

Саржинський С. А.

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8830-5019>

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах впровадження цифрових технологій. Автором визначено ключові особливості трансформації ресурсного потенціалу підприємства під впливом процесів цифровізації. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій змінює структуру ресурсної бази, механізми управління бізнес-процесами, підходи до прийняття управлінських рішень та принципи стратегічного планування. Ідентифіковано основні внутрішні та зовнішні фактори, що визначають результативність управління ресурсним потенціалом у цифровому середовищі. Автором запропоновано концептуальні напрями удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства, які передбачають цифрову модернізацію управлінської інфраструктури, розвиток людського капіталу, впровадження аналітичних систем підтримки управлінських рішень, цифровізацію фінансового управління та інтеграцію підприємства у цифрові бізнес-екосистеми.

Ключові слова: управління ресурсним потенціалом, планування, цифровізація, цифрова трансформація, підприємство, цифрові технології, ресурсне забезпечення, ефективність управління ресурсами.

Serhii Sarzhynskyi

Private Joint-Stock Company “Higher education institution

“Interregional Academy of Personnel Management”

RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING DIGITAL TECHNOLOGIES

The article examines the theoretical and applied aspects of enterprise resource potential management in the context of implementing digital technologies. The relevance of the research topic is driven by the intensification of economic digital transformation processes, increasing competitive pressure, the acceleration of technological change, and the need to develop new approaches to enterprise resource management. It has been established that under modern conditions, the resource potential of an enterprise extends beyond the traditional understanding of a combination of material, financial, and labor resources, transforming into a multidimensional system that includes digital infrastructure, information assets, analytical systems, software, and intellectual capital. The study identifies the key features of enterprise resource potential transformation under the influence of digitalization processes. It is substantiated that the implementation of digital technologies changes the structure of the resource base, business process management mechanisms, approaches to managerial decision-making, and the principles of strategic planning. It has been proven that an increase in the level of digital maturity of an enterprise directly affects the efficiency of resource utilization, contributes to the optimization of operating costs, accelerates information processing, and increases labor productivity. The main internal and external factors determining the effectiveness of resource potential management in a digital environment have been identified. Internal factors include the level of employees' digital competencies, the enterprise's financial capacity, the state of technological infrastructure, organizational culture, and readiness for change. External factors include the intensity of the competitive environment, the pace of digital technology development, institutional regulation, and the availability of digital services. Based on the research findings, conceptual directions for improving the enterprise resource potential management system have been proposed.

Keywords: resource potential management, planning, digitalization, digital transformation, enterprise, digital technologies, resource provision, resource management efficiency.

Постановка проблеми та її актуальність. У період структурної перебудови економічних систем під впливом цифрових змін ресурсний потенціал підприємства перестає розглядатися виключно як сукупність традиційних виробничих, фінансових чи кадрових ресурсів, трансформуючись у динамічну систему, здатну генерувати нові конкурентні переваги через інтеграцію цифрових інструментів, даних та інтелектуального капіталу. Сучасна практика функціонування підприємств демонструє, що процес впровадження цифрових технологій супроводжується не лише модернізацією бізнес-процесів, а й суттєвою зміною принципів формування, розподілу та використання ресурсів. За таких умов традиційні моделі управління ресурсним потенціалом втрачають достатній рівень ефективності, оскільки не враховують швидкість технологічних змін, зростання ролі цифрової інфраструктури та необхідність оперативного управлінського реагування. Саме тому особливої наукової та практичної значущості набуває дослідження механізмів управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації, що здатні забезпечити його стійкість, адаптивність та довгостроковий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку економічних систем питання цифрової трансформації підприємств, забезпечення їх ресурсної стійкості та мінімізації ризиків функціонування перебувають у центрі наукової уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Значний науковий інтерес становлять праці А. Aslam, М. Piyas, Н. Ahmad та W. Khan, у яких обґрунтовується доцільність використання інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень для ідентифікації ризиків, оцінювання альтернатив розвитку та вибору найбільш ефективних управлінських сценаріїв у цифровому середовищі [1]. Отримані авторами результати підтверджують зростання ролі цифрових аналітичних інструментів у підвищенні якості стратегічного управління підприємствами.

У дослідженнях Е. Partiti акцент зроблено на формуванні механізмів управління ризиками в глобальних економічних мережах через застосування добровільних стандартів та інструментів відповідального корпоративного управління [2]. Такий підхід розширює розуміння цифровізації, розглядаючи її не лише як технологічне оновлення бізнес-процесів, а і як інструмент забезпечення прозорості, соціальної відповідальності та відповідності сучасним екологічним і регуляторним вимогам.

Наукові напрацювання У. Guo та J. Wang демонструють можливість використання аналітичних методів обробки даних для оцінювання довгострокових ризиків, моделювання наслідків управлінських рішень та оптимізації використання ресурсів

у складних економічних системах [3]. Незважаючи на галузеву специфіку дослідження, запропоновані авторами підходи мають ширше методологічне значення для формування сучасних моделей ресурсного управління в умовах цифрових змін.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад цифрової економіки належить С. В. Коляденко, яка досліджує еволюцію цифрових трансформацій, закономірності їх поширення та вплив на зміну управлінських моделей у національних і глобальних економічних системах [4]. У її працях підкреслюється, що цифровізація поступово змінює структуру економічних відносин, способи формування конкурентних переваг та принципи управління ресурсами підприємства.

Таким чином, існуючі наукові дослідження створюють вагому теоретико-методичну основу для вивчення процесів цифрової трансформації, управління ризиками та адаптації підприємств до нових умов функціонування. Разом із тим недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного управління ресурсним потенціалом підприємства в процесі впровадження цифрових технологій з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Метою статті є формування сучасного науково-практичного підходу до управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрових перетворень через визначення закономірностей трансформації ресурсної системи під впливом цифрових технологій та обґрунтування управлінських механізмів підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні передбачено вирішення таких завдань: визначити особливості трансформації ресурсного потенціалу підприємства під впливом процесів цифровізації; виявити взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості підприємства та ефективністю використання його ресурсної бази; ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на результативність управління ресурсами в цифровому середовищі; розробити концептуальні напрями удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства з урахуванням стратегічних цілей цифрового розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження цифрових технологій суттєво змінює не лише операційні механізми функціонування підприємства, але й саму логіку формування та використання його ресурсного потенціалу. Якщо в традиційній моделі управління ключова увага зосереджувалася переважно на матеріальних, фінансових і трудових ресурсах, то в умовах цифровізації стратегічного значення набувають інформаційні ресурси,

цифрова інфраструктура, програмне забезпечення, аналітичні платформи та інтелектуальний капітал.

Однією з ключових особливостей цифрової трансформації ресурсного потенціалу є зміна структури ресурсів підприємства. Частка фізичних активів поступово доповнюється або частково замінюється цифровими активами, зокрема корпоративними інформаційними системами, базами даних, цифровими платформами, хмарними сервісами та інструментами автоматизації. Це дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість управління та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища [5].

Другим важливим аспектом є цифрова трансформація людського капіталу. В умовах цифрової економіки зростає попит на працівників, які володіють цифровими компетенціями, навичками роботи з даними, автоматизованими системами управління та цифровими каналами комунікації. Таким чином, трудові ресурси переходять від виконання переважно рутинних функцій до аналітичної, координаційної та інноваційної діяльності.

Не менш важливою особливістю є зміна механізмів управління фінансовими ресурсами. Цифровізація відкриває можливості для застосування автоматизованого бюджетування, цифрового моніторингу витрат, прогнозувальної аналітики та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку. Це підвищує прозорість фінансових потоків та якість стратегічного планування [6].

Отже, трансформація ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації характеризується переходом від ресурсно-орієнтованої до даноорієнтованої моделі управління, де конкурентоспроможність визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а й здатністю підприємства інтегрувати цифрові технології в систему створення вартості.

Взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості підприємства та ефективністю використання його ресурсної бази представлений в таблиці 1.

Проведене узагальнення дозволяє стверджувати, що підвищення рівня цифрової зрілості підприєм-

ства прямо впливає на ефективність використання його ресурсного потенціалу. На початкових етапах цифровізації ресурси використовуються менш раціонально через фрагментарність цифрових рішень. Водночас системна інтеграція цифрових технологій забезпечує оптимізацію ресурсних потоків, зниження непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці та покращення якості управлінських рішень. Найбільшого ефекту підприємство досягає на стратегічному рівні цифрової зрілості, коли управління ресурсами базується на цифровій аналітиці, автоматизованому плануванні та прогнозуванні розвитку [7].

Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації значною мірою визначається впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують можливості підприємства щодо адаптації до технологічних змін, впровадження цифрових рішень та забезпечення стабільного розвитку. При цьому внутрішні фактори відображають рівень готовності самої організації до цифрових змін, тоді як зовнішні характеризують умови функціонування підприємства в ринковому, технологічному та інституційному середовищі (таблиця 2).

Проведена систематизація свідчить, що результативність управління ресурсами в цифровому середовищі формується під одночасним впливом внутрішніх управлінських можливостей підприємства та зовнішніх умов його функціонування. Внутрішні фактори безпосередньо визначають рівень готовності підприємства до цифрової трансформації, швидкість адаптації ресурсної системи та здатність ефективно використовувати технологічні інновації. Водночас зовнішні фактори створюють стратегічні стимули або обмеження для цифрового розвитку [10]. Найвищої результативності управління ресурсним потенціалом підприємство може досягти за умови збалансованого врахування обох груп факторів та їх інтеграції у довгострокову стратегію цифрового розвитку.

Таблиця 1

Оцінка впливу рівня цифрової зрілості підприємства на ефективність використання ресурсної бази

Рівень цифрової зрілості	Управлінські характеристики	Особливості використання ресурсів	Ефективність ресурсної бази
Початковий	Використання окремих цифрових рішень без системної інтеграції	Ресурси розподіляються переважно традиційними методами	Низька
Функціональний	Автоматизація окремих бізнес-процесів	Часткова оптимізація витрат часу, праці та фінансів	Середня
Інтеграційний	Поєднання цифрових платформ з управлінськими системами	Формується збалансований розподіл ресурсних потоків	Висока
Стратегічний	Цифрові технології інтегровані в систему стратегічного управління	Ресурси управляються на основі даних, прогнозування та адаптивного планування	Дуже висока

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4–6]

Ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу на результативність управління ресурсами підприємства в умовах цифровізації

Група факторів	Фактор впливу	Характер впливу на систему управління ресурсами	Очікуваний результат
Внутрішні	Рівень цифрових компетенцій персоналу	Визначає здатність працівників працювати з цифровими системами та аналітичними платформами	Зростання продуктивності праці
Внутрішні	Технологічна інфраструктура підприємства	Формує технічну основу для автоматизації бізнес-процесів	Скорочення операційних витрат
Внутрішні	Фінансова спроможність до інвестування	Визначає можливість впровадження сучасних цифрових рішень	Прискорення цифрової модернізації
Внутрішні	Організаційна культура та готовність до змін	Впливає на швидкість адаптації персоналу до нових моделей роботи	Підвищення гнучкості управління
Зовнішні	Рівень конкуренції на ринку	Стимулює прискорення цифрових трансформацій	Посилення конкурентних переваг
Зовнішні	Темпи технологічного розвитку галузі	Формують необхідність постійного оновлення цифрових інструментів	Підтримання інноваційності
Зовнішні	Нормативно-правове регулювання	Визначає правові межі використання цифрових технологій	Зниження регуляторних ризиків
Зовнішні	Доступність цифрових сервісів та партнерських екосистем	Розширює можливості інтеграції підприємства в цифрове бізнес-середовище	Підвищення ефективності ресурсної взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9]

Вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації має здійснюватися не через локальне впровадження окремих технологічних рішень, а шляхом формування комплексної управлінської моделі, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей цифрового розвитку. За таких умов першочергового значення набуває цифрова трансформація управлінської інфраструктури підприємства, яка передбачає інтеграцію інформаційно-аналітичних платформ, автоматизованих систем управління бізнес-процесами, цифрових каналів комунікації та інструментів оперативного моніторингу ресурсних потоків. Це дозволяє підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, забезпечити прозорість використання ресурсів та знизити рівень операційних витрат [11].

Другим концептуальним напрямом є розвиток людського капіталу як ключового елемента ресурсного потенціалу в цифровій економіці. Підприємствам необхідно формувати систему безперервного розвитку цифрових компетенцій персоналу, адаптувати кадрову політику до нових технологічних вимог та стимулювати інноваційну активність працівників. За рахунок цього забезпечується не лише підвищення продуктивності праці, але й здатність організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом виступає інтелектуалізація управління ресурсами через використання аналітики даних, прогнозного моделювання та елементів штучного інтелекту. Такий підхід створює можливість переходу від реактивного до проактивного

управління, коли рішення приймаються на основі аналізу тенденцій, прогнозування ризиків та оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку. Це суттєво підвищує якість стратегічного планування та ефективність розподілу ресурсів.

Окрему увагу доцільно приділити трансформації фінансового управління, що передбачає цифровізацію бюджетування, автоматизацію контролю витрат, впровадження систем управлінського контролінгу та моніторингу інвестиційної ефективності. Це сприяє більш раціональному використанню фінансових ресурсів та забезпечує стабільність реалізації цифрових ініціатив.

Ще одним стратегічним напрямом є інтеграція підприємства в цифрові бізнес-екосистеми, що розширює можливості кооперації з партнерами, постачальниками, клієнтами та інвесторами. Використання цифрових платформ, хмарних сервісів та інтегрованих інформаційних мереж дозволяє оптимізувати ресурсні потоки, підвищити гнучкість бізнес-моделі та посилити ринкові позиції підприємства.

Концептуальне вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства повинно базуватися на поєднанні технологічної модернізації, розвитку людського капіталу, аналітичного управління, фінансової цифровізації та стратегічної інтеграції в цифрове середовище. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної моделі розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах активного розвитку цифрової економіки управління ресурсним потенціалом підприємства набуває стратегічного значення та потребує переосмислення традиційних підходів до формування, розподілу й використання ресурсів. Обґрунтовано, що цифровізація трансформує структуру ресурсного потенціалу, посилюючи роль інформаційних ресурсів, цифрової інфраструктури, інтелектуального капіталу та аналітичних систем у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

У ході дослідження визначено ключові особливості трансформації ресурсного потенціалу під впливом цифрових змін, серед яких переорієнтація управління на даноорієнтовані підходи, зростання значення цифрових компетенцій персоналу, автоматизація управлінських процесів та інтеграція цифрових інструментів у систему стратегічного планування. Встановлено наявність прямого взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості підприємства та ефективністю використання його ресурсної бази, що підтверджує зростання результативності управ-

ління ресурсами в міру поглиблення цифрової трансформації.

Також ідентифіковано сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають ефективність управління ресурсним потенціалом у цифровому середовищі, зокрема рівень технологічної готовності підприємства, якість людського капіталу, фінансові можливості, інтенсивність конкурентного середовища та темпи розвитку цифрових технологій. На основі отриманих результатів обґрунтовано концептуальні напрями удосконалення системи управління ресурсами, які передбачають цифрову модернізацію управлінської інфраструктури, розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження інтелектуальних систем аналітики та посилення інтеграції підприємства у цифрові бізнес-екосистеми.

Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до технологічних змін, оптимізації використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Література:

1. Aslam A., Ilyas M., Ahmad H., Khan W. Decision Support System for Risk Assessment and Management Strategies in Distributed Software Development. *IEEE Access*. 2017. Vol. 5. P. 20349–20373. DOI: <https://doi.org/10.1109/access.2017.2757605> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Partiti E. The Place of Voluntary Standards in Managing Social and Environmental Risks in Global Value Chains. *European Journal of Risk Regulation*. 2021. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1017/err.2021.34> (дата звернення: 26.04.2026).
3. Guo Y., Wang J. Spatiotemporal Changes of Chemical Fertilizer Application and Its Environmental Risks in China from 2000 to 2019. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Vol. 18(22). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18221911> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
5. Taherdoost H. A Review on Risk Management in Information Systems: Risk Policy, Control and Fraud Detection. *Electronics*. 2021. Vol. 10. Article 3065. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics10243065> (дата звернення: 26.04.2026).
6. Amraoui S., Elmaallam M., Beni-Hssane A. Information Systems Risk Management: Literature Review. *Computer and Information Science*. 2019. Vol. 12(1). P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.5539/cis.v12n3p1> (дата звернення: 26.04.2026).
7. Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., Бурлакова І.А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 34. С. 97–101.
8. Gerardo V., Fajar A.N. Academic IS Risk Management using OCTAVE Allegro in Educational Institution. *Journal ISI*. 2022. Vol. 4. P. 687–708. DOI: <https://doi.org/10.51519/journalisi.v4i3.319> (дата звернення: 26.04.2026).
9. Bystrykh L.V. Generalized DNA Barcode Design Based on Hamming Codes. *PLOS ONE*. 2012. Vol. 7. Article e36852. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0036852> (дата звернення: 26.04.2026).
10. Prasad S., A. K. Pal. Hamming Code and Logistic-Map Based Pixel-Level Active Forgery Detection Scheme Using Fragile Watermarking. *Multimedia Tools and Applications*. 2020. Vol. 79. P. 20897–20928. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11042-020-08715-x> (дата звернення: 26.04.2026).
11. Andryani R., Negara E.S., Triadi D. Social Media Analytics: Data Utilization of Social Media for Research. *Journal ISI*. 2019. Vol. 1(2). P. 193–205. DOI: <https://doi.org/10.33557/journalisi.v1i2.23> (дата звернення: 26.04.2026).

References:

1. Aslam A. et al. (2017) Decision Support System for Risk Assessment and Management Strategies in Distributed Software Development. *IEEE Access*, vol. 5, pp. 20349–20373. DOI: <https://doi.org/10.1109/access.2017.2757605>
2. Partiti E. (2021) The Place of Voluntary Standards in Managing Social and Environmental Risks in Global Value Chains. *European Journal of Risk Regulation*, pp. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1017/err.2021.34>

3. Guo Y. and Wang J. (2021) Spatiotemporal Changes of Chemical Fertilizer Application and Its Environmental Risks in China from 2000 to 2019. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18(22). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph182211911>
4. Koliadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytan- nia nauky i praktyky*, vol. 6, pp. 105–112.
5. Taherdoost H. (2021) A Review on Risk Management in Information Systems: Risk Policy, Control and Fraud Detection. *Electronics*, vol. 10, p. 3065. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics10243065>
6. Amraoui S. et al. (2019) Information Systems Risk Management: Literature Review. *Computer and Information Science*, vol. 12(1). DOI: <https://doi.org/10.5539/cis.v12n3p1>
7. Chmeruk H.H., Kralich V.R. and Burlakova I.A. (2018) Deiaki aspekty tsyfrovoi transformatsii pidpriemstv [Some aspects of digital transformation of enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 34, pp. 97–101.
8. Gerardo V. and Fajar A.N. (2022) Academic IS Risk Management using OCTAVE Allegro in Educational Institu- tion. *Journal ISI*, vol. 4, pp. 687–708. DOI: <https://doi.org/10.51519/journalisi.v4i3.319>
9. Bystrykh L.V. (2012) Generalized DNA Barcode Design Based on Hamming Codes. *PLOS ONE*, vol. 7, p. e36852. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0036852>
10. Prasad S. and Pal A.K. (2020) Hamming Code and Logistic-Map Based Pixel-Level Active Forgery De- tection Scheme Using Fragile Watermarking. *Multimedia Tools and Applications*, vol. 79, pp. 20897–20928. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11042-020-08715-x>
11. Andryani R., Negara E.S. and Triadi D. (2019) Social Media Analytics: Data Utilization of Social Media for Re- search. *Journal ISI*, vol. 1(2), pp. 193–205. DOI: <https://doi.org/10.33557/journalisi.v1i2.23>

Дата надходження статті: 27.04.2026

Дата прийняття статті: 18.05.2026

Дата публікації статті: 29.06.2026