

ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇDETERMINANTS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES  
UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*В статті розглянуто особливості сучасного розвитку підприємств в глобальному аспекті. Встановлено, що для стратегічного розвитку підприємства на сьогодні повинні орієнтуватися на положення Індустрії 4.0. Цифрова економіка дозволяє акумулювати раніше не задіяні резерви в інтелектуально-кадровому забезпеченні, сприяє пошуку нових форм та методів ведення бізнесу та комунікації. Було виокремлено основні детермінанти стратегічного розвитку підприємств. Запропоновано алгоритм прийняття стратегічних управлінських рішень, який включає відповідні етапи, які дозволяють досягти поставленої мети, а саме: збір даних; проведення оцінки стратегічних позицій підприємства; вибір стратегічних альтернатив; прийняття стратегічних рішень. Сформовано концептуальну модель стратегічного управління підприємством, впровадження якої сприятиме прийняттю стратегічних управлінських рішень, підвищенню кінцевих результатів діяльності, раціоналізації структури формування ресурсів та витрат, досягненню цілей стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації.*

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, цифровізація, детермінанти стратегічного розвитку підприємств, стратегічні управлінські рішення.

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-18>

**Тулчинська С.О.**

завідувачка кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний  
університет України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

**Овсак Б.О.**

магістрант,  
Національний технічний  
університет України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»

**Tulchynska Svitlana**

National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Ovsak Bohdan**

National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

*The article considers features of the modern development of enterprises in a global aspect. It was established that for the strategic development of the enterprise today it is necessary to focus on the provisions of Industry 4.0. In the conditions of the development of digitalization, new products and needs are created, the volume and speed of obtaining information increases, which expands the opportunities for the development of a new business based on the latest technologies, models that were not used before. The digital economy makes it possible to accumulate previously unused reserves in intellectual and personnel support, thanks to the search for new forms and methods of conducting business and communication. The main determinants of strategic development of enterprises were singled out. An algorithm for making strategic management decisions is proposed, which includes appropriate stages that can achieve the goal, namely: data collection; assessment of the company's strategic positions; the choice of strategic alternatives; making strategic decisions. It is proven that the strategic development of the enterprise is strengthened at the beginning of strategic management in terms of defining the goal, tasks, principles and criteria that form the final vision of the desired result, and help to form an inescapable way of managing the enterprise in the long term. A conceptual model of strategic management of the enterprise was formed, which includes the goal, tasks, principles, methods of achieving the set goals. The foundation for the construction of a conceptual model of the strategic development of the enterprise arises in the justification and simplified procedures for the construction and achievement of certain goals for the development of the enterprise. The main goal of the proposed model is the implementation of modern enterprise management processes, which consist in the use of modern forms and methods of digitalization of production. The conceptual model will contribute to the adoption of strategic management decisions, the improvement of the final results of activities, the rationalization of the structure of the formation of resources and costs, the achievement of the goals of the strategic development of enterprises in the conditions of digitalization.*

**Key words:** strategic development, digitalization, determinants of strategic development of enterprises, strategic management decisions.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та розвитку Індустрії 4.0 важливу роль відіграють процеси цифровізації, які фокусуються на інформації та знаннях. В міжнародному аспекті частка традиційної економіки поступово зменшується при пропорційному збільшенні цифрової економіки, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності бізнесу та країни в цілому. В умовах розвитку цифровізації створюються нові продукти, потреби, збільшується обсяг та швидкість отримання інформації, що розширює можливості для розвитку нового бізнесу який заснований на новітніх технологіях, моделях, які не використовувалися раніше. Все більше людей інвестують кошти в проекти які засновані на цифрових технологіях та електронному бізнесі.

Сьогодні Україна знаходиться на етапі, коли може здійснити цифровий прорив при повоєнному

відновленні держави за рахунок акумулювання людських та фінансових ресурсів до цих процесів. Відновлення зруйнованих виробництв та інфраструктури можливо здійснювати на двома напрямками відновлення виробництв що зруйновані на тому самому технологічному укладі, або побудова з нуля з використанням новітніх технологій, які використовують принципи економічності, ефективності та екологічності. Напрями використання цифрових технологій повинні відображатися в загальній стратегії розвитку підприємства що дозволять досягти ефективності діяльності в довгостроковій перспективі та забезпечити відповідне зростання конкурентоспроможності підприємства. Тому питання трансформації детермінант стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіка для України на сьогодні є актуальним питанням.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання стратегічного розвитку підприємств висвітлено в багатьох працях вітчизняних та закордонних вчених, серед яких можна виділити роботи М. Портера, І Ансоффа, А. Томпсона, М. Хамель, Дж. Стрікланда, О. Віханського. Питання розвитку цифровізації та її вплив на розвиток та діяльність підприємств висвітлено в працях П. Друкера, М. Андрессена, Б. Кінга, Р. Ліпсі, М. Кенні, М. Вейда, Дж. Макалая, Е. Тоффлера, Дж. Паркера, С. Чаудари, А. Гриценко, С. Коляденко, Ю. Зайцева, С. Кубів, І. Карчева, О. Москаленко, В. Фіщук, Т. Єфименко та інші. Проте особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації та періоду повоєнного відновлення не досліджувалися.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні впливу детермінант стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. Для досягнення поставленої мети авторами було встановлено та вирішено такі завдання: виокремлено детермінанти успішного стратегічного розвитку підприємств; виокремлено важливі чинники, на які потрібно акцентувати увагу при розробці стратегічних заходів розвитку підприємств; виокремлено етапи прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах цифровізації; запропонована концептуальна модель реалізації впровадження стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В класичному розгляді стратегічний розвиток передбачає розробку та реалізацію певного плану дій який сприяє досягненню певної мети. Успішний стратегічний розвиток підприємства досягається за допомогою певних детермінант, серед яких можна виокремити:

- аналіз ринку та конкурентного середовища, який дозволяє встановити можливості та загрози на даному ринку функціонування, оцінити конкурентів та визначити своє конкурентне становище;
- визначення мети та стратегічних цілей функціонування підприємства, які дозволяють визначити мету та стратегічні цілі для досягнення поставленої мети на основі даних аналізу який було здійснено попередньо щодо стану ринку функціонування;
- оцінка ресурсної спроможності підприємства, що визначає його здатність до реалізації розробленої стратегії, яка визначається у наявності людських, фінансових, технологічних ресурсах;
- розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства з урахуванням наявних всіх ресурсів;
- моніторинг та оцінка результативності реалізації стратегії з урахуванням необхідності корегування планів, у випадку відхилення фактичних результатів від запланованих.

Особливості цифровізації промисловості та бізнесу мають суттєвий вплив на стратегічний розвиток підприємства, тому такі аспекти необхідно враховувати при розробці стратегічних планів [2]. Для успішної розробки та реалізації стратегії розвитку підприємство необхідно врахувати наступне:

- застосування цифрових технологій для збору та обробки даних, які використовуються для визначення стану розвитку підприємства та можливості його стратегічного розвитку;
- використання інтернет-ресурсів для збору інформації яка може бути корисна для оцінки стану конкурентного середовища та визначення сильних та слабких сторін підприємства на ринку;
- використання програмного забезпечення на основі штучного інтелекту, що дозволяє прогнозувати та моделювати варіанти розвитку сценаріїв діяльності підприємства з урахуванням факторів оточуючого середовища;
- застосування цифрових платформ для пошуку та залучення нових клієнтів, розвитку процесів комунікації, збільшенню обсягів бізнесу та пошук нових інвесторів.

Враховуючи бажання підприємств підтримувати свою конкурентоспроможність та розвиток більшість підприємств постійно перебувають в процесі стратегічного розвитку за умови досягнення всіх поставлених цілей та побудови нових. Для визначення необхідності та своєчасності прийняття управлінських рішень необхідно сформулювати відповідний алгоритм прийняття стратегічних рішень, який враховує всі етапи виконання стратегії. Так, укрупнено можна виокремити чотири етапи прийняття стратегічних рішень, які включають: по-перше, збір даних; по-друге, проведення оцінки стратегічних позицій підприємства; по-третє, вибір стратегічних альтернатив; по-четверте, прийняття стратегічних рішень (рис. 1).

Етап збору інформації передбачає використання інформаційно-аналітичного забезпечення яке дозволяє оцінити стан навколишнього середовища, визначити стан розвитку підприємства, його спроможність, встановити рівень його стратегічного розвитку та визначити вектор розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Стратегічний розвиток підприємства визначається ще на початку стратегічного управління в частині визначення мети, завдань, принципів та критеріїв які формують кінцеве бачення бажаного результату, та допомагають сформулювати необхідний шлях управління підприємством в довгостроковій перспективі. Тому для успішної реалізації впровадження стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації доцільно використовувати концептуальну модель (рис. 2).

Основна мета застосування такої моделі полягає у впровадженні сучасних процесів управління



Рис. 1. Порядок прийняття стратегічних рішень

Джерело: узагальнено авторами на основі [5]

підприємством які полягають у використанні сучасних форм та методів цифровізації виробництва. В даній концепції об'єктом дослідження виступає стратегічний розвиток підприємства, суб'єктом – підприємство.

Основні елементи моделі обрано на основі результатів досліджень, та включають мету, об'єкт, предмет, принципи, завдання, методичне та інструментальне забезпечення, моделі впливу.

Основне підґрунтя побудови концептуальної моделі стратегічного розвитку підприємства полягає в обґрунтуванні та спрощенні процедури побудови та досягнення певних цілей щодо розвитку підприємства.

Згідно концепції досягнення мети стратегія базується на зменшенні витрат та максимізації результату від впровадження певних дій за рахунок використання механізму стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та підвищення його конкурентоспроможності.

Сучасний розвиток підприємства спрямований на максимальне використання економіки знань, головним компонентом є інтелектуальний капітал та розвиток цифрової економіки. На основі методичного забезпечення, яке включає порядок визначення вектору стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальних змін та підвищення рівня конкурентоспроможності в економіці, визначення вектору та альтернатив в стратегічному розвитку підприємства з урахуванням спроможності підприємства до змін за умови наявної ресурсної бази [1].

На основі цього забезпечується впровадження сучасних інноваційних та цифрових технологій, які сприяють розвитку синергічного ефекту з метою

отримання певних переваг на основі максимізації використання людського потенціалу. Використання такого інструментарію дозволяє сформулювати логіку прийняття рішень щодо встановлення вектору та рівня стратегічного рівня розвитку підприємства за певними етапами виконання.

Так, на першому етапі здійснюється діагностика факторів впливу на функціонування підприємства а рахунок використання інформаційно-аналітичного базису його діяльності. Наступним є встановлення рівня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на результуючу ознаку. Даний метод може реалізовуватися на основі експертних оцінок або економіко-математичного моделювання в залежності від наявного інформаційно-аналітичного базису.

В умовах обмеженості інформаційного забезпечення щодо діяльності підприємства або факторів зовнішнього середовища, найчастіше використовують методи експертних оцінок, проте при його використанні необхідно враховувати ряд особливостей, а саме вікова структура експертів, їх досвід та навички, компетентностей в даній галузі, досвіду роботи та інше.

Ідентифікація факторів впливу здійснюється за певними ознаками а їх групування за критеріями однорідності та вагомості кожного з них. На основі отриманих даних можна визначити ступінь впливу кожного з них та регулювати дані процеси за рахунок впровадження відповідних заходів як за окремими відділами так і за підприємством в цілому. Враховуючи різні фактори впливу керівники можуть їх враховувати при формуванні та реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства.

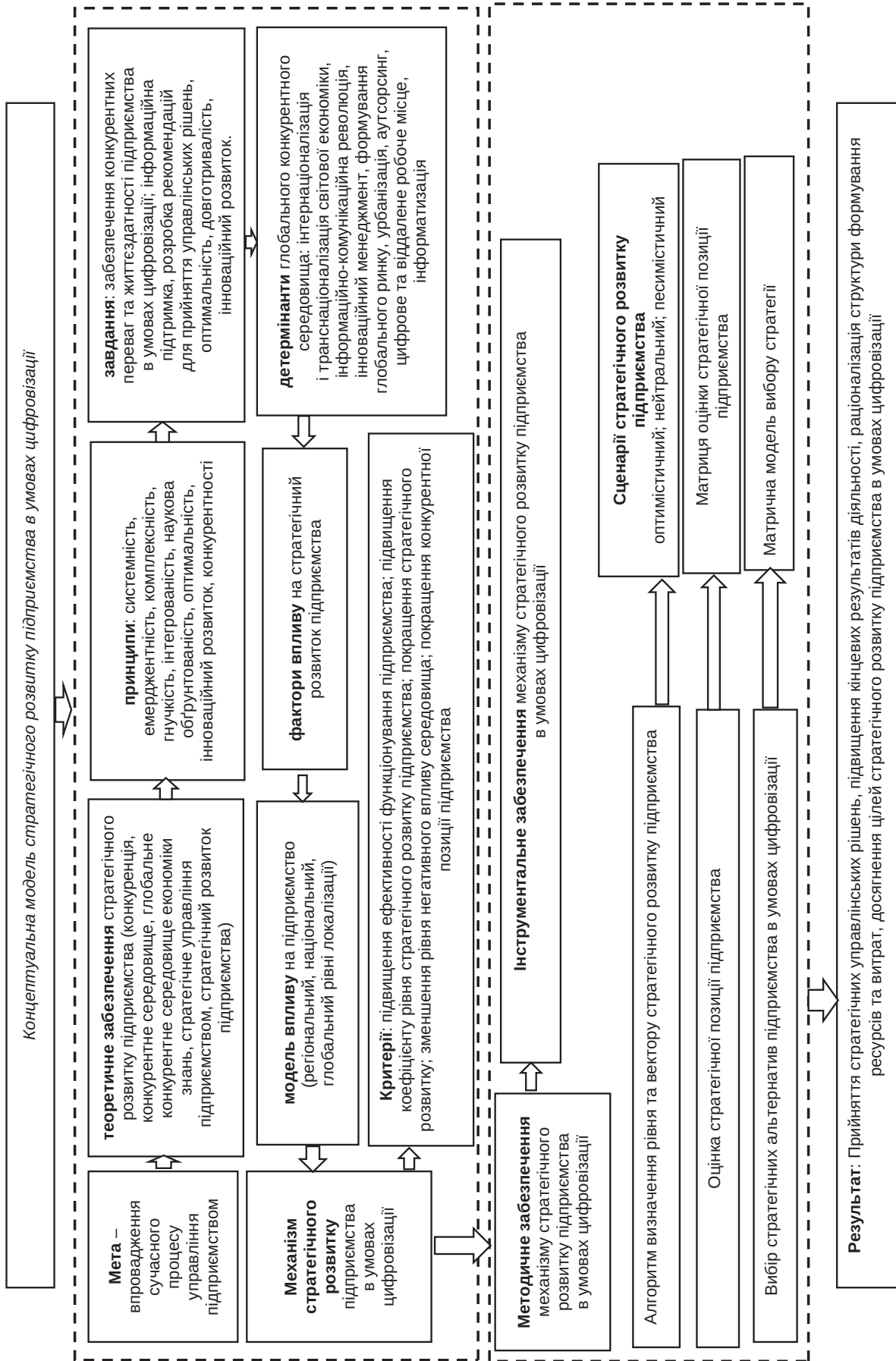


Рис. 2. Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 4; 5]

Наступний етап передбачає визначення алгоритму розрахунку рівня та вектору стратегічного розвитку підприємства на основі обґрунтування системи показників його функціонування. База порівняння за показниками обирається згідно загальноприйнятих нормативів значень, встановлених граничних значень, які визначило само підприємство для своєї оцінки за всіма частковими показниками. Збільшення або зменшення значень отриманих показників в залежності від його характеристики при збільшенні може мати негативні тенденції та навпаки.

Підсумковий етап характеризується визначенням рівня ефективності функціонування підприємства на основі розрахованих індексів зміни інтегральних показників які дозволяють встановити напрями стратегічного розвитку та розробити необхідні заходи щодо управління ними.

Використання такої концепції та алгоритму визначення стратегічного розвитку підприємства є універсальним та може застосовуватися кожним підприємством з відповідним корегуванням в залежності від їх специфіки. Різниця в даних залежить від обраних факторів та їх сили впливу на результуючі ознаки, які кожне підприємство обирає для себе самостійно урахуванням свого стану та зовнішнього середовища. Розробка відповідних стратегічних напрямів розвитку залежить від адаптивної спроможності підприємства акумулювати наявні ресурси для їх ефективного використання.

**Висновки з проведеного дослідження.** На сьогодні всі сфери економічного та суспільного життя зосереджені на використанні цифрових здобутків. Цифрова економіка дозволяє акумулювати раніше не задіяні резерви в інтелектуально-кадровому забезпеченні, сприяє пошуку нових форм та методів ведення бізнесу та комунікації. Було визначено, що основними перешкодами для переходу підприємств до новітніх технологій є низький рівень цифровізації, відсутність сучасних галузевих орієнтирів, високий рівень морального та фізичного зносу обладнання на більшості підприємств, низька інноваційна спроможність, недосконала система оподаткування та непрозора правова база, яка знижує інвестиційний потенціал бізнесу та країни. Для реалізації стратегічних напрямів розвитку та відновлення бізнесу в Україні в повоєнний період підприємства вже сьогодні повинні розробляти декілька варіантів сценаріїв свого розвитку для залучення інвесторів. Вивчення міжнародного досвіду сприяє використанню їх алгоритму дій в стратегічному управ-

ління підприємством з адаптацією до вітчизняних реалій функціонування підприємств.

Подальших досліджень у площині детермінант стратегічного розвитку підприємств вимагає дослідження та імплементація вдалих практик міжнародного досвіду щодо стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Information technology industry in Ukraine. URL: [https://businessviews.com.ua/ru/get\\_file/id/the-infographics-report-it-industry-of-ukraine-2017-eng.pdf](https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/the-infographics-report-it-industry-of-ukraine-2017-eng.pdf).
2. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices, Paris. URL: <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf>.
3. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції. Київ, 2021. 368 с.
4. Тищенко А. Н., Іванов Ю. Б., Кизим Н. А. Ревенко Е. В., Чечетова-Терашвили Т. М. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса. Харьков : ИНЖЭК, 2007. 376 с.
5. Філіппов В. Ю. Управління розвитком підприємства за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці: системно-інтегрований підхід. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 с.

### REFERENCES:

1. Information technology industry in Ukraine. URL: [https://businessviews.com.ua/ru/get\\_file/id/the-infographics-report-it-industry-of-ukraine-2017-eng.pdf](https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/the-infographics-report-it-industry-of-ukraine-2017-eng.pdf).
2. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices, Paris. <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf>.
3. Kirichenko O. S. (2021). Investecino innovasino zabezpecheniya promislovosti Ukraini v umovah chetvertoi promislovoi revolicii [Investment and innovation support for the industry of Ukraine in the conditions of the Fourth Industrial Revolution]. Kyiv. 368 p.
4. Tyshchenko A. N., Ivanov Yu. B., Kyzim N. A. Revenko E. V., Chechetova Terashvili T. M. (2007) Formirovanie konkurentnoi pozicii predpriyatiya v usloviyah krizisa [Formation of the competitive position of the enterprise in crisis conditions]. Kharkiv: INZHEK. 376 p.
5. Filippov V. Y. (2020). Upravliya rozvitkom pidpriemstva za imperativami stalogo rozvitku v informacino innovaciini ekonomike sistemno-integrovanii pidhid [Managing the development of entrepreneurship according to the imperatives of sustainable development in the information and innovation economy: a system-integrated approach]. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 489 p.