. [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgii/irbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Fu\\_2011\\_12\\_9.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgii/irbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fu_2011_12_9.pdf)
10. Tsybul'ska, E. I., & Shendryk, V. S. (2020). Otsinka vartosti pidpryemstva v umovakh nevynachenosti [Enterprise value assessment under uncertainty]. *Economic Space*, (159), 119–123. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-25>

#### Abstract.

Баглей Р. Р. Порівняльний аналіз підходів до оцінки вартості підприємства в умовах невизначеності.

Стаття присвячена порівняльному аналізу підходів до оцінки вартості підприємства в умовах невизначеності, зокрема в контексті нестабільного економічного середовища. Актуальність дослідження зумовлена тим, що традиційні підходи до оцінки вартості підприємства були сформовані переважно в умовах відносно стабільного економічного середовища і потребують критичного переосмислення в умовах підвищеної невизначеності, браку ринкової інформації, нестабільності макроекономічних показників та суттєвого зростання додаткових витрат підприємств внаслідок збройного конфлікту. У статті систематизовано теоретичні концепції вартості підприємства, розглянуто сутність та особливості трьох базових підходів до її оцінки (витратного, дохідного та порівняльного) і проведено їх порівняльний аналіз з позиції придатності до застосування в умовах невизначеності. Встановлено, що витратний підхід демонструє найнижчу чутливість до невизначеності, оскільки спирається на фактичні дані фінансової звітності, однак не здатен врахувати зовнішні чинники впливу, потенціал підприємства та наслідки фізичного знищення активів. Дохідний підхід є найбільш чутливим до умов невизначеності, оскільки базується на проєктованих майбутніх грошових потоках, достовірність яких у нестабільному середовищі суттєво знижується, а в умовах війни додатково обтяжується значними витратами підприємств. Порівняльний підхід стикається з критичною проблемою браку ринкових аналогів та інформації про угоди в умовах воєнного часу, що унеможливає формування адекватної бази для порівняння. За результатами дослідження обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу, що поєднує витратний підхід як базовий із елементами дохідного підходу в частині врахування ризиків, що дає змогу отримати найбільш об'єктивну та достовірну оцінку вартості підприємства в умовах невизначеності.

Ключові слова: вартість підприємства, оцінка вартості бізнесу, невизначеність, витратний підхід, дохідний підхід, порівняльний підхід.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.05.2026 Прийнята до друку / Accepted 15.05.2026 Опубліковано / Published 31.05.2026

#### Бібліографічний опис статті:

Баглей Р. Р. Порівняльний аналіз підходів до оцінки вартості підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 2. С. 8–11.

Bagley R. Comparative analysis of approaches to business valuation under conditions of uncertainty. *Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 2, pp. 8–11.

УДК: 658.5; JEL classification: L21, M21, L10

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-2>

КАЛІНІЧЕНКО Сергій Миколайович, д.е.н., доцент, заступник генерального директора з міжнародного співробітництва, інновацій та розвитку, ДНП «Центр Тестування» МОЗ України, <https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Калініченко С.М. Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності.

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Визначено сутність поняття «потенціал підприємства» як комплексної системи ресурсів, компетенцій і можливостей, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування економічного потенціалу підприємства, його функціональної структури та ролі у формуванні стійких конкурентних переваг. Обґрунтовано, що стратегічне управління потенціалом підприємства має базуватися на системному підході, який охоплює



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Калініченко Сергій Миколайович, 2026

ресурсну, фінансову, виробничу, інноваційну, маркетингову, кадрову та управлінську складові. Встановлено, що ефективність управління потенціалом значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати цифрові технології та забезпечувати гнучкість управлінських процесів. У роботі досліджено сучасні методи оцінювання потенціалу підприємства, зокрема графоаналітичну модель «Квадрат потенціалу», методи дисконтування грошових потоків, інтегральні підходи та оцінку цифрової зрілості підприємства. Визначено особливості використання цифрових інструментів управління, Agile-підходів і концепції Smart Factory у процесі розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Акцентовано увагу на важливості цифровізації, інноваційності та управлінської гнучкості як ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємства в умовах Четвертої промислової революції. Окрему увагу приділено аналізу сучасних зовнішніх викликів, які впливають на розвиток підприємств в Україні, зокрема воєнних ризиків, демографічної кризи, дефіциту інвестиційних ресурсів і необхідності структурної трансформації економіки. Наведено приклади успішного стратегічного управління потенціалом міжнародних та українських компаній, що підтверджують важливість розвитку кадрового, інноваційного та інформаційного потенціалу. За результатами дослідження сформувано практичні рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного управління потенціалом підприємства на основі цифрової зрілості, адаптивності, розвитку інтелектуального капіталу та впровадження сучасних управлінських технологій.

**Ключові слова:** стратегічне управління, потенціал підприємства, економічний потенціал, конкурентоспроможність, цифровізація, цифрова зрілість, Agile-менеджмент, інноваційний потенціал, управлінський потенціал, стратегічний розвиток підприємства.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Еволюція сучасної економічної думки призвела до розуміння того, що фундаментом успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є не лише наявні ресурси, а й його внутрішня здатність перетворювати ці ресурси на конкретні ринкові переваги. Категорія «потенціал підприємства» у науковій літературі трактується багатогранно, відображаючи інтегральну оцінку поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою інтелектуальних і підприємницьких здібностей персоналу в економічні блага [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковому дискурсі останніх десятиліть категорія потенціалу пройшла шлях від простого обліку активів до складного системного конструкту. Наприклад, у роботах І.З. Репіної [2] підприємницький потенціал визначається як сукупність ресурсів, навичок та можливостей персоналу щодо виробництва товарів та отримання максимального доходу, що забезпечує стає функціонування. Натомість Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк [3] акцентують увагу на потенціалі як на властивості носія забезпечувати очікуваний результат у системі зовнішніх обмежень, враховуючи здатність до саморозвитку, що свідчить про перехід від статичного сприйняття можливостей до динамічного, де ключовим стає не лише наявність ресурсу, а й механізм його активації.

Важливо розрізняти підходи до визначення економічного потенціалу, сформовані в українській та світовій школах менеджменту. Р.А. Алієв [4] трактує потенціал як сукупність засобів і можливостей у певній галузі. Проте для стратегічного управління більш релевантним є підхід А.М. Турило, К.В. Богачевської [5], які розглядають потенціал як граничну можливість підприємства генерувати додану вартість на основі максимального використання ресурсів та досягнення ефекту синергії. Синергетичний аспект є критичним, оскільки він пояснює, чому підприємства з ідентичними

ресурсними базами демонструють різну конкурентоспроможність.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку адаптивних механізмів стратегічного управління потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища. Особливої уваги потребують питання інтеграції цифрових технологій, штучного інтелекту та систем аналітики даних у процеси управління потенціалом підприємства. Актуальним напрямом досліджень залишається оцінювання впливу цифрової зрілості на ефективність діяльності підприємств, а також формування моделей стратегічної стійкості підприємств в умовах воєнних і економічних ризиків. Перспективним є також дослідження механізмів розвитку інтелектуального капіталу, інноваційного потенціалу та управлінської гнучкості як ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства, визначення його структурних складових, сучасних підходів до оцінювання та формування механізмів підвищення ефективності використання потенціалу в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для глибокого розуміння предмета дослідження необхідно систематизувати основні наукові підходи, що домінують у сучасній економічній літературі. Аналіз підходів дозволяє виокремити інтегральну сутність потенціалу як складної, динамічної та синергійної сукупності ресурсів і компетенцій, що використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей. В умовах динамічних змін національної та світової економіки управління потенціалом стає критичним фактором успіху, оскільки воно дозволяє не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати майбутній стан підприємства.

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування сутності потенціалу підприємства

Автор	Основний акцент дефініції	Функціональна спрямованість
Є.В. Лапін	Реальна здатність до створення максимального обсягу благ з урахуванням ресурсних обмежень	Ресурсна ефективність та збалансованість факторів виробництва
О. Олесюк	Можливість трансформації вхідних ресурсів у вихідні блага через підприємницькі здібності	Процесний підхід та роль людського капіталу
Н.С. Завізна	Наявні можливості та запаси для підтримки конкурентоздатності	Орієнтація на ринкове позиціонування
О.В. Березін	Здатність забезпечити прибуток при задоволенні потреб споживачів	Фінансова стійкість та маркетингова адаптивність
Л. Квасній	Можливість нарощувати конкурентні переваги у визначеному напрямі	Стратегічний розвиток та динаміка зростання

Джерело: сформовано на основі [6–9]

Потенціал підприємства не є монолітним утворенням; це розгалужена система взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує свою роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Сучасні дослідники пропонують розглядати структуру потенціалу через системний підхід, виділяючи рівні, часові характеристики та функціональні блоки [10].

Стратегічне управління вимагає чіткої диференціації можливостей за часовими горизонтами і дозволяє менеджменту розуміти, на що можна спиратися сьогодні, а які компетенції необхідно розвивати для майбутнього [10]:

1. Ресурсна складова (минуле) відображає результати минулої діяльності підприємства (накопичені активи, технології, капітал та репутація, сформовані попередніми стратегічними рішеннями).

2. Поточний потенціал (теперішнє) – здатність підприємства ефективно використовувати ці накопичені ресурси саме зараз. Ключову роль відіграють бізнес-процеси та оперативне управління.

3. Стратегічний потенціал (майбутнє) – сукупність можливостей, що забезпечують сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Включає здатність до навчання, адаптацію до ринкової невпевненості та

прогнозування ризиків. Зв'язок між складовими є ієрархічним. Ресурси є первинним елементом, економічний потенціал виступає результатом їх комбінації, а ринковий потенціал є фінальним проявом ефективного реалізації загального потенціалу в зовнішньому середовищі.

Для детального аналізу доцільно розглянути функціональні підсистеми, що формують загальну потужність підприємства. Кожна з них має свої специфічні показники та методи управління:

- виробничий потенціал – основа діяльності, що включає сукупність матеріальних ресурсів і механізмів їх відтворення. Його ядром є технічний та технологічний потенціали, що визначають фізичні межі виробництва;
- фінансовий потенціал характеризує фінансові ресурси та здатність підприємства до їх ефективного використання, управління ліквідністю та підтримку платоспроможності;
- інноваційний потенціал – здатність до генерації, сприйняття та впровадження нових ідей. Є критичним фактором у сучасній економіці, що забезпечує системне технічне та управлінське оновлення;
- маркетинговий потенціал визначає здатність підприємства спрямовувати свої функції на задоволення потреб ринку, впливати на споживачів та створювати стійкі ринкові позиції;
- кадровий (трудоий) потенціал об'єднує кваліфікацію, досвід, професійний рівень та мотивацію персоналу. Саме люди є носіями компетенцій, що перетворюють ресурси в цінність;
- управлінський потенціал – здатність керівництва приймати стратегічні рішення, координувати дії підрозділів та забезпечувати гнучкість організації;
- інформаційний потенціал – єдність організаційно-технічних можливостей, що забезпечують підготовку та прийняття рішень на основі якісних даних.

Важливо зазначити, що у структурі потенціалу особливу роль відіграє інтелектуальний капітал, який синтезує людські знання, інформаційні ресурси та ідеї. В умовах цифровізації він стає основним драйвером формування доданої вартості.

Стратегічне управління потенціалом – процес, що виходить за межі звичайного планування. Воно передбачає побудову системи, здатної не лише реагувати на зовнішні виклики, а й створювати нові можливості для успіху. Згідно з Т. Йеннером, успішне стратегічне управління вимагає збалансованого розподілу завдань між трьома підсистемами: плануванням, реалізацією та контролем [11].

Центральним елементом системи управління є управлінська компетентність, яка характеризується наявністю стратегічних знань та здатністю реалізовувати рішення в умовах високої невизначеності. Управлінський потенціал визначає, наскільки ефективно поєднані інші види ресурсів. Мається на увазі не лише внутрішня оптимізація, а й активна взаємодія із зовнішнім середовищем – партнерами, клієнтами та регуляторами.

Формування потенціалу – виявлення стратегічних можливостей і резервів, здатних підвищити рівень конкурентоспроможності. Також це процес постійного пошуку альтернатив і адаптації бізнес-моделі до нових реалій. Важливим аспектом є здатність організації до «амбідекстрії» – одночасного фокусування на поточній операційній ефективності та пошуку проривних інновацій [12].

На загальнодержавному рівні стратегічні пріоритети розвитку часто визначаються державними стратегіями (наприклад, Державною стратегією регіонального розвитку України до 2020 року). Стратегічне планування на рівні підприємства має корелювати з цими векторами, особливо в частині використання трудових ресурсів, розвитку інфраструктури та забезпечення продовольчої чи енергетичної безпеки. Наприклад, оцінка туристичного потенціалу регіону може стати базою для формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг, з урахуванням історико-культурних та природних особливостей території.

Для того, щоб управління було ефективним, необхідно мати інструментарій для вимірювання потенціалу. Оцінка дозволяє зрозуміти розрив між поточним станом і бажаним майбутнім, ідентифікувати слабкі місця і пріоритети інвестування.

Один із найбільш наочних методів оцінки, що використовується в українській практиці – графоаналітична модель «Квадрат потенціалу», що дозволяє візуалізувати стан чотирьох ключових сфер діяльності підприємства [13]:

1. Виробництва, розподілу та збуту продукції (перший вектор).
2. Організаційної структури та менеджменту (другий вектор).
3. Маркетингу (третій вектор).
4. Фінансів (четвертий вектор – результуючий).

Алгоритм побудови передбачає бальну оцінку кожного вектора, де результати відкладаються вздовж осей координат. З'єднання точок утворює чотирикутник, площа та форма якого дають уявлення про масштаб та збалансованість потенціалу.

Таблиця 2

**Оцінювання потенціалу підприємства за графоаналітичною моделлю «Квадрат потенціалу»**

Параметр оцінки	Опис значення	Класифікація рівня
Розмір (площа)	Загальна потужність можливостей підприємства	Малий (<30), середній (30-70), великий (>70)
Форма (контур)	Рівень гармонійності розвитку підсистем	1 тип (збалансований), 2 тип (незбалансований)
Динаміка	Зміна форми та площі з часом	Відображає стадії життєвого циклу (розвиток, успіх, занепад)

*Джерело: сформовано на основі [13]*

Якщо вектори «Організаційна структура» та «Маркетинг» розвинені краще за інші – це свідчить про наявність серйозних передумов для майбутнього зростання, навіть якщо фінансовий вектор зараз не є максимальним.

Окрім графічних методів, широко застосовуються аналітичні підходи, засновані на фінансових показниках і дисконтуванні. Оцінка потенціалу часто проводиться шляхом розрахунку вартості активів та їх здатності генерувати грошові потоки.

Методи оцінки включають [14]:

- метод дисконтування грошових потоків дозволяє оцінити теперішню вартість майбутніх вигод, які може принести потенціал;
- метод капіталізації доходів використовується для стабільно функціонуючих систем;
- метод порівняльної одиниці та мультиплікаторів – для оцінки відносної конкурентоспроможності на ринку.

Важливим є розрахунок показника NCF (чистий приведений потік капіталу), який враховує припливи

та відпливи коштів, скориговані на ставку дисконту, що відображає рівень ризику

$$NCF = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i^+ - CF_i^-}{(1+r)^i}$$

де  $r$  – ставка дисконту, яка розраховується за моделями WACC (середньозважена вартість капіталу) або CAPM (оцінка капітальних активів).

Сучасні дослідження пропонують комплексну систему, що включає чотири етапи [15]:

1. Формування бази даних про витрати на НДР, частку інноваційної продукції, рентабельність маркетингу тощо.
2. Стандартизація показників у заданому діапазоні для забезпечення їх порівняльності
3. Розрахунок проміжних показників за групами (ресурсна, результативна, управлінська).
4. Визначення єдиного показника інноваційної здатності підприємства.

Такий підхід дозволяє ідентифікувати нереалізовані можливості потенціалу організованості та функціональних зв'язків. Оцінка рівня інноваційної активності проводиться за шкалою: 0–4 бали (низький), 4,1–8 (середній), 8,1–11,55 (високий).

В умовах Четвертої промислової революції стратегічний потенціал підприємства неможливо розглядати окремо від його цифрових можливостей. Цифровізація стає не просто технічним оновленням, а фундаментальною зміною у способі створення цінності.

Впровадження гнучких методологій (Agile) суттєво змінює внутрішню архітектуру потенціалу. Agile-філософія розглядається як елемент стратегічного форсайту, що формує нову культуру організаційної поведінки, орієнтовану на швидку реакцію та експериментування.

Згідно з дослідженнями, використання Agile-практик дає вимірювані результати [12]:

- зростання продуктивності (в середньому на 30 %).
- адаптивність (швидкість реакції на зовнішні виклики зростає у 5–10 разів).
- якість рішень (зменшується кількість логістичних затримок і операційних помилок).
- темп інновацій (запуск нових продуктів відбувається на 30–50 % швидше порівняно з традиційними моделями).

Використання конкретних фреймворків, таких як Scrum для проектів, Kanban для логістичної прозорості та SAFe для масштабування управління, дозволяє підприємствам зберігати стійкість у період турбулентності. Окрім бізнес-метрик, Agile позитивно впливає на

кадровий потенціал: знижується рівень професійного стресу працівників завдяки чіткості цілей і регулярному зворотному зв'язку [12].

Для стратегічного планування цифровізації використовується інструментарій оцінки цифрової зрілості (DMA) – структурований спосіб вимірювання прогресу трансформації та ідентифікації прогалин між поточним станом і бажаним майбутнім.

Ключові виміри цифрової зрілості включають [16; 17]:

- технології – наявність сучасних систем (ERP, CRM, Cloud, AI);
- процеси – рівень автоматизації та інтеграції даних;
- люди та культура – цифрова грамотність, готовність до змін, культура прийняття рішень на основі даних;
- стратегія та лідерство – наявність чіткої дорожньої карти цифрового розвитку.

Компанія Deloitte використовує Digital Maturity Index (DMI), який оцінює організацію за 90 операційними та стратегічними параметрами. Дослідження 2023 року підтвердило, що вища цифрова зрілість безпосередньо корелює з вищими показниками EBIT та загального доходу [18].

Важливим трендом 2024–2025 років є перехід до концепції Smart Factory, яка використовує 5G та IoT для предиктивного обслуговування й створення гіперпідключених середовищ і дозволяє не лише знижувати витрати, а й долати дефіцит робочої сили завдяки автоматизації рутинних завдань.

Таблиця 3

Характеристика цифрових архетипів стратегічного потенціалу підприємства

Цифровий архетип	Характеристика стратегічного потенціалу
Digital Laggards	Використовують застарілі системи, низький рівень автоматизації
Digital Champions	Повністю інтегровані цифрові екосистеми, прийняття рішень на основі AI

Джерело: сформовано на основі [18].

Розвиток потенціалу підприємства не відбувається у вакуумі. Зовнішні чинники створюють обмеження або відкривають нові можливості, що вимагає від стратегічного управління високої гнучкості.

Зовнішні чинники, такі як політична стабільність, законодавче регулювання, рівень інфляції та валютні коливання, мають критичний вплив на здатність підприємства до розвитку. В Україні в період 2024–2025 років спостерігається унікальна комбінація стимулюючих і стримуючих факторів.

Стимулюючі фактори [19]: Державна підтримка та податкові пільги для стратегічних галузей. Відновлення та розвиток експортних шляхів. Доступ до міжнародних фінансових ресурсів і грантів для відновлення. Значний імпульс для підприємств ВПК та суміжних галузей, що забезпечує 10 % зайнятості.

Фактори стримування [19]: Високі ризики руйнування активів і невизначеність у плануванні. З 2022 до 2025 року з України виїхало 6,9 млн осіб (17 % населення), що спричиняє гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Поточний рівень капітальних інвестицій становить лише 6–8 % ВВП, що у 4 рази нижче за середньосвітові показники. Обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів.

Цікаво, що відновлення ВВП у 2025 році відбувається переважно за рахунок сфери послуг, торгівлі та державного управління – галузей, які не формують нового масштабного виробничого потенціалу, що створює стратегічний виклик для країни: як перейти від моделі «споживання та послуг» до моделі «відновлення та виробництва».

Україна має колосальний ресурсний потенціал (металів та мінералів на трильйони доларів), контроль над якими є предметом глобального протистояння. Стратегічне управління вказаним потенціалом передбачає залучення великих гравців (наприклад, European Lithium) та приватизацію активів, зокрема Об'єднаної

гірничо-хімічної компанії (ОГХК). Створюється база для розвитку високотехнологічних виробництв – від ядерного паливного циклу до виробництва літєвих батарей.

Аналіз успішних кейсів дозволяє зрозуміти, як теоретичні моделі потенціалу трансформуються в реальні конкурентні переваги. Такі компанії як Nike, Starbucks, Best Buy демонструють різні підходи до нарощування потенціалу успіху через маніпулювання готовністю клієнтів платити (WTP) та готовністю постачальників продавати (WTS) [20]:

1. Best Buy. Зіткнувшись із конкуренцією від Amazon, компанія перетворила свої магазини на «міні-склади». Ключовим рішенням став розвиток потенціалу постачальників: Best Buy дозволив брендам створювати власні шоу-руми всередині магазинів. Знизилася витрати ритейлера (WTS постачальників впало через зручність), а кількість WTP клієнтів підвищилася завдяки кращому сервісу.

2. Nike. Компанія фокусується на нематеріальному потенціалі – бренді та соціальному статусі. Постійні інвестиції в лояльність та ексклюзивність (лінійка Air Jordans) дозволяють утримувати преміальні ціни навіть на перенасиченому ринку.

3. Starbucks. У 2008 році компанія пережила кризу, яку пододала завдяки відновленню емоційної прив'язаності клієнтів. Платформа «Моя ідея Starbucks» залучила творчий потенціал споживачів (понад 1,3 млн ідей), що призвело до впровадження Wi-Fi, програми винагород і зручних меблів, зробивши Starbucks лідером за показником WTP у сегменті.

Якщо звернутися до українського бізнесу, то звернемо увагу на групу Ferrhexro, яка демонструє успішне управління кадровим потенціалом завдяки впровадженню принципів DEI (різноманітність, рівність та інклюзивність). У 2021–2022 роках компанія запустила програму жіночого лідерства Fe\_munity, що дозволила

зміцнити культуру та залучити нові таланти. Результати стратегічного управління персоналом у Ferrexpo [21]: зниження плинності кадрів на 2 %; зростання продуктивності праці на 15 %.

Приклад показує, що навіть у важкій промисловості «м'які» чинники потенціалу (культура, інклюзія) стають потужними драйверами економічної ефективності. На основі проведеного аналізу можна сформулювати цілісну модель стратегічного управління потенціалом підприємства, яка має базуватися на трьох стовпах: ресурсній стійкості, цифровій зрілості та управлінській гнучкості.

Для оцінки та планування розвитку доцільно використовувати інструменти, подібні до бізнес-моделі Canvas (на прикладі Airbnb), де чітко визначаються клієнтські сегменти, ціннісні пропозиції та канали доходу. Стратегічне управління потенціалом у такому контексті означає: уникнення зайвих витрат через чітку діагностику; представлення продуманого бізнес-кейсу з оцінкою ризиків та фінансових перспектив (NPV, період окупності); фокусування на унікальній цінності, яку не можна легко скопіювати.

Рекомендації для підприємств у сучасному середовищі: 1. Використання графоаналітичних методів («Квадрат потенціалу») для виявлення диспропорцій

між фінансами, маркетингом та менеджментом. 2. Перехід до хмарних технологій, автоматизація тестування та інтеграція коду (DevOps), впровадження AI для аналітики. 3. Використання Agile-процесів для підвищення задоволеності персоналу та впровадження програм рескілінгу (перепідготовки) для роботи з передовими роботами та штучним інтелектом. 4. Перехід від моделі «якраз вчасно» (just-in-time) до моделі «на всяк випадок» (just-in-case) для забезпечення безперервності в умовах глобальної нестабільності. 5. Впровадження моделей циклічної економіки та скорочення вуглецевого сліду, що стає вимогою регуляторів та умовою доступу до міжнародного капіталу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємства є не одноразовою акцією, а безперервним процесом навчання та трансформації. У сучасному світі конкурентоспроможність визначається не тим, скільки ресурсів має компанія, а тим, наскільки швидко вона здатна мобілізувати свій потенціал, щоб відповідати на нові виклики та створювати цінність для споживачів і суспільства загалом. Тільки ті підприємства, які розглядають свій потенціал як динамічну систему, здатну до саморозвитку та цифрової еволюції, зможуть забезпечити лідерство у довгостроковій перспективі.

#### Література.

1. *Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Раценкін М.Д.* Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22. Частина 1. URL: [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_1\\_2018ua/3.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/3.pdf).
2. *Федонін О.С., Ретіна І.М., Олексюк О.І.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
3. *Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О.* Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
4. *Алієв Р.А.* Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Випуск 9. С. 54–59.
5. *Турило А.М., Богачевська К.В.* Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259–263.
6. *Березін О.В., Плотник О.Д.* Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. *Полтава: Інтер Графіка*, 2012, 221 с.
7. *Квасний Л.Г.* Антикризисне управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248–250.
8. *Латін Є.В.* Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01. Суми, 2006. 39 с.
9. *Сафонов Ю.М., Завізна Н.С.* Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Одеса, 2011. 234 с.
10. *Гусаковська Т.О., Серєда О.О.* Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 129–135.
11. *Jenner T.* Creating and realizing the potential for success as a key task of strategic management. *Problems of management theory and practice*. 1999. No. 2. P. 102–107.
12. *Новак О.С.* Впровадження Agile-технологій та їх вплив на ефективність діяльності підприємств, що здійснюють імпорт харчової продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25\\_topic\\_Oleksii-Novak-224-233.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25_topic_Oleksii-Novak-224-233.pdf).
13. *Полінкевич О.М.* Потенціал і розвиток бізнесу: навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 482 с. URL: <http://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16668>.
14. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства: робоча програма з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студентів за напрямом підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». 2017. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page10.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page10.html).
15. *Ярмус С.С.* Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний проєкт*. 2024. № 191. С. 256–263.
16. *How to Conduct a Digital Maturity Assessment for Digital Transformation*. 2025. URL: <https://digitopia.co/blog/digital-maturity-assessment/>.
17. *4 Key Digital Maturity Metrics to Measure and Guide Your Digital Enablement*. 2025. URL: <https://cooperativecomputing.com/blog/key-digital-maturity-metrics/>.
18. *Digital maturity index | Deloitte Global*. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/industries/industrial-construction/perspectives/digital-maturity-index.html>.
19. *Що гальмує розвиток економіки України: підсумки розвитку за результатами 9 місяців 2025 року*. 2025. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/danylyshyn/shcho-galmue-rozvitok-ekonomiki-ukrajini-pidsumki-rozvitku-za-rezultatami-9-misyatsiv-2025-roku>.
20. *3 приклади успішних бізнес-стратегій*. Lean Institute Ukraine. 2025. URL: <https://lean.org.ua/blog/menedzhment/3-pryklady-uspishnyh-biznes-strategij/>.
21. *DEI-стратегія Ferrexpo: успішний кейс залізничного бізнесу - GMK Center*. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/dei-strategiya-ferrexpo-uspishnij-kejs-zalizerudnogo-biznesu/>.

#### References.

1. *Aref'ieva, O.V., Miziuk, S.H., Raschepkin, M.D.* (2018). «Features of the formation of the economic potential of enterprises from the standpoint of economic security». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Issue 22. Part 1. Available at: [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_1\\_2018ua/3.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/3.pdf).
2. *Fedonin, O.S., Riepina, I.M., Oleksiuk, O.I.* (2004). *Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka*. [Enterprise potential: formation and assessment]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
3. *Bachevs'kyj, B.Ye, Zabloods'ka, I.V., Reshetniak, O.O.* (2009). *Potentsial i rozvytok pidpryiemstva*. [Enterprise potential and development]. Tsentr uchbovoi literatury. Kyiv. Ukraine.
4. *Aliiev, R.A.* (2019). «The essence of "enterprise potential" and its components». *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*. Issue 9. pp. 54–59.
5. *Turylo, A.M., Bohachevs'ka, K.V.* (2014). «Enterprise potential: essence, classification, types». *Biznes Inform*. No 2. pp. 259–263.
6. *Berezin, O.V., Plotnyk, O.D.* (2012). *Ekonomichnyj potentsial ahrarnykh pidpryiemstv: mekhanizmy formuvannia ta rozvytku*. [Economic

potential of agricultural enterprises: mechanisms of formation and development]. Inter Hrafika. Poltava. Ukraine.

7. *Kvasnij, L.H.* (2012). «Anti-crisis management of economic potential». *Biznes Inform.* № 5. pp. 248-250.
8. *Lapin, Ye.V.* (2006). *Ekonomichnyj potentsial pidpriemstva promyslovoosti: formuvannia, otsinka, upravlinnia.* [Economic potential of industrial enterprises: formation, assessment, management]. Abstract of Ph.D. Thesis 08.07.01. Sumy. Ukraine.
9. *Safonov, Yu.M., Zavizienna, N.S.* (2011). *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva.* [Enterprise potential management]. Odesa. Ukraine.
10. *Husakovs'ka, T.O., Sereda, O.O.* (2024). «The economic potential of an enterprise: its essence and main components». *Problemy ekonomiky.* № 2. pp. 129-135.
11. *Jenner, T.* (1999). «Creating and realizing the potential for success as a key task of strategic management». *Problems of management theory and practice.* No. 2. pp. 102-107.
12. *Novak, O.S.* (2025). «Implementation of Agile technologies and their impact on the efficiency of enterprises importing finished food products». *Aktual'ni problemy ekonomiky.* № 5. Available at: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25\\_topic\\_Oleksii-Novak-224-233.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25_topic_Oleksii-Novak-224-233.pdf).
13. *Polinkevych, O.M.* (2019). *Potentsial i rozvytok biznesu.* [Potential and business development]. Vezha-Druk. Luts'k. Ukraine. Available at: <http://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16668>.
14. (2017). *Metodychni pidkhody do otsinky potentsialu pidpriemstva.* [Methodological approaches to assessing the potential of an enterprise]. Available at: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page10.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page10.html).
15. *Yarmus, S.S.* (2024). «System of indicators for assessing the state of innovation potential of industrial enterprises». *Ekonomichnyj prostir.* № 191. pp. 256-263.
16. (2025). How to Conduct a Digital Maturity Assessment for Digital Transformation. Available at: <https://digitopia.co/blog/digital-maturity-assessment/>.
17. (2025). 4 Key Digital Maturity Metrics to Measure and Guide Your Digital Enablement. Available at: <https://cooperativecomputing.com/blog/key-digital-maturity-metrics/>.
18. (2023). Digital maturity index | Deloitte Global. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/industries/industrial-construction/perspectives/digital-maturity-index.html>.
19. (2025). Scho hal'muie rozvytok ekonomiky Ukrainy: pidsumky rozvytku za rezul'tatamy 9 misiatsiv 2025 roku. [What hinders the development of the Ukrainian economy: development results for the first 9 months of 2025]. Available at: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/danylyshyn/shcho-galmue-rozvitok-ekonomiki-ukrajini-pidsumki-rozvitku-za-rezultatami-9-misyatsiv-2025-roku>.
20. (2025). 3 pryklady uspishnykh biznes-stratehij. Lean Institute Ukraine. [3 examples of successful business strategies]. Available at: <https://lean.org.ua/blog/managedzhment/3-prykłady-uspishnyh-biznesu-strategij/>.
21. (2023). DEL-stratehija Ferrexpo: uspishnyj kejs zalizorudnogo biznesu - GMK Center. [DEL-strategy Ferrexpo: a successful case of iron ore business - GMK Center]. Available at: <https://gmk.center.ua/posts/dei-strategiya-ferrexpo-uspishnij-kejs-zalizerudnogo-biznesu/>.

#### Abstract.

**Kalinichenko S. Strategic management of the enterprise's development potential as a factor in ensuring its competitiveness.**

The article examines the theoretical and practical aspects of strategic management of the company's development potential in modern business conditions. The essence of the concept of "enterprise potential" as a complex system of resources, competencies, and opportunities that ensure the achievement of strategic goals and competitiveness of the business entity is determined. Modern scientific approaches to interpreting the enterprise's economic potential, its functional structure, and its role in the formation of sustainable competitive advantages are analyzed. It is justified that the strategic management of the company's potential should be based on a systemic approach that covers resource, financial, production, innovation, marketing, personnel, and management components. It has been established that the effectiveness of potential management largely depends on the enterprise's ability to adapt to changes in the external environment, implement digital technologies, and maintain flexible management processes. The paper examines modern methods of assessing the company's potential, in particular the graph-analytical model "Potential Square", cash flow discounting methods, integral approaches, and the assessment of the company's digital maturity. The specifics of using digital management tools, Agile approaches, and the Smart Factory concept in developing the company's strategic potential have been determined. Attention is focused on the importance of digitization, innovation, and managerial flexibility as key factors in shaping the enterprise's competitiveness in the context of the Fourth Industrial Revolution. Attention is paid to the analysis of modern external challenges affecting the development of enterprises in Ukraine, in particular, war risks, the demographic crisis, the shortage of investment resources, and the need for structural transformation of the economy. Examples of successful strategic management of the potential of international and Ukrainian companies are provided, confirming the importance of developing personnel, innovation, and information potential. Based on the study's results, practical recommendations were developed to improve the company's potential strategic management system, focusing on digital maturity, adaptability, intellectual capital development, and the introduction of modern management technologies.

**Keywords:** strategic management, enterprise potential, economic potential, competitiveness, digitalization, digital maturity, Agile management, innovation potential, managerial potential, strategic development of the enterprise.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.05.2026 Прийнята до друку / Accepted 18.05.2026 Опубліковано / Published 31.05.2026

#### Бібліографічний опис статті:

Калініченко С.М. Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2026. № 2. С. 11-16.

Kalinichenko S. Strategic management of the enterprise's development potential as a factor in ensuring its competitiveness. *Actual problems of innovative economy and law.* 2026. No. 2, pp. 11-16.

УДК: 332.3:338.43:658.5; JEL classification: Q15, Q01, M11, O13, R14 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-3>

НЕСТЕРЕНКО Юрій Євгенович, здобувач наукового ступеня PhD, ОНП «Менеджмент», Державний біотехнологічний університет, <https://orcid.org/0009-0000-5831-4465>

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Нестеренко Ю.Є. Ефективність управління земельними ресурсами аграрних підприємств в умовах інноваційної трансформації.

У статті досліджено сучасний стан і тенденції використання земельних ресурсів у Полтавській області в умовах трансформації аграрного сектору та посилення вимог до сталого розвитку. Встановлено, що регіон характеризується високим рівнем аграрного освоєння території, значним виробничим потенціалом і стійкою тенденцією до інтенсифікації сільськогосподарського виробництва. Проаналізовано динаміку землекористування, рівень концентрації земельних ресурсів, а також вплив орендних відносин на ефективність аграрного виробництва та результативність використання земельно-ресурсного потенціалу. Обґрунтовано, що підвищення економічної ефективності землекористування супроводжується зростанням екологічного навантаження на ґрунтовий покрив, розвитком деградаційних процесів і порушенням екологічної рівноваги агроландшафтів. Доведено необхідність впровадження сучасних механізмів управління землекористуванням, цифровізації аграрного виробництва, розвитку геоінформаційного моніторингу та екологічно збалансованих технологій. Визначено перспективні напрями підвищення ефективності управління земельними ресурсами на засадах сталого розвитку аграрного сектору.

**Ключові слова:** земельні ресурси, землекористування, управління землекористуванням, аграрні підприємства, ефективність використання земель, сталий розвиток, земельно-ресурсний потенціал, орендні відносини, аграрний сектор, цифровізація управління, екологічна збалансованість.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Нестеренко Юрій Євгенович, 2026