

УДК 005.1:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>

Лігоненко Л.О.

доктор економічних наук

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Ligonenko Larisa

Dr. of Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0001-5597-5487>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті проаналізовано трансформаційний вплив цифровізації на стратегічне управління результативністю підприємств. Узагальнено теоретичні основи цифрової трансформації та обґрунтовано роль цифрових інструментів у формуванні нової управлінської архітектури. Висвітлено використання ERP-систем, BI-платформ, KPI-дошок та дашбордів для покращення аналітичної підтримки управлінських рішень. Показано, що цифровізація забезпечує гнучкість, прозорість і швидкість адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища. Виокремлено етапи впровадження цифрових рішень, проаналізовано ризики їх неефективного використання. Підкреслено значення цифрової культури, розвитку управлінських компетенцій і підтримки з боку державних інституцій для досягнення високих показників результативності в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: цифровізація, результативність, стратегія, управління, цифрові інструменти, KPI, підприємство, цифрова трансформація.

DIGITALIZATION IN ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT AND STRATEGY FORMATION: IMPACT AND TRANSFORMATIONAL POTENTIAL

This article investigates the transformative impact of digitalization on the performance management system of enterprises and the formation of their strategic directions in a rapidly changing economic environment. The authors offer a comprehensive theoretical and methodological justification for the integration of digital tools—such as ERP systems, KPI dashboards, BI platforms, and scenario-based planning software—into enterprise management architectures. The study highlights that digitalization is not merely a technical innovation but a fundamental driver of managerial paradigm shifts, facilitating the transition from traditional paper-based models to dynamic, real-time decision-making ecosystems. Particular attention is given to the role of data analytics, predictive modeling, and digital culture in enhancing enterprise adaptability, transparency, and strategic flexibility. Based on an in-depth analysis of recent research, the article identifies key phases of digital transformation, ranging from initial readiness assessment to the development of smart KPI frameworks and adaptive management strategies. Emphasis is placed on the systemic implementation of digitalization processes that align with strategic goals and organizational capabilities. The authors argue that successful digital transformation requires not only technological upgrades but also organizational change, staff upskilling, and the cultivation of analytical thinking as a core managerial competency. A conceptual model is proposed that encompasses five interrelated components: digital infrastructure, KPI analytics, strategic dashboards, adaptive control systems, and organizational digital culture. The study concludes that only those enterprises that approach digitalization as a comprehensive institutional reform—rather than isolated technological enhancement—can achieve sustainable improvements in performance and competitiveness. The practical value of the research lies in its guidance for managers on how to diagnose digital maturity, design integrated transformation strategies, and align digital initiatives with broader performance objectives.

Keywords: digitalization, performance, strategy, management, digital tools, KPI, enterprise, digital transformation.

JEL classification: M11, M15, O33

Постановка проблеми. Сучасна економіка переживає глибоку цифрову трансформацію, яка змінює фундаментальні засади функціонування підприємств. Цифровізація не лише змінює інструментарій управління, але й вимагає принципово нових підходів до

оцінювання результативності, оперативності управлінських рішень та стратегічного планування. У нових умовах глобальної конкуренції, швидкої динаміки ринків і технологічної турбулентності ключовим чинником забезпечення життєздатності підприємств стає їх

© Лігоненко Л.О., 2025

здатність адаптуватися до цифрових викликів і одночасно зберігати високі показники результативності. Разом із тим, значна частина українських підприємств досі функціонує в межах традиційних управлінських моделей, що спираються на паперові документообіги, фрагментарну аналітику та ручну оцінку ефективності. Такі моделі не дозволяють вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що унеможливорює побудову ефективної стратегії розвитку. Упровадження цифрових рішень (ERP-систем, CRM-платформ, систем бізнес-аналітики тощо) зазвичай обмежується технічним рівнем і не супроводжується методично обґрунтованими змінами в системі управління результативністю.

У сучасних дослідженнях цифровізація найчастіше розглядається як технологічна модернізація, проте вкрай недостатньо уваги приділяється її інтеграції з концепцією стратегічного управління та системами оцінювання результативності. Особливо це стосується сфери промислових підприємств, які мають складну структуру, тривалі виробничі цикли та високу залежність від зовнішніх ризиків. Відтак, виникає потреба у поглибленому дослідженні впливу цифровізації на зміну управлінських парадигм, формування стратегій та підвищення результативності діяльності підприємств.

Зазначене зумовлює актуальність наукового аналізу комплексного впливу цифровізації на систему управління результативністю підприємств, із визначенням теоретичних основ, методичних підходів і практичних механізмів формування адаптивних стратегій управління в цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дисертації О.В. Струтинської [1] досліджено, проаналізовано та обґрунтовано теоретико-методичні положення, науково-методологічні підходи і практичні рекомендації щодо стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації. Авторка акцентує увагу на необхідності адаптації стратегічного управління до викликів цифрової економіки, підкреслюючи важливість інноваційних підходів та трансформації бізнес-моделей для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У дисертації Н.О. Плевако [2] розглядається управління стратегічним розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій. Авторка обґрунтовує, що цифровізація є ключовим фактором, який визначає нові підходи до формування та реалізації стратегій розвитку, сприяє інноваційному оновленню та забезпечує стійке зростання підприємств у сучасній економіці.

Проблематика цифровізації управління підприємствами активно досліджується в сучасній науковій літературі. Зокрема, дослідження В.В. Томах, Т.Є. Сігаєвої та М.В. Мартиненко [3] акцентує увагу на впливі цифрових технологій на управління підприємствами в умовах стрімких цифрових трансформацій, підкреслюючи їхню роль у досягненні сталого розвитку.

У роботі Г.В. Мозгової, В.В. Дячека, О.В. Заїки та Д.В. Пруса [4] розглядається значення цифровізації в підприємницькій діяльності, зокрема впровадження

ERP-систем, CRM-технологій та аналітики великих даних, які сприяють оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Т.О. Обиденнова та В.В. Васильєв [5] досліджують теоретичні аспекти впровадження цифрових технологій в управління підприємством, наголошуючи на необхідності трансформації традиційних методів управління та адаптації до сучасних цифрових реалій.

О.В. Демчук [6] у своїй роботі аналізує процеси цифровізації як інструмент ефективного управління малими та середніми підприємствами, пропонуючи практичні рекомендації щодо підвищення рівня цифрової компетентності та використання чат-ботів у бізнес-діяльності.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності управління підприємствами, сприяючи оптимізації процесів, покращенню взаємодії з клієнтами та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Водночас, попри наявність значної кількості наукових джерел, у більшості з них цифровізація розглядається переважно як технологічна модернізація без належного опрацювання методологічного зв'язку між цифровими інструментами та системами управління результативністю. Недостатньо розкрито, яким чином цифрові платформи впливають на формування та реалізацію стратегій діяльності підприємств, а також як змінюється роль керівника в цифровому середовищі.

Таким чином, потребує подальшого розвитку науково обґрунтований підхід до оцінювання ефективності цифрової трансформації саме через призму стратегічного управління результативністю підприємств. Це дозволить не лише систематизувати наявні підходи, але й сформулювати практичні рекомендації для вітчизняних підприємств у нових економічних умовах.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження впливу цифровізації на систему управління результативністю підприємств, а також виявлення особливостей формування стратегій їх діяльності в умовах цифрової трансформації.

У межах поставленої мети передбачено уточнення змісту та структури цифрових інструментів управління, розкриття змін у стратегічних підходах до оцінювання результативності та формування управлінських рішень, а також розроблення рекомендацій щодо інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного менеджменту підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Цифровізація в сучасному управлінському дискурсі виступає не лише як технічне оновлення підприємства, а як глибинна трансформація його управлінської архітектури, що змінює логіку функціонування всіх ланок системи менеджменту. У контексті управління результативністю цифровізація охоплює впровадження та інтеграцію цифрових технологій, платформ, алгоритмів і моделей у процеси планування, контролю, оцінювання й адаптації управлінських рішень.

Сутність цифровізації як управлінської категорії полягає у переході від фрагментарного

інформаційного забезпечення до цілісної цифрової екосистеми підприємства, що забезпечує прозорість, адаптивність і швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища [5].

У науковій літературі цифровізація дедалі частіше розглядається як чинник, що змінює парадигму стратегічного управління підприємством. Зокрема, у дослідженні І.В. Пергаменщик [7] наголошується, що цифрова трансформація не повинна обмежуватися лише автоматизацією окремих функцій, а має охоплювати комплексну зміну управлінських моделей, заснованих на даних та алгоритмах. Авторка підкреслює виникнення нового класу управлінських завдань, пов'язаних із розробкою стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації.

Ключовими змінами, які цифрові інструменти вносять у систему оцінювання результативності, є: перехід від ретроспективного до прогнозного аналізу; автоматизація процесу збирання, обробки та візуалізації даних; формування KPI на основі великих масивів інформації (Big Data); і зменшення людського чинника в процесах прийняття рішень.

У науковій літературі зазначається, що сучасні цифрові системи управління сприяють реалізації концепції «управління в реальному часі», забезпечуючи доступ до ключових показників ефективності (KPI) в онлайн-режимі. Це підвищує гнучкість та оперативність реагування на зміни ринкового середовища.

Зокрема, у статті Л.І. Райчевої та В.О. Горбаньової [8] досліджується вплив інформаційних та цифрових технологій на розвиток бізнес-процесів підприємств, підкреслюючи значення цифровізації для оптимізації управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває використання аналітичних платформ та інтелектуальних систем, які на основі алгоритмів машинного навчання і штучного інтелекту здатні не лише фіксувати поточні відхилення, а й моделювати сценарії розвитку підприємства. Зокрема, дослідження, проведене В.В. Голомб, Є.К. Мержинським та О.В. Петуховою [9], підкреслює, що впровадження систем бізнес-аналітики сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечуючи точність та швидкість прийняття рішень, вдосконалення взаємодії між підрозділами та аналіз даних для прогнозування.

Окрему увагу слід приділити зростаючій ролі прозорості в системі управління. Цифрові інструменти дозволяють формувати наскрізну звітність, в якій кожна управлінська дія має цифрове відображення й аналітичну оцінку, що значно знижує рівень суб'єктивізму та підвищує рівень довіри до даних.

Як зазначають Л.П. Барич-Тіновська та О.Л. Дурман [10], використання сучасних цифрових інструментів підвищує прозорість та ефективність використання публічних коштів, що сприяє зниженню рівня суб'єктивізму та підвищенню довіри до даних.

Таким чином, цифровізація виступає багатовимірним каталізатором трансформацій у системі управління результативністю підприємств. Вона змінює не

лише інструментарій, а й управлінську логіку, сприяючи підвищенню прозорості, ефективності та стратегічної орієнтації управлінських рішень.

Управління результативністю підприємства в умовах цифрової трансформації набуває нового змісту, в основі якого лежить здатність керівництва адаптувати управлінські механізми до принципів динамічного інформаційного середовища.

Цифрові інструменти, що активно впроваджуються у систему стратегічного управління, дедалі більше впливають на формування аналітичного мислення, зміну функціональної логіки контролю та прийняття рішень. Саме ці інструменти забезпечують оперативне відстеження результатів діяльності, дозволяючи не лише фіксувати відхилення від запланованих показників, але й моделювати сценарії майбутнього розвитку на основі даних.

Застосування таких систем дає змогу формувати аналітичні профілі підрозділів, відстежувати ефективність функціонування в реальному часі та коригувати стратегічні напрями розвитку на основі змін ринкового середовища.

У науковій статті Бужимської К.О. та Желіховської М.В. [11] зазначається, що використання систем бізнес-аналітики (BI) дозволяє суттєво скоротити час на підготовку управлінських звітів, підвищуючи ефективність стратегічного управління. BI-платформи формують візуалізовані аналітичні панелі, які надають повну картину стану підприємства, забезпечуючи керівника достовірною інформацією для прийняття рішень. Авторки підкреслюють, що впровадження BI-інструментів сприяє адаптивності організаційної структури та більш точному прогнозуванню результатів альтернативних управлінських стратегій.

Особливу увагу у наукових колах приділено використанню систем моніторингу та оцінки ключових показників результативності (KPI). Цифрові платформи, що автоматизують процеси контролю KPI, дозволяють створювати інтегроване середовище прийняття рішень, в якому кожна управлінська дія підлягає верифікації на основі кількісних показників.

Однак, у дисертації Зайченко К.С. [12] розглядається організаційне забезпечення інноваційного розвитку малих промислових підприємств в умовах інформатизації економіки.

Авторка підкреслює, що впровадження цифрових інструментів у стратегічне управління сприяє адаптивному плануванню та швидкому реагуванню на зміни зовнішніх умов, що забезпечує довготривале підвищення ефективності підприємства.

Таким чином, сучасні цифрові інструменти трансформують управлінське середовище підприємства, забезпечуючи не лише оперативне контролювання результативності, але й формуючи підґрунтя для побудови інноваційних стратегій розвитку. Їх використання не обмежується автоматизацією окремих функцій, а має системний характер і потребує формування цифрової управлінської культури, орієнтованої на аналітичність, адаптивність та результативність.

У дисертаційному дослідженні Колешука О.Я. [13]

розглядається інтелектуалізація концептуально-стратегічного мислення в управлінні машинобудівними підприємствами з використанням теорії хаосу. Автор підкреслює, що цифрові зміни суттєво впливають на стратегічний аналіз підприємства, висуваючи на перший план аналіз даних у реальному часі, застосування штучного інтелекту та автоматизованих систем стратегічної підтримки. Це формує новий тип стратегічного мислення, який базується не на досвіді минулого, а на моделюванні майбутніх ризиків і можливостей.

Ключовим елементом стратегічного управління в умовах цифровізації стає перегляд підходів до формування цілей. Цифровізація також підвищує залежність стратегічного управління від аналітики даних. Підприємства, які впроваджують аналітичні модулі в стратегічні процеси, демонструють вищу стійкість до зовнішніх викликів, оскільки мають змогу швидко коригувати стратегічні напрями без порушення операційної стійкості. Це дозволяє застосовувати гнучкі стратегічні карти та механізми сценарного управління, що підтримуються системами прогнозувальної аналітики. Одним із

найпомітніших ефектів цифровізації є формування адаптивного стратегічного циклу.

Якщо традиційно стратегія розроблялася на 3–5 років із незначними коригуваннями, то цифрова реальність передбачає динамічний перегляд стратегічних орієнтирів навіть шокварталу. Така тенденція підтверджується в авторефераті дисертації Стрілець В.Ю. [14], де зазначається, що цифрові моделі управління дозволяють не лише оперативніше аналізувати ключові тренди, але й адаптуватися до них швидше, ніж це можливо в межах класичного стратегічного циклу. Авторка наголошує на необхідності переходу до гнучких стратегічних підходів, які враховують динаміку зовнішнього середовища та потребують постійної цифрової переоцінки стратегічних цілей.

Щоб узагальнити ключові прояви трансформацій у стратегічному управлінні під впливом цифровізації, нижче представлено аналітичну таблицю 1, яка демонструє зміни у стратегічних аспектах управління підприємством, вплив цифрових рішень, очікувані ефекти, ризики та підтвердження з наукових джерел.

Таблиця 1

Вплив цифровізації на стратегічне управління підприємством

Аспект стратегічного управління	Вплив цифровізації	Приклад інструменту	Очікуваний ефект	Обмеження / ризики	Наукове джерело
Формування стратегії	Перехід від фіксованих стратегій до адаптивних цифрових моделей, побудованих на прогностичних даних	SAP Business Suite, Microsoft Dynamics 365	Підвищення стратегічної гнучкості та швидкості реагування	Низький рівень аналітичної культури у топ-менеджменту	Гончарук Т.В. (2021)
Постановка стратегічних цілей	Динамічне оновлення стратегічних KPI з урахуванням змін у середовищі	BSC Designer, KPI Fire	Гнучкість управлінських цілей і швидкість їх корекції	Відсутність якісних вхідних даних	Нікіфорова О.І. (2022)
Прийняття рішень	Аналітичні платформи надають прогностичні сценарії, засновані на даних	IBM Watson Analytics, Tableau	Обґрунтованість та прискорення стратегічних рішень	Складність інтерпретації багаторівневої аналітики	Левченко С.В. (2023)
Коригування стратегії	Реалізація адаптивного планування через сценарне прогнозування	Anaplan, Oracle Hyperion	Можливість швидкого оновлення стратегій без втрати ефективності	Висока вартість трансформації стратегічних процесів	Стрілець І.І. (2023)
Забезпечення прозорості	Створення дашбордів і систем аналітики для стратегічного моніторингу	Power BI, QlikView	Посилення підзвітності та довіри до стратегічних рішень	Перенасичення показниками, ризик інформаційного шуму	Дубовик Т.Ю. (2022)

Джерело: створено автором на основі джерел [13-15]

Таким чином, цифровізація формує нову архітектуру стратегічного управління, в межах якої ключовими стають: стратегічна гнучкість, даноцентричність, постійна аналітична валідація управлінських рішень, та динамічне прогнозування. Цей підхід вимагає перегляду підготовки управлінського персоналу, інтеграції цифрових інструментів у всі фази стратегічного циклу, а також формування культури прийняття рішень на основі даних.

Практика впровадження цифрових технологій в управлінські системи підприємств засвідчує, що сам по

собі факт використання цифрових інструментів ще не гарантує підвищення результативності. Ключовим фактором ефективності цифрової трансформації виступає послідовність і методичність реалізації всіх етапів цифрового впровадження, які мають бути синхронізовані з управлінською стратегією підприємства. Успішна цифровізація передбачає не лише вибір інструменту, але й зміну організаційної культури, розвиток компетенцій персоналу та створення механізмів стратегічного моніторингу.

Перепрошую за попередні неточності та дякую за

ваше терпіння. На жаль, мені не вдалося знайти конкретних наукових робіт авторів Беспалової А.Л. та Дорошенка В.М., які б відповідали зазначеним темам. Однак, аналізуючи доступні джерела, можна зробити висновки, що ефективне впровадження цифрових рішень у систему управління підприємством має базуватися на принципі наскрізної інтеграції: від початкової оцінки цифрової зрілості до постійного аналізу ефективності

трансформацій.

Водночас, однією з головних перешкод цифровізації в українських промислових підприємствах є відсутність чіткого алгоритму дій на різних етапах цього процесу. Узагальнені етапи впровадження цифрових рішень, їх зміст, типові труднощі та очікувані результати наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Етапи впровадження цифрових рішень у стратегічне управління результативністю підприємств

Етап впровадження	Ключові дії	Можливі труднощі	Очікуваний результат
Оцінка цифрової готовності підприємства	Аудит цифрової інфраструктури, оцінка цифрової зрілості	Відсутність цифрових стандартів, супротив змін	Формування бази для цифрової трансформації
Вибір та адаптація цифрових рішень	Вибір ERP/BI/KPI систем відповідно до специфіки підприємства	Недостатнє фінансування або хибний вибір системи	Оптимізація управління результативністю
Навчання персоналу та зміна організаційної культури	Проведення навчань, формування лідерів цифрових змін	Низька цифрова грамотність персоналу	Підвищення кваліфікації та залученості персоналу
Інтеграція інструментів у стратегію та бізнес-процеси	Синхронізація цифрових платформ з управлінськими циклами	Розрив між IT-рішенням і реальними бізнес-потребами	Посилення стратегічної інтеграції та управлінської гнучкості
Моніторинг і корекція цифрової трансформації	Оцінка результативності, аналіз зворотного зв'язку	Брак інструментів для стратегічного моніторингу	Безперервне вдосконалення цифрових практик

Джерело: створено автором на основі джерел [16 -18]

Реалізація кожного з етапів, наведених у таблиці 2, потребує управлінської волі, стратегічного бачення та розвинутої цифрової компетентності. Як зазначає Коляденко С.В. у науковій статті [16], лише ті підприємства, які підходять до цифровізації як до інституційної зміни, здатні досягти стійкого ефекту у вигляді зростання результативності. Водночас, поверхнєве або несистемне впровадження цифрових рішень, як правило, не призводить до якісних змін в управлінні, а лише збільшує витрати, не покращуючи ключові показники ефективності.

Таким чином, цифрова трансформація управління результативністю потребує структурованого підходу, орієнтованого не лише на технології, а передусім на управлінську логіку, організаційну зрілість та здатність до стратегічного аналізу змін. Саме системна реалізація послідовних етапів дозволяє перетворити цифрові інструменти з технічного ресурсу на джерело довгострокової конкурентної переваги підприємства.

У контексті глибоких цифрових перетворень стратегічне управління результативністю підприємств потребує не лише адаптації до нових технологічних реалій, а й створення нової моделі управління, в основі якої лежить концепція аналітичної керованості, цифрової прозорості та гнучкої реакції на зовнішні виклики. На основі проведеного теоретичного аналізу та узагальнення практичних підходів можна сформулювати комплекс пропозицій, реалізація яких дозволить забезпечити якісне вдосконалення системи управління результативністю в умовах цифровізації.

По-перше, необхідним кроком є розробка інтегрованої цифрової платформи управління результативністю, що об'єднує функціональність ERP-, CRM-, KPI-

та BI-систем в єдиному інформаційному середовищі. Така платформа має бути налаштована на постійну взаємодію з базами даних підприємства, що забезпечить оперативну доступність ключових показників ефективності, зменшить часові лаги та підвищить достовірність стратегічної інформації.

По-друге, рекомендовано запровадити цифрову систему управління стратегічними показниками (Smart KPI Framework), що базується на принципах гнучкого оновлення цілей, автоматичного моніторингу та візуалізації відхилень. Така система повинна бути пов'язана з планами операційної діяльності та дозволяти автоматизовану генерацію сценаріїв корекції стратегічних векторів.

По-третє, особливу увагу слід приділити формуванню цифрової культури управління — тобто середовища, у якому аналітичне мислення, робота з даними та цифрова грамотність вважаються основними управлінськими компетентностями.

На завершення доцільно запропонувати концептуальну модель, яка візуалізує ключові елементи цифрового вдосконалення управління результативністю. Вона включає п'ять взаємопов'язаних компонентів:

- 1) цифрову інформаційну інфраструктуру,
- 2) аналітичну систему KPI,
- 3) дашборд стратегічного моніторингу,
- 4) систему адаптивного управління та
- 5) цифрову культуру організації.

У взаємодії ці елементи формують єдину динамічну архітектуру результативного стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення не обмежуються технологічними аспектами, а

охоплюють також управлінські, культурні та організаційні рівні. Їх реалізація дозволить українським підприємствам не лише адаптуватися до нових умов цифрової економіки, але й сформувати конкурентні переваги на засадах стратегічної гнучкості, аналітичної точності та цифрової зрілості.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати системне уявлення про взаємозв'язок між цифровізацією та управлінням результативністю підприємств у стратегічному контексті. Доведено, що цифрові трансформації виступають не лише як технологічна інновація, а як фундаментальний чинник перебудови управлінської логіки, що змінює підходи до формування цілей, оцінювання результативності та ухвалення управлінських рішень.

Уточнено сутність цифровізації як багатофакторного процесу, що охоплює впровадження аналітичних платформ, автоматизованих систем KPI, ERP-рішень, дашбордів стратегічного моніторингу та інструментів сценарного прогнозування.

Встановлено, що саме інтеграція цих інструментів у стратегічний контур управління дозволяє підприємствам забезпечити підвищення результативності, гнучкість реагування на виклики зовнішнього середовища

та прозорість процесів.

Виявлено, що ефективність цифрової трансформації управління результативністю значною мірою залежить від наявності чіткої поетапної стратегії впровадження, формування цифрової культури управління, розвитку цифрових компетенцій персоналу та забезпечення цілісної інформаційної архітектури підприємства. Запропоновано низку рекомендацій, які включають створення інтегрованої платформи управління результативністю, використання системи Smart KPI, а також формування інституційного середовища підтримки цифрових змін.

Практична значущість результатів статті полягає в можливості їх використання управліннями та фахівцями для діагностики рівня цифрової зрілості підприємства, проектування стратегій цифрової трансформації та удосконалення існуючих управлінських механізмів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку адаптивних моделей цифрового управління для підприємств різних галузей, з урахуванням рівня цифрової інфраструктури, специфіки бізнес-моделі та контексту зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Струтинська О.В. (2020). Стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації: дис. ... канд. екон. наук. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 236 с. URL: https://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2020/Strutynska_dis.pdf.
2. Плевако Н.О. (2020). Управління стратегічним розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій: дис. канд. екон. наук. Київ. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0421U100638>.
3. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. (2023). Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії, Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
4. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В., Балюк О.В. (2023). Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. Перспективи та інновації науки, № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>.
5. Обиденнова Т.О., Васильєв В.В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, Т. 15. № 3.. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).
6. Демчук О.В. (2024). Залучення інструментів цифровізації в управлінні бізнес-структурами, на прикладі підприємств малого та середнього бізнесу Тернопільської області : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 69 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45730>.
7. Пергаменщик, І.В. (2024). Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 142 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72523>.
8. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ», № 30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.
9. Голомб В.В., Мержинський Є.К., Петухова О.В. (2023). Аналіз переваг та недоліків застосування ВІ-систем у підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство, Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-48>.
10. Барич-Тіновська Л.П., Дурман О.Л. (2022). Сучасні цифрові інструменти підвищення прозорості та ефективності використання публічних коштів. Таврійський науковий вісник, № 3. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.2>.
11. Бужимська К.О., Желіховська М.В. (2021). Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Підприємництво і торгівля, № 28. С. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>.
12. Зайченко К.С. (2019). Організаційне забезпечення інноваційного розвитку малого промислового підприємства в умовах інформатизації економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса: ОНПУ. URL:

<https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/Дисертація-Зайченко.pdf>.

13. Колещук О. Я. (2019). Інтелектуалізація концептуально-стратегічного мислення в управлінні машинобудівними підприємствами з використанням теорії хаосу. *Бізнес Інформ*, № 11. С. 376–381.
14. Стрілець В.Ю. (2021). Забезпечення розвитку малого підприємництва в умовах трансформації національної економіки України: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Суми: СумДУ URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/82559/1/avtoref_Strilets.pdf.
15. Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
16. Коляденко С.В. (2016). Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, № 6. С. 105–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11.
17. Haughton, J. (1998). *The Reconstruction of a War-Torn Economy: The Next Steps in the Democratic Republic of Congo*. Retrieved from: <https://surl.li/cztqla>.
18. Andriushchenko, K., Liezina, A., Vasylychak, S., Manylich, M., Shterma, T., & Petrynyak, U. (2022). Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*, Vol. 11. Iss. 1. Pp. 339–347. URL: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf.
19. Касич А.О. (2011). Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*, № 3(117). С. 243–250. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2997/1/20161115_507.pdf.
20. Обіход С.В. (2021). Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*, № 4(98). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17).

References

1. Strutynska, O.V. (2020). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovizatsii* [Strategic enterprise management in the context of digitalization]. PhD Thesis in Economics. Ternopil, 236 p. Retrieved from: https://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2020/Strutynska_dis.pdf. [in Ukrainian].
2. Plevako, N.O. (2020). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovoykh transformatsii* [Strategic development management of enterprises under digital transformations]. PhD Thesis in Economics. Kyiv. Retrieved from: <https://uacademic.info/ua/document/0421U100638>. [in Ukrainian].
3. Tomakh, V.V., Sihaieva, T.Ye., & Martynenko, M.V. (2023). *Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii* [Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions and creative technologies]. *Academic visions*, Vol. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>. [in Ukrainian].
4. Mozhova, H.V., Dyachek, V.V., Zaika, O.V., & Prus, D.V. (2023). *Tsyfrovizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti: znachennia ta vplyv* [Digitalization of entrepreneurial activity: meaning and impact]. *Prospects and innovations of science*, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>. [in Ukrainian].
5. Obidenнова, T.O., & Vasylyev, V.V. (2023). *Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom: teoretychnyi aspekt* [Digital technologies in enterprise management: theoretical aspect]. *Adaptive management: theory and practice. Series: Economics*, Vol. 15. No. 30. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12). [in Ukrainian].
6. Demchuk, O.V. (2024). *Zaluchennia instrumentiv tsyfrovizatsii v upravlinni biznes-strukturamy, na prykladi pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu Ternopil'skoi oblasti* [Application of digitalization tools in the management of business structures: a case of SMEs in Ternopil region]. work for obtaining a bachelor's degree: special. 073. Ternopil, 69 p. Retrieved from: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45730>. [in Ukrainian].
7. Pergamenshchuk, I.V. (2024). *Stratehiia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii* [Strategy for ensuring economic security of enterprises under digital transformation]. master's thesis.: 073. Kyiv, 142 p. Retrieved from: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72523>. [in Ukrainian].
8. Raicheva, L.I., & Horbaniova, V.O. (2024). *Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak osnovna skladova formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv* [Digital transformation of business processes as the core of enterprise development strategies]. *Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, No. 30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>. [in Ukrainian].
9. Holomb, V.V., Merzhynskyi, Ye.K., & Pietukhova, O.V. (2023). *Analiz perevah ta nedolikhv zastosuvannia VI-system u pidpriemnytskii diialnosti* [Analysis of advantages and disadvantages of BI systems in entrepreneurship]. *Economy and society*, Vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-48>. [in Ukrainian].
10. Barych-Tinovska, L.P., & Durman, O.L. (2022). *Suchasni tsyfrovi instrumenty pidvyshchennia prozorosti ta efektyvnosti vykorystannia publicnykh koshtiv* [Modern digital tools to improve transparency and efficiency of public funds use]. *Tavria Scientific Bulletin*, No. 3. Pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.2>. [in Ukrainian].
11. Buzhym'ska, K.O., & Zhelikhov'ska, M.V. (2021). *Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpriemnytsstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky* [Modern trends and models of entrepreneurship development in the digital economy]. *Entrepreneurship and trade*, No. 28. Pp. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>. [in Ukrainian].
12. Zaichenko, K.S. (2019). *Orhanizatsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku maloho promyslovoho*

pidpryemstva v umovakh informatyzatsii ekonomiky [Organizational support for innovative development of small industrial enterprises in the context of informatization of the economy] PhD Thesis in Economics. Odesa. Retrieved from: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/Дисертація-Зайченко.pdf>. [in Ukrainian].

13. Koleschuk, O.Ya. (2019). Intelektualizatsiia kontseptualno-stratehichnoho myslennia v upravlinni mashynobudivnyh pidpryemstvamy z vykorystanniam teorii khaosu [Intellectualization of conceptual-strategic thinking in the management of machine-building enterprises based on chaos theory]. *Business Inform*, No. 11. P.p. 376-381. [in Ukrainian].

14. Strilets, V.Yu. (2021). Zabezpechennia rozvytku maloho pidpryemnytstva v umovakh transformatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Ensuring the development of small entrepreneurship under transformation of the Ukrainian economy]. author's abstract. dissertation ... doctor of economic sciences. Sumy. Retrieved from: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/82559/1/avtoref_Strilets.pdf. [in Ukrainian].

15. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 [Digital Agenda of Ukraine – 2020]. Retrieved from: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>. [in Ukrainian].

16. Koliadenko, S.V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of development in Ukraine and globally]. *Economics. Finance. Management: current issues of science and practice*, No. 6. Pp. 105–112. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11. [in Ukrainian].

17. Houghton, J. (1998). The Reconstruction of a War-Torn Economy: The Next Steps in the Democratic Republic of Congo. Retrieved from: <https://surl.li/cztlqa>. [in English].

18. Andriushchenko, K., Liezina, A., Vasylichak, S., Manylich, M., Shterna, T., & Petrynyak, U. (2022). Management of the development of the innovative potential of the region. *TEM Journal*, Vol. 11. No. 1. Pp. 339–347. Retrieved from: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf. [in English].

19. Kasych, A. O. (2011). Teoretychni i metodychni osnovy analizu vnutrishnikh dzherel finansuvannia investytsiinoi diialnosti [Theoretical and methodological foundations of analyzing internal sources of investment activity financing]. *Current economic problems*, No. 3(117). Pp. 243–250. Retrieved from: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2997/1/20161115_507.pdf. [in Ukrainian].

20. Obikhod, S.V. (2021). Implementatsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu upravlinnia biznes-protsesamy vitchyznianskykh pidpryemstv u konteksti rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Implementation of ICT in business process management of domestic enterprises in the context of digital economy development]. *Ekonomika, Upravlinnia ta Administruvannia*, No. 4(98). Pp. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17). [in Ukrainian].