DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.3-12
УДК 658.012.4:005.21:330.3:664

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Левченко В'ячеслав Васильович
здобувач третього рівня вищої освіти
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7556-4116

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та невизначеності. Обґрунтовано перехід до інтегрованого підходу, що узгоджує стратегічні цілі, ресурсні можливості та адаптивні механізми. Розроблено авторську інтегровану систему стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства (ІССУРП), яка поєднує багаторівневе управління, ресурсний підхід, цифрові технології, сценарне планування та ESG-орієнтири. Визначено архітектуру системи, що охоплює корпоративний, функціональний та операційний рівні. Наукова новизна полягає у концептуалізації принципу динамічної узгодженості стратегічних пріоритетів, ресурсного потенціалу та умов функціонування підприємства.

Ключові слова: ресурсний потенціал, стратегічне управління, інтегрована система стратегічного управління ресурсним потенціалом, адаптивне управління, цифровізація, ESG, резильєнтність, підприємства харчової промисловості, конкурентоспроможність.

Актуальність проблеми. Ефективне управління ресурсним потенціалом є одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку, економічної безпеки та конкурентоспроможності сучасних підприємств харчової промисловості. Функціонування підприємств галузі відбувається в умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища, цифрової трансформації економіки, глобалізації ринків, зростання ресурсних та енергетичних обмежень, порушення логістичних ланцюгів постачання, а також високого рівня невизначеності та ризиків, зумовлених сучасними соціально-економічними й геополітичними викликами та підсиленими впливу негативних чинників повномасштабним вторгненням РФ. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств забезпечувати ефективне формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу.

Водночас існуючі підходи до управління ресурсним потенціалом переважно мають фрагментарний характер, орієнтовані на управління окремими видами ресурсів і недостатньо враховують взаємозв'язок між стратегічними цілями, ресурсними можливостями, ризиками та необхідністю адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища. Це обумовлює потребу в розробленні інтегрованої системи стратегічного управління ресурсним потенціалом, здатної забезпечити узгодження стратегій різних рівнів управління, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток адаптивності та резильєнтності підприємств харчової промисловості в умовах динамічних трансформацій бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження засвідчують високий рівень актуальності проблематики стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємств в умовах цифрової трансформації, зростання невизначеності та необхідності забезпечення стійкого розвитку. Існуючі наукові напрацювання охоплюють теоретичні аспекти ресурсного та стратегічного управління, питання формування адаптивних організаційних систем, а також прикладні інструменти цифровізації та інтеграції бізнес-процесів підприємств.

Теоретичним підґрунтям стратегічного управління ресурсним потенціалом є ресурсна теорія підприємства Дж. Барні [7], відповідно до якої стійкі конкурентні переваги формуються завдяки ефективному використанню цінних, рідкісних, важко імітованих і незамінних ресурсів (VRIN). Її розвитком стала концепція динамічних здібностей Д. Тіса [16], що акцентує здатність підприємства своєчасно оновлювати, комбінувати та перебудовувати ресурси й компетентності відповідно до змін середовища.

Важливим напрямом розвитку стратегічного управління є інтеграція стратегічних цілей, показників результативності та ресурсного забезпечення в єдину систему, обґрунтована

© Левченко В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Р. Капланом і Д. Нортоном [11; 12]. Г. Мінцберг [13; 14] підкреслює багаторівневий характер стратегічного управління та необхідність узгодження стратегічних намірів з організаційною архітектурою і механізмами реалізації стратегії.

В умовах турбулентності актуальності набуває VUCA-підхід Н. Беннетта та Г.Дж. Лемуана [8], який характеризує середовище через волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність та обґрунтовує необхідність адаптивного управління, сценарного планування, моніторингу ризиків і гнучкого коригування рішень. Доповненням цього підходу є концепція організаційної резильєнтності А. Дучека [10], що визначає її як динамічну метаздібність підприємства передбачати загрози, реагувати на кризи та адаптуватися до змін.

Сучасні дослідження інтегрованих систем менеджменту [1; 8; 9; 15] обґрунтовують доцільність поєднання системного, процесного, ресурсного та ризик-орієнтованого підходів для забезпечення стратегічної, тактичної й операційної синергії та підвищення ефективності ресурсокористування. Водночас цифрова трансформація розширює інструментарій управління завдяки ERP-системам, Big Data, штучному інтелекту, Digital Twins та Інтернету речей [1; 2; 3; 4; 5; 17; 18; 19]. Їх інтеграція формує єдине інформаційно-аналітичне середовище, посилює адаптивність управлінських рішень, ефективність використання ресурсів і резильєнтність підприємств.

Реалії сучасних українських підприємств харчової промисловості у напрямах цифровізації, управління запасами, інтеграції інформаційних технологій та автоматизації процесів управління розглянуто у працях вітчизняних учених, котрі досліджують роль ERP-систем у раціоналізації використання ресурсів підприємств [3], обґрунтовують ефективність інтеграції ERP-систем і технологій бізнес-аналітики BI в управлінні запасами [1], висвітлюють впровадження програмних платформ для централізованого управління ресурсами, бізнес-процесами та даними підприємства в єдиному інформаційному просторі – ERP, MRP, CRM і CALS як інтегрованих інформаційних систем управління [4], досліджують вплив технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності бізнесу [5], розглядають інтеграцію технологій Інтернету речей (IoT) та ERP-рішень як основу автоматизованого моніторингу й адаптивного управління ресурсним забезпеченням підприємства у режимі реального часу [2].

Таким чином, сучасні дослідження сформували вагоме теоретичне підґрунтя щодо ресурсного, стратегічного та адаптивного управління, а також цифрової трансформації процесів управління підприємств. Водночас більшість існуючих підходів розглядають окремі аспекти управління ресурсами, не забезпечуючи комплексної інтеграції стратегічних, ресурсних, цифрових та адаптивних складових у межах єдиної системи управління.

Мета статті полягає в розробленні концептуально-методологічних засад та авторського підходу щодо інтегрованої системи стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства (ІССУРП), яка забезпечує узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями, інтеграцію багаторівневих стратегій, впровадження адаптивних механізмів управління та цифрових інструментів підтримки прийняття рішень для підвищення стійкості, адаптивності й конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного невизначеного зовнішнього середовища.

Результати дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими технологічними змінами, цифровою трансформацією економіки, посиленням вимог щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, глобальними кризовими явищами та структурними трансформаціями ринків [7; 9]. Для українських підприємств зазначені тенденції додатково ускладнюються наслідками воєнного стану, руйнуванням виробничо-логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів, підвищенням ризиків ведення господарської діяльності та необхідністю адаптації до європейських стандартів розвитку, що визначається євроінтеграцією.

За таких умов ресурсний потенціал підприємства набуває значення не лише сукупності наявних ресурсів, а й стратегічного активу, від ефективності формування, інтеграції та узгодженості використання якого залежить здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги, забезпечувати безперервність функціонування та реалізовувати довгострокові цілі розвитку [7; 16]. Водночас існуючі підходи до управління ресурсним потенціалом переважно мають функціонально-фрагментарний характер, вони орієнтовані на управління окремими видами ресурсів та недостатньо враховують взаємозв'язки між стратегічними цілями, ресурсними компонентами, ризиками та механізмами адаптації до змін зовнішнього середовища [1; 2; 8].

У контексті сучасних викликів, що постають перед підприємствами харчової промисловості в умовах трансформаційних змін зовнішнього середовища, запропоновано авторський підхід до формування інтегрованої системи стратегічного управління ресурсним потенціалом (ІССУРП).

Теоретико-методологічне підґрунтя ІССУРП формується на засадах інтеграції ресурсної теорії підприємства [7], концепції динамічних здібностей [16], збалансованої системи показників і стратегічного узгодження цілей та ресурсів [11; 12], інтеграції підходів у систему управління [6; 9], концепцій адаптивності та організаційної

резильєнтності в умовах високої турбулентності середовища [8; 10].

ІССУРП забезпечує узгоджене функціонування стратегій різного ієрархічного рівня – корпоративного, функціонального та операційного – в єдиній цільовій площині, орієнтованій на досягнення високої ефективності, стійкості до ризиків і довгострокової конкурентоспроможності підприємства [7; 11; 12; 13; 14; 16]. Концептуальну основу запропонованого підходу становить ідея вертикальної та горизонтальної інтеграції стратегічних рішень, що забезпечує безперервність управлінських дій у межах усього виробничо-логістичного ланцюга, спрямованих на раціоналізацію ресурсів, досягнення цілей сталого розвитку та максимізацію створюваної цінності.

ІССУРП охоплює ієрархічні рівні управління (див. табл. 1):

• Корпоративний рівень, де формуються базові принципи сталого розвитку, стратегічне бачення управління ресурсами та політика ESG-орієнтованого зростання, формування конкурентоспроможності.

• Функціональний рівень, що забезпечує розроблення стратегій інноваційного оновлення, конкурентоспроможності, цифровізації, диверсифікації ресурсних потоків і розвитку логістичних компетенцій та визначає напрями управління окремими видами ресурсів. На цьому рівні розробляються відповідні індикатори ефективності та системи моніторингу.

• Операційний рівень, що забезпечує безпосереднє впровадження інструментів адаптивного управління (Lean, Agile, JIT, Kaizen), а також технологічну інтеграцію рішень через цифрові платформи, ERP-системи та цифрові двійники.

Диференціація корпоративного, функціонального та операційного рівнів управління базується на теоретичних засадах багаторівневого стратегічного управління та стратегічного узгодження, відповідно до яких ефективна реалізація стратегії забезпечується через вертикальну й горизонтальну інтеграцію цілей, ресурсів і управлінських рішень на всіх рівнях підприємства [11; 12; 13; 14].

Формування інтегрованої системи стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства базується на сукупності концептуальних принципів, які визначають логіку, структурну побудову та функціональну динаміку системи. До ключових принципів ІССУРП належать [1; 2; 3; 4; 7; 9; 16; 17; 18; 19]:

• Принцип системності передбачає цілісне охоплення усіх рівнів управлінської діяльності з урахуванням їх взаємозалежності Реалізація цього принципу забезпечує послідовність, узгодженість та інтегрованість управлінських рішень щодо формування, використання й розвитку ресурсного потенціалу.

• Принцип гнучкості орієнтований на здатність управлінської системи оперативно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Гнучкість досягається за рахунок модульної побудови організаційної структури управління, можливості динамічного перерозподілу ресурсів і застосування адаптивних управлінських технологій, оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів.

• Принцип цифровізації полягає у впровадженні сучасних цифрових інструментів управління, зокрема ERP-систем, цифрових двійників, аналітики великих даних (Big Data Analytics) і систем моніторингу ресурсних потоків у реальному часі. Це дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити оперативне прийняття рішень та підвищити точність прогнозування.

• Принцип стійкості (resilience) передбачає наявність у системі внутрішньо вбудованих механізмів протидії ризикам, сценарного планування, кризового реагування та швидкого відновлення після зовнішніх і внутрішніх шоків. Стійкість забезпечується за рахунок стратегічного резервування, багатоканальності постачань та диверсифікації джерел ресурсів.

• Принцип ціннісно-орієнтованого підходу спрямований на пріоритетне управління ключовими ресурсами, які генерують найвищу додану

Таблиця 1 – Рівні інтеграції стратегій

Рівень	Тип стратегій	Фокус управління
Корпоративний	Стратегія сталого розвитку, ESG-стратегія, стратегія конкурентоспроможності	Визначення довгострокових цілей, баланс економічної, екологічної та соціальної ефективності, створення конкурентних переваг
Функціональний	Стратегія управління виробничими, кадровими, фінансовими та сировинними ресурсами, інноваційна стратегія, стратегія цифровізації	Забезпечення ефективної операційної реалізації через точкове управління ресурсами, створення конкурентних переваг через інновації та оптимізацію ресурсів
Операційний	Стратегії Lean/Agile/Just-In-Time	Підвищення адаптивності, зменшення втрат, швидке реагування на зміни

Джерело: систематизовано автором

вартість для підприємства. Акцент робиться на оптимізації витрат, підвищенні капіталізації інтелектуального та людського капіталу, інноваційності виробничих ресурсів та сталості їх використання.

Застосування зазначених принципів у комплексі формує інституційно гнучку, технологічно підготовлену та стратегічно вивірену систему управління, яка відповідає сучасним викликам харчової промисловості та забезпечує її адаптивне зростання в умовах економічної та екологічної турбулентності.

Формування інтегрованої системи стратегічного управління ресурсним потенціалом передбачає послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних складових, що забезпечують цілісність, адаптивність і функціональну ефективність менеджменту підприємства (табл. 2).

Таблиця 2 – Інтегрована система стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства

Функціональне призначення	Інструменти та методи реалізації	Очікувані результати
Теоретико-методологічна основа системи		
Формування концептуально-методологічного підґрунтя ІССУРП, що визначає логіку її побудови, функціонування та розвитку в умовах динамічного і невизначеного середовища на основі принципів системності, комплексності, адаптивності, гнучкості, цифровізації, інноваційності, стійкості та ціннісно-орієнтованого управління	Системний, процесний, ресурсний, ризик-орієнтований та цифровий підходи; принципи ІССУРП; організаційно-інституційні та цифрові механізми підтримки	Забезпечення цілісності, узгодженості та адаптивності системи стратегічного управління ресурсним потенціалом, підвищення резильєнтності, довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства
Аналіз середовища та ресурсна карта		
Комплексне дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікація структури та стану ресурсного потенціалу, визначення ключових драйверів і обмежень розвитку підприємства	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, ресурсний аудит, карта ресурсів, бенчмаркінг	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, виявлення можливостей і загроз, формування інформаційної бази для стратегічного планування
Формування цілей за рівнями стратегії		
Встановлення взаємоузгоджених стратегічних, тактичних та операційних цілей, орієнтованих на ефективне використання ресурсів, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності	SMART-цілі, ESG-індикатори, збалансована система показників (BSC), стратегічні карти	Формування чіткої системи цілей і пріоритетів розвитку, забезпечення ресурсної збалансованості та орієнтації на довгострокову стійкість
Інтеграційна матриця стратегій		
Координація стратегічних рішень між рівнями управління та ресурсними компонентами підприємства, забезпечення узгодженості управлінських дій і розподілу ресурсів	Матриця взаємодії стратегій і ресурсів, стратегічне картування, портфельний аналіз	Підвищення узгодженості управлінських рішень, мінімізація міжфункціональних конфліктів, синергія використання ресурсного потенціалу
Моніторинг та контроль ефективності використання ресурсів		
Систематичне відстеження результативності використання різноманітних ресурсів, оцінювання досягнення стратегічних цілей	KPI, цифрові панелі моніторингу (Dashboard), ERP-системи, системи бізнес-аналітики (BI)	Своєчасне виявлення відхилень, підвищення ефективності ресурсокористування, обґрунтування коригувальних управлінських рішень
Адаптивний блок управління		
Забезпечення здатності системи до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, управління ризиками та коригування стратегічних орієнтирів в умовах невизначеності	Сценарне планування, карта ризиків, адаптивні індикатори, цифрові двійники, стрес-тестування	Підвищення стратегічної гнучкості, адаптивності та резильєнтності підприємства, зниження впливу дестабілізуючих факторів

Джерело: розроблено автором на основі [1; 7; 8; 9; 11; 12; 15; 16; 17; 18; 19]

До складових ІССУРП належать:

• Теоретико-методологічна основа інтегрованої системи стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства є концептуальним фундаментом, що визначає базові принципи її побудови, функціонування та розвитку. Вона забезпечує цілісність, внутрішню узгодженість та адаптивність системи шляхом інтеграції принципів системності, комплексності, гнучкості, цифровізації, інноваційності, стійкості та ціннісно-орієнтованого управління [6–12; 16–19]. Запропонована система елементів формує основу динамічної, стійкої та інноваційної ІССУРП, здатної забезпечити не лише ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільності, а й його довгостроковий розвиток.

• Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та побудова ресурсної карти підприємства. На цьому етапі здійснюється системне дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього впливу шляхом застосування методів PESTEL-аналізу, а також визначення сильних і слабких сторін підприємства на основі SWOT-аналізу. Комплексний ресурсний аудит дозволяє сформувати детальну карту наявних і потенційних ресурсів, що виступають базою для стратегічного планування [7; 11; 12; 13; 14].

• Формування стратегічних цілей за рівнями управління. Цілі розробляються відповідно до ієрархії стратегій (корпоративної, функціональної та операційної), з урахуванням критеріїв SMART (конкретність, вимірність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі). Особливу увагу приділено інтеграції ESG-індикаторів, що забезпечує врахування принципів сталого розвитку у стратегічних орієнтирах [11; 12; 13; 14].

• Інтеграційна матриця стратегій. Цей елемент слугує інструментом горизонтального та вертикального узгодження стратегій, дозволяючи ідентифікувати точки перетину між стратегічними рівнями управління та структурними складовими ресурсного потенціалу [11; 12; 13; 14]. Такий підхід сприяє забезпеченню стратегічної цілісності та координації рішень на всіх рівнях підприємства.

• Система моніторингу та контролю ефективності використання ресурсів. Передбачає розроблення ключових показників ефективності (KPI) для кожної групи ресурсів (матеріальні, нематеріальні, сировинні, технологічні, енергетичні, фінансові, трудові, інформаційні тощо) [1; 3; 4; 11; 12; 18]. Моніторинг здійснюється на постійній основі з метою оперативного виявлення відхилень, аналізу причин та ухвалення коригувальних управлінських рішень.

• Адаптивний блок управління. Включає впровадження інструментів сценарного планування, прогнозування та управління ризиками [8; 10; 16]. Особлива увага приділяється формуванню системи індикаторів чутливості до змін зовнішнього середовища, що дає змогу забезпечити гнучке реагування підприємства на виклики турбулентного ринку та посилити його стратегічну стійкість.

Як показано в таблиці 3, адаптивний блок охоплює компоненти, що забезпечують гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

До ключових функціональних компонентів адаптивного блоку управління належать (див. табл. 3) [1–5; 8; 10–12; 16–19]:

Таблиця 3 – Структура та функціональне наповнення адаптивного блоку управління в системі ІССУРП

№	Компонент адаптивного блоку	Зміст та призначення	Інструменти реалізації
1	Сценарне планування	Формування альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та відповідних стратегій реагування підприємства	Методологія What-if, сценарне моделювання, факторний аналіз
2	Система індикаторів ризику	Визначення та моніторинг показників, що сигналізують про потенційні загрози для ресурсного потенціалу	Карта ризиків, ризик-індикатори (фінансові, логістичні, технологічні, екологічні тощо)
3	Оперативне коригування стратегій	Можливість швидкого перегляду або адаптації управлінських рішень відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі	Регламент адаптивного управління, система раннього попередження, динамічне KPI-керування
4	Інформаційно-аналітична підтримка	Забезпечення цифрового моніторингу ефективності ресурсного використання та інтеграції даних у процес прийняття управлінських рішень	ERP-системи, BI-аналітика, цифрові двійники, платформи управління ризиками та ресурс

Джерело: розроблено автором на основі [1–5; 8; 10–12; 16–19]

• Сценарне планування. Передбачає розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій (економічних, політичних, екологічних), що можуть впливати на ресурсний потенціал підприємства. Кожен сценарій супроводжується визначенням умовних стратегій реагування та відповідних ресурсних рішень.

• Система індикаторів ризику. Включає набір кількісних та якісних показників, які дозволяють здійснювати оцінку рівня нестабільності середовища, потенційних загроз для ресурсного забезпечення та стійкості функціонування підприємства. Індикатори можуть охоплювати макроекономічні, галузеві, логістичні, фінансові та технологічні ризики.

• Механізми оперативного коригування стратегій. Передбачають наявність внутрішніх процедур для швидкої зміни параметрів стратегічного управління ресурсами на основі моніторингу KPI, змін у попиті, стану запасів, постачання чи продуктивності. Застосовуються принципи «раннього попередження» та динамічного балансування ресурсів.

• Зв'язок з інформаційною аналітикою. Реалізується через інтеграцію адаптивного блоку з цифровими інструментами (ERP-системами, BI-аналітикою, цифровими двійниками), що дозволяє у реальному часі здійснювати аналіз відхилень, генерувати прогнози та формувати рекомендації щодо управлінських рішень.

Упровадження адаптивного блоку управління в ІССУРП дозволяє підприємству не лише уникати критичних втрат у періоди нестабільності, а й трансформувати виклики на ринку у можливості для стратегічного оновлення. Таким чином, адаптивність виступає не тільки механізмом збереження ефективності, але й джерелом розвитку стратегічної гнучкості та стійкості підприємства харчової промисловості.

Основою адаптивного управління виступає принцип динамічної узгодженості, який у межах запропонованої ІССУРП трактується як забезпечення безперервної відповідності між стратегічними цілями підприємства, його ресурсним потенціалом та умовами функціонування. Концептуальним підґрунтям зазначеного принципу є положення теорії динамічних здібностей щодо необхідності постійної реконфігурації ресурсів відповідно до змін середовища, а також концепція стратегічного узгодження цілей, ресурсів і управлінських процесів [11; 12; 16]. За таких умов управлінські рішення приймаються з урахуванням динамічних змін системного контексту, а стратегічна модель підприємства постійно адаптується до нових викликів, можливостей і обмежень.

У практичному вимірі динамічна узгодженість виявляється у здатності підприємства своєчасно переглядати та коригувати цілі відповідно до змін у ресурсному забезпеченні, попиті, ринкових трендах чи регуляторному полі; балансувати між довгостроковими орієнтирами та короткостроковими викликами, не втрачаючи стратегічної спрямованості; синхронізувати всі рівні управління у режимі реального часу, з урахуванням даних цифрового моніторингу.

Інноваційність запропонованої ІССУРП полягає у комплексному поєднанні сучасних теоретичних підходів та практичних інструментів, що дозволяють створити адаптивну, динамічно узгоджену систему управління. ІССУРП інтегрує класичні методи стратегічного планування з цифровими технологіями, такими як ERP-системи, цифрові двійники та аналітика великих даних, що забезпечує високий рівень прозорості, точності та оперативності прийняття управлінських рішень.

Ключовою інноваційною складовою є впровадження адаптивного блоку управління, що базується на сценарному плануванні та системі індикаторів ризику, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це підвищує стратегічну резильєнтність підприємства та забезпечує сталий розвиток навіть у умовах високої невизначеності та турбулентності.

Додатково, ІССУРП орієнтована на впровадження принципів ESG та цифровізації, що відповідає сучасним глобальним трендам сталого розвитку і відкриває нові можливості для оптимізації ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та формування доданої вартості.

Запропонована ІССУРП включає інтеграцію мультирівневих стратегій із урахуванням взаємозалежностей ресурсних блоків; впровадження адаптивного блоку управління, що базується на аналізі ризиків і сценарному моделюванні, для підвищення стратегічної резильєнтності; використання цифрових двійників і ERP-систем як інструментів оперативного моніторингу та корекції ресурсного потенціалу в реальному часі.

Висновки. Запропонована інтегрована система стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства є концептуально-методологічною основою формування ефективної, гнучкої та адаптивної системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Архітектура ІССУРП базується на інтеграції інструментів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, ресурсний аудит), SMART-орієнтованого цілепокладання, ESG-пріоритетів, системи ключових показників ефективності (KPI), сценарного планування та ризик-орієнтованого управління.

ІССУРП формує методологічне та прикладне підґрунтя для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, розвитку адаптивності та резильєнтності підприємства, зміцнення його конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості в умовах зростаючої невизначеності та трансформаційних змін бізнес-середовища.

Наукова новизна запропонованої інтегрованої системи стратегічного управління ресурсним потенціалом полягає в розробленні авторської концептуальної моделі, яка інтегрує інструменти стратегічного аналізу, цифрові технології, адаптивні механізми управління та ризик-орієнтований підхід у єдину систему стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Особливістю запропонованої ІССУРП є поєднання принципу динамічної узгодженості між стратегічними цілями та ресурсними можливостями підприємства, механізмів сценарного планування, ESG-орієнтованих індикаторів і системи моніторингу ефективності ресурсокористування, що забезпечує підвищення адаптивності, резильєнтності та довгострокової стійкості підприємств харчової промисловості.

Подальший розвиток ІССУРП пов'язаний з її адаптацією до галузевої специфіки підприємств харчової промисловості з урахуванням особливостей технологічних процесів, високої ресурсозалежності, регуляторних вимог та динамічності ринкового середовища. Це сприятиме підвищенню практичної цінності моделі, ефективності використання ресурсного потенціалу, адаптивності та стійкості підприємств галузі.

Бібліографічний список:

1. Кизенко О.О., Міцерук С.В. Підвищення результативності управління запасами у сфері торгівлі на основі інтегрованих технологій BI та ERP. *Стратегія економічного розвитку України.* 2024. № 54. С. 120–132. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.120.132
2. Маркуц В.І. Застосування технології Інтернету речей в автоматизованих системах управління ресурсами. *Стратегія економічного розвитку України.* 2023. № 52. С. 97–111. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.097.111
3. Маркуц В.І., Кизенко О.О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.* 2023. № 32 (3). С. 68–78. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051
4. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій в управлінні з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій.* 2020. Том 26, № 4. С. 58–70. DOI: https://doi.org/10.24263/2225-2924-2020-26-4-8
5. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В., Кириченко О.М. Вплив технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності бізнесу. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки».* 2022. № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8425
6. Asif M., de Bruijn E.J., Fisscher O.A.M., Searcy C. Meta-Management of Integration of Management Systems. *The TQM Journal.* 2010. Volume 22, Issue 6. pp. 570–582. DOI: https://doi.org/10.1108/17542731011085285
7. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 1991. Volume 17, Issue 1. pp. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
8. Bennett N., Lemoine G. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review.* 2014. Volume 92, Issue 1/2. pp. 27–42. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389563
9. Bernardo M., Simon A., Tarí J.J., Molina-Azorín J.F. Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production.* 2015. Volume 94. pp. 260–267. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075
10. Duchek A. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research.* 2020. Volume 13. pp. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
11. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 400 p.
13. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press, 1994. 480 p.
14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2009. 416 p.
15. Müller J.M., Buliga O., Voigt K.-I. Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change.* 2018. Volume 132. pp. 2–17. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019
16. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal.* 2007. Volume 28, Issue 13. pp. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640

17. Tzachor A., Richards C.E., Jeen S. Transforming agrifood production systems and supply chains with digital twins. *npj Science of Food.* 2022. Volume 6, Article 47. DOI: https://doi.org/10.1038/s41538-022-00162-2
18. Jiang Yu. Navigating the Digital Evolution: I 4.0 Technologies and their Roles in Reconfiguring Dynamic Resource Management Networks. *International Journal of Industrial Engineering: Theory, Applications and Practice.* 2024. Volume 31, Issue 5. DOI: https://doi.org/10.23055/ijietap.2024.31.5.10085
19. Stelmach A. Digital Transformation: Impact of Modern Technologies and Project Management on Optimization of Production Processes in Era of Industry 4.0. *Decision Making in Manufacturing and Services (DMMS).* 2024. Special Issue: Business Process Management. pp. 39–47. DOI: https://doi.org/10.7494/dmms.2024.si.6650

References:

1. Kyzenko O.O., Mitseruk S.V. (2024). Pidvyshchennia rezultatyvnosti upravlinnia zapasamy u sferi torhivli na osnovi intehrovanykh tekhnolohii BI ta ERP [Increasing the efficiency of inventory management in the field of trade based on integrated BI and ERP technologies]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine.* № 54. S. 120–132. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.120.132
2. Markuts V.I. (2023). Zastosuvannia tekhnolohii Internetu rechei v avtomatyzovanykh systemakh upravlinnia resursamy [Internet of things application in automated resource management systems]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine.* № 52. S. 97–111. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.097.111
3. Markuts V., Kyzenko O. (2023). ERP-systema yak instrument zabezpechennia ratsionalnoho vykorystannia resursiv kompanii [ERP system as a tool for ensuring the rational use of company resources]. *Vcheni zapysky Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni Vadyma Hetmana – Scientific Notes of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*. № 32 (3). S. 68–78. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051
4. Skopenko N., Yevsieieva-Severyna I. (2020). Zastosuvannia suchasnykh informatsiinykh system i tekhnolohii v upravlinni z metoiu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Modern information systems and technologies implementation in management for increasing competitiveness of enterprises]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohij – Scientific Works of National University of Food Technologies*. Tom 26, № 4. S. 58–70. DOI: https://doi.org/10.24263/2225-2924-2020-26-4-8
5. Skopenko N., Yevsieieva-Severyna I., Kyrychenko O. (2022). Vplyv tekhnolohii shtuchnoho intelektu na efektyvnist diialnosti biznesu [The impact of artificial intelligence technologies on business efficiency]. *Internauka. Seriia: "Ekonomichni nauky" – Internauka. Series: "Economic Sciences".* № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8425
6. Asif M., de Bruijn E.J., Fisscher O.A.M., Searcy C. (2010). Meta-Management of Integration of Management Systems. *The TQM Journal.* Volume 22, Issue 6. pp. 570–582. DOI: https://doi.org/10.1108/17542731011085285
7. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* Volume 17, Issue 1. pp. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
8. Bennett N., Lemoine G. (2014). What VUCA Really Means for You. H*arvard Business Review.* Volume 92, Issue 1/2. pp. 27–42. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389563
9. Bernardo M., Simon A., Tarí J.J., Molina-Azorín J.F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production.* Volume 94. pp. 260–267. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075
10. Duchek A. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. Volume 13. pp. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
11. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 322 p.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 400 p.
13. Mintzberg H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press, 480 p.
14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2009). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. Harlow: Pearson Education Limited, 416 p.
15. Müller J.M., Buliga O., Voigt K.-I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 132. pp. 2–17. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019
16. Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal.* Volume 28, Issue 13. pp. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
17. Tzachor A., Richards C.E., Jeen S. (2022). Transforming agrifood production systems and supply chains with digital twins. *npj Science of Food.* Volume 6, Article 47. DOI: https://doi.org/10.1038/s41538-022-00162-2

18. Jiang Yu. (2024). Navigating the Digital Evolution: I 4.0 Technologies and their Roles in Reconfiguring Dynamic Resource Management Networks. *International Journal of Industrial Engineering: Theory, Applications and Practice.* Volume 31, Issue 5. DOI: https://doi.org/10.23055/ijietap.2024.31.5.10085
19. Stelmach A. (2024). Digital Transformation: Impact of Modern Technologies and Project Management on Optimization of Production Processes in Era of Industry 4.0. *Decision Making in Manufacturing and Services (DMMS).* Special Issue: Business Process Management. pp. 39–47. DOI: https://doi.org/10.7494/dmms.2024.si.6650

FORMATION OF AN INTEGRATED SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF RESOURCE POTENTIAL

Viacheslav Levchenko
Postgraduate Student
National University of Food Technologies

Summary. The article investigates the theoretical and methodological foundations of strategic management of enterprise resource potential under conditions of economic instability, digital transformation, and increasing environmental uncertainty. The necessity of transitioning from fragmented approaches to an integrated resource potential management system capable of aligning the enterprise's strategic objectives with its resource capabilities and adaptation mechanisms to dynamic changes is substantiated. An author's Integrated System of Strategic Management of Resource Potential (ISSMRP) is developed, the conceptual basis of which combines multi-level strategic management, the resource-based approach, digital technologies, and adaptive mechanisms for responding to environmental risks and challenges. The proposed ISSMRP architecture encompasses corporate, functional, and operational management levels, as well as a system of interrelated elements, including environmental analysis and resource mapping, goal setting at different strategic levels, an integration matrix of strategies, a system for monitoring and controlling resource use efficiency, an adaptive management block, and the fundamental framework of the system. Particular attention is paid to the principle of dynamic alignment, which ensures continuous consistency between strategic priorities, resource potential, and the enterprise's operating conditions. The scientific novelty of the study lies in the synthesis of the concepts of dynamic alignment, scenario planning, ESG-oriented indicators, and digital management tools within a unified integrated system of strategic management of the resource potential of food industry enterprises. The practical significance of the proposed approach lies in its potential application as a conceptual and methodological tool for improving resource use efficiency, enhancing adaptability and resilience, strengthening competitive advantages, and ensuring the long-term sustainability of food industry enterprises.

Keywords: resource potential, strategic management, integrated system of strategic management of resource potential, ISSMRP, adaptive management, digitalization, ESG, resilience, food industry enterprises, competitiveness.

Дата надходження статті: 23.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026