

- Lisova R. M. (2019). Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoy transformatsii [Impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, Vyp. 24. Ch. 2, 114–118. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf
- Nahara M. B. (2022). Prohresyvni biznes-modeli: dominuvannia tsinnosti Industrii 5.0 [Progressive business models: dominance of Industry 5.0 values]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>
- Obydiennova T. & Chobitok I. (2025). Formuvannia stratehii adaptivno-innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Forming a strategy of adaptive-innovative development of enterprises in terms of digitalization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 3(1), 191–197. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)
- Obydiennova T., Kharabara V. & Zabashtanskyi M. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 1, 63–70. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>
- Omelchenko A. I. & Chenusha O. S. (2022). Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Innovative business models as a tool for strategic development of an enterprise]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 21, 52–55. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
- Shostak L. V., Sadovska M. L. & Matviichuk S. R. (2024). Stratehichni aspekty formuvannia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic aspects of forming a business model of an enterprise in terms of digital transformation]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, 3, 64–68. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>
- Smerichevskiy S. F. & Klimova O. I. (2017). Business Model Canvas yak universalna kontseptsia upravlinnia biznesom kompanii [Business Model Canvas as a universal concept of company business management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 9, 11–14. http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf
- Стаття надійшла до редакції / Received: 07.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 658.012.2
JEL: L19; L20; O32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-544-551>

СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

©2026 СЕМЕНЧУК Т. Б., ЗАБРАНСЬКИЙ М. В.

УДК 658.012.2
JEL: L19; L20; O32

Семенчук Т. Б., Забранський М. В. Система індикаторів оцінки стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації

У статті досліджено теоретичні та методичні засади формування системи індикаторів оцінювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що в цифровому середовищі традиційні підходи, зосереджені переважно на фінансово-економічних результатах, не забезпечують повної характеристики рівня розвитку підприємства, оскільки недостатньо відображають цифрову зрілість, інноваційну активність, організаційну адаптивність, якість управління даними та ступінь інтеграції цифрових технологій у контури управління. Уточнено сучасне трактування стратегічного розвитку через категорії створення цінності, конкурентоспроможності та стійкості, а також визначено роль цифрової трансформації як чинника зміни стратегічних пріоритетів. Метою статті є формування та обґрунтування системи індикаторів оцінювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації, що дозволяє комплексно оцінювати результати стратегічних змін, рівень адаптивності до цифрових трансформацій і потенціал довгострокового розвитку. Для досягнення мети: уточнено зміст стратегічного розвитку за умов цифровізації; узагальнено підходи до його оцінювання; визначено принципи відбору індикаторів і логіку побудови системи; запропоновано матрицю індикаторів; розкрито алгоритм інтегральної оцінки та інтерпретації результатів. У результаті запропоновано систему індикаторів, структуровану за вісьмома взаємопов'язаними блоками, що охоплюють: фінансову результативність і створення цінності; ринок і клієнтську цінність; операційну ефективність і процесну зрілість; цифрову зрілість та управління даними; інноваційність і портфель розвитку; людський капітал і цифрові компетентності; ризики та кіберстійкість, а також стійкість і відповідальність. Особливість підходу полягає в поєднанні в межах єдиної системи підсумкових і випереджальних індикаторів та в запропонованій процедурі їх кількісної інтеграції. Розроблено алгоритм інтегрального оцінювання, що передбачає нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів, агрегування в субіндекси та розрахунок інтегрального індексу. Практичне значення результатів полягає в можливості застосування запропонованої системи для підвищення обґрунтованості стратегічних управлінських рішень, виявлення сильних і проблемних зон розвитку та формування аналітичного підґрунтя за безпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації.

Ключові слова: стратегічний розвиток; цифровізація; цифрова трансформація; система індикаторів; цифрова зрілість; оцінка стратегічного розвитку; інтегральний індекс; стратегічне управління; конкурентоспроможність; адаптивність підприємства; стійкість.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Семенчук Тетяна Борисівна – кандидат економічних наук, професор, виконуюча обов'язки завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: semenchyktb81@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAE-1581-2022>

Забранський Максим Віталійович – аспірант, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: Maksym.z.pr@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9834-6919>

UDC 658.012.2

JEL: L19; L20; O32

Semenchuk T. B., Zabranskyi M. V. A System of Indicators for the Assessment of Strategic Enterprise Development in the Context of Digital Transformation

The article examines the theoretical and methodological foundations of forming a system of indicators for assessing the strategic development of an enterprise in the context of digitalization. It is substantiated that in a digital environment, traditional approaches, which focus mainly on financial and economic results, do not provide a complete characterization of the level of enterprise development, as they insufficiently reflect digital maturity, innovative activity, organizational adaptability, data management quality, and the degree of integration of digital technologies into management processes. The modern interpretation of strategic development through the categories of value creation, competitiveness, and sustainability is clarified, and the role of digital transformation as a factor in changing strategic priorities is identified. The aim of the article is to develop and substantiate a system of indicators for assessing the strategic development of an enterprise in the context of digitalization, allowing for a comprehensive evaluation of the results of strategic changes, level of adaptability to digital transformations and potential for long-term development. To achieve the goal: the content of strategic development under digitalization conditions has been clarified; approaches to its assessment have been summarized; principles for selecting indicators and the logic of building the system have been determined; a matrix of indicators has been proposed; the algorithm for integral assessment and interpretation of results has been disclosed. As a result, a system of indicators is proposed, structured into eight interconnected blocks covering: financial performance and value creation; market and customer value; operational efficiency and process maturity; digital maturity and data management; innovativeness and development portfolio; human capital and digital competencies; risks and cyber resilience; as well as sustainability and responsibility. The feature of the approach lies in combining summary and leading indicators within a single system and in the proposed procedure for their quantitative integration. An algorithm for integral evaluation has been developed, which involves normalizing indicators, determining weighting coefficients, aggregating into sub-indices, and calculating an integral index. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed system to enhance the validity of strategic management decisions, identify strong and problematic areas of development, and form an analytical basis for ensuring the long-term competitiveness of an enterprise in the context of digitalization.

Keywords: strategic development; digitalization; digital transformation; indicator system; digital maturity; strategic development assessment; integral index; strategic management; competitiveness; enterprise adaptability; resilience.

Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 14.

Semenchuk Tetiana B. – PhD (Economics), Professor, Acting Head of the Department of Management, Public Management and Administration, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: semenchyktb81@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAE-1581-2022>

Zabranskyi Maksym V. – Postgraduate Student, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: Maksym.z.pr@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9834-6919>

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах прискореної цифровізації, що суттєво змінює механізми створення цінності, характер конкуренції та вимоги до стратегічного управління, насамперед у середніх і великих організаціях. Упровадження цифрових рішень у ключові бізнес-процеси, управління ресурсами й активами, взаємодію з клієнтами та партнерами, а також у системи збирання, обробки й аналізу даних трансформують операційну діяльність і підходять до формування довгострокових конкурентних переваг.

За таких умов традиційні інструменти оцінювання стратегічного розвитку, які переважно спираються на фінансові результати та окремі ви-

робничо-операційні показники, не забезпечують повної картини стану підприємства. Зростає значущість характеристик, що відображають спроможність організації до цифрової трансформації та інноваційного розвитку, зокрема рівня цифрової зрілості, якості управління даними, адаптивності організаційної структури, розвитку цифрових компетентностей персоналу та інтеграції технологій у контури управління.

Водночас цифровізація поряд із підвищенням ефективності та прозорості породжує додаткові ризики, пов'язані з технологічною залежністю, швидким моральним старінням ІТ-рішень, дефіцитом компетентностей, а також зростанням

кіберзагроз і вразливістю процесів до порушень безперервності діяльності. У результаті актуалізується потреба у формуванні комплексної системи оцінювання стратегічного розвитку підприємств, здатної враховувати як досягнуті результати, так і потенціал до стійкого зростання в умовах цифрової трансформації.

У цьому дослідженні обґрунтовується доцільність побудови інтегрального індексу стратегічного розвитку підприємства на основі змішаного набору індикаторів, згрупованих за ключовими напрямками: фінансова результативність і створення цінності; ринок і клієнтська цінність; операційна ефективність і процесна зрілість; цифрова зрілість та управління даними; інноваційність і портфель розвитку; людський капітал і цифрові компетенції; ризики, кіберстійкість і безперервність; стійкість і відповідальність. Застосування такого підходу забезпечує цілісну діагностику рівня розвитку підприємства, ідентифікацію ключових драйверів і обмежень, а також аналітичну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Теоретичні засади інтеграції цифрових технологій у бізнес-стратегію розвинуті у працях А. Bharadwaj, О. El Sawy, Р. Pavlou, N. Venkatraman, які обґрунтували концепцію цифрової бізнес-стратегії як поєднання ІТ- і корпоративної стратегії [1–3; 7]. Вагомий внесок у дослідження стратегій цифрової трансформації зробили С. Matt, Т. Hess, А. Benlian, які визначили ключові елементи цифрової трансформаційної стратегії [5]. Своєю чергою, G. Vial узагальнив підходи до розуміння цифрової трансформації як процесу стратегічної відповіді організації на технологічні зміни [9], а Р. Verhoef і Т. Groekhuizen зі співавторами показали, що цифрова трансформація змінює не лише бізнес-моделі, а й систему метрик, за допомогою яких оцінюється результативність підприємства [8]. Питання розвитку динамічних здатностей підприємства в умовах цифрових змін досліджували К. Warner і М. Wäger, пов'язуючи стратегічне оновлення з адаптивністю та організаційною перебудовою [10].

Окремий напрям досліджень стосується формування систем показників і метрик оцінювання результативності підприємства. Значний внесок у розвиток стратегічного вимірювання зробив В. Marr [4], який запропонував концепцію збалансованої системи показників як інструмент узгодження фінансових і нефінансових індикаторів зі стратегією. Подальший

розвиток підходів до побудови комплексних систем оцінювання результативності організацій представлено у працях М. Kennerley, А. Neely, М. Gregory, К. Platts, у яких акцентовано увагу на інтеграції показників ефективності, гнучкості, інноваційності та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3; 6].

Українські дослідження також підтверджують актуальність проблематики стратегічного розвитку в умовах цифровізації. Зокрема, О. В. Болдуєва, Г. Дащенко, О. В'ялець, Г. Блохіна та О. Михайленко розкривають особливості стратегічного розвитку підприємств у контексті цифрової трансформації економіки України [11]. Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі, М. С. Каліберда акцентують увагу на трансформації підходів до стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації економіки [12]. С. В. Савчук пропонує підхід до оцінювання цифрової зрілості підприємства як інструмент стратегічної діагностики [13], тоді як В. А. Верба та Д. В. Савчук розвивають концептуальні засади оцінювання зрілості екосистем логістичних операторів і пропонують критерії такої оцінки для цілей планування трансформацій [14].

Водночас аналіз наукових публікацій дає підстави стверджувати, що значна частина наявних досліджень або зосереджується на окремих проявах цифрової трансформації, або пропонує фрагментарні набори показників без формування цілісної системи індикаторів. Унаслідок цього поза належною увагою часто залишається поєднання стратегічних результатів із параметрами цифрової зрілості, інноваційності, організаційної адаптивності, ефективності використання даних і стійкості підприємства в межах єдиної аналітичної конструкції, придатної до комплексного оцінювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених стратегічному розвитку підприємств, цифровізації бізнес-процесів і цифровій трансформації управління, проблема формування цілісної системи індикаторів для оцінювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації залишається недостатньо опрацьованою. Наявні підходи, як правило, зосереджуються на аналізі окремих вимірів цифрових змін – зокрема, цифрової зрілості, інноваційної активності, результативності бізнес-процесів або інтенсивності використання інформаційних технологій, що ускладнює отримання інтегрованої оцінки стратегічної позиції та потенціалу розвитку підприємства.

Водночас сучасні умови господарювання потребують такого підходу до оцінювання, який би дозволяв комплексно враховувати як традиційні

фінансово-економічні результати, так і ключові цифрові параметри розвитку. До останніх належать адаптивність управлінської системи, спроможність організації ефективно використовувати дані, рівень інтеграції цифрових технологій у контури управління та готовність до подальших трансформаційних змін.

У зв'язку з цим зростає науково-практична актуальність створення системи індикаторів, здатної забезпечити комплексне оцінювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації та слугувати аналітичним підґрунтям для ухвалення обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Постановка завдання. *Метою* статті є формування та обґрунтування системи індикаторів оцінки стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації, яка дає змогу комплексно оцінювати результати стратегічних змін, рівень адаптивності підприємства до цифрових трансформацій, а також його потенціал до довгострокового розвитку. Досягнення поставленої мети передбачає уточнення змісту стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації, узагальнення наукових підходів до оцінювання цього процесу, визначення ключових груп індикаторів, які доцільно включити до системи оцінювання, а також обґрунтування можливостей їх практичного застосування у стратегічному управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний розвиток підприємства традиційно розглядають як процес кількісних і якісних змін, спрямованих на забезпечення довгострокового функціонування, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій [12]. У межах класичних підходів домінував фокус на досягненні економічної ефективності, нарощуванні виробничого потенціалу, підвищенні прибутковості та формуванні стійких конкурентних переваг. Відповідно, оцінювання стратегічного розвитку здебільшого ґрунтувалося на фінансово-економічній логіці та підсумкових показниках результативності.

В умовах зростання динаміки та невизначеності зовнішнього середовища зміст стратегічного розвитку суттєво розширюється [10]. Він охоплює здатність підприємства створювати цінність для стейкхолдерів, адаптуватися до змін ринку, підтримувати організаційну стійкість і формувати передумови майбутнього зростання. Таким чином, сучасне трактування стратегічного розвитку поєднує економічну результативність із гнучкістю, інноваційністю, адаптивністю та готовністю до трансформаційних змін.

У цій парадигмі посилюється роль категорій цінності, конкурентоспроможності та стійкості

[4]. Цінність доцільно інтерпретувати не лише як фінансовий результат, а і як спроможність підприємства задовольняти очікування клієнтів, партнерів, персоналу та інших зацікавлених сторін. Конкурентоспроможність дедалі частіше визначається не обсягом ресурсів, а швидкістю адаптації, інноваційною активністю, ефективністю управління знаннями та здатністю використовувати дані як стратегічний ресурс. Стійкість пов'язується зі здатністю протистояти зовнішнім шокам, зберігати керованість і забезпечувати безперервність розвитку в умовах криз, турбулентності та технологічних зрушень.

Цифрова трансформація є одним із ключових чинників зміни стратегічних пріоритетів підприємства. Якщо раніше ядром стратегічного розвитку були масштаби діяльності, ресурсна база та операційна ефективність, то нині зростає значущість цифрової зрілості, рівня автоматизації, інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси та управлінські контури, а також цифрових каналів взаємодії з клієнтами. За цих умов орієнтація виключно на поточні результати є недостатньою; не менш важливими стають розвиток цифрових компетентностей, посилення аналітичних можливостей, підвищення організаційної гнучкості та здатність швидко реагувати на технологічні зміни.

Аналіз наукових підходів свідчить, що наявні системи оцінювання стратегічного розвитку не повною мірою відповідають вимогам цифрового середовища. Частина методик зосереджена переважно на підсумкових індикаторах, які відображають уже досягнуті фінансові, виробничі або ринкові результати. Інші підходи акцентують увагу на окремих параметрах цифрового розвитку (рівень автоматизації, цифрова зрілість, інноваційність), що доцільно трактувати як випереджальні індикатори, пов'язані з майбутніми змінами та потенціалом зростання [3]. Відсутність збалансованої системи, здатної поєднати підсумкові та випереджальні показники в єдиній логіці, ускладнює комплексне оцінювання стратегічного розвитку підприємства.

Формування системи індикаторів оцінювання стратегічного розвитку в умовах цифровізації потребує чіткої методологічної логіки, яка забезпечує наукову обґрунтованість, практичну придатність і узгодженість зі стратегічними цілями підприємства. Запропонований підхід спирається на три взаємопов'язані складові: 1) принципи відбору індикаторів; 2) логіку побудови та каскадування; 3) визначення джерел даних і періодичності моніторингу.

До *принципів відбору індикаторів* віднесено: відповідність стратегічним цілям, вимірюваність, інформаційну доступність і порівнюваність у ча-

совому розрізі. Важливими також є баланс фінансових і нефінансових показників, урахування причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими діями та результатами, а також мінімізація дублювання індикаторів у межах системи.

Логіка побудови системи ґрунтується на принципі каскадування: від стратегічних цілей – до стратегічних напрямів – до набору індикаторів для оцінювання стану та динаміки розвитку. Для кожного індикатора доцільно визначати цільові значення, періодичність моніторингу, відповідальних виконавців і джерела даних.

В умовах цифровізації підприємство має доступ до широкого спектра інформаційних систем, здатних сформувати багатовимірну аналітичну базу. Основними джерелами можуть виступати ERP- і CRM-системи, BI-платформи, виробничі інформаційні системи, HRM-рішення, системи кібербезпеки, а також результати опитувань клієнтів і персоналу. Частота збору даних визначається природою індикатора: операційні показники доцільно відстежувати в коротких інтервалах (щоденно/щотижня), управлінські – щомісячно або щоквартально, стратегічні – у середньо- та довгостроковій динаміці.

З огляду на зазначене в дослідженні запропоновано матрицю індикаторів оцінювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації, сформовану з урахуванням релевантності стратегічним цілям, вимірюваності, доступності даних, часової порівнюваності та причинно-наслідкової узгодженості між випереджальними і підсумковими показниками. Система структурована за вісьмома взаємопов'язаними блоками: фінансова результативність і цінність; ринок і клієнтська цінність; операційна ефективність і процесна зрілість; цифрова зрілість і дані; інноваційність і портфель розвитку; людський капітал і цифрові компетенції; ризики, кіберстійкість і безперервність; стійкість і відповідальність. Перелік і відносна значущість індикаторів можуть уточнюватися з урахуванням галузевої специфіки, масштабу діяльності та рівня цифрової зрілості підприємства, тоді як запропонована матриця може використовуватися як базова рамка для побудови системи оцінювання.

Концептуально матриця поєднує підсумкові та випереджальні показники в єдиному ланцюгу створення цінності. Зокрема, зростання цифрової зрілості, підвищення якості даних і збільшення частки рішень, ухвалених на основі аналітики, можуть розглядатися як випереджальні індикатори. Вони впливають на швидкість та якість виконання процесів, рівень автоматизації й скорочення три-

валості процесних циклів. Підвищення процесної ефективності, своєю чергою, відображається у клієнтських показниках (задоволеність, утримання, зниження відтоку, скорочення time-to-market змін), а фінансовими наслідками виступають зростання виручки, підвищення маржинальності, збільшення частки доходу від цифрових продуктів/каналів та зростання віддачі від цифрових ініціатив.

Доцільність включення блоку інноваційності зумовлена тим, що інноваційний потенціал у цифровому середовищі дедалі частіше визначає здатність підприємства до довгострокового зростання. Показники частки інноваційних продуктів у виручці, стану портфеля ініціатив, інтенсивності експериментування та темпів створення мінімально життєздатних продуктів відображають готовність підприємства не лише адаптуватися до змін, а й формувати їх. Важливе місце також займає блок людського капіталу та цифрових компетентностей, оскільки результативність цифрової трансформації залежить від розвитку навичок, готовності персоналу до змін і підтримки відповідної організаційної культури. Окремої уваги потребує блок ризиків, кіберстійкості та безперервності, адже цифровізація посилює залежність підприємства від технологічної інфраструктури, даних і захищеності інформаційного середовища.

Отже, стратегічний розвиток підприємства в умовах цифровізації доцільно оцінювати не лише за кінцевими економічними результатами, а й за сукупністю драйверів, які формують здатність підприємства до довгострокового зростання, адаптації та стійкості. Запропонована матриця в табл. 1 створює основу для подальшого нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів і побудови інтегрального індексу стратегічного розвитку.

Пропонована система індикаторів (рис. 1) передбачає не лише їх структурування, а й формування узагальненого підходу до кількісної інтеграції показників. З цією метою доцільним є використання інтегральної оцінки, яка дозволяє об'єднати різномірні індикатори в єдину аналітичну конструкцію, забезпечити порівнюваність результатів і сформувати узагальнену характеристику рівня стратегічного розвитку підприємства.

На першому етапі здійснюється нормування показників з огляду на різні шкали вимірювання та різноспрямований вплив індикаторів на загальний результат. Для цього можуть застосовуватися методи min-max нормування або z-score стандартизації. На другому етапі визначаються вагові коефіцієнти: для пілотного застосування можливе використання рівних ваг, тоді як для точнішого

Матриця індикаторів оцінки стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації

Блок	Ключові індикатори
1. Фінансова результативність і цінність	Темп зростання виручки; темп зростання маржинальності; рентабельність інвестицій у цифрові ініціативи (ROI); частка доходу від цифрових каналів/продуктів
2. Ринок і клієнтська цінність	Чиста рекомендаційна оцінка (NPS) / індекс задоволеності клієнтів (CSAT); рівень утримання клієнтів (retention rate); рівень відтоку клієнтів (churn rate); час виведення клієнтських змін на ринок (time-to-market, TTM)
3. Операційна ефективність і процесна зрілість	Тривалість циклу ключового процесу; рівень браку/переробок; частка процесів із наскрізним вимірюванням «від початку до кінця» (end-to-end); рівень автоматизації процесів
4. Цифрова зрілість і дані	Індекс цифрової зрілості; якість даних (повнота/точність); частка рішень, ухвалених на основі даних; рівень впровадження аналітики та ШІ
5. Інноваційність і портфель розвитку	Частка інноваційних продуктів у виручці; кількість і стадії інновацій у «воронці» (pipeline); конверсія інноваційних ініціатив; інтенсивність R&D / впровадження мінімально життєздатних продуктів (MVP)
6. Людський капітал і цифрові компетенції	Індекс цифрових навичок персоналу; години навчання на одного працівника; внутрішня мобільність (internal mobility); індекс готовності працівників рекомендувати компанію (eNPS) / залученість до змін
7. Ризики, кіберстійкість, безперервність	Кількість інцидентів; середній час відновлення (MTTR); доступність критичних систем (uptime); рівень відповідності політикам і результатам аудитів
8. Стейкість і відповідальність	Енергоємність на одиницю продукції; вуглецевий слід на одиницю продукції; рівень безпаперових процесів (paperless rate); частка цифрового документообігу

Джерело: сформовано авторами.

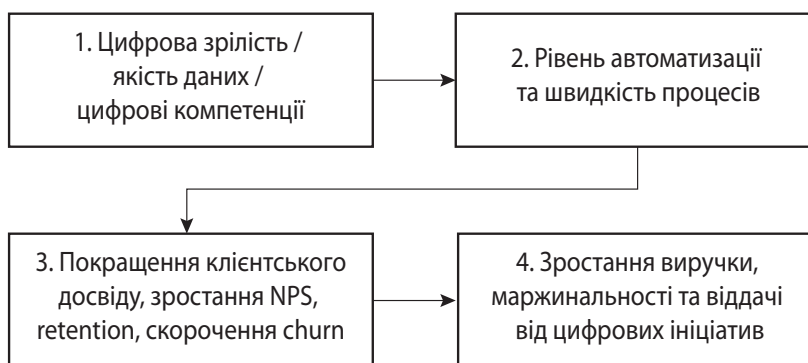


Рис. 1. Взаємозв'язок системи індикаторів

Джерело: авторська розробка.

врахування відносної значущості доцільним є застосування експертних методів або методу аналізу ієрархій (АНР). На третьому етапі нормовані індикатори об'єднуються в субіндекси за окремими блоками. На четвертому – на основі субіндексів формується інтегральний індекс стратегічного розвитку, який може бути представлений у шкалі від 0 до 1 або від 0 до 100.

Завершальним етапом є інтерпретація результатів. Для прикладних цілей можливе застосування шкали типу «світлофор» із виділенням низького, середнього та високого рівнів розвитку; межі інтервалів у такому разі задаються залежно

від мети аналізу та контексту використання показника (наприклад, як умовний варіант – 0,00–0,33; 0,34–0,66; 0,67–1,00). Водночас важливо оцінювати не лише статичне значення індексу, а і його динаміку, що дозволяє відстежувати прогрес підприємства та результативність реалізації стратегічних ініціатив.

Таким чином, інтегральна оцінка забезпечує перехід від множини розрізнених показників до цілісної системи аналітичного вимірювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано доцільність формування системи індикаторів оцінювання стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації як інструмента підвищення якості аналітичного забезпечення стратегічного управління. Показано, що традиційні підходи до оцінювання, зосереджені переважно на фінансово-економічних результатах, не забезпечують повного відображення реального рівня розвитку підприємства в цифровому середовищі, оскільки недостатньо враховують параметри цифрової зрілості, інноваційної спроможності, організаційної адаптивності, якості управління даними та ризикостійкості.

Запропоновано структуровану систему індикаторів оцінювання стратегічного розвитку підприємства, сформовану у вигляді матриці та згруповану за вісьмома взаємопов'язаними блоками: 1) фінансова результативність і створення цінності; 2) ринок і клієнтська цінність; 3) операційна ефективність і процесна зрілість; 4) цифрова зрілість та управління даними; 5) інноваційність і портфель розвитку; 6) людський капітал і цифрові компетентності; 7) ризики, кіберстійкість і безперервність; 8) стійкість і відповідальність. Особливість підходу полягає в інтеграції в межах єдиної системи підсумкових і випереджальних індикаторів, що забезпечує більш повну оцінку як досягнутих результатів, так і потенціалу майбутнього розвитку підприємства в умовах цифровізації.

Також запропоновано алгоритм інтегрального оцінювання стратегічного розвитку, який передбачає нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів, агрегування індикаторів у субіндекси за окремими блоками, розрахунок інтегрального індексу та інтерпретацію результатів за шкалою рівнів розвитку (межі інтервалів визначаються залежно від мети аналізу). Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості своєчасно ідентифікувати сильні сторони та проблемні зони стратегічного розвитку, оцінювати вплив цифрових трансформацій на результати діяльності підприємства та підвищувати обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої системи індикаторів та інтегрального індексу на вибірці підприємств, зокрема з урахуванням галузевої специфіки та відмінностей у рівнях цифрової зрілості. Доцільним також є проведення аналізу чутливості результатів до методів нормування та підходів до визначення вагових коефіцієнтів, а також уточнення порогових значень шкали інтерпретації на основі референтних показників і фактичних даних. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. Iss. 2. P. 471–482.
DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- El Sawy O. A., Malhotra A., Park Y., Pavlou P. A. Research Commentary –Seeking the Configurations of Digital Ecodynamics: It Takes Three to Tango. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21. Iss. 4. P. 835–848.
DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0326>
- Kennerley M., Neely A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. 2002. Vol. 22. Iss. 11. P. 1222–1245.
DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Marr B. Key performance indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know. Financial Times Press, 2012. 347 p.
- Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57. Iss. 5. P. 339–343.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Neely A., Gregory M., Platts K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. 1995. Vol. 15. Iss. 4. P. 80–116.
DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Pavlou P. A., El Sawy O. A. The “Third Hand”: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21. Iss. 3. P. 443–471.
DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0280>
- Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Iss. 4. P. 889–901.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Iss. 2. P. 118–144.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. Iss. 3. P. 326–349.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Bolduieva O., Dashchenko H., Vialets O., et al. Peculiarities of Strategic Development of Enterprises in the Conditions of Digital Transformation of the Economy of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 1.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.60.2025.4596>
- Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах

- цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
13. Савчук С. В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі»*. 2020. № 1. С. 78–85.
DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1\(21\)-78-85](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1(21)-78-85)
14. Верба В. А., Савчук Д. В. Екосистемна зрілість логістичних операторів: концептуальні засади та критерії оцінювання. *Вчені записки [Київського національного економічного університету]*. 2025. Вип. 41. С. 22–41.
DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.02.012.018

REFERENCES

- Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A. & Venkatraman N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 2(37), 471–482.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bolduieva O., Dashchenko H. & Vialets O. (2025). Peculiarities of Strategic Development of Enterprises in the Conditions of Digital Transformation of the Economy of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4596>
- El Sawy O. A., Malhotra A., Park Y. & Pavlou P. A. (2010). Research Commentary – Seeking the Configurations of Digital Ecodynamics: It Takes Three to Tango. *Information Systems Research*, 4(21), 835–848.
<https://doi.org/10.1287/isre.1100.0326>
- Hrynko T. V., Hvinishvili T. Z. & Kaliberda M. S. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of the enterprise in terms of economic digitalization]. *Економіка та суспільство*, 50.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
- Kennerley M. & Neely A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 11(22), 1222–1245.
<https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Marr B. (2012). *Key performance indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Financial Times Press.
- Matt C., Hess T. & Benlian A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 5(57), 339–343.
<https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Neely A., Gregory M. & Platts K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 4(15), 80–116.
<https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Pavlou P. A. & El Sawy O. A. (2010). The “Third Hand”: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research*, 3(21), 443–471.
<https://doi.org/10.1287/isre.1100.0280>
- Savchuk S. V. (2020). Shchodo pytannia otsinky tsyfrovoy zrilosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [On the issue of assessing the digital maturity of an enterprise in terms of digital transformation]. *Naukovyi visnyk IFNTUNH. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovomu kompleksi»*, 1, 78–85.
[https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1\(21\)-78-85](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1(21)-78-85)
- Verba V. A. & Savchuk D. V. (2025). Ekosystemna zrilist lohistychnykh operatoriv: kontseptualni zasady ta kryterii otsiniuvannya [Ecosystem maturity of logistics operators: conceptual principles and assessment criteria]. *Vcheni zapysky [Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu]*, 41, 22–41.
https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.02.012.018
- Verhoef P. C., Broekhuizen T. & Bart Y. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 4(122), 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(28), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner K. S. R. & Wäger M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 3(52), 326–349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 15.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026