УДК 330.47:005.21:338.2:004.9
JEL: C53; D81; G15; M21; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-636-643

ФОРСАЙТ-ОЦІНЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТНОГО РИНКУ

©2026 ГУСАКОВСЬКА Т. О., КУЖЕЛЬ Н. Л.

УДК 330.47:005.21:338.2:004.9
JEL: C53; D81; G15; M21; O33

Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Форсайт-оцінювання інформаційного потенціалу підприємства в умовах розвитку криптовалютного ринку

Актуальність проблеми зумовлена стрімким розвитком цифрової економіки, поширенням блокчейн-технологій та динамічними змінами криптовалютного ринку, що трансформують умови функціонування підприємств і підвищують вимоги до їх інформаційної спроможності. Мета статті полягає в розробленні теоретико-методичного підходу до форсайт-оцінювання інформаційного потенціалу підприємства в умовах розвитку криптовалютного ринку з урахуванням технологічних, економічних, інституційних і ринкових факторів для визначення перспективних сценаріїв та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення ефективності інноваційної діяльності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Використано системний і форсайт-підходи, методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації, індексний метод і метод середнього геометричного, а також сценарний метод. Запропоновано інтегральну економічну оцінку інформаційного потенціалу на основі середнього геометричного індексів його складових, що забезпечує комплексну характеристику рівня інформаційного потенціалу та враховує збалансованість його компонентів. Сформовано послідовність форсайт-оцінювання інформаційного потенціалу, яка охоплює оцінку його поточного рівня, визначення ключових факторів змін, форсайт-аналіз, формування альтернативних сценаріїв та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку. Обґрунтовано три альтернативні сценарії розвитку інформаційного потенціалу – оптимістичний, базовий і песимістичний – і визначено їх потенційний вплив на технологічні, кадрово-компетентнісні, аналітичні та цифрово-інноваційні можливості підприємства. Доведено, що поєднання економічної оцінки інформаційного потенціалу з форсайт- і сценарним інструментарієм дозволяє перейти від статичної характеристики наявних інформаційних можливостей до їх стратегічного розвитку з урахуванням майбутніх змін середовища. Запропоновано стратегічні напрями розвитку інформаційного потенціалу. Наукова новизна полягає в поєднанні інтегральної економічної оцінки інформаційного потенціалу з форсайт-аналізом і сценарним моделюванням його перспектив розвитку в контексті трансформацій цифрової економіки та криптовалютного ринку. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку інформаційних можливостей, цифрової трансформації та інноваційної діяльності підприємства.

Ключові слова: *форсайт; інформаційний потенціал підприємства; економічна оцінка; ринок криптовалют; цифрова трансформація; інновації; стійкий розвиток; стратегічне управління.*
Табл.: *1.* ***Формул:*** *1.* ***Бібл.:*** *17.*

Гусаковська Тетяна Олександрівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)*
E-mail: *tatgus@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9094-3613*

Кужель Наталія Леонідівна *– старший викладач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)*
E-mail: *natochka5555@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9093-1188*

UDC 330.47:005.21:338.2:004.9
JEL: C53; D81; G15; M21; O33

Husakovska T. O., Kuzhel N. L. Foresight Assessment of Enterprise Information Potential under the Development of the Cryptocurrency Market

The relevance of the problem is determined by the rapid development of the digital economy, the spread of blockchain technologies, and dynamic changes in the cryptocurrency market, which are transforming the operating conditions of enterprises and increasing requirements for their information capabilities. The aim of the article is to develop a theoretical and methodological approach to the foresight assessment of enterprise information potential under the development of the cryptocurrency market, taking into account technological, economic, institutional, and market factors to identify prospective scenarios and substantiate strategic directions for improving innovation performance and ensuring enterprise sustainability. The study employs system and foresight approaches, methods of analysis, synthesis, generalization, and systematization, the index method and geometric mean method, as well as the scenario method. An integral economic assessment of enterprise information potential based on the geometric mean of the indices of its components is proposed, providing a comprehensive characterization of the level of information potential while taking into account the balance of its components. A sequence of foresight assessment of information potential is developed, including assessment of its current level, identification of key change factors, foresight analysis, development of alternative scenarios, and substantiation of strategic development directions. Three alternative scenarios for the development of information potential – optimistic, baseline, and pessimistic – are substantiated, and their potential impact on the technological, personnel-competence, analytical, and digital-innovation capabilities of enterprises is determined. It is proved that combining the economic assessment of information potential with foresight and scenario-based tools makes it possible to move from a static characterization of existing information capabilities towards their strategic development, taking into account future environmental changes. Strategic directions for the development of information potential are proposed. The scientific novelty lies in combining the integral economic assessment of information potential with foresight analysis and scenario modeling of its development prospects in the context of transformations in the digital economy and cryptocurrency market. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach to substantiate strategic decisions concerning the development of information capabilities, digital transformation, and enterprise innovation activities.

Keywords: *foresight; enterprise information potential; economic assessment; cryptocurrency market; digital transformation; innovation; sustainable development; strategic management.*
Tabl.: *1.* ***Formulae:*** *1.* ***Bibl.:*** *17.*
Husakovska Tetiana O. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)*
E-mail: *tatgus@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9094-3613*
Kuzhel Nataliia L. *– Senior Lecturer of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)*
E-mail: *natochka5555@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9093-1188*

Стрімкий розвиток цифрової економіки та поширення криптовалютних технологій зумовлюють трансформацію умов функціонування підприємств і підвищують вимоги до їх здатності своєчасно виявляти та використовувати нові можливості розвитку. В умовах високої динамічності криптовалютного ринку, технологічної невизначеності, зміни регуляторного середовища та посилення інноваційної конкуренції інформація стає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства. Відповідно, інформаційний потенціал доцільно розглядати не лише як сукупність інформаційних ресурсів і технологічних можливостей, а як здатність підприємства формувати, акумулювати, аналізувати та використовувати інформацію для обґрунтування управлінських рішень, прогнозування змін і забезпечення стійкого розвитку. Особливого значення набуває економічна оцінка інформаційного потенціалу, яка дає змогу визначити його внесок у результативність інноваційної діяльності та сформувати основу для стратегічного управління підприємством.

У таких умовах перспективним інструментарієм дослідження є форсайт-підхід, орієнтований не на точне передбачення майбутнього, а на систематичне виявлення потенційних змін, ризиків, можливостей і альтернативних сценаріїв розвитку. Застосування форсайт-методів до оцінювання інформаційного потенціалу підприємства в контексті розвитку криптовалютного ринку дозволяє поєднати аналіз технологічних, економічних та інституційних трансформацій із визначенням стратегічних напрямів використання інформаційних ресурсів. Це створює передумови для переходу від статичної оцінки інформаційного потенціалу до його динамічного прогнозування та визначення ролі в підвищенні ефективності інноваційної діяльності, адаптивності та стійкості підприємства. Саме тому актуальним є формування методичного підходу до форсайт-оцінювання інформаційного потенціалу підприємства з урахуванням тенденцій розвитку криптовалютного ринку та вимог цифрової економіки.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематика розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації активно досліджується сучасною економічною наукою. Л. Вербівська та Т. Дзюба [1] розглядають цифрову трансформацію як важливий чинник формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу на зміні бізнес-процесів і розширенні можливостей використання цифрових технологій. Є. В. Коломоєць [5] і А. О. Галін [2] пов'язують цифровізацію з підвищенням конкурентоспроможності підприємств і необхідністю трансформації підходів до управління їх розвитком. В. В. Жук [4] обґрунтовує необхідність інтеграції цифрових можливостей у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств. Сучасні дослідження також акцентують увагу на ролі цифрових компетентностей і динамічних можливостей підприємства як передумовах успішної цифрової трансформації та забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Отже, цифровізація дедалі більше розглядається не лише як технологічне оновлення, а як комплексна трансформація ресурсів, компетентностей і управлінських процесів підприємства.

У цьому контексті важливого значення набуває інформаційний потенціал підприємства, що досліджується у працях А. Тельнова [7] та А. М. Терещенка [8] у контексті інформаційного забезпечення економічного і фінансового потенціалу, М. В. Шашиної та О. О. Кочерги [9] – ефективності використання ресурсів в умовах цифровізації, Н. М. Польової та Р. О. Мудрецького [6] – розвитку цифрових можливостей підприємницької екосистеми.

Узагальнення наукових підходів дає підстави розглядати інформаційний потенціал як систему ресурсів і можливостей підприємства щодо формування, оброблення та використання інформації для досягнення стратегічних цілей. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання його економічної оцінки та прогнозування в умовах технологічної й ринкової невизначеності.

Окремий напрям досліджень становить форсайт як інструмент дослідження майбутніх змін і підтримки стратегічних рішень. Л. Георгіу та ін. [12] систематизують засади технологічного форсайту, Г. Роу та Г. Райт, Ф. Болгер [15; 16] обґрунтовують застосування методу Делфі, а П. Шумейкер [17] – сценарного планування. Сучасний форсайт орієнтується на врахування невизначеності, слабких сигналів, альтернативних сценаріїв та адаптивності стратегічних рішень; зокрема, OECD [14] розглядає адаптивний форсайт як інструмент формування стратегічної інформації.

Важливим контекстом цифрової трансформації є розвиток криптовалютного ринку та блокчейн-технологій. С. Накамото [13] сформував концептуальні засади децентралізованих цифрових активів, Ф. Казіно, Т. Дасакліс та К. Патсакіс [10] систематизували напрями застосування блокчейну, а С. Корбет, Б. Люсей, А. Уркугарт і Л. Яровая [11] дослідили криптовалюти як специфічний фінансовий актив. Подальший розвиток цього ринку супроводжується його інституціоналізацією, змінами регуляторного середовища та інтеграцією з традиційною фінансовою системою, що підвищує значення інформаційно-аналітичних можливостей підприємств у цифровому середовищі.

Таким чином, сучасні дослідження сформували значний теоретичний доробок щодо цифрової трансформації підприємств, розвитку їх потенціалу, використання форсайт-методів та функціонування криптовалютного ринку. Водночас недостатньо дослідженим залишається інтегроване застосування форсайт-інструментарію для економічної оцінки інформаційного потенціалу підприємства з урахуванням технологічних, ринкових та інституційно-економічних змін. Потребують подальшого обґрунтування також взаємозв'язки між рівнем інформаційного потенціалу, ефективністю інноваційної діяльності, стратегічною адаптивністю та стійким розвитком підприємства.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичного підходу до форсайт-оцінювання інформаційного потенціалу підприємства в умовах розвитку криптовалютного ринку з урахуванням технологічних, економічних, інституційних і ринкових факторів для визначення перспективних сценаріїв та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення ефективності інноваційної діяльності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Методологічну основу дослідження становить системний і форсайт-підхід, що забезпечує комплексне оцінювання інформаційного потенціалу підприємства та визначення перспектив його розвитку в умовах цифрової економіки. Для структурування інформаційного потенціалу використано методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації, для його економічної оцінки – індексний метод і метод середнього геометричного. Визначення ключових факторів майбутніх змін і альтернативних траєкторій розвитку здійснювалося із застосуванням форсайт- і сценарного методів.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційний потенціал підприємства в умовах цифрової економіки доцільно розглядати як сукупність ресурсів, компетентностей і технологічних можливостей, що забезпечують формування, оброблення, зберігання, аналіз і використання інформації для прийняття управлінських рішень і реалізації стратегічних цілей. Такий підхід відповідає сучасному розумінню інформаційного забезпечення як важливої передумови розвитку економічного потенціалу підприємства [3; 7]. Водночас динамічність цифрового середовища зумовлює необхідність оцінювати не лише наявний рівень інформаційних можливостей, а й перспективи їх розвитку під впливом технологічних, економічних та інституційних змін.

Для комплексної оцінки інформаційного потенціалу доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних складових: інформаційно-ресурсну, технологічну, кадрово-компетентнісну, аналітичну та цифрово-інноваційну.

Інформаційно-ресурсна складова характеризує забезпеченість підприємства інформаційними ресурсами та можливості їх використання; *технологічна* – рівень цифрової інфраструктури й технологічного забезпечення інформаційних процесів; *кадрово-компетентнісна* – наявність компетентностей щодо роботи з інформацією та цифровими технологіями; *аналітична* – здатність перетворювати інформацію на знання для обґрунтування управлінських рішень; *цифрово-інноваційна* – спроможність використовувати інформаційні та цифрові можливості для створення й упровадження інновацій. Така структура дає змогу поєднати ресурсний, технологічний, людський і результативний аспекти інформаційного потенціалу.

Економічну оцінку інформаційного потенціалу доцільно здійснювати на основі системи часткових показників за кожною складовою з їх подальшим агрегуванням в інтегральний показник (1):

$$IIP = \sqrt[5]{I_{IR} \cdot I_{TP} \cdot I_{KP} \cdot I_{AP} \cdot I_{DIP}}, \qquad (1)$$

де: IIR – індекс інформаційно-ресурсного потенціалу; I_{TP} – індекс технологічного потенціалу; I_{KP} – індекс кадрово-компетентнісного потенціалу; I_{AP} –

індекс аналітичного потенціалу; I_{DIP} – індекс цифрово-інноваційного потенціалу.

Такий підхід дозволяє отримати інтегральну характеристику поточного стану інформаційного потенціалу, яка надалі використовується як базова для його форсайт-оцінювання.

Форсайт-компонента передбачає перехід від оцінки досягнутого рівня до визначення майбутніх можливостей і ризиків розвитку інформаційного потенціалу. На відміну від традиційного прогнозування, форсайт орієнтований на дослідження альтернативних варіантів майбутнього, виявлення потенційних змін і формування стратегічних рішень в умовах невизначеності. З огляду на це, форсайт-оцінювання інформаційного потенціалу пропонується здійснювати за такими етапами: оцінка поточного рівня; визначення ключових факторів змін; форсайт-аналіз; формування альтернативних сценаріїв; визначення стратегічних напрямів розвитку.

До ключових факторів форсайт-оцінювання доцільно віднести технологічні зміни та розвиток цифрових інновацій, динаміку криптовалютного ринку, трансформацію інституційно-регуляторного середовища, макроекономічні умови, зміни вимог до інформаційної безпеки та розвиток нових цифрових бізнес-моделей. Це дозволяє поєднати економічну оцінку сформованого інформаційного потенціалу з дослідженням можливих траєкторій його розвитку та створює основу для подальшого визначення стратегічних рішень щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Для практичної реалізації запропонованого підходу економічну оцінку інформаційного потенціалу доцільно доповнити форсайт-аналізом факторів, які визначатимуть його розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі. На відміну від оцінювання внутрішніх характеристик підприємства форсайт-аналіз орієнтований на виявлення зовнішніх тенденцій, здатних трансформувати вимоги до інформаційних ресурсів, цифрових компетентностей, аналітичних можливостей та інноваційної діяльності.

З урахуванням специфіки цифрової економіки та розвитку криптовалютного ринку сформовано систему ключових факторів форсайт-оцінювання, згрупованих за чотирма напрямами: технологічним, економічним, інституційним і ринковим (*табл. 1*).

Визначені фактори мають різну силу та характер впливу, однак їх спільною особливістю є висока динамічність і взаємозалежність. Зокрема, розвиток блокчейн-технологій та криптовалютного ринку стимулює появу нових інформаційних потоків і цифрових бізнес-моделей, водночас посилення регуляторних вимог формує додаткові потреби щодо якості, захищеності та прозорості інформації. Технологічні зміни, своєю чергою, підвищують вимоги до цифрових компетентностей персоналу та аналітичних можливостей підприємства. Таким чином, інформаційний потенціал формується під впливом не окремих факторів, а їх комплексної взаємодії.

Для визначення перспектив розвитку інформаційного потенціалу доцільно використати сценарний підхід як складову форсайт-методології. Сценарії формуються на основі поєднання сприятливих, базових і несприятливих траєкторій зміни ключових факторів. *Оптимістичний сценарій* передбачає прискорене поширення цифрових техно-

Таблиця 1

Ключові фактори форсайт-оцінювання розвитку інформаційного потенціалу підприємства

Група факторів	Ключові фактори	Потенційний вплив на інформаційний потенціал
Технологічні	Розвиток штучного інтелекту, Big Data, блокчейну, хмарних технологій; автоматизація аналітики	Розширення технологічних і аналітичних можливостей підприємства
Економічні	Доступність інвестицій у цифровізацію; вартість цифрових технологій; макроекономічна нестабільність	Визначення можливостей фінансування та темпів розвитку інформаційної інфраструктури
Інституційні	Регулювання цифрових активів; стандарти інформаційної безпеки; захист даних; цифрове законодавство	Формування умов і обмежень використання цифрових технологій та інформаційних ресурсів
Ринкові	Динаміка криптовалютного ринку; розвиток цифрових платформ; зміна поведінки споживачів	Поява нових інформаційних потоків, бізнес-моделей та інноваційних можливостей

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 10–13].

логій, розвиток інноваційної інфраструктури, стабілізацію інституційного середовища та розширення можливостей використання блокчейн- і криптовалютних технологій. За таких умов очікується зростання всіх складових інформаційного потенціалу, особливо технологічної та цифрово-інноваційної.

Базовий сценарій передбачає поступову цифровізацію підприємств, помірне впровадження інновацій, подальший розвиток криптовалютного ринку за збереження його волатильності та поступове формування регуляторного середовища. У цьому випадку інформаційний потенціал зростатиме нерівномірно, а ключовими умовами його розвитку залишатимуться інвестиції в цифрову інфраструктуру, підвищення компетентностей персоналу та розвиток аналітичних можливостей.

Песимістичний сценарій пов'язаний із посиленням макроекономічної нестабільності, високою волатильністю криптовалютного ринку, обмеженням інвестицій у цифровізацію та посиленням регуляторних бар'єрів. За таких умов підприємства можуть зіткнутися зі зниженням темпів технологічного оновлення, дефіцитом цифрових компетентностей та обмеженням можливостей реалізації інноваційних проєктів.

Отже, *розвиток інформаційного потенціалу підприємства визначається не лише рівнем його внутрішніх ресурсів, а й здатністю адаптуватися до технологічних, економічних, інституційних і ринкових змін*. Особливого значення набуває готовність підприємства використовувати нові інформаційні можливості, пов'язані з цифровими платформами, блокчейн-технологіями та розвитком криптовалютного ринку, одночасно враховуючи пов'язані з ними ризики. Це обумовлює необхідність переходу від підтримання наявного рівня інформаційного потенціалу до його цілеспрямованого стратегічного розвитку, орієнтованого на підвищення інноваційної ефективності та стійкості підприємства.

Результати проведеного дослідження свідчать, що розвиток інформаційного потенціалу підприємства має розглядатися як безперервний процес нарощування інформаційних, технологічних, кадрових, аналітичних і цифрово-інноваційних можливостей відповідно до змін зовнішнього середовища. Форсайт-оцінювання дозволяє перейти від реагування на вже сформовані тенденції до завчасного визначення можливостей і ризиків, що створює передумови для більш обґрунтованого стратегічного управління. Особливого значення це набуває в умовах розвитку криптовалютного ринку, цифрових платформ та інших технологій, які одночасно формують нові можливості для інновацій і посилюють невизначеність бізнес-середовища.

Першим стратегічним напрямом є *розвиток цифрово-технологічної основи інформаційного потенціалу*. Він передбачає модернізацію цифрової інфраструктури підприємства, впровадження хмарних технологій, систем Big Data, штучного інтелекту та аналітичних платформ. Важливим завданням є не механічне впровадження окремих технологій, а їх інтеграція в інформаційні та управлінські процеси підприємства. Це дозволяє підвищити швидкість отримання й оброблення інформації, якість управлінських рішень та здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни середовища.

Другим напрямом є *посилення аналітичної та кадрово-компетентнісної складових інформаційного потенціалу*. Зростання обсягів цифрових даних саме по собі не забезпечує підвищення ефективності управління, якщо підприємство не має відповідних компетентностей для їх інтерпретації та використання. Тому стратегічні заходи мають охоплювати розвиток цифрових і аналітичних компетентностей персоналу, формування культури роботи з даними, використання сучасних інструментів бізнес-аналітики та розвиток здатності менеджменту працювати з невизначеністю.

Третій напрям пов'язаний із *використанням інформаційного потенціалу для підвищення ефективності інноваційної діяльності*. Інформаційні можливості підприємства мають забезпечувати виявлення технологічних трендів, нових потреб споживачів, перспективних ринків і потенційних інноваційних рішень. У цьому контексті результати форсайт-аналізу можуть використовуватися для формування портфеля інноваційних проєктів, оцінювання їх перспективності та своєчасного перерозподілу ресурсів між альтернативними напрямами розвитку. Особливо важливим є моніторинг технологій і бізнес-моделей, пов'язаних із блокчейном, цифровими активами та іншими напрямами цифрової економіки.

Четвертим напрямом є *інституційно-економічна адаптація інформаційного потенціалу*. Підприємство має враховувати зміни законодавства, регуляторних вимог, стандартів інформаційної безпеки та правил функціонування цифрових активів. Для цього доцільно забезпечити постійний моніторинг інституційного середовища та оцінювання його потенційного впливу на діяльність підприємства. Такий підхід особливо актуальний для криптовалютного ринку, розвиток якого супроводжується одночасно технологічними інноваціями, змінами регуляторної практики та підвищеними ризиками.

П'ятим напрямом виступає *орієнтація інформаційного потенціалу на забезпечення стійкого розвитку підприємства*. Інформаційна спроможність має забезпечувати не тільки поточну ефек-

тивність, а й здатність підприємства адаптуватися до несприятливих змін, швидко перебудовувати бізнес-процеси та використовувати нові можливості. У цьому аспекті форсайт стає інструментом стратегічного управління, що дозволяє пов'язати оцінку інформаційного потенціалу з альтернативними сценаріями розвитку підприємства та заздалегідь визначати необхідні управлінські дії.

Таким чином, стратегічний розвиток інформаційного потенціалу доцільно здійснювати за принципом «інформація – аналітика – інновації – адаптація – стійкість». Його практична реалізація передбачає одночасне зміцнення цифрової інфраструктури, розвиток компетентностей, підвищення аналітичних можливостей, інтеграцію форсайт-інструментарію в інноваційне та стратегічне управління та постійний моніторинг інституційно-економічного середовища. Така інтеграція дозволяє перетворити інформаційний потенціал із сукупності ресурсів на активний стратегічний чинник інноваційної ефективності та стійкого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

В умовах цифрової трансформації та зростання невизначеності, пов'язаної з розвитком криптовалютного ринку, інформаційний потенціал стає важливою передумовою здатності підприємства своєчасно виявляти зміни, оцінювати можливості та ризики й адаптувати стратегічні рішення. Його значення визначається не стільки обсягом наявних інформаційних ресурсів, скільки здатністю підприємства перетворювати інформацію на знання, інноваційні рішення та управлінські дії. Тому економічна оцінка інформаційного потенціалу має поєднувати характеристику його поточного стану з оцінюванням перспектив розвитку під впливом зовнішніх технологічних, економічних, інституційних і ринкових змін.

У цьому контексті форсайт-оцінювання розширює традиційне розуміння інформаційного потенціалу, переводячи акцент із фіксації наявних можливостей на формування готовності підприємства до різних варіантів майбутнього. Особливо важливим є врахування розвитку цифрових технологій, блокчейну, криптовалютного ринку та відповідних регуляторних змін, оскільки вони одночасно створюють нові можливості для інноваційної діяльності та породжують додаткові ризики. Поєднання інтегральної економічної оцінки зі сценарним форсайт-підходом формує основу для більш адаптивного стратегічного управління, за якого інформаційний потенціал розглядається як активний чинник інноваційної ефективності, адаптивності та стійкого розвитку підприємства.

Отже, конкурентоспроможність і стійкість підприємства в цифровій економіці дедалі більшою мірою визначаються його здатністю не лише володіти інформацією, а й завчасно розпізнавати зміни, інтерпретувати їх та трансформувати отримані знання у стратегічні рішення. Саме тому розвиток інформаційного потенціалу доцільно пов'язувати з формуванням форсайт-орієнтованої системи стратегічного управління, здатної поєднувати інформацію, аналітику, інновації й адаптацію до майбутніх змін.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісній апробації запропонованого підходу на даних конкретних підприємств, визначенні впливу окремих складових інформаційного потенціалу на ефективність інноваційної діяльності та емпіричному дослідженні їх взаємозв'язку з показниками стійкого розвитку підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 1. С. 10–18. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2
2. Галін А. О. Формування конкурентоспроможності підприємств під впливом цифрових технологій: теоретико-методологічний підхід. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2. С. 951–956. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-128
3. Гусаковська Т. О., Середа О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 129–135. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135
4. Жук В. В. Удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 36. С. 93–98. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.15
5. Коломоєць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 72–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10
6. Польова Н. М., Мудрецький Р. О. Потенціал цифровізації екосистеми підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4. С. 36–40. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-6
7. Telnov A. Information Support for the Development of the Economic Potential of an Enterprise. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 5. С. 692–696. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-103

8. Терещенко А. М. Вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70.
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-43
9. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2024. Вип. 2. С. 33–47.
DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3
10. Casino F., Dasaklis T. K., Patsakis C. A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics*. 2019. Vol. 36. P. 55–81.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.11.006
11. Corbet S., Lucey B., Urquhart A., Yarovaya L. Cryptocurrencies as a financial asset: A systematic analysis. *International Review of Financial Analysis*. 2019. Vol. 62. P. 182–199.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.09.003
12. Georghiou L., Harper J. C., Keenan M., Miles I., Popper R. The Handbook of Technology Foresight – Concepts and Practice. Edward Elgar Publishing, 2008. 456 p.
13. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. URL: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf
14. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape. Paris : OECD Publishing, 2025. 250 p.
DOI: https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en
15. Rowe G., Wright G. The Delphi technique: Past, present, and future prospects – Introduction to the special issue. *Technological Forecasting and Social Change*. 2011. Vol. 78. Iss. 9. P. 1487–1490.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.09.002
16. Rowe G., Wright G., Bolger F. Delphi: A reevaluation of research and theory. *Technological Forecasting and Social Change*. 1991. Vol. 39. Iss. 3. P. 235–251.
DOI: https://doi.org/10.1016/0040-1625(91)90039-I
17. Schoemaker P. J. H. Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36. Iss. 2. P. 25–40. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/

REFERENCES

Casino F., Dasaklis T. K. & Patsakis C. (2019). A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics, 36*, 55–81.
https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.11.006

Corbet S., Lucey B., Urquhart A. & Yarovaya L. (2019). Cryptocurrencies as a financial asset: A systematic analysis. *International Review of Financial Analysis, 62*, 182–199.
https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.09.003

Georghiou L., Harper J. C., Keenan M., Miles I. & Popper R. (2008). *The Handbook of Technology Foresight – Concepts and Practice*. Edward Elgar Publishing.

Halin A. O. (2026). Formuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv pid vplyvom tsyfrovykh tekhnolohii: teoretyko-metodolohichnyi pidkhid. [Formation of enterprise competitiveness under the influence of digital technologies: theoretical and methodological approach.]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 2*, 951–956.
https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-128

Husakovska T. O. & Sereda O. O. (2024). Ekonomichnyi potentsial pidpryiemstva: sutnist ta osnovni skladovi. [Economic potential of the enterprise: essence and main components.]. *Problemy ekonomiky, 2*, 129–135.
https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135

Kolomoiets Ye. V. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness.]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 4*, 72–80.
https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10

Nakamoto S. (2008). *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. https://bitcoin.org/bitcoin.pdf

OECD (2025). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape*. OECD Publishing.
https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en

Polova N. M. & Mudretskyi R. O. (2025). Potentsial tsyfrovizatsii ekosystemy pidpryiemstva. [Potential of digitalization of the enterprise ecosystem.]. *Transformatsiina ekonomika, 4*, 36–40.
https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-6

Rowe G., Wright G. & Bolger F. (1991). Delphi: A reevaluation of research and theory. *Technological Forecasting and Social Change, 39*(3), 235–251.
https://doi.org/10.1016/0040-1625(91)90039-I

Rowe G. & Wright G. (2011). The Delphi technique: Past, present, and future prospects – Introduction to the special issue. *Technological Forecasting and Social Change, 78*(9), 1487–1490.
https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.09.002

Schoemaker P. J. H. (1995). *Scenario planning: A tool for strategic thinking*. Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/

Shashyna M. V. & Kocherha O. O. (2024). Efektyvnist vykorystannia resursnoho potentsialu pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii. [Efficiency of using the resource potential of the enterprise in the conditions of digitalization.]. *Economic Synergy, 2*, 33–47.
https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3

Telnov A. (2024). Information Support for the Development of the Economic Potential of an Enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky», 5*, 692–696.
https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-103

Tereshchenko A. M. (2024). Vdoskonalennia informatsiinoho zabezpechennia formuvannia finansovoho potentsialu pidpryiemstva torhivli. [Improvement of information support for the formation of the fi-

nancial potential of a trade enterprise.]. *Ekonomika ta suspilstvo, 70*.
https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-43
Verbivska L. V. & Dziuba T. V. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii na formuvannia ta zmitsnennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva. [The impact of digital transformation on the formation and strengthening of enterprise competitiveness.]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia «Ekonomika», 1*, 10–18.
https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2
Zhuk V. V. (2025). Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu IT-pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi transformatsii. [Improvement of strategic management of IT enterprises competitiveness in the conditions of digital transformation.]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, 36*, 93–98.
https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.15

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки роботи автори використали ChatGPT з метою стилістичного редагування тексту та допомоги в оформленні бібліографічних посилань і списку літератури. Автори перевірили та відредагували отримані матеріали.

Стаття надійшла до редакції / Received: 29.08.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 11.09.2026
Оприлюднено / Published: 26.10.2026

УДК 005.21:656.2
JEL: H54; L10; L92; M11; M21
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-643-655

СИСТЕМА ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ ГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

©2026 **ШАРУК Т. М.**

УДК 005.21:656.2
JEL: H54; L10; L92; M11; M21

Шарук Т. М. Система інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту

У статті обґрунтовано теоретико-методичні положення формування системи інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту як необхідної передумови забезпечення комплексності, послідовності та обґрунтованості стратегічних управлінських рішень. Доведено, що в умовах необхідності модернізації інфраструктури, обмеженості ресурсів, високої капіталомісткості інфраструктурних об'єктів, динамічності зовнішнього середовища та зростання стратегічних ризиків управління розвитком інфраструктури потребує не лише використання окремих управлінських інструментів, а їх системного поєднання відповідно до етапів стратегічного управлінського циклу. Метою дослідження є обґрунтування сутності, складу та функціонального призначення системи інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, контент-аналізу, систематизації, структурно-логічного моделювання та класифікації. Проведено систематизацію наукових підходів до характеристики інструментарію стратегічного управління інфраструктурою, за результатами якої встановлено недостатню розробленість питань формування його цілісної системи. Запропоновано розглядати систему інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури як сукупність взаємопов'язаних аналітичних, планувальних, організаційно-управлінських, економічних, інвестиційних, ризик-орієнтованих і контрольних інструментів, інтегрованих у єдиний управлінський цикл. Сформовано структурно-функціональну систему інструментів, змістовна основа якої взаємопов'язана з етапами стратегічного аналізу, стратегічного планування, організаційно-управлінської реалізації стратегії, економічного обґрунтування та інвестування стратегічних змін, управління стратегічними ризиками та стійкістю, а також стратегічного контролю та оцінювання результативності. Обґрунтовано класифікацію інструментів стратегічного управління розвитком інфраструктури за функціональним призначенням, що дає змогу систематизувати їх відповідно до місця та ролі в управлінській діяльності, визначити взаємозв'язки між окремими групами інструментів і забезпечити їх узгоджене застосування у процесі прийняття стратегічних рішень. Важливою складовою запропонованої системи визначено цифровий контур підтримки стратегічного управління інфраструктурою, який інтегрує функціональні етапи стратегічного циклу в єдине інформаційно-аналітичне середовище та забезпечує цифровий супровід процесів аналізу, планування, реалізації, моніторингу й оцінювання стратегічних рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем і сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню якості інформаційного забезпечення, обґрунтованості управлінських рішень, ефективності використання інфраструктурних активів та стійкості господарських організацій залізничного транспорту. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення стратегічного управління розвитком інфраструктури господарських організацій залізничного транспорту, обґрунтування пріоритетів модернізації та інвестиційного розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів, управління стратегічними ризиками та забезпечення довгострокової результативності функціонування інфраструктури.

Ключові слова: *стратегічне управління; інструменти стратегічного управління; інфраструктура; залізничний транспорт; господарська організація; класифікація; функціональне призначення; результативність управління.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *16.*