

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

TOOLS FOR MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Сербіна Т.В.

доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка»,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8968-0024>

Куташев І.В.

доктор політичних наук доцент,
професор кафедри філософії та суспільних дисциплін
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9554-4681>

Serbina Tetiana

Educational and Scientific Institute of Economic and Business Management,
Interregional Academy of Personnel Management

Kutashev Ihor

Educational and Scientific Institute of Psychology and Social Sciences,
Interregional Academy of Personnel Management

У статті досліджено сучасні інструменти управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності управлінських інструментів, визначено їх класифікацію та проаналізовано ефективність застосування у світовій і вітчизняній практиці. Розкрито зміст таких інструментів, як система збалансованих показників, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, стратегічне планування, управління змінами, аутсорсинг і стратегічні альянси. Особливу увагу приділено інноваційним цифровим рішенням – ERP-, CRM-, SCM-системам, Big Data, AI-аналітиці, цифровим дашбордам, а також HRM-технологіям розвитку персоналу (оцінка компетенцій, матриця навичок, мотиваційні карти, електронне навчання, формування цифрових компетентностей). Доведено, що комплексне використання цих інструментів забезпечує ефективну реалізацію стратегій розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкість до викликів зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління розвитком, стратегія, цифрова трансформація, управлінські інструменти, ERP, CRM, SCM, Big Data, HRM-технології, компетенції, ефективність.

The article examines modern tools for managing enterprise development in the context of digital transformation of the economy, globalization of markets, and increased competitive environment. It is noted that the digitalization of business processes changes traditional approaches to strategic management, making it necessary to use digital technologies, analytical platforms, and knowledge management systems in an integrated manner. The content, advantages, and limitations of the main management tools that are actively used in global and domestic practice are revealed: balanced scorecards, benchmarking, business process reengineering, change management, outsourcing, strategic alliances, scenario planning, zero-based budgeting systems, and the concept of total quality management. Particular attention is paid to integrated digital solutions that provide management of complex automation of enterprise processes – ERP, CRM, and SCM systems. It is shown that their use forms a single information and analytical space, contributes to resource optimization, increased planning accuracy, transparency of management decisions, and speed of response to changes in the external environment. The possibilities of using analytical technologies of Big

Data, Data Mining and AI-analytics for forecasting trends, identifying patterns in large data sets and increasing the validity of strategic decisions are analyzed. The role of HRM technologies in the personnel development management system is especially important, in particular, competency assessment systems, skill matrices, motivation maps, e-learning, gamification of educational processes and the formation of digital competencies. It is proven that the implementation of such tools contributes to increasing the professional level of employees, developing intellectual potential, strengthening corporate culture and developing leadership. The results of the study indicate that effective management of enterprise development in modern conditions is based on a combination of classical methods of strategic management with innovative digital technologies that provide increased capacity, stability of business models and the ability to adapt in conditions of dynamic change.

Keywords: development management, strategy, digital transformation, management tools, ERP, CRM, SCM, Big Data, HRM technologies, competencies, efficiency.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, цифровізацією економіки, посиленням глобальної конкуренції та необхідністю швидкої адаптації підприємств до технологічних і структурних змін. У таких умовах традиційні підходи до управління розвитком підприємства поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості, швидкості реагування та інформаційної підтримки процесів прийняття управлінських рішень. Проблема полягає у відсутності цілісної системи використання сучасних управлінських інструментів, здатних забезпечити стратегічний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації. Більшість вітчизняних підприємств досі застосовують фрагментарні або застарілі методи планування, контролю й аналізу, що не враховують нові можливості аналітики великих даних, штучного інтелекту, інтегрованих цифрових платформ та HRM-технологій. Водночас управління розвитком підприємства потребує не лише модернізації інструментарію, а й переосмислення ролі інформаційно-аналітичного забезпечення, корпоративної культури, компетенцій управлінців та персоналу. Без інтеграції цифрових технологій у стратегічні процеси управління підприємства неможливо досягти високої ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Таким чином, актуальним є наукове обґрунтування та систематизація інструментів управління розвитком підприємства, здатних забезпечити ефективну реалізацію стратегій, підвищити результативність управлінських рішень і сприяти створенню адаптивної моделі розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій та прикладній літературі управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації розглядається крізь призму інтеграції класичних стратегічних інструментів із цифровими технологіями та аналітикою даних. Витоки системного підходу до стратегічного вимірювання результативності пов'язують із збалансованою системою показників, що запропонували Р. Каплан і Д. Нортон; інструмент поєднує фінансові та нефінансові виміри й дає основу для каскадування цілей і метрик

у розрізі чотирьох перспектив (фінанси, клієнти, процеси, навчання та розвиток) [1]. Шао К., Лін Дж., Ліу Дж., Дж. Х., Чжу Д. і Цзен Г.-Х. у своїй науковій роботі аналізує чинники, що впливають на успіх цифрової трансформації (зокрема для малих і середніх виробничих підприємств) – і це відображає вимірювання впливу, аналіз ризиків, цифрові компетенції [2]. Каліна І.І. в ряді своїх наукових доробків аналізує інструменти пов'язані із компетентністю персоналу, маркетингос та стратегією саме в умовах цифровізації [3, 4]. Автори Юрченко О.А. та Коваленко Н.В. в своїй статті зазначають, що цифрова трансформація підприємства не обмежується лише модернізацією окремих процесів, а передбачає інтеграцію інформаційних технологій (ІТ-систем, аналітики, Big Data) у стратегічну бізнес-модель розвитку підприємства [5]. Томах В.В., Сігасва Т.Є., Мартиненко М.В. у своїй праці досліджено особливості впливу цифровізації на управління підприємствами в умовах стрімких цифрових трансформацій. Проаналізовано вплив цифрових технологій на окремі галузі економіки [6]. Отже, узагальнення сучасних наукових напрацювань свідчить, що управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації ґрунтується на синергії стратегічних інструментів менеджменту, цифрових технологій та аналітики даних, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, гнучкість організаційних структур і формування нових моделей конкурентоспроможного зростання.

Метою статті є обґрунтування практичних інструментів управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень і реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства у світовій практиці застосовують широкий спектр управлінських інструментів. Їх кількість і різноманітність зумовлюють складність вибору найбільш дієвого з них та визначення його ролі й значення у системі менеджменту організації. Саме від правильного добору інструментів управління значною мірою залежить результативність реалізації стратегії розвитку. У дослідженні розглянуто найефективніші та найпоширеніші серед провідних світових компаній управлінські інструменти.

Розглянемо найбільш ефективні інструменти управління розвитком підприємства.

Система збалансованих показників. Інструмент забезпечує інтеграцію стратегічних і фінансових цілей підприємства за чотирма ключовими напрямками ефективності: фінансовими результатами, задоволеністю клієнтів, ефективністю бізнес-процесів та розвитком і навчанням персоналу. Він сприяє оцінюванню рівня досягнення запланованих показників і дає змогу управляти процесами через узгодження бізнес-стратегії з акціонерною вартістю підприємства та формування системи цілей. Водночас інструмент має певні обмеження, пов'язані зі складністю встановлення статистично обґрунтованих причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, а також труднощами у визначенні причин відхилень фактичних результатів від запланованих значень [7].

Бенчмаркінг. Процес базується на порівнянні показників діяльності підприємства з еталонною організацією, яка посідає провідні конкурентні позиції у відповідній галузі, з метою підвищення ефективності окремих напрямів роботи. Грамотно проведений бенчмаркінг дає змогу підприємству визначити інноваційні підходи та ефективні шляхи розвитку. Водночас реалізація цього процесу потребує значних часових ресурсів як на аналітичний етап, так і на впровадження отриманих результатів.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Трансформація бізнес-процесів спрямована на підвищення їх ефективності, якості та оперативності виконання. Її впровадження дає змогу суттєво скоротити витрати ресурсів і часу, усунути нераціональні або дубльовані процеси, а також оптимізувати організаційну структуру підприємства. Водночас цей процес може ускладнювати адміністративні та виробничі процедури, оскільки потребує глибокого розуміння їхньої сутності й взаємозв'язків.

Даунсайзинг. Процес оптимізації масштабів підприємства передбачає скорочення чисельності персоналу з метою зниження витрат на оплату праці та підвищення ефективності використання ресурсів. Такий підхід сприяє трансформації організаційної структури та перерозподілу управлінських повноважень, водночас зміщуючи баланс інтересів на користь акціонерів і вищого керівництва. Проте очікувані результати щодо зростання рівня рентабельності не завжди досягаються в повному обсязі.

Управління змінами. Комплекс дій, спрямований на розвиток підприємства та його адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, являє собою процес переходу організації від поточного стану до бажаного майбутнього. Такий підхід забезпечує поступове та кероване пристосування до нових умов функціонування. Ефективна реалізація процесу вимагає високого рівня аналітичних, комунікативних, політичних і системних управлінських навичок. Водночас існує ризик виникнення опору змінам з боку персоналу.

Аутсорсинг. Передача окремих бізнес-процесів або другорядних функцій підприємства зовнішнім організаціям, які мають спеціалізовану експертизу у відповідній сфері. Такий підхід дозволяє знизити витрати на виконання делегованих функцій, скористатися досвідом зовнішніх фахівців і вивільнити власні трудові, матеріальні та фінансові ресурси для основної діяльності. Водночас існують ризики втрати конфіденційної інформації, формування залежності від аутсорсера та обмеження можливостей професійного розвитку внутрішнього персоналу.

Зниження складності. Процес виявлення та аналізу внутрішніх ресурсів підприємства з метою оптимізації бізнес-процесів, що сприяє економії часу, фінансових витрат і підвищенню загальної ефективності діяльності компанії. Такий підхід дозволяє раціоналізувати організаційну структуру, технологічні процеси та стратегію розвитку. Поєднання цього інструменту із системою бюджетування «з нульової основи» забезпечує додаткове зростання рентабельності підприємства.

Стратегічне планування. Процес планування, що ґрунтується на місії та стратегічних цілях організації, спрямований на формування комплексної стратегії її розвитку. Реалізація відбувається через досягнення системи взаємопов'язаних проміжних цілей, що забезпечують поступовий рух до головної мети. У процесі використовується оцінка та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для своєчасного реагування на зміни умов діяльності. Впровадження цього підходу потребує значних ресурсних витрат і залучення висококваліфікованого персоналу.

Стратегічні альянси. Форма співпраці між організаціями, яка передбачає збереження їхньої самостійності та спрямована на досягнення спільних стратегічних цілей. Таке партнерство сприяє посиленню позицій на ринках із високим рівнем конкуренції, зниженню витрат через обмін досвідом і реалізацію спільних дослідницьких проєктів. Водночас подібна взаємодія здебільшого дозволяє виявити та усунути стратегічні слабкі сторони, проте не завжди забезпечує отримання довгострокових конкурентних переваг.

Ключові компетенції щодо управління реалізацією стратегій. Сукупність нематеріальних, унікальних і довгострокових активів підприємства, що не підлягають фізичному зносу та забезпечують його конкурентоспроможність і реалізацію стратегічних цілей. Такі активи відіграють ключову роль у формуванні стратегічного плану розвитку та створенні стійких конкурентних переваг. Водночас компетенція, яка є сильною стороною в одній сфері діяльності, може перетворюватися на обмежувальний чинник в іншій [3].

Механізм прийняття оптимальних рішень. Сукупність методів, інструментів і дій, спрямованих на прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях діяльності підприємства.

Такий підхід дає змогу сформувати дієву та збалансовану систему менеджменту. Однак у разі нестійкості досліджуваного процесу виникає проблема ергодичності, коли очікувані результати під впливом змінних факторів стають непостійними, що знижує передбачуваність і стабільність функціонування системи управління.

Злиття та поглинання. Процес інтеграції двох або більше підприємств у нову організаційну структуру чи в єдину юридичну особу, яка набуває права власності на їхні активи. Така форма об'єднання сприяє розширенню масштабів діяльності, підвищенню ефективності управління, оптимізації податкових витрат і зміцненню конкурентних позицій. Водночас ефект масштабності часто виходить за межі державного регулювання та може ускладнювати процеси управління об'єднаною структурою.

Відкриті інновації. Процес комерціалізації та надання відкритого доступу до власних розробок та ідей підприємства з метою їх поширення, удосконалення та спільного використання. Такий підхід забезпечує гнучкість у сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також у питаннях управління інтелектуальною власністю, сприяючи зростанню конкурентоспроможності компанії. Водночас існують ризики, зумовлені невизначеністю зовнішнього середовища та складністю прогнозування майбутніх результатів.

Сценарне планування. Процес стратегічного планування, що передбачає розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку майбутнього на основі поєднання визначених факторів і ключових невизначеностей зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє сформувати оптимальний сценарій розвитку підприємства та забезпечити своєчасне реагування на зміни макроекономічних умов. Водночас він вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища й ускладнюється необхідністю створення достовірних, довгостроково обґрунтованих прогнозів [4].

Управління ланцюгами поставок. Процес, спрямований на максимально повне задоволення потреб споживачів, який охоплює планування, організацію та контроль за всіма елементами ланцюга постачання підприємства. Його реалізація забезпечує створення ефективної системи управління ланцюгами поставок (SCM) завдяки узгодженню та гармонізації дій усіх учасників процесу. Рівень результативності системи значною мірою залежить від узгодженості роботи логістичного підрозділу підприємства та його постачальників.

Концепція загального менеджменту якості. Безперервний процес удосконалення системи управління, що має міждисциплінарний характер і охоплює всі напрями діяльності підприємства з метою підвищення якості продукції, оптимізації процесів та розвитку професійних компетентностей персоналу. Такий підхід забезпечує як короткострокові, так і довгострокові результати,

сприяє гнучкості управлінських рішень і поєднанню творчого потенціалу керівництва та працівників. Водночас він вимагає систематичної оцінки ефективності впровадження, постійної залученості управлінського персоналу, ретельної підготовки до змін і використання достовірних даних для прийняття рішень [4].

Система бюджетування на нульовій основі. Процес перегляду та оцінювання проєктів або бізнес-процесів підприємства на основі аналізу фінансових і економічних показників, а також порівняння очікуваних результатів із майбутніми витратами. Такий підхід дає змогу своєчасно визначити потребу в реструктуризації підприємства, зосередити ресурси на реалізації економічно доцільних проєктів і підвищити ефективність інвестиційних рішень. Водночас його застосування може вимагати вимушеного перерозподілу бюджетних ресурсів.

Бренд- менеджмент. Комплекс дій, спрямованих на підвищення нематеріальної цінності торговельної марки (бренду). Реалізація таких заходів забезпечує збереження конкурентних позицій підприємства, стабільний обсяг продажів і впізнаваність бренду на ринку. Водночас цей процес потребує значних фінансових витрат на маркетингове просування та комунікаційні заходи.

Моделі цінової оптимізації. Процес удосконалення механізму ціноутворення, що поєднує елементи цінової стратегії, тактики та оцінки цінності продукції як для споживача, так і для виробника. Такий підхід сприяє розробленню оптимального плану продажів і забезпечує узгодженість між цілями ціноутворення та загальною бізнес-стратегією підприємства. Водночас рівень цінової еластичності змінюється залежно від конкурентної позиції компанії, а отримання повної та актуальної інформації про ринок і конкурентів часто є складним завданням.

Формування місії та візії. Процес визначення ключової концепції діяльності підприємства та створення цілісного бачення його поточного стану. Він забезпечує формування системоутворювальних ідей – місії, бачення та цінностей – під час переходу організації на новий етап розвитку. Слугує базою для розроблення стратегії подальшого зростання й дозволяє керівництву ухвалювати управлінські рішення, спираючись на чітко визначені орієнтири, що підвищує ефективність управління змінами.

Інтегровані цифрові інструменти. ERP-, CRM- та SCM-системи являють собою інтегровані цифрові інструменти, спрямовані на комплексну автоматизацію управління ресурсами підприємства, взаємодією з клієнтами та процесами постачання. Використання ERP-систем забезпечує централізоване управління всіма видами ресурсів – матеріальними, фінансовими, трудовими й інформаційними – через єдину платформу. Це сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, скороченню витрат і підвищенню точності планування.

CRM-системи орієнтовані на оптимізацію взаємодії з клієнтами, управління продажами, сервісним обслуговуванням і маркетинговими кампаніями. Їх використання дозволяє формувати клієнтоорієнтовану стратегію, підвищувати рівень лояльності споживачів та ефективність комунікацій. SCM-системи забезпечують управління ланцюгами постачань на всіх етапах – від закупівель і виробництва до доставки кінцевому споживачу. Вони сприяють узгодженості дій постачальників, виробників і дистриб'юторів, підвищуючи гнучкість та ефективність логістичних процесів.

Комплексне впровадження ERP-, CRM- і SCM-рішень дозволяє створити єдину інформаційно-аналітичну екосистему підприємства, що підвищує швидкість прийняття управлінських рішень, знижує ризики помилок і забезпечує стійку конкурентну перевагу на ринку.

Інструменти обробки та аналізу великих обсягів даних: Big Data, Data Mining, AI-аналітика, які дають змогу виявляти приховані закономірності, тенденції та взаємозв'язки, що не піддаються традиційним методам аналізу.

Big Data охоплює роботу з надвеликими масивами структурованих і неструктурованих даних, які формуються у процесі діяльності підприємства, взаємодії зі споживачами, партнерами чи зовнішнім середовищем. Її використання дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси й формувати персоналізовані пропозиції. Data Mining – це процес інтелектуального аналізу даних, спрямований на пошук закономірностей, класифікацію, сегментацію та прогнозування результатів діяльності. Цей інструмент допомагає виявляти причини відхилень, аналізувати фактори успіху й оцінювати ризики, що особливо важливо для стратегічного планування. AI-аналітика використовує алгоритми штучного інтелекту для автоматизованого аналізу, прогнозування трендів і підтримки процесів прийняття рішень у реальному часі. Завдяки машинному навчанню та нейронним мережам AI-аналітика забезпечує високу точність прогнозів, підвищує ефективність управління та знижує рівень невизначеності [4].

Цифрові дашборди це інтерактивні панелі візуалізації даних, які відображають ключові показники ефективності (KPI) у зручному, динамічному форматі. Вони дозволяють керівництву підприємства в режимі реального часу контролювати фінансові, виробничі, маркетингові та інші параметри діяльності.

Завдяки дашбордам підвищується швидкість прийняття управлінських рішень, спрощується моніторинг цілей і результатів, забезпечується оперативне реагування на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Це інструмент прозорого та аналітично обґрунтованого управління, який інтегрує дані з різних систем підприємства в єдину інформаційну панель.

Інструменти ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. Risk Mapping, FMEA, Monte Carlo Simulation, які застосовуються для підвищення надійності управлінських рішень і забезпечення стабільності діяльності підприємства [8].

Risk Mapping передбачає візуалізацію потенційних ризиків у вигляді карти, що відображає їх імовірність виникнення та рівень впливу на діяльність організації. Такий підхід дає змогу систематизувати ризики, визначити пріоритетні напрями управління ними та розробити стратегії їх нейтралізації.

FMEA – це метод аналізу видів і наслідків потенційних відмов, який допомагає виявити слабкі місця в процесах, продукції чи системах управління ще до моменту виникнення проблем. Використання цього інструменту дає змогу зменшити ймовірність помилок, скоротити витрати на усунення наслідків і підвищити рівень надійності бізнес-процесів.

Моделювання Монте-Карло застосовується для кількісного аналізу ризиків шляхом імітації великої кількості можливих сценаріїв розвитку подій. Це дозволяє оцінити ймовірність досягнення певних результатів, врахувати вплив невизначеності та приймати більш обґрунтовані рішення за умов ризику.

Системи економічної та кібербезпеки забезпечують комплексний моніторинг фінансових, інформаційних та операційних ризиків, спрямований на захист ресурсів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Система економічної безпеки охоплює контроль фінансової стабільності, виявлення шахрайських операцій, аналіз ризиків неплатоспроможності та захист майнових інтересів підприємства. Система кібербезпеки відповідає за збереження конфіденційності, цілісності та доступності даних, запобігає несанкціонованому доступу, кібератакам і витоку інформації. Її ефективність базується на використанні сучасних технологій шифрування, систем виявлення загроз і кібермоніторингу в режимі реального часу.

Разом ці системи створюють багаторівневий захист підприємства, сприяють підвищенню довіри партнерів і споживачів та забезпечують стійкість бізнесу в умовах зростаючих ризиків цифрового середовища [9].

HRM-інструмент: система оцінки компетенцій – це інструмент, який дає змогу визначати рівень професійних, поведінкових і цифрових навичок працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Вона базується на моделі компетенцій, що відображає ключові вимоги до кожної посади. До нього відносяться такі методи: 360° feedback, тести цифрової грамотності, професійне анкетування, їх мета забезпечення об'єктивної оцінки потенціалу працівників, виявлення прогалин у знаннях і навичках.

Матриця навичок – це аналітичний інструмент для відображення рівня володіння ком-

петенціями кожного працівника у співвідношенні до вимог робочого місця. Вона допомагає візуалізувати кадровий потенціал та визначити напрямки розвитку персоналу. Як результат це ефективне розподілення обов'язків, підвищення продуктивності та виявлення потреби в навчанні.

Мотиваційні карти – це сучасний HRM-інструмент, що дає змогу визначити індивідуальні мотиви, цінності й стимули працівників, які впливають на їхню залученість і результативність. Методологія: опитування, психологічне тестування, аналіз поведінкових індикаторів.

Формування цифрових компетентностей персоналу передбачає розвиток у працівників навичок роботи з цифровими технологіями – від базової інформаційної грамотності до аналітики даних та використання AI [10].

Інструмент корпоративна культура та лідерство розвитку. Корпоративна культура – це система цінностей, норм і поведінкових моделей, що формують єдність колективу та визначають стиль управління. У поєднанні з лідерством розвитку вона виступає каталізатором змін.

Електронне навчання (E-learning) – це форма дистанційного або змішаного навчання, що використовує цифрові платформи (LMS, MOOC, корпоративні портали) для підвищення кваліфікації персоналу, які забезпечують безперервний розвиток працівників незалежно від

часу і місця (онлайн-курси, вебінари, мікронавчання, інтерактивні тести).

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації потребує використання багаторівневої системи управлінських інструментів, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності організації. До найефективніших із них належать система збалансованих показників, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, управління змінами, аутсорсинг, сценарне планування, стратегічні альянси та концепція загального менеджменту якості. Значну роль відіграють інтегровані цифрові інструменти (ERP-, CRM-, SCM-системи), аналітичні технології (Big Data, Data Mining, AI-аналітика, цифрові дашборди), а також HRM-технології (оцінка компетенцій, матриця навичок, мотиваційні карти, електронне навчання, розвиток цифрових компетентностей). Їх комплексне застосування формує єдину інформаційно-аналітичну екосистему, що забезпечує ефективну реалізацію стратегій, підвищує якість управлінських рішень, сприяє розвитку людського капіталу й зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Отже, стратегічний розвиток підприємства має базуватися на поєднанні класичних управлінських підходів із сучасними цифровими технологіями, що дозволяє створити стійку, інноваційно орієнтовану систему менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 1992.
2. Shao Q., Lin J., Liou J. J. H., Zhu D. & Tzeng G.-H. (2025). Analysis of Key Factors Affecting the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in China. Sage Open, 15(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251336077>
3. Halyna Kryshchala, Iryna Kalina, Khang Alexc. Application of AI-Enabled Digitization Tools for Intellectual Business Development during the Recovery Period of the Economy. Revolutionizing the AI-Digital Landscape: A Guide to Sustainable Emerging Technologies for Marketing Professionals, pp. 231–243. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781032688305-17>
4. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). 2023. P. 168. URL: <http://surl.li/qbwcc>
5. Коваленко Н. В., Юрченко О. А. Управління конкурентними перевагами підприємства в умовах цифрової трансформації на основі інформаційних технологій і системної інтеграції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975847>
6. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. Випуск 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
7. Довбня С.Б. Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 446–452. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf
8. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24>
9. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. Економічна безпека в умовах цифрової економіки: роль інноваційних технологій і штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-51>
10. Ушенко Н. В. (2025). Персонал-технології управління розвитком людського капіталу в закладах вищої освіти. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(3), 222–232. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-27S](https://doi.org/10.60022/2(3)-27S)

REFERENCES:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review.
2. Shao Q., Lin J., Liou J. J. H., Zhu D. & Tzeng G.-H. (2025). Analysis of Key Factors Affecting the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in China. Sage Open, 15(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251336077>
3. Halyna Kryshchala, Iryna Kalina, Khang Alexc. (2024) Application of AI-Enabled Digitization Tools for Intellectual Business Development during the Recovery Period of the Economy. Revolutionizing the AI-Digital Landscape: A Guide to Sustainable Emerging Technologies for Marketing Professionals, pp. 231–243. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781032688305-17>
4. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). P. 168. URL: <http://surl.li/qbwcc>
5. Kovalenko N. V. & Yurchenko O. A. (2025). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii na osnovi informatsiynykh tekhnolohii i systemnoi intehtratsii. [Managing the competitive advantages of an enterprise in the context of digital transformation based on information technologies and system integration] *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (14). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975847>
6. 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 management of enterprises of Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies] *Akademichni vizii*, № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
7. Dovbnia S. B., Voloshyna A. S. (2017) Formuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykiv promyslovoho pidpriemstva. [Formation of a system of balanced indicators of an industrial enterprise] *Ekonomika i suspilstvo*, № 13, pp. 446–452. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf
8. Holoborodko A. (2025). Stratehiia finansovoi stiikosti pidpriemstv v umovakh tsyvrovizatsii. [Strategy of financial sustainability of enterprises in the conditions of digitalization] *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (1 (52)), pp. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24>
9. Bratus H. A., Kalina I. I., Mazur Yu. V. (2025) Ekonomichna bezpeka v umovakh tsyfrovoi ekonomiky: rol innovatsiynykh tekhnolohii i shtuchnoho intelektu. [Economic security in the conditions of the digital economy: the role of innovative technologies and artificial intelligence] *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-51>
10. Ushenko N. V. (2025). Personal-tekhnolohii upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu v zakladakh vyshchoi osvity. [Personnel technologies for managing human capital development in higher education institutions] *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(3), pp. 222–232. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-27S](https://doi.org/10.60022/2(3)-27S)

Стаття надійшла: 29.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025