


DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-017](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-017)**УДК** 338.33:658
JEL O32, M10, O33**Сергій Миколайович КАЛІНІЧЕНКО**доктор економічних наук, доцент,
заступник генерального директора
з міжнародного співробітництва, інновацій та розвитку,
ДНП «Центр Тестування» МОЗ України
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>
kalinichenko.sergiy@gmail.com

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ

У статті досліджено сучасні підходи до інтеграції стратегічного менеджменту та управління економічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкурентної боротьби та високого рівня зовнішньої невизначеності. Встановлено, що ефективне функціонування підприємств у сучасному бізнес-середовищі значною мірою залежить від здатності менеджменту формувати та реалізовувати стратегічні рішення, спрямовані на раціональне використання ресурсів, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення економічної безпеки. Проаналізовано наукові підходи до трактування сутності економічного та інноваційного потенціалу підприємства, а також визначено їх роль у забезпеченні стійкого розвитку. Розглянуто структурні компоненти економічного потенціалу, серед яких виробничий, фінансовий, кадровий, інтелектуальний, маркетинговий, інформаційний та цифровий потенціали. Обґрунтовано необхідність використання інтегральних методів оцінювання інноваційного потенціалу для визначення рівня готовності підприємства до впровадження інноваційних змін. Доведено, що сучасний стратегічний менеджмент має базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та безперервного моніторингу результатів діяльності. Особливу увагу приділено ролі зворотного зв'язку як ключового елемента організаційно-економічного механізму управління. Визначено основні внутрішні та зовнішні бар'єри

розвитку підприємств, серед яких – недостатність фінансових ресурсів, опір персоналу змінам, макроекономічна нестабільність, руйнування логістичних ланцюгів і наслідки воєнних дій. Досліджено вплив цифровізації на трансформацію бізнес-процесів і стратегічного управління. Встановлено, що використання технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, Інтернету речей та цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації витрат і формуванню нових конкурентних переваг. Значну увагу приділено можливостям генеративного штучного інтелекту у сфері маркетингу, клієнтського сервісу, продажів і управління персоналом. Запропоновано стратегічні напрями розвитку економічного потенціалу підприємств, які передбачають модернізацію організаційно-економічного механізму управління, цифрову інтеграцію, розвиток кадрового потенціалу, впровадження інструментів економіки вражень та дотримання принципів відповідальних інновацій. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, інноваційної активності та стійкості підприємств в умовах трансформаційних процесів.

Ключові слова: *стратегічний менеджмент, економічний потенціал підприємства, інноваційний розвиток, цифрова трансформація, штучний інтелект, конкурентоспроможність.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Еволюція теоретичної думки у сфері стратегічного управління демонструє глибоку трансформацію підходів до визначення сутності, структури та ролі економічного потенціалу підприємства. Сучасна економічна наука трактує потенціал підприємства як складну, динамічну та відкриту систему, що охоплює не лише сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, але й здатності, можливості та резерви їхнього найбільш ефективного використання з метою досягнення максимальних результатів та забезпечення сталого довгострокового розвитку.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Історичне коріння дослідження категорії «потенціал» сягає концепцій Йозефа Шумпетера [2], який виокремлював креативність та інновації як фундаментальні складові потенціалу, що забезпечують якісні стрибки в економічному розвитку.

У вітчизняній науковій школі, зокрема у працях О. С. Федоніна, І. М. Рєпіна та О. І. Олексюк [20], сформовано цілісний навчально-методологічний базис оцінювання, формування та використання можливостей підприємства. Водночас

Б. Г. Шелегеда[22] пропонує розглядати потенціал кризь призму управління його капіталізованою вартістю та стратегічною стійкістю.

Важливий внесок у концептуалізацію організаційно-економічного механізму забезпечення потенціалу зробили Біла І.П.[5], Маршук Л.М.[12]. Вони визначають зазначений механізм як цілісну систему, що формує стратегічні цілі та стимулюючі чинники, спрямовані на трансформацію матеріальних і духовних потреб суспільства у розвиток засобів виробництва та кінцеві результати праці. Таке розуміння виходить за межі суто ресурсного підходу і підкреслює активну роль суб'єктів управління у створенні суспільної цінності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених ресурсному та фінансовому аналізу спроможностей суб'єктів господарювання, у сучасній економічній науці залишається прогалина у забезпеченні підприємств цілісними інструментами узгодження довгострокового стратегічного планування з поточними операційними шоками. Існуючі методики переважно фіксують ретроспективні показники та традиційну капіталовіддачу, не враховуючи динамічні неекономічні форми впливу, інструменти морального заохочення персоналу та інтеграцію цифрових компетентностей у загальну систему економічної безпеки. Крім того, відсутній універсальний алгоритм оцінювання готовності організаційних структур до миттєвого впровадження високотехнологічних інновацій (зокрема генеративного штучного інтелекту) в умовах руйнування інфраструктури та гострого дефіциту капіталу.

Формулювання цілей дослідження. Мета статті – обґрунтування теоретико-методичних засад інтеграції стратегічного менеджменту та управління економічним потенціалом підприємства, визначення сучасних інструментів його розвитку в умовах цифрової трансформації, інноваційних змін, воєнних викликів та зростання конкурентного тиску.

Виклад основного матеріалу дослідження Для поглиблення теоретичного аналізу Тридід О.М. [18] пропонує класифікацію управлінських механізмів, виділяючи:

- власне економічні механізми;
- організаційно-управлінські механізми;
- організаційно-економічні механізми.

Порівняльна характеристика наукових підходів до трактування економічного потенціалу підприємства надано у табл. 1

Таблиця 1

Порівняльна характеристика наукових підходів до трактування економічного потенціалу підприємства

Науковий підхід / Автори	Визначення та сутнісний зміст потенціалу	Ключові акценти та управлінський фокус
Ресурсний підхід (І. Олексюк, А. П. Гречан)	Сукупність усіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних), накопичених підприємством.	Оцінка накопичених активів, інвентаризація та оптимізація структури майна.
Функціональний підхід (І. Біла, Маршук Л.)	Система цілей і стимулів, що трансформує ресурси в кінцеві результати господарської діяльності.	Створення ефективних каналів зв'язку, стимулювання праці, задоволення суспільних потреб.
Динамічний (процесний) підхід (О. М. Тридід)	Свідомо керована взаємодія економічних і неекономічних методів впливу на внутрішнє середовище.	Гнучке поєднання матеріальної мотивації, організаційного проєктування та моральних факторів.
Результативний підхід (В. А. Верба, І. В. Федулова)	Засіб досягнення кінцевих цілей, орієнтований на максимізацію прибутку та обсягів виробництва.	Спрямування всіх ресурсів на підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Джерело: сформовано на основі [5, 9, 12, 15, 18, 21].

Ключова особливість організаційно-економічного механізму полягає в його свідомому створенні та суб'єктивній природі, завдяки чому він інтегрує не лише жорсткі економічні важелі, а й неекономічні форми впливу, організаційне проєктування, морально-психологічні чинники та інструменти морального заохочення, що дозволяє активізувати внутрішні резерви підприємства шляхом узгодження інтересів засновників, персоналу та суспільства.

Системне дослідження економічного потенціалу вимагає використання просторово-часової парадигми, яка дозволяє об'єднати минулі досягнення, теперішні можливості та майбутні стратегічні орієнтири підприємства. Відповідно до концепції, потенціал структурується за часовими характеристиками на ресурсну складову (результат минулої діяльності), поточний потенціал (активні спроможності сьогодення) та стратегічний потенціал (перспективні можливості довгострокового сталого розвитку). При цьому інтелектуальний потенціал є критичною економічною категорією, що

зв'язує всі елементи системи та визначає загальну швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища.

У системі стратегічного менеджменту особливе місце посідає стратегічний потенціал, рівень формування та збалансованість компонентів якого визначають реалістичність обраної стратегії та здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до зовнішніх шоків. Згідно з дослідженнями, основними компонентами стратегічного потенціалу є[19]:

- фінансово-інвестиційний потенціал;
- виробничо-технологічний потенціал;
- кадрово-управлінський потенціал;
- маркетингово-інноваційний потенціал.

Координована взаємодія складових формує об'єктивні межі стратегічного маневрування підприємства. В умовах посилення ринкової невизначеності доцільно також виділяти ресурсну, компетентнісну, організаційну, інноваційну та ринкову складові потенціалу.

Узагальнюючи підходи класиків стратегічного менеджменту (І. Ансоффа, Дж. Барні) та представників вітчизняної школи (З. Шершньової, О. Федоніна), фактори динаміки стратегічного потенціалу доцільно структурувати за чотирма групами:

1. Людський фактор виступає першоосновою та рушійною силою, яка ініціює й забезпечує виконання всіх процесів розвитку на підприємстві. Саме компетенції, творча активність та готовність персоналу до змін визначають успіх стратегічних перетворень.

2. Технологічний фактор формує матеріально-технічну платформу для організації діяльності, визначає рівень продуктивності праці та технологічні межі виробництва.

3. Організаційний фактор забезпечує структурування системи стратегічного менеджменту, створює умови для гнучкої координації підрозділів та оптимізації інформаційних потоків.

4. Інформаційний фактор дозволяє формалізувати та узагальнити загальну картину економічного розвитку, забезпечуючи керівництво релевантними даними для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

У працях І. П. Отенко та Л. М. Малярець[16] обґрунтовано концепцію дворівневого управління потенціалом підприємства. Автори поділяють поточне управління, метою якого є отримання короткотермінового прибутку шляхом оперативного маневрування ресурсами, та стратегічне управління, спрямоване на проєктування й створення довгострокового потенціалу прибутку. Для забезпечення стійкості у торговельній сфері, за визначенням Kutsyk-Gerega [11], потенціал фінансово-економічної стійкості підприємства має розвиватися

поетапно через чотири послідовні фази: формування, нарощування, реалізація та утримання провідних ринкових позицій.

Таблиця 2

Характеристика рівнів інноваційного потенціалу підприємства

Компонента стійкості потенціалу	Характеристика та сутнісний зміст	Роль у стратегічному розвитку
Інституційно-управлінський блок	Сукупність методів корпоративного управління, організаційної культури та внутрішнього контролю.	Визначає здатність менеджменту швидко приймати якісні стратегічні рішення та нейтралізувати загрози.
Ресурсно-базисна підсистема	Матеріально-технічне та фінансове забезпечення стабільності підприємства.	Формує фінансову міцність, достатній рівень ліквідності та капіталізації.
Техніко-технологічний апарат	Сукупність інноваційних технологій, виробничих ліній і цифрових платформ.	Забезпечує високу якість продукції, зниження собівартості та підвищення гнучкості процесів
Структурно-функціональна надбудова	Архітектура бізнес-процесів, горизонтальні та вертикальні зв'язки між підрозділами.	Оптимізує координацію, усуває організаційне дублювання та прискорює обіг інформації.

Джерело: сформовано на основі [11].

Розробка науково-методологічного підходу до вибору стратегії розвитку підприємства має базуватися на пріоритетності найбільш розвинених компонентів його стратегічного потенціалу, що дозволяє суттєво узгодити довгострокові рішення з внутрішніми можливостями суб'єкта господарювання та знизити ризик їх нереалізації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Побудова ефективного організаційно-економічного механізму управління економічним потенціалом вимагає чіткої структуризації етапів його формування та впровадження. Як відкрита система, механізм має спиратися на принципи системності, цілісності, адаптивності та динамічної рівноваги. Процес управління конкурентним та інноваційним потенціалом охоплює логічну послідовність етапів, що дозволяє формалізувати процес ухвалення рішень і забезпечити гнучкість у відповіді на виклики середовища.

Відповідно до узагальненого системного підходу, процес формування та функціонування механізму реалізується в межах шести ключових етапів[14]:

1. Визначення стратегічних цілей інноваційно-економічної діяльності - цілі формуються на основі ретельного аналізу поточних та перспективних планів розвитку підприємства, узгоджуючись із його загальною місією.

2. Оцінка фактичного потенціалу підприємства передбачає комплексний аудит наявної сукупності трудових, нематеріальних, матеріальних та природних ресурсів, які мають реальну можливість бути залученими до господарського процесу.

3. Діагностика середовища: ідентифікація можливостей та загроз зовнішнього оточення, а також сильних і слабких сторін внутрішнього потенціалу.

4. Формування та вибір стратегічних альтернатив, розроблення альтернативних інноваційних стратегій та вибір оптимального варіанта розвитку на основі зіставлення ресурсів і ринкових вимог.

5. Проектування організаційно-економічних рішень: деталізація плану конкретних заходів, визначення джерел фінансування, оптимізація структури капіталу та вибір інструментів їх реалізації.

6. Практичне втілення та моніторинг безпосереднього виконання запланованих заходів, контроль за відхиленнями, оцінка ефективності та узагальнення проміжних результатів.

Альтернативний підхід, запропонований Л. М. Маршук [13], робить акцент на суб'єктно-об'єктних зв'язках та алгоритмізації контролю. Модель також складається з шести етапів:

1. визначення поточних та стратегічних цілей механізму;
2. постановка конкретних задач;
3. виокремлення особливостей впливу суб'єктів механізму на об'єкти;
4. формування переліку інструментів, методів та принципів;
5. розробка методики оцінки ефективності функціонування механізму;
6. побудова алгоритму постійного моніторингу реалізації рішень.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства у конкурентному середовищі має здійснюватися системно на трьох стадіях: (рис. 1).

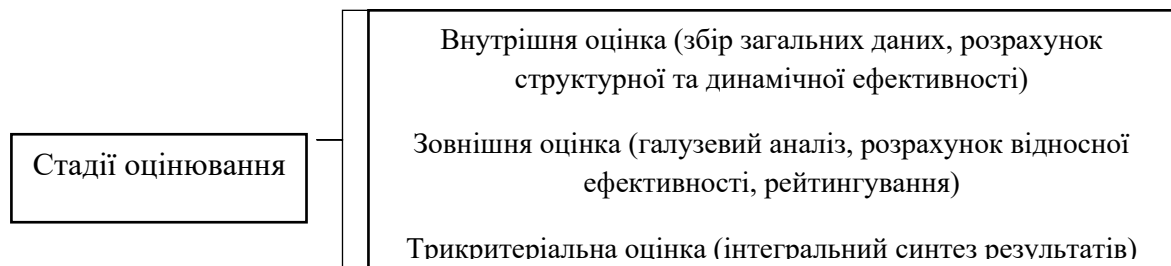


Рис. 1. Етапи оцінювання ефективності діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

Особливе значення в архітектурі механізму має контур зворотного зв'язку. Якщо в процесі моніторингу виявляється, що стратегічні цілі не досягаються,

менеджмент зобов'язаний оперативно локалізувати ключові проблеми та "слабкі місця", розробити заходи з мінімізації негативних наслідків відхилень та здійснити перегляд або регенерацію стратегічних цілей відповідно до нових умов функціонування.

В умовах глобальної конкуренції та високої невизначеності спроможність підприємства до систематичного створення та впровадження інновацій є головним чинником забезпечення його економічної безпеки та довгострокового зростання. У вітчизняному науковому дискурсі існують різні погляди на сутність інноваційного потенціалу. Зокрема, І. Олексюк та А. П. Гречан [9,15] розглядають його переважно як сукупність ресурсів для інноваційної діяльності, тоді як О. В. Станіславів, Л. М. Гаєвська [7, 17] трактують його як синергетичну взаємодію всіх часткових потенціалів підприємства. На противагу їм, В. А. Верба та І. В. Федулова [6, 21] наголошують на результативному аспекті, визначаючи інноваційний потенціал як засіб досягнення конкретних ринкових орієнтирів та підвищення конкурентоспроможності. Дослідженням цих процесів присвячено праці багатьох українських учених, серед яких Ю. Бажал, В. Геєць та інші [4, 8].

Для практичного аналізу стану та рівня використання компонентів інноваційного потенціалу доцільно застосовувати метод інтегральної оцінки, який базується на узагальненні широкого спектра кількісних і якісних показників. Зазначений метод передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства за допомогою 15 ключових індикаторів, що відображають матеріально-технічний стан, інтелектуальний рівень, фінансові можливості та якість корпоративної культури. Оцінювання здійснюється експертним шляхом за 10-бальною шкалою з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Розрахунок інтегрального індексу інноваційного потенціалу (I_p) здійснюється за математичною формулою:

$$I_p = \sum_{i=1}^n K_i \times P_i \quad (1)$$

де K_i – чисельне експертне значення i -го критерію (від 0 до 10); P_i – коефіцієнт вагомості відповідного критерію; n – загальна кількість оціночних критеріїв ($n = 15$).

Відповідно до отриманого значення інтегрального показника, інноваційний потенціал класифікується за трьома рівнями:

- Високий рівень $I_p \in [8.0; 10.0]$ – підприємство має максимальну готовність до інноваційних трансформацій, володіє розвиненою технологічною базою та креативною організаційною культурою.

- Середній рівень $I_p \in [4.0; 7.9]$ – наявні ресурси використовуються частково, існують певні організаційні або фінансові обмеження, що стримують активність.

- Низький рівень $I_p < 4.0$ – критичний дефіцит інноваційних можливостей,

застаріла матеріально-технічна база, опір персоналу змінам.

Процес інноваційного розвитку супроводжується подоланням численних системних бар'єрів. Внутрішні загрози включають опір працівників організаційним змінам, низьку залученість персоналу, неефективну внутрішню взаємодію між підрозділами та обмеженість фінансових ресурсів. Зовнішні бар'єри поглиблюються внаслідок макроекономічної нестабільності, руйнування логістичних ланцюгів та безпосередніх втрат промислового потенціалу через воєнні дії.

Для успішного нівелювання перешкод підприємства мають спиратися на принципи формування креативних робочих груп, всебічного мотивування персоналу (матеріального та нематеріального), чіткого планування інноваційних процесів і встановлення багаторівневого контролю за виконанням тактичних і стратегічних планів.

У контексті забезпечення економічної безпеки підприємства важливим інструментом є проектування адаптивної бізнес-моделі інноваційного розвитку. Така модель має інтегрувати концептуальні засади сталого розвитку, теорії економічного управління та сучасні методи планування.

Сталий інноваційний розвиток полягає в досягненні збалансованого стану, що забезпечує стабільне зростання ринкової вартості за умови раціонального використання ресурсів. Функціональна структура сучасного інноваційного потенціалу в межах такої моделі поєднує матеріальний, виробничий, людський, фінансовий, маркетинговий, інтелектуальний, патентний та цифровий потенціали. При цьому відбувається чіткий поділ потенціалу на стратегічний (орієнтований на досягнення якісних, переважно некомерційних довгострокових цілей) та оперативний (спрямований на швидке досягнення фінансових результатів).

Глобальні інноваційні тренди, підсилені процесами діджиталізації, вимагають від підприємств кардинальної зміни управлінської парадигми. Впровадження цифрових технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT) та блокчейн, створює умови для глибокої модернізації бізнес-процесів і побудови принципово нових бізнес-моделей. В умовах цифровізації ефективно стратегічне управління безпосередньо залежить від інтеграції новітніх інструментів у три ключові підсистеми потенціалу: науково-технічну (база для генерування інновацій), фінансово-економічну та організаційну.

Важливим елементом модернізації є розробка та впровадження двоетапної стратегії присутності в інформаційному просторі:

1. Онлайн-стратегія - фокусується на ефективному управлінні та використанні онлайн-активів підприємства для залучення клієнтів та досягнення операційних бізнес-цілей.

2. Цифрова стратегія - передбачає повну трансформацію бізнес-моделі, створення гнучких організаційних структур, розвиток цифрових компетенцій співробітників та інтеграцію у цифрові екосистеми, які об'єднують виробників, постачальників та споживачів в єдиний контур створення цінності.

Діджиталізація безпосередньо впливає на управління персоналом, вимагаючи впровадження нових організаційних структур, здатних миттєво адаптуватися до змін на ринку. Використання хмарних сервісів, онлайн-комунікацій та гнучких графіків забезпечує можливість ефективної дистанційної роботи працівників навіть за межами офісу, що критично важливо в умовах форс-мажорних обставин. Водночас сучасна ера цифровізації вимагає врахування не лише суто економічних результатів, але й соціальних та екологічних аспектів діяльності. Цифрові рішення дозволяють значно оптимізувати енергоспоживання, зменшити негативний вплив на довкілля та суттєво підвищити рівень безпеки праці.

Паралельно з технологічною модернізацією розвивається концепція економіки вражень, яка переорієнтовує стратегічний менеджмент на створення унікального, емоційного та незабутнього споживчого досвіду як головного джерела стійкої конкурентної переваги. У цій моделі бізнес виходить за межі продажу товарів чи послуг, орієнтуючись на формування позитивної репутації та довгострокової лояльності клієнтів. Управління враженнями (experience management) охоплює всі точки контакту споживача чи співробітника з компанією — від першого знайомства з брендом до використання продукту. Важливим маркетинговим інструментом у цьому контексті стає маркетинг вражень, який базується на спільному створенні споживчої цінності у мережах споживання.

Одним із найпотужніших драйверів підвищення операційної ефективності та трансформації маркетингової діяльності є використання інструментів генеративного штучного інтелекту. Глибокий аналіз компанії McKinsey свідчить про значний потенціал технології в декількох напрямках (табл. 3).

Розвиток інноваційного потенціалу також має спиратися на засади відповідальних інновацій, сформульовані Світовим економічним форумом (2025) [3]. Компанії, які узгоджують свої інноваційні стратегії з 8 ключовими принципами (колаборативність, екологічна стійкість, стійкість до криз, людиноцентричність, прозорість, доступність, ефективність та масштабованість), забезпечують довгострокове суспільне визнання, мінімізують ризики соціального відторгнення та демонструють вищу ринкову життєздатність.

Сучасний стан функціонування українського промислового сектору характеризується значними прямими втратами активів та інфраструктури, спричиненими війною. У таких екстремальних умовах мобілізація та

нарощування економічного потенціалу потребують активного залучення зовнішніх джерел підтримки та використання інноваційних фінансових інструментів. Ефективними механізмами залучення іноземного капіталу є державна електронна платформа Advantage Ukraine та спеціалізовані програми міжнародної технічної допомоги, зокрема проект «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», що надає мікрогранти для відновлення та розвитку вітчизняного бізнесу.

Успішна адаптація підприємств до роботи в кризових умовах вимагає перегляду корпоративних стратегій із фокусом на підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат і захист кадрового ядра.

Комплексний аналіз теоретичних підходів і практичного досвіду провідних суб'єктів господарювання дає змогу сформулювати цілісну систему стратегічних рекомендацій, спрямованих на нарощування економічного потенціалу підприємств в умовах нестабільності та постконфліктної трансформації (табл. 3).

Таблиця 3

Можливості використання генеративного штучного інтелекту для розвитку економічного потенціалу підприємства

Сфера застосування	Конкретні цифрові інструменти та рішення	Вплив на бізнес-процеси та операційну діяльність	Стратегічні переваги для потенціалу
Клієнтське самообслуговування	Чат-боти на базі генеративного ШІ.	Надання миттєвих персоналізованих відповідей на складні запити клієнтів незалежно від їхньої локації та мови; зниження обсягу людських контактів до 50%.	Підвищення швидкості обслуговування, вивільнення людського ресурсу для розв'язання складних нестандартних завдань.
Ефективне створення контенту	Автоматизовані генератори текстів, зображень і перекладів.	Значне скорочення часу на ідею та копірайтинг; автоматичне забезпечення єдиного стилю бренду; миттєва локалізація масових розсилок на десятках мов.	Кардинальне зниження витрат на маркетинг, масштабування комунікацій, підвищення конверсії та утримання клієнтів.



Управління продажами	Аналітичні алгоритми обробки структурованих і неструктурованих даних.	Побудова детальних профілів клієнтів, автоматичне пріоритезування лідів та підготовка скриптів для крос-продажів; автоматичний супровід клієнтів до моменту покупки.	Підвищення ймовірності закриття угод, прискорення циклу продажів, оптимізація зусиль комерційного департаменту.
Управління якістю та коучинг	Мовленнєва аналітика та системи розпізнавання емоцій.	Збір та аналіз інформації безпосередньо з телефонних і текстових розмов із клієнтами; автоматичне визначення помилок менеджерів і надання рекомендацій щодо їх покращення.	Систематичне підвищення кваліфікації персоналу, стандартизація високої якості сервісу.

Джерело: сформовано на основі [1].

Пропонується спрямувати управлінські зусилля на реалізацію п'яти стратегічних векторів:

- Модернізація організаційно-економічного механізму на принципах гнучкості - необхідно здійснити перехід від жорстких ієрархічних структур до адаптивних, плоских та віртуальних мережевих організацій, що суттєво спростить систему внутрішнього контролю, зменшить організаційну надмірність та підвищить швидкість проходження управлінських рішень у кризових ситуаціях.

- Глибока технологічна та цифрова інтеграція - підприємствам слід розробити та реалізувати комплексну цифрову стратегію, що передбачає впровадження технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень для віддаленої роботи та великих даних для аналізу ринкових трендів. Важливим кроком має стати інтеграція традиційних CRM-систем з інформаційними системами стратегічного управління інноваційними проектами, що забезпечить синхронізацію потреб клієнтів із розробкою нових продуктів.

- Розвиток кадрового потенціалу та зміна мотиваційної парадигми: - оскільки людський фактор є головним драйвером інноваційного розвитку, необхідно створити сприятливе внутрішнє середовище, що стимулює генерацію нових ідей та підвищення кваліфікації працівників. Доцільно впроваджувати прогресивні системи мотивації, аналогічні досвіду лідерів ринку, зокрема

розширені пакети соціального захисту та прозорі інструменти кар'єрного зростання.

- Використання можливостей економіки вражень та інтелектуалізація бренду – підприємства мають активно застосовувати інструменти маркетингу вражень для спільного проектування споживчої цінності разом із клієнтами. Створення позитивного раціонального та емоційного сприйняття компанії (її стійкої репутації) є потужним нематеріальним ресурсом, який прискорює зростання доданої вартості та забезпечує довгострокову лояльність споживачів.

- Орієнтація на принципи відповідальної інноваційної діяльності та екологічність - розробка нових продуктів та модернізація виробництва мають здійснюватися з дотриманням принципів екологічної стійкості та мінімізації впливу на довкілля. Оптимізація енергоспоживання, впровадження елементів циркулярної економіки та соціальна відповідальність не лише підвищують внутрішню ресурсну ефективність, а й відкривають доступ до пільгового фінансування та грантових програм міжнародних донорів.

Реалізація рекомендацій дозволить вітчизняним підприємствам сформувати збалансований та стійкий економічний потенціал, здатний успішно протидіяти ринковим загрозам, ефективно інтегруватися в європейський економічний простір та забезпечувати стабільне генерування прибутку у довгостроковій перспективі.

Висновки. Інтеграція стратегічного менеджменту та управління економічним потенціалом підприємства є необхідною умовою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, прискоренням цифрових трансформацій та посиленням глобальної конкуренції, що вимагає від підприємств формування адаптивних механізмів стратегічного управління.

Доведено, що економічний потенціал підприємства слід розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних ресурсних, інтелектуальних, фінансових, кадрових, інноваційних та цифрових складових, ефективність використання яких визначає можливості досягнення стратегічних цілей. Важливим інструментом управління є оцінювання інноваційного потенціалу на основі інтегрального підходу, що дає змогу своєчасно виявляти резерви розвитку та визначати пріоритетні напрями інвестиційної діяльності.

Встановлено, що ключовими факторами нарощування економічного потенціалу є цифровізація бізнес-процесів, впровадження технологій штучного інтелекту, використання інструментів великих даних, розвиток людського капіталу та формування інноваційно орієнтованої організаційної культури. Особливого значення набуває використання генеративного штучного інтелекту

для оптимізації маркетингової діяльності, підвищення якості обслуговування клієнтів і підтримки процесів ухвалення управлінських рішень.

Підвищення ефективності управління економічним потенціалом потребує реалізації комплексної стратегії, яка поєднує організаційну гнучкість, цифрову інтеграцію, розвиток кадрового потенціалу, використання інструментів економіки вражень і дотримання принципів відповідальних інновацій. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємств, підвищенню їхньої інноваційної активності та забезпеченню сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у цьому контексті пов'язані з розробкою та математичною формалізацією економетричних моделей для точного кількісного вимірювання вартості й ефективності впровадження систем Generative AI у внутрішні бізнес-процеси підприємства. Також актуальним завданням залишається емпіричне оцінювання результативності застосування маркетингу вражень як інструмента нарощування доданої вартості та інтелектуалізації бренду фірми в постконфліктний період. Окрему увагу в майбутніх розвідках варто приділити дослідженню механізмів трансформації організаційних ієрархій у плоскі віртуально-мережеві структури для мінімізації інформаційної надмірності, подолання опору персоналу змінам та прискорення траєкторії сталого розвитку бізнесу.

Список використаної джерел:


1. AI-powered marketing and sales reach new heights with generative AI. May 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/ai%20powered%20marketing%20and%20sales%20reach%20new%20heights%20with%20generative%20ai/AI-powered-marketing-and-sales-reach-new-heights-with-generative-AI.pdf>
2. Joseph Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy (New York: Routledge, 2010), 83p.
3. Shaping Tomorrow: Responsible Innovation for a Brighter Future INSIGHT REPORT APRIL 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Shaping_Tomorrow_Responsible_Innovation_for_a_Brighter_Future_2025.pdf
4. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін : навч. посіб. Київ : Заповіт, 1996. 240 с.

5. Біла І.П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк, 2006. 16 с.
6. Верба В. А., Новикова І. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2002. № 3. С. 22–31.
7. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 232–236
8. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків : Константа, 2006. 272 с.
9. Гречан А. П. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 2 (116). С. 89–94.
10. Гречан А.П. (2018). Інноваційний потенціал підприємства та його основні складові. Вісник КНУТД, № 4(25) С. 19-23
11. Куцик П. О., Герєга О. В. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика : монографія / за заг. ред. П. О. Куцика. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 328 с.
12. Маршук Л.М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 66–69.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Мірошниченко О.Ю., Карюк В.І. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. *Ефективна економіка* № 2, 2012 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=932>
15. Олексюк О. І. Економічний потенціал підприємства: формування та оцінка : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 347 с.
16. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия : научное издание. Харьков : ХГЭУ, 2003. 171 с.
17. Станіславів О. В. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 4, Т. 1. С. 112–115.
18. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
19. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі : Є. О. Підгора, О. О. Шевченко, С. В. Касьянюк, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс. Краматорськ. Тернопіль : ДДМА, 2023. 205 с.



20. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк - К.: КНЕУ, 2004
21. Федулова І. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства: концептуальний підхід. Економіка та управління. 2013. № 2. С. 54–61.
22. Шелегеда Б. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. Донецьк : ДонУЕП, 2006. 219 с.

Sergiy KALINICHENKO

Doctor of Economics, Associate Professor,
Deputy General Director for International Cooperation,
Innovations, and Development,
The State Non-Profit Enterprise «Testing Board»,
Ministry of Health of Ukraine,
Kyiv, Ukraine,
 <https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>
kalinichenko.sergiy@gmail.com

**STRATEGIC MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE
ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: INNOVATIVE
APPROACHES AND DEVELOPMENT MECHANISMS**

The article examines modern approaches to integrating strategic management with the management of an enterprise's economic potential amid the digital transformation of the economy, increased competition, and high external uncertainty. It is established that the effective functioning of enterprises in the modern business environment largely depends on management's ability to formulate and implement strategic decisions aimed at the rational use of resources, the development of innovative potential, and the ensuring of economic security. Scientific approaches to interpreting the essence of an enterprise's economic and innovative potential are analyzed, and their role in ensuring sustainable development is also determined. The structural components of economic potential are considered, including production, financial, personnel, intellectual, marketing, information, and digital potentials. The need to use integrated methods for assessing innovation potential to determine an enterprise's readiness to implement innovative changes is substantiated. It is well established that modern strategic management should be based on the principles of adaptability, flexibility, and continuous performance monitoring. Attention is paid to the role of feedback as a key element of the organizational and economic management mechanism. The main internal and external barriers to enterprise development are



identified, including a lack of financial resources, resistance to change among personnel, macroeconomic instability, disruptions to logistics chains, and the consequences of military operations. The impact of digitalization on the transformation of business processes and strategic management is studied. It is established that the use of artificial intelligence technologies, big data, cloud services, the Internet of Things, and digital platforms contributes to increasing the efficiency of management decisions, optimizing costs, and creating new competitive advantages. Considerable attention is paid to the capabilities of generative artificial intelligence in marketing, customer service, sales, and personnel management. Strategic directions for developing the economic potential of enterprises are proposed, including the modernization of the organizational and economic management mechanism, digital integration, human resource development, implementation of impression economy tools, and adherence to the principles of responsible innovation. The implementation of the proposed approaches will contribute to increasing the competitiveness, innovation, and sustainability of enterprises amid transformation processes.

Keywords: *strategic management, economic potential of the enterprise, innovative development, digital transformation, artificial intelligence, competitiveness.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026