

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**СНІТКО АРТЕМ СЕРГІЙОВИЧ**

УДК 658.8:621.39]:004 (043)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

*Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.*

\_\_\_\_\_ *Артем СНІТКО*

Науковий керівник:  
Ромашенко Ольга Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Снітко А.С. Система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»). – Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій Міністерства освіти і науки України, Київ, 2026.

У дисертаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та розвитку інтернет-середовища.

Розглянуто еволюцію наукових підходів до систематизації наукових трактувань сутності стратегічного управління підприємством шляхом доповнення їх децизійним і прогностичним аспектами, що дало змогу уточнити зміст поняття «стратегічне управління» як адаптивного інтегрованого управлінського процесу, який базується на динамічному стратегічному аналізі, плануванні, реалізації та контролі стратегій розвитку підприємства і спрямований на узгодження його внутрішнього потенціалу з викликами мінливого зовнішнього середовища з метою формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокових соціально-економічних результатів.

Удосконалено систему функцій стратегічного управління шляхом виокремлення прогностної, інноваційної та регулюючої (адаптивної) складових, що забезпечує безперервність стратегічного управлінського циклу та підвищує здатність підприємства до трансформації в умовах нестабільного ринкового середовища.

Особливу увагу приділено дослідженню визначення змістових характеристик інтернет-середовища як об'єкта стратегічного управління, яке, на відміну від існуючих підходів, розглядається як динамічна багаторівнева система взаємодії вхідних впливів і вихідних активностей підприємства. Це

дозволило систематизувати фактори трансформації управлінських процесів за векторами ресурсної забезпеченості, адаптивної гнучкості та ринкової присутності, що створює основу для формування адаптивних стратегій розвитку підприємства у цифровому середовищі.

Запропоновано структурно-функціональну модель взаємодії підприємства з інтернет-середовищем, яка передбачає розмежування сфер впливу (ресурси, ризики) та сфер взаємодії (репутація, комерція, присутність), що сприяє підвищенню ефективності стратегічного реагування на зміни цифрової кон'юнктури.

Сформовано концептуальну модель стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, яка поєднує теоретичний, методичний і практичний рівні управління та враховує вплив цифрових технологій, поведінки онлайн-споживачів і динаміки цифрового ринку. Запропонований підхід створює методологічне підґрунтя для подальшої діагностики та вдосконалення системи стратегічного управління підприємством. Уточнено авторське визначення поняття «стратегічне управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі» як процесу формування та реалізації адаптивних стратегічних рішень на основі гнучкого використання ресурсного, зокрема цифрового, потенціалу підприємства.

Здійснено комплексну діагностику сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі. Обґрунтовано, що інтернет-середовище перетворюється на стратегічний чинник формування конкурентоспроможності підприємств, розвитку електронної комерції та впровадження інноваційних бізнес-моделей. Проведений аналіз підтвердив зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємств і розширенні їх можливостей у глобальному цифровому просторі.

Досліджено рівень цифровізації підприємств у світі, країнах Європейського Союзу та Україні на основі використання міжнародних індексів цифрового розвитку (DESI, GII, NRI, EGDI, B2C E-commerce Index).

Встановлено стійку тенденцію до зростання використання цифрових технологій, розвитку електронної комерції, цифрових платіжних систем і онлайн-комунікацій. Визначено, що, незважаючи на позитивну динаміку цифровізації підприємств в Україні, рівень впровадження цифрових технологій залишається нижчим порівняно з країнами Європейського Союзу, що зумовлює необхідність подальшого розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової зрілості підприємств.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємств, що базується на інтегральному підході до аналізу результативності цифрової діяльності. Запропоновано модель інтегральної оцінки ефективності інтернет-інструментів, яка враховує ключові фактори цифрової трансформації підприємства, зокрема результативність цифрових доходів, рівень автоматизації процесів, використання цифрових сервісів клієнтами, економію витрат, якість обслуговування та технологічну зрілість. Застосування запропонованої моделі дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності цифрових технологій, визначати резерви підвищення результативності діяльності підприємства та обґрунтовувати стратегічні управлінські рішення у сфері цифрової трансформації.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що цифровізація бізнесу та розвиток електронної комерції виступають ключовими факторами підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку в умовах цифрової економіки. Проведена діагностика системи стратегічного управління створює аналітичне підґрунтя для подальшого вдосконалення стратегічних механізмів управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі.

Розроблено методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, який базується на комплексному врахуванні зовнішніх і внутрішніх чинників цифрової трансформації та передбачає поетапну реалізацію управлінських заходів.

Визначено ключові підсистеми стратегічного управління підприємством – аналітичну, стратегічну, операційну, інформаційно-технологічну та контрольну, взаємодія яких забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг. Запропонований підхід передбачає використання сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів і систем управління даними, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Сформовано механізм прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі, який передбачає системну інтеграцію стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю стратегій розвитку. Визначено основні етапи формування стратегічних рішень, зокрема аналіз інтернет-середовища, діагностику підприємства, розроблення стратегічних альтернатив, оцінку їх ефективності, прийняття та реалізацію стратегічних рішень, а також моніторинг результатів діяльності підприємства. Обґрунтовано роль інформаційних потоків, ресурсного забезпечення та управлінських інструментів у підвищенні результативності стратегічного управління та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Дістало подальший розвиток науково-методичне підґрунтя моніторингу результативності системи стратегічного управління, що ґрунтується на розробленій моделі ESIMS та передбачає інтеграцію економічних, стратегічних, інформаційних, маркетингових і соціальних індикаторів цифрової діяльності підприємства з урахуванням специфіки інтернет-середовища, що забезпечує оптимізацію розподілу ресурсів у системі управління цифровими трансформаціями та формує методичну основу для превентивного коригування стратегічної траєкторії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** управління, стратегія, стратегічне управління, розвиток, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність, маркетинг, інтернет-середовище, інтернет-інструменти, діяльність, ринок, цифровізація, цифрова трансформація.

## ABSTRACT

**Snitko A.S. A Strategic Management System for Enterprise Activity in the Internet Environment** – A qualifying scientific work presented as a manuscript.

A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 073 “Management” (Field of knowledge – 07 “Management and Administration”). – State University of Information and Communication Technologies of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2026.

The dissertation investigates the theoretical and methodological foundations of strategic management of enterprise activity under conditions of digital transformation of the economy and the development of the internet environment.

The evolution of scientific approaches to the systematization of interpretations of the essence of strategic management is examined by supplementing them with decisional and prognostic aspects. This made it possible to refine the content of the concept of “strategic management” as an adaptive integrated management process based on dynamic strategic analysis, planning, implementation, and control of enterprise development strategies, aimed at aligning internal capabilities with the challenges of a dynamic external environment in order to form sustainable competitive advantages and ensure long-term socio-economic outcomes.

The system of strategic management functions has been improved through the identification of forecasting, innovation, and regulatory (adaptive) components, which ensures the continuity of the strategic management cycle and enhances the enterprise’s ability to transform under unstable market conditions.

Special attention is given to defining the substantive characteristics of the internet environment as an object of strategic management. Unlike existing approaches, it is considered as a dynamic multi-level system of interaction between input influences and output activities of the enterprise. This made it possible to systematize the factors of transformation of management processes according to vectors of resource provision, adaptive flexibility, and market presence, providing a

basis for the development of adaptive enterprise strategies in the digital environment.

A structural-functional model of enterprise interaction with the internet environment is proposed, which distinguishes between spheres of influence (resources, risks) and spheres of interaction (reputation, commerce, presence), thereby enhancing the effectiveness of strategic responses to changes in digital market conditions.

A conceptual model of strategic management of enterprise activity in the internet environment has been developed, integrating theoretical, methodological, and practical levels of management and taking into account the impact of digital technologies, online consumer behavior, and digital market dynamics. The proposed approach forms a methodological basis for further diagnostics and improvement of the enterprise strategic management system. The author's definition of "strategic management of enterprise activity in the internet environment" is clarified as a process of forming and implementing adaptive strategic decisions based on the flexible use of enterprise resources, including digital potential.

A comprehensive assessment of the current state and development trends of enterprise activity in the internet environment has been carried out. It is demonstrated that the internet environment is becoming a strategic factor in shaping enterprise competitiveness, developing e-commerce, and implementing innovative business models. The analysis confirms the growing role of digital technologies in ensuring the efficiency of enterprise operations and expanding their opportunities in the global digital space.

The level of enterprise digitalization in the world, European Union countries, and Ukraine has been studied using international digital development indices (DESI, GII, NRI, EGDI, B2C E-commerce Index). A stable trend towards increased use of digital technologies, development of e-commerce, digital payment systems, and online communications has been identified. It is determined that despite positive dynamics, the level of digital technology adoption in Ukrainian enterprises remains

lower compared to EU countries, which necessitates further development of digital infrastructure and enhancement of digital maturity.

The methodological approach to evaluating the effectiveness of enterprise internet tools has been improved based on an integrated approach to analyzing digital performance. A model for integrated assessment of internet tool effectiveness is proposed, taking into account key factors of digital transformation, including digital revenue performance, process automation level, customer use of digital services, cost savings, service quality, and technological maturity. The application of this model enables comprehensive evaluation of digital technologies, identification of performance reserves, and substantiation of strategic management decisions in the field of digital transformation.

The findings demonstrate that business digitalization and the development of e-commerce are key factors in improving enterprise performance, strengthening competitive positions, and ensuring sustainable development in the digital economy. The conducted assessment of the strategic management system provides an analytical basis for further improvement of strategic management mechanisms in the internet environment.

A methodological approach to improving the enterprise strategic management system in the internet environment has been developed, based on comprehensive consideration of external and internal factors of digital transformation and involving a phased implementation of management measures. Key subsystems of strategic management are identified: analytical, strategic, operational, information-technological, and control, the interaction of which ensures the achievement of strategic development goals and the formation of competitive advantages.

The proposed approach involves the use of modern digital technologies, analytical tools, and data management systems, contributing to improved efficiency of strategic management and ensuring sustainable enterprise development in the digital economy.

A mechanism for making strategic management decisions regarding enterprise development in the internet environment has been developed, providing for the



systemic integration of strategic analysis, planning, implementation, and control of development strategies. The main stages of strategic decision-making are identified, including analysis of the internet environment, enterprise diagnostics, development of strategic alternatives, evaluation of their effectiveness, decision-making and implementation, and monitoring of results. The role of information flows, resource provision, and management tools in enhancing strategic management effectiveness and ensuring competitiveness is justified.

The scientific and methodological basis for monitoring the effectiveness of the strategic management system has been further developed through the ESIMS model, which integrates economic, strategic, informational, marketing, and social indicators of enterprise digital activity, taking into account the specifics of the internet environment. This ensures optimization of resource allocation in digital transformation management and forms a methodological basis for proactive adjustment of the enterprise's strategic development trajectory.

**Keywords:** management, strategy, strategic management, development, enterprise, efficiency, competitiveness, marketing, internet environment, internet tools, activity, market, digitalization, digital transformation.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

***Стаття у виданні, проіндексованому у Scopus:***

1. Виноградова О., Дименко О., Ігнатенко О., Совершенна І., Дарчук В., Снітко А. (2024). Ensuring the financial stability of the enterprise with performance marketing tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56). С. 518-532 URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4359> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано важливість performance-концепції для стратегії оптимізації фінансового розвитку компанії в умовах цифровізації).

**Статті у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз  
(Index Copernicus):**

2. Виноградова О., Ромащенко О., Снітко А. (2026). Ефективність використання інтернет-інструментів як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств в інтернет-середовищі. *Економіка та суспільство*, Вип. 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/> (Особистий внесок здобувача: запропоновано методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів, який базується на системі взаємопов'язаних економічних, технологічних і клієнтських показників цифрової діяльності підприємства)
3. Ромащенко О. С., Кондрашов О. А., Снітко А. С. (2026). Інтернет-середовище як інтегрована цифрова система. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". № 2.* URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-11996> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано теоретичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі та сформовано підходи до інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління підприємством).
4. Виноградова, О., Сьомкіна, Т., Воскобоева, О., Ромащенко, О., & Снітко, А. (2026). Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі. *Актуальні питання економічних наук*, (20). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1142> (Особистий внесок здобувача: розроблено підходи до вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі).
5. Снітко А.С. (2026). Концептуальна модель стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. *Економіка та суспільство*, Вип. 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7388>
6. Ромащенко О. С., Воскобоева О. В., Снітко А. С. (2025). Оцінка результативності інтернет-маркетингу як індикатор стратегії розвитку

підприємства. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. № 3 – 4. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/2049> (Особистий внесок здобувача: визначено систему показників оцінювання ефективності цифрової маркетингової діяльності та обґрунтовано їх роль у формуванні стратегічних управлінських рішень).

7. Ромащенко О.С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. (2025). Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. *Бізнес Інформ.* №1. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025\\_1\\_0\\_471\\_479](https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_471_479) (Особистий внесок здобувача: визначено ключові критерії результативності маркетингових рішень та запропоновано підхід до їх використання в системі стратегічного управління підприємством).
8. Somkina T., Darchuk V., Snitko A., Sinchevsky S. (2025). Marketing and communication platform as an element of the retail network development management model in the context of product diversification. *Internauka*, № 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10608> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано модель управління розвитком торговельної мережі, яка забезпечує узгодження управлінських рішень у цифровому просторі.).

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

9. Снітко А. С. (2026). Інтернет-середовище як фактор трансформації управлінських і ринкових процесів. *Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка в умовах викликів та нової архітектури міжнародних відносин»* (м. Ужгород, 20–21 лютого 2026 року) Львів-Торунь : Liha-Pres. С.170-174.
10. Ромащенко О.С., Снітко А.С. (2025) SEO як сучасний інструмент інтернет-маркетингу: стратегічне значення для бізнесу. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі"* (м. Київ, 18.04.2025 року) ДУІКТ. Київ.

11. Снітко А.С., Манжос П.В. (2025) Інноваційні технології в івент-менеджменті: вплив цифровізації на організацію заходів. *Матеріали VII Науково-практичну інтернет-конференцію «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м.Київ, 12.06. 2025 року). ДУІКТ. С. 98-100.
12. Снітко А.С., Філоненко О.В. (2025) Формування системи товарних стратегій в діяльності підприємства. *Матеріали VII Науково-практичну інтернет-конференцію «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м.Київ, 12.06. 2025 року). ДУІКТ. С. 278-280.
13. Снітко А.С., Гутник В.І. (2025) Маркетингова діяльність підприємства в умовах діджиталізації. *Матеріали VII Науково-практичну інтернет-конференцію «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м.Київ, 12.06. 2025 року). ДУІКТ. С. 94-97.
14. Ромащенко О.С., Снітко А.С., Кобюк Д.А. (2025) Інструменти цифрового маркетингу як основа побудови конкурентної стратегії підприємства. *Матеріали VII Науково-практичну інтернет-конференцію «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м.Київ, 12.06. 2025 року). ДУІКТ. С.84-86.
15. Снітко А.С., Макаренко Д. Ю. (2024) Вплив штучного інтелекту на автоматизацію інтернет-маркетингових кампаній. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих учених «Дорожня карта інформаційно-телекомунікаційної галузі України»* (м. Київ 28 листопада 2024 року), ДУІКТ. Київ. С. 127-130.
16. Виноградова О. В., Ігнатенко О. В., Снітко А. С. (2023). Інноваційні маркетингові digital-технології в туризмі. *Матеріали III Міжнародної науково практичної конференції «Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика»* (м. Львів, 23-24 листопада 2023 року). ЛТЕУ. С.181-183.
17. Ромащенко О.С., Снітко А.С., Огієнко М.В. (2023). Особливості маркетингу послуг. *Матеріали V Науково-практичну інтернет-конференцію «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м. Київ, 9 червня 2023 року). ДУТ. Київ. С. 52-54

18. Дарчук В.Г., Снітко А.С., Єфанов О.О. (2023). Особливості формування споживчої лояльності у сфері торгівлі. *Матеріали V Науково-практичну інтернет-конференцію «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м. Київ, 9 червня 2023 року) ДУТ. Київ. С. 35-37
19. Іртлач М.О., Снітко А.С., Черкас С.М. (2023). Роль діджитал-технологій у сучасному маркетингу. *Матеріали VII Науково-практичну інтернет-конференцію «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м. Київ, 9 червня 2023 року). ДУТ. Київ. С.6-9.
20. Іртлач М.О., Снітко А.С., Козаченко А.О. (2023). Digital-стратегія як частина маркетингової стратегії компанії. *Матеріали VII Науково-практичну інтернет-конференцію «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»* (м. Київ, 9 червня 2023 року). ДУТ. Київ. С.20-23.

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 15  |
| РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО<br>УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-<br>СЕРЕДОВИЩІ.....                             | 25  |
| 1.1. Сутність та роль стратегічного управління діяльністю<br>підприємства.....   | 25  |
| 1.2. Інтернет-середовище як фактор трансформації управлінських і<br>ринкових процесів.....   | 51  |
| 1.3. Концептуальні основи стратегічного управління діяльністю<br>підприємства в інтернет-середовищі .....  | 68  |
| Висновки до розділу 1 .....  | 85  |
| РОЗДІЛ 2.ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ .....   | 87  |
| 2.1. Оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності<br>підприємств в інтернет-середовищі. ....  | 87  |
| 2.2. Аналіз ефективності інструментів інтернет-маркетингу на<br>підприємствах.....   | 111 |
| 2.3. Оцінка результативності діяльності підприємств у мережі<br>Інтернет. ....   | 139 |
| Висновки до розділу 2.....   | 157 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ .....  | 159 |
| 3.1. Методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного<br>управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі....                          | 159 |
| 3.2. Формування стратегічних управлінських рішень щодо<br>розвитку підприємства в інтернет-середовищі .....  | 171 |
| 3.3. Моніторинг та оцінювання результативності вдосконаленої<br>системи стратегічного управління діяльністю підприємства в<br>інтернет-середовищі..... | 187 |
| Висновки до розділу 3 .....  | 210 |
| ВИСНОВКИ .....   | 212 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 215 |
| ДОДАТКИ .....  | 231 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій підприємства функціонують у динамічному інтернет-середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною ринкових умов, зростанням ролі цифрових каналів комунікації та необхідністю оперативного реагування на запити споживачів. Інтернет-середовище виступає не лише як канал реалізації товарів і послуг, а як комплексна система взаємодії підприємства з ринком, клієнтами, партнерами та конкурентами, що суттєво впливає на формування конкурентних переваг і стратегічний розвиток організацій.

Посилення процесів цифровізації, розвиток електронної комерції, впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизація бізнес-процесів та використання цифрових платформ зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління діяльністю підприємств. Особливої актуальності набуває формування системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, яка забезпечує інтеграцію стратегічного планування, цифрових технологій, маркетингових інструментів та управлінських рішень з метою підвищення ефективності функціонування підприємств і забезпечення їхньої конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розроблення сучасних науково-методичних підходів до формування системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, здатної забезпечити адаптивність, гнучкість та стійкість підприємств у умовах цифрової економіки.

Для вирішення визначеної проблеми значний інтерес становлять наукові праці, у яких сформовано теоретичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та

функціонування в інтернет-середовищі, обґрунтовано підходи до формування конкурентних стратегій і забезпечення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. У межах цих досліджень розглядалися питання формування стратегічних цілей, розроблення стратегій розвитку підприємства та оцінювання результативності управлінських рішень. Значний внесок у розвиток цих підходів зробили І. Ансофф, Л.В. Балабанова, І.М. Бойчик, О.В. Виноградова, В.Г. Герасимчук, П. Друкер, Н.С. Ілляшенко, М. Портер, Г. Мінцберг, Т.В. Сьомкіна, А. Томпсон, А. Стрікленд, З.Є. Шершньова та інші

Інші вчені приділяли увагу розробленню принципів, методів і підходів до стратегічного управління, зокрема питанням стратегічного планування, стратегічного аналізу, прогнозування діяльності підприємства та формування стратегічних альтернатив розвитку. У цьому контексті вагомий внесок здійснили І. Ансофф, Г. Джонсон, Р. Каплан, Д. Нортон, Ф. Котлер, А.А. Мазаракі, Г.В. Осовська, О.С. Ромащенко, Г.М. Тарасюк, К. Шоулз та інші науковці.

Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені формуванню та розвитку системи стратегічного управління підприємством, визначенню її структурних елементів, механізмів функціонування та інструментів реалізації стратегій. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили Р. Акофф, О.Ю. Гусєва, В.Л. Дикань, Д.Г. Лук'яненко, М. Портер, Н.І. Чухрай, З.Є. Шершньова та інші дослідники.

Вагома частина наукових праць присвячена оцінюванню ефективності стратегічного управління діяльністю підприємства та розробленню методичних підходів до вимірювання результативності його функціонування. Значний внесок у розвиток цих підходів зробили Р. Каплан, Д. Нортон, А. Нівен, Т. Копленд, І.О. Бланк, В.В. Ковальов, С.В. Покропивний, В.М. Гриньова, Л.Г. Мельник, О.Є. Кузьмін та інші науковці.

Водночас у сучасних умовах особливої актуальності набувають дослідження, присвячені адаптації стратегічного управління до умов нестабільного зовнішнього середовища, цифровізації економіки, інноваційного



розвитку та забезпечення економічної стійкості підприємств. Ці питання знайшли відображення у працях О.А. Амоші, О.В. Зарічної, С.М. Ілляшенка, К. Крістенсена, М.В. Кизима, Дж. Тіса, О.І. Черепа, Й. Шумпетера та інших учених.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконувалася відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій Міністерства освіти і науки України у межах: держбюджетної науково-дослідної роботи «Науково-методичні засади впровадження інноваційних технологій у маркетингову діяльність» (реєстраційний номер 0120U101141), 2020-2024 рр.; госпдоговірної НДР «Створення каталогу категорій товарів і послуг для подальшого таргетування медійної і нативної реклами на інтереси Інтернет користувачів» (реєстраційний номер 0120U101138), 2020 р.; госпдоговірної НДР «Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності банерної мережі» (реєстраційний номер 0121U114115), 2021 р.; госпдоговірної НДР «Розробка науково-методичних рекомендацій з формування маркетингової стратегії підприємства в умовах диджиталізації» (реєстраційний номер 0125U002855), 2025 р., в яких автором обґрунтовані теоретико-методичні положення щодо розробки та впровадження маркетингового інструментарію у систему стратегічного управління компаній; надано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення таких основних завдань:

- дослідження сутності та обґрунтування ролі стратегічного управління діяльністю підприємства;

- визначення особливості інтернет-середовища як фактору трансформації управлінських і ринкових процесів;
- обґрунтування концептуальних засад стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет середовищі;
- проведення оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі;
- здійснення аналізу ефективності інтернет - інструментів на підприємствах;
- проведення оцінки результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет;
- розробка методичного підходу до вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі;
- формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі;
- проведення моніторингу та оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні та прикладні засади вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі.

**Методи дослідження.** Поставлені в дослідженні завдання вирішувалися за допомогою системного підходу - для дослідження системи стратегічного управління підприємством; системно-структурний аналіз - для уточнення та впорядкування понятійно-категоріального апарату; методи аналізу та синтезу - для узагальнення наукових підходів до стратегічного управління; метод порівняльного аналізу - для оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів; економіко-статистичні методи - для аналізу діяльності підприємств; метод експертних оцінок - для визначення ключових факторів

розвитку підприємств у цифровому середовищі; метод моделювання - для розроблення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі; графічні методи - для візуалізації результатів дослідження. Обробка всіх даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій. *Теоретичною та методологічною основою* дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, цифрової економіки, теорії конкуренції та управління підприємством. У процесі дослідження використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, методичні рекомендації міжнародних організацій, дані Державної служби статистики України, офіційні матеріали обліку та звітності підприємств, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у формуванні теоретико-методологічних засад вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. Основні наукові результати полягають у наступному:

*Вперше*

- обґрунтовано концептуальний підхід до формування адаптивної системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, ключовою особливістю якого є інтеграція принципів конвергенції та ітеративності у межах авторської архітектури даної системи, що об'єднує п'ять функціональних підсистем (аналітичну, стратегічну, операційну, інформаційно-технологічну та контрольну), що забезпечує синхронізацію стратегічних цілей з динамічними можливостями цифрових платформ та мережевими ефектами ринку.

*Удосконалено:*

- методичний підхід до оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на тривекторній діагностиці (економічного, технологічного та сервісно-клієнтського спрямування), та передбачає комплексне оцінювання цифрових

активів через систему взаємопов'язаних індикаторів багатофакторної інтегральної моделі (результативності цифрових доходів, рівня автоматизації, інтенсивності використання сервісів, економії витрат, якості обслуговування та технологічної зрілості), що дозволяє забезпечити комплексне оцінювання рівня цифрової ефективності підприємства;

- механізм визначення стратегічних пріоритетів цифровізації підприємств, який, на відміну від існуючих підходів, базується на багатовимірній типізації функціональних профілів результативності (маркетингової стійкості, інвестиційної ефективності та цифрової залученості), що дозволяє перейти від лінійного рейтингування до багатоваріантного стратегічного позиціонування суб'єктів ринку в матричному просторі оціночних параметрів та забезпечує наукове обґрунтування вибору цільових орієнтирів розвитку цифрових активів залежно від рівня їхньої економічної, технологічної та сервісно-клієнтської спроможності;

- методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на багатовекторній структуризації детермінант інтернет-середовища, інтеграції системи принципів та комплексу організаційних, інформаційних і маркетингових інструментів його реалізації, передбачає поетапну трансформацію внутрішнього потенціалу (від діагностики до впровадження цифрової стратегії), що забезпечує довгострокову стійкість цифрового розвитку підприємства;

- механізм формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі, який, на відміну від існуючих, передбачає врахування впливу факторів цифрового середовища, синергію інформаційних потоків, аналітичних даних і цифрових технологій на принципах системності, інтегрованості, гнучкості, цифровізації, ризик-орієнтованості та безперервності управління, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з його ресурсними можливостями, рівнем цифровізації та умовами функціонування у цифровому середовищі;

– науково-методичне підґрунтя моніторингу результативності системи стратегічного управління, яке, на відміну від існуючих підходів, базується на розробленій архітектоніці моделі ESIMS, акумулює комплексний аналіз економічних, стратегічних, інформаційних, маркетингових і соціальних індикаторів цифрової діяльності й релевантне специфіки інтернет-середовища, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів у системі управління цифровими трансформаціями підприємства та створює методичну основу превентивного коригування стратегічної траєкторії;

*Дістало подальший розвиток:*

– структурно-функціональна модель взаємодії підприємства з інтернет-середовищем, яка, на відміну від існуючих, передбачає розмежування сфер впливу (ресурси, ризики) та взаємодії (репутація, комерція, присутність), що дозволяє оптимізувати стратегічну реакцію організації на зміни цифрової кон'юнктури;

– система показників оцінювання цифровізації діяльності підприємств, яка, на відміну від традиційних підходів, базується на поєднанні глобальних індексів цифрового розвитку (DESI, NRI, GII) із галузевими параметрами проникнення інтернет-технологій. Це дозволило типізувати сучасні тенденції розвитку інтернет-середовища та ідентифікувати специфічні для телекомунікаційної галузі стратегічні розриви між технологічним потенціалом і фактичним рівнем використання цифрових активів у діяльності вітчизняних підприємств;

– науково-теоретичне підґрунтя стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі на засадах інтеграції платформного, екосистемного та децизійного підходів, а саме:

- побудовано концептуальний контур, який базується на ідеї стратегічної конвергенції п'яти фундаментальних управлінських парадигм, що дозволяє адаптувати класичний управлінський цикл до специфічних умов цифрової економіки та визначити змістовне

наповнення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі;

- уточнено дефініції «стратегічне управління» (як адаптивний інтегрований управлінський процес, який базується на динамічному стратегічному аналізі, плануванні, реалізації та моніторингу стратегій розвитку підприємства, спрямований на гнучке узгодження його внутрішнього потенціалу з викликами мінливого зовнішнього середовища задля забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення довгострокових соціально-економічних результатів) та «стратегічне управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі» (як процес формування та реалізації адаптивних стратегічних рішень, що ґрунтуються на гнучкому використанні ресурсного (зокрема, цифрового) потенціалу та спрямовані на досягнення цільових соціально-економічних результатів у динамічному інтернет-середовищі);
- поглиблено зміст функцій стратегічного управління підприємством за рахунок обґрунтування їх прогностичних, інноваційних та регулюючих компонентів;
- запропоновано структурно-логічну схему стратегічного процесу, ключовою відмінністю якої є обов'язкове оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства, що забезпечує безперервність управлінського циклу та підвищує здатність підприємства до стратегічної трансформації в умовах динамічних змін цифрової економіки.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, які можуть бути використані підприємствами не тільки для підвищення ефективності управління діяльністю підприємства та формування конкурентних стратегій розвитку, а й підвищення результативності діяльності та забезпечення стратегічної стійкості підприємств у цифровому середовищі.

До результатів дослідження, які мають практичне значення, слід віднести наступні: система показників оцінювання цифровізації діяльності підприємств; методика оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємств; механізм визначення стратегічних пріоритетів цифровізації підприємств; моніторинг результативності системи стратегічного, що базується на розробленій архітектоніці моделі ESIMS, акумулює комплексний аналіз економічних, стратегічних, інформаційних, маркетингових і соціальних індикаторів цифрової діяльності й релевантне специфіки інтернет-середовища

Основні науково-прикладні розробки одержали практичну апробацію в діяльності ТОВ «Комтел», Компанія ТОВ «Compressors International», ТОВ «Констракшн Машинері», ТОВ «Форкс». Окремі теоретико-методологічні положення матеріалів дослідження використовуються у навчальному процесі Державного університету інформаційно комунікаційних технологій під час викладання дисциплін: «Стратегічне управління», «Стратегічний маркетинг», «Інтернет-маркетинг», «Електронний бізнес», «Оцінка ефективності маркетингових рішень», «Маркетингові чинники результативності бізнесу», а також у науково-методичному забезпеченні підготовки курсових та кваліфікаційних робіт.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійних наукових досліджень. Усі висновки, теоретичні положення і методологічні розробки належать автору дисертації. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні науково-практичні положення, що містяться у дисертації та представляють новизну проведеного дослідження доповідалися на 7 Міжнародних науково-практичних конференціях: V Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії» (м. Київ, 2023 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Сталий розвиток туризму на засадах

партнерства: освіта, наука, практика» (м. Львів, 2023 р); V Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів і молодих учених «Дорожня карта інформаційно-телекомунікаційної галузі України» (м. Київ, 2024 р.); VII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії» (м. Київ, 2025 р); Міжнародній науково-практичній конференції «Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі» (м. Київ, 2025 р); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, управління і права в сучасних умовах» (м. Рівне, 2026 р); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка в умовах викликів та нової архітектури міжнародних відносин» (м. Ужгород, 2026 р).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 20 робіт, з них: 8 статей у наукових фахових виданнях (у т.ч. одна – у виданні, проіндексованому у Scopus), 12 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 160 найменування, 3 додатків. Загальний зміст дисертації викладено на 246 сторінках. Дисертація містить 24 таблиці; 39 рисунків.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ- СЕРЕДОВИЩІ**

#### **1.1. Сутність та роль стратегічного управління діяльністю підприємства**

У сучасних умовах трансформації економічних систем, глобалізації ринків та посилення конкуренції стратегічне управління набуває особливої ваги як ключовий інструмент забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку організацій. Здатність суб'єктів господарювання своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та реалізовувати стратегічні цілі значною мірою визначається рівнем розвитку стратегічного мислення та якістю управлінських рішень. У цьому контексті стратегічне управління розглядається не лише як функція менеджменту, а як комплексна система формування, реалізації та контролю стратегій розвитку організацій.

Вивчення теоретичних засад стратегічного управління потребує ґрунтовного аналізу його еволюції, оскільки сучасні підходи до управління сформувалися під впливом багатовікового розвитку управлінської думки. Ідеї стратегічного планування та цілеспрямованого управління діяльністю організацій мають глибоке історичне коріння, що сягає філософських ідей античності та поступово трансформувалися у наукові концепції менеджменту XX століття. Саме історичний підхід дозволяє виявити закономірності розвитку стратегічного управління, визначити основні етапи його становлення та оцінити внесок провідних науковців у формування сучасної теорії стратегічного менеджменту.

Аналіз наукових праць свідчить, що дослідження проблем стратегічного управління діяльності підприємства здійснюється за кількома взаємопов'язаними напрямками, кожен з яких характеризується власними теоретичними підходами, методичними інструментами та колом науковців, які зробили вагомий внесок у його розвиток.

Перший вектор досліджень пов'язаний із визначенням економічної сутності стратегічного управління діяльності підприємства, розробленням категоріального апарату та методологічних засад стратегічного менеджменту. У межах цього напрямку досліджуються питання формування стратегічних цілей, розроблення стратегій розвитку підприємства, визначення критеріїв та оцінювання результативності управлінських рішень. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили такі вчені, як І. Ансофф [3], Л.В. Балабанова [59], І.М. Бойчик [62], К.Ю. Вергал [65], О.В. Виноградова [68], В.Г. Герасимчук [73], П. Друкер [22], Зеліско І. М. [57], Н.С. Ілляшенко [91], А.О. Касич [93], І. О. Ковшова [98], Г. Мінцберг [39], І.Д. Падерін [123], М. Портер [45], В.П. Савчук [139], Т.В. Сьомкіна [50], А. Стрікланд [52], А. Томпсон [52], З.Є. Шершньова [157].

Другий напрям досліджень стосується розроблення принципів, методів і підходів до стратегічного управління діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, стратегічний аналіз, прогнозування діяльності підприємства, формування стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку. У межах цього напрямку вагомий внесок здійснили такі науковці, як І. Ансофф [3], Н.І. Гладинець [74], І.В. Гужавіна [79], Г. Джонсон [81], Р. Каплан [29], Г.І. Кіндрацька [95], Ф. Котлер [32], А.А. Мазаракі [110], Д. Нортон [29], Г.В. Осовська [115], Н.М. Польова [126], О.С. Ромащенко [133], Г.М. Тарасюк [143], А.М. Сорока [88], Т.О. Харченко [148], К. Шоулз [81].

Третій напрям досліджень охоплює питання формування та розвитку системи стратегічного управління діяльності підприємства, зокрема визначення її структурних елементів, механізмів функціонування та

інструментів реалізації стратегій. У межах цього напрямку досліджуються питання побудови організаційної структури управління, формування систем стратегічного контролю, управління ризиками та забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. До представників цього напрямку належать І. Ансофф [3], Р. Акофф [2], О. Ю. Гусєва [4], В.Л. Дикань [83], О.С. Іванілов [90], С.В. Легомінова [105], Д.Г. Лук'яненко [108], Я.Полякова [35], О.І. Попрозман [128], М. Портер [45], Д. Хассі [26], Н.І. Чухрай [154], З.Є. Шершньова [157].

Четвертий напрям досліджень пов'язаний із оцінюванням ефективності стратегічного управління діяльністю підприємства та розробленням методичних підходів до вимірювання результативності функціонування підприємства. У цьому контексті досліджуються показники ефективності, методи економічного аналізу, системи збалансованих показників, управління вартістю підприємства та інші інструменти стратегічного контролінгу. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили О.В. Воскобоева [68], Р. Каплан [29], Д. Нортон [29], А. Нівен [40], Т. Копленд [17], Дж. Мурін [17], І.О. Бланк [61], В.В. Ковальов [97], А. Раппапорт [47], С.В. Покропивний [125], В.М. Гриньова [78], Л.Г. Мельник [111], О.Є. Кузьмін [102].

П'ятий напрям досліджень стосується адаптації стратегічного управління до умов нестабільного зовнішнього середовища, цифровізації економіки, інноваційного розвитку підприємств та забезпечення їх економічної стійкості. У межах цього напрямку досліджуються питання стратегічної гнучкості, інноваційної діяльності, цифрової трансформації бізнес-процесів, антикризового управління та забезпечення сталого розвитку підприємств. До представників цього напрямку належать О.А. Амоша [58], О.В.Зарічна [85], Н.П. Гончарова [75], П. Дойл [21], С.М. Ілляшенко [92], К. Крістенсен [16], М.В. Кизим [127], Л.Г. Мельник [111], І.В. Охріменко [121], Дж. Тіс [51], О.І. Череп [153], Г. Чесбро [15], Й. Шумпетер [160].

Таким чином, сучасні дослідження стратегічного управління діяльності підприємства охоплюють широкий спектр наукових напрямів, що свідчить про

комплексний характер цієї проблематики. Водночас подальшого розвитку потребують питання інтеграції стратегічного управління ефективністю з інструментами цифрової трансформації, управління ризиками та забезпечення довгострокової стійкості підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

У науковій літературі розвиток стратегічного управління розглядається через різні підходи до його періодизації, що відображають еволюцію управлінських концепцій під впливом соціально-економічних умов, розвитку ринкових відносин, науково-технічного прогресу, глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби. Формування стратегічного управління як самостійного напрямку управлінської науки відбувалося поступово, у процесі трансформації традиційних підходів до управління підприємствами та переходу від короткострокового планування до довгострокового стратегічного розвитку.

Кожний із підходів до періодизації розвитку стратегічного управління базується на певних теоретичних засадах і відображає специфіку управлінських завдань відповідного історичного періоду. Зокрема, одні дослідники пов'язують розвиток стратегічного управління із вдосконаленням систем планування і контролю, інші – із розвитком конкурентних стратегій, організаційних структур, маркетингових концепцій або управлінського мислення. Така різноманітність підходів пояснюється складністю та багатогранністю стратегічного управління як економічної категорії та управлінського процесу.

Значний внесок у дослідження етапів розвитку стратегічного управління зробили провідні зарубіжні та вітчизняні науковці. Так, І. Ансофф розглядав розвиток стратегічного управління через еволюцію стратегічного планування, управління стратегічними можливостями та адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища [3]. Його підхід базується на ідеї необхідності узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсним потенціалом і умовами функціонування ринку.

Д. Аакер запропонував власну концепцію періодизації розвитку стратегічного управління, у межах якої виділив етапи бюджетування та контролю, довгострокового планування, стратегічного планування та стратегічного ринкового управління [1]. На думку дослідника, розвиток стратегічного управління пов'язаний із переходом від управління на основі фінансових показників до управління, орієнтованого на створення конкурентних переваг і формування стратегічної позиції підприємства на ринку.

Важливий внесок у розвиток стратегічного управління зробив А. Чандлер, який досліджував взаємозв'язок між стратегією та організаційною структурою підприємства [14]. Учений довів, що зміна стратегії підприємства потребує відповідних змін в організаційній структурі, що стало основою сучасної концепції стратегічного менеджменту. Його підхід до періодизації розвитку стратегічного управління базується на аналізі процесів диверсифікації діяльності підприємств і формування нових організаційних форм управління.

Подальший розвиток теорії стратегічного управління пов'язаний із дослідженнями Г. Мінцберга, який розглядав його еволюцію через зміну управлінського мислення та стилів формування стратегії [39]. Учений підкреслював, що стратегія формується не лише в процесі формального планування, а й у результаті практичного досвіду, навчання та адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Особливе місце в теорії стратегічного управління займають дослідження М. Портера, який пов'язував розвиток стратегічного управління з еволюцією конкуренції та формуванням конкурентних переваг підприємств [45]. Його концепція конкурентних стратегій стала основою сучасного стратегічного аналізу та визначення стратегічної позиції підприємства на ринку.

Значний внесок у розвиток стратегічного управління зробив також Ф. Котлер, який розглядав еволюцію управління підприємствами через зміну маркетингових концепцій – від виробничої орієнтації до орієнтації на потреби

споживачів [32]. Його підхід відображає трансформацію стратегічного управління в умовах розвитку ринкової економіки та зростання ролі маркетингу в діяльності підприємств.

Отже, аналіз наукових підходів до періодизації розвитку стратегічного управління свідчить про наявність різних концептуальних підходів до визначення його етапів, які відображають поступовий перехід від традиційних методів управління до сучасних стратегічних підходів, орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Узагальнення підходів зазначених учених дозволяє систематизувати основні етапи розвитку стратегічного управління та визначити ключові напрями його еволюції.

З метою узагальнення підходів до періодизації розвитку стратегічного управління та візуалізації їх основних характеристик і представників доцільно подати їх у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1.1), що дозволяє наочно відобразити етапи становлення стратегічного управління та взаємозв'язок між різними науковими підходами.

Отже, наведена на рисунку періодизація розвитку стратегічного управління свідчить про поступову еволюцію управлінських підходів від простих форм контролю та планування до сучасних концепцій стратегічного управління, орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Представлені підходи І. Ансоффа, Д. Аакера, А. Чандлера, Г. Мінцберга, М. Портера та Ф. Котлера [1, 3, 14, 32, 39, 45] відображають різні аспекти розвитку стратегічного управління, зокрема організаційний, поведінковий, конкурентний і маркетинговий напрями, що в сукупності формують цілісне уявлення про еволюцію стратегічного мислення.

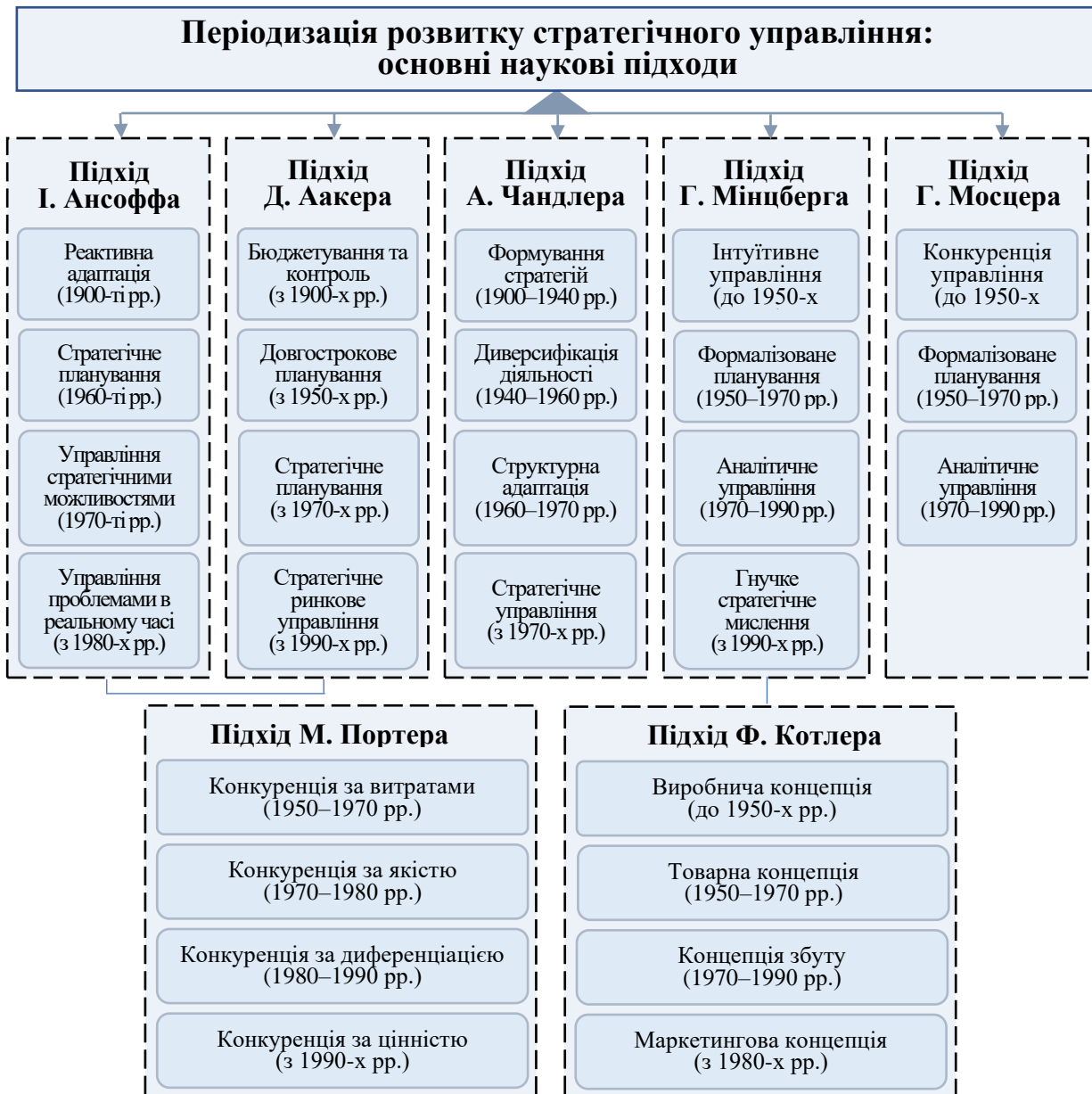


Рис.1.1. Концептуальна періодизація розвитку стратегічного управління в контексті еволюції управлінських теорій

*Джерело: систематизовано автором за [1, 3, 14, 32, 39, 45]*

Водночас узагальнення зазначених підходів дозволяє зробити висновок, що розвиток стратегічного управління характеризується переходом від реактивного управління до проактивного, від орієнтації на внутрішні ресурси до врахування факторів зовнішнього середовища, а також від функціонального планування до інтегрованого управління розвитком підприємства. Це підтверджує необхідність використання стратегічного управління як

ключового інструменту забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Термін «стратегічне управління» як сфера наукової діяльності був введений у науковий обіг американськими дослідниками ще у середині ХХ ст. Проте різноманітні моделі управління та стратегічного мислення розглядалися ще мислителями і правителями давніх часів. Зокрема, питання раціонального управління державою та досягнення довгострокових цілей досліджували такі видатні філософи, як Аристотель, Демокрит, Платон, Лукрецій, Леонардо да Вінчі, Томмазо Кампанелла та інші. Їхні ідеї щодо організації суспільства, прийняття управлінських рішень та планування майбутнього стали основою для формування сучасних підходів до стратегічного управління.

Сучасне трактування поняття «стратегія» почало формуватися у другій половині ХХ ст. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробив американський дослідник Альфред Чандлер, який у 1962 р. використав термін «стратегія» у своїй фундаментальній праці «Стратегія і структура: глави з історії американських промислових підприємств». На основі аналізу діяльності великих корпорацій він дійшов висновку, який став одним із базових принципів стратегічного менеджменту: «Структура визначається стратегією» (Structure follows Strategy) [14]. Це означає, що організаційна структура підприємства повинна формуватися відповідно до обраної стратегії розвитку. У випадку, якщо структура не відповідає стратегічним цілям, підприємство функціонує неефективно, що може призвести до втрати конкурентних позицій на ринку. Таким чином, зміна стратегії неминуче зумовлює необхідність змін в організаційній структурі підприємства.

Подальший розвиток теорії стратегічного управління пов'язаний із діяльністю Ігоря Ансоффа, який у 1965 р. ввів термін «стратегічне управління», опублікувавши працю «Корпоративна стратегія». У цій роботі стратегія розглядалася як сукупність аналітичних процедур і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку організації [3]. Центральним елементом концепції



Ансоффа став так званий аналіз розривів (gap analysis). Учений запропонував під дефініцією «розрив» розуміти різницю між поточним становищем організації та бажаним станом, якого вона прагне досягти у майбутньому. Виявлення та подолання цього розриву стало одним із ключових завдань стратегічного управління. У подальших працях, зокрема «Стратегічний менеджмент» (1979 р.), «Нова корпоративна стратегія» (1988 р.) та «Імплантація стратегічного менеджменту» (1990 р.), І. Ансофф значно розширив зміст поняття стратегічного управління. Він розглядав його як безперервний процес формування цілей організації, розроблення стратегій їх досягнення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу дослідник приділяв взаємодії організації з її зовнішнім оточенням, підкреслюючи необхідність врахування економічних, соціальних, технологічних і політичних факторів [3].

У 1970–1980-х роках стратегічне управління почало розглядатися як комплексна управлінська діяльність, що передбачає постановку стратегічних цілей і завдань організації, визначення напрямів її розвитку та підтримання взаємовідносин між організацією і зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Сучасні науковці розглядають стратегічне управління як системний процес, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, формування місії та стратегічних цілей, розроблення альтернативних стратегій, їх реалізацію та контроль результатів діяльності. В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та посилення конкуренції роль стратегічного управління значно зростає, оскільки воно дозволяє організаціям своєчасно реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати довгострокову стійкість.

Отже, стратегічне управління є важливою складовою сучасної системи менеджменту, яка забезпечує цілеспрямований розвиток організації,

підвищення ефективності її діяльності та адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища. Його розвиток відбувався поступово – від філософських ідей давніх мислителів до сучасних наукових концепцій, що сформувалися у другій половині XX століття та продовжують удосконалюватися в умовах сучасної економіки.

У науковій літературі стратегічне управління розглядається як складна багатокомпонентна система управління підприємством, що забезпечує його довгостроковий розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Різні науковці по-різному трактують сутність цього поняття, акцентуючи увагу на окремих аспектах стратегічної діяльності підприємства – цільовому, системному, процесному, ресурсному або адаптивному.

Аналіз наукових підходів до трактування сутності стратегічного управління свідчить про наявність значної кількості визначень цього поняття, що відображають різні аспекти управлінської діяльності підприємства. Одні дослідники розглядають стратегічне управління як процес прийняття управлінських рішень, інші – як систему планування та реалізації стратегій, а також як механізм забезпечення конкурентних переваг і адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [6, 8, 9, 18, 19, 38]. Незважаючи на різноманітність підходів, більшість науковців підкреслюють його системний, цілеспрямований і довгостроковий характер.

У табл.1.1 наведено систематизацію наукових підходів до визначення сутності стратегічного управління, що дозволяє класифікувати наявні дефініції за ключовими підходами: процесним, системно-структурним, конкурентно-результативним, адаптивно-поведінковим, прогностичним, децизійним (*від лат. decisio – рішення*) та інтегрально-цільовим. Запропонована систематизація дозволяє розмежувати статичні (структурні) та динамічні (процесно-прогностичні) характеристики стратегічного управління, що є важливим для формування системи стратегічного управління в динамічному інтернет-середовищі. Водночас стратегічне управління виступає не лише інструментом планування майбутнього розвитку підприємства, та системою

прийняття стратегічних рішень, яка інтегрує функції аналізу, прогнозування, планування, організації, мотивації та контролю. Воно забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, дозволяє адаптивно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, цифрових трансформацій, конкурентний тиск та інші фактори невизначеності.

Таблиця 1.1

### Систематизація наукових підходів до трактування категорії «стратегічне управління»

| Автор(и)   | Визначення   | Ключовий акцент  |
|--|--|--|
| <i>Процесний підхід (стратегічне управління розглядається як послідовна сукупність дій або етапів)</i>                                 |  |  |
| С. Серто, П.Пітер  | Тривалий, послідовний та взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення.  | Безперервність процесу; взаємозв'язок дій; адаптація до оточення.                                      |
| С. А. Попов  | Постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення її цілей та завдань.  | Безперервність; планування; моніторинг; аналіз і оцінка.   |
| О. Таран-Лала, К. Сухорук  | Процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів, спрямованих на їх досягнення.   | Процесний підхід; місія; довгострокові цілі; стратегічне планування.                                   |
| А.А.Томпсон, Дж.А.Стрікланд  | Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для їх досягнення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов, а також забезпечують виконання відповідних планів. | Довгострокове керівництво; цілі; стратегії; урахування середовища; реалізація планів.                  |
| Д. Шендел, К.Гатер   | Процес встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і досягненні бажаного стану взаємовідносин із зовнішнім середовищем завдяки ефективному розподілу ресурсів.  | Зв'язок із зовнішнім середовищем; ресурси; досягнення цілей; результативність.                         |
| Г. Осовська, А.Фішук, І.Жилінська  | Сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування місії та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.                      | Процеси прийняття рішень; місія і цілі; вибір стратегій; ресурси.                                      |
| <i>Системно-структурний підхід (акцент на взаємозв'язку внутрішніх елементів організації та її взаємодії із зовнішнім середовищем)</i> |  |  |
| І. Ансофф  | Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.                                    | Узгодження цілей, внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища; фундаментальний підхід              |
| В.А.Белошاپка, Г. В. Загорий   | Багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, її підрозділами та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.       | Формально-поведінковий підхід; баланс внутрішнього і зовнішнього середовища; стратегічна узгодженість. |
| С. М. Савченко, В. Г. Нікітін  | Складна система взаємопов'язаних структурних елементів у межах стратегічного планування та реалізації механізмів, спрямованих на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства.  | Системний підхід; інтеграція функціональних підсистем; орієнтація на ефективність діяльності.          |
| Дж. Хігінс   | Процес управління, спрямований на здійснення місії організації шляхом регулювання взаємодії організації з її оточенням.  | Місія організації; взаємодія із зовнішнім середовищем.   |

## Продовження таблиці 1.1

| Автор(и)  | Визначення   | Ключовий акцент   |
|---|--|---|
| <b>Конкурентно-результативний підхід</b> (акцент на досягненні переваг на ринку та виборі стратегічних позицій)                             |  |   |
| Д. Аакер  | Діяльність, що дає відповіді на ключові питання: де повинна конкурувати фірма і яким чином вона повинна діяти, щоб досягти перемоги на ринку.  | Стратегічне позиціонування; вибір сфери конкуренції.                                |
| Р. Каплан, Д.Нортон   | Вибір таких видів діяльності, у яких організація може досягти досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку.  | Конкурентні переваги; стратегічні показники; досягнення досконалості.               |
| М. Портер   | Спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також на власні сильні і слабкі сторони.  | Конкурентний підхід; SWOT-орієнтація.   |
| T. Sammut-Bonnici   | Процес оцінки, планування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на підтримку або покращення конкурентної переваги.   | Конкурентні переваги; оцінка, планування та реалізація.                             |
| <b>Адаптивно-поведінковий підхід</b> (акцент на гнучкості, людському потенціалі та здатності підприємства виживати в умовах змін.)          |  |   |
| В. Василенко, Т.Ткаченко  | Керування організацією, що спирається на людський потенціал, орієнтує діяльність на потреби споживачів, забезпечує гнучкі зміни відповідно до викликів зовнішнього середовища та дозволяє організації виживати й розвиватися у довгостроковій перспективі.                               | Людський потенціал; адаптація; довгострокове виживання і розвиток.                  |
| О.С. Кононова, Є.Ю.Головченко   | Управління підприємством, що спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни відповідно до викликів зовнішнього середовища та дає змогу досягати конкурентних переваг                                | Адаптивність; людський потенціал; клієнтоорієнтованість; конкурентні переваги.      |
| <b>Інтегрально-цільовий підхід</b> (стратегічне управління як інструмент поєднання цілей розвитку з наявним потенціалом.)                   |  |   |
| Г. Ю. Гедройц   | Процес реалізації концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, дозволяє встановлювати цілі розвитку, співвідносити їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.        | Інтегральний підхід; узгодження цілей і можливостей; реалізація системи стратегій.  |
| З. Шершньова, С.Оборська  | Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій. | Цільовий та інтегральний підходи; узгодження цілей і потенціалу; система стратегій. |
| Б. Карлоф   | Мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягати поставлених цілей.   | Міжфункціональна координація; орієнтація на досягнення цілей.                       |
| <b>Прогностичний підхід</b> (акцент на передбаченні майбутнього стану підприємства, формуванні візії та стратегічному моделюванні розвитку) |  |   |
| О. В. Зарічна   | Прогнозне управління, пов'язане з розробкою та концептуалізацією уявлень про майбутній розвиток організації та визначення стратегічних напрямів її діяльності.   | Прогнозування; стратегічне передбачення; майбутній розвиток.                        |
| <b>Децизійний підхід</b> (акцент на важливості та цінності управлінських рішень..)  |  |   |
| Х. Віссема  | Сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, що допомагає досягти корпоративних цілей.   | Рішення та дії; ефективна стратегія; корпоративні цілі.                             |
| Дж. Пірс, Р.Робінсон  | Набір рішень та дій щодо формулювання і виконання стратегій, розроблених для досягнення цілей організації.   | Рішення і дії; формулювання і виконання стратегій; досягнення цілей.                |
| І. В. Гужавіна  | Узгоджена сукупність рішень, що здійснюють визначальний вплив на діяльність підприємства та мають довгострокові наслідки.  | Управлінські рішення як основа стратегічного розвитку.                              |

Джерело: систематизовано автором за [1, 13, 25, 29,30, 43, 45 , 48, 52, 63, 71, 79, 85, 99, 137, 141, 157]

Сучасні умови господарювання, що відзначаються посиленням конкуренції, високою динамікою економічного середовища (у тому числі інтернет-середовища), активним впровадженням інновацій та розвитком цифрових технологій, обумовлюють потребу в уточненні змісту поняття стратегічного управління з урахуванням його значення для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення сталості його розвитку.

У зв'язку з цим доцільним є формування авторського визначення стратегічного управління, яке синтезує наявні наукові підходи та відображає особливості функціонування підприємства в сучасних умовах: *стратегічне управління – це адаптивний інтегрований управлінський процес, який базується на динамічному стратегічному аналізі, плануванні, реалізації та моніторингу стратегій розвитку підприємства, спрямований на гнучке узгодження його внутрішнього потенціалу з викликами мінливого зовнішнього середовища задля забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення довгострокових соціально-економічних результатів.*

Отже, запропоноване визначення стратегічного управління відображає його комплексний характер і поєднує ключові елементи, що були виділені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема системність управління, стратегічну спрямованість розвитку підприємства, орієнтацію на ефективність діяльності та необхідність адаптації до змін зовнішнього середовища. Таке трактування дозволяє розглядати стратегічне управління не лише як інструмент планування, а як інтегровану систему управління розвитком підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і стійке функціонування в умовах сучасної економіки.

На основі наведених підходів можна виокремити сутнісні ознаки терміну «стратегічне управління» та систематизувати авторів відповідно до тих аспектів, на яких вони акцентують увагу у своїх визначеннях. Такий підхід дає змогу не лише узагальнити наукові трактування, а й виявити багатовимірний зміст стратегічного управління як економічної та управлінської категорії (рис.1.2).

|   |  |
|---|--|
| <b>1. Цільова спрямованість</b>                         | • орієнтація на визначення місії, стратегічних цілей і довгострокових орієнтирів розвитку.         |
| <b>2. Системний характер</b>                            | • стратегічне управління як цілісна система взаємопов'язаних елементів, процесів і механізмів.     |
| <b>3. Процесний характер</b>                            | • безперервний процес формування, реалізації, оцінювання та коригування стратегій.                 |
| <b>4. Адаптивність до зовнішнього середовища</b>        | • узгодження діяльності підприємства зі змінами зовнішнього середовища, загрозами та можливостями. |
| <b>5. Орієнтація на стратегічні рішення</b>             | • формування та реалізація стратегічних рішень і дій, що визначають розвиток підприємства.         |
| <b>6. Ресурсна забезпеченість</b>                       | • ефективний розподіл ресурсів і узгодження цілей із можливостями підприємства.                    |
| <b>7. Орієнтація на конкурентні переваги</b>            | • забезпечення, підтримка та розвиток конкурентних позицій підприємства.                           |
| <b>8. Довгострокова спрямованість</b>                   | • орієнтація на перспективний розвиток і стійке функціонування підприємства.                       |
| <b>9. Орієнтація на ефективність і результативність</b> | • досягнення економічної ефективності, результативності та стійкості діяльності підприємства.      |

Рис.1.2. Сутнісні ознаки стратегічного управління

*Джерело: систематизовано автором за [27, 31, 63, 64, 66, 71]*

Передусім слід зазначити, що стратегічне управління у сучасній науці розглядається як багатокомпонентне явище, що поєднує цілі, ресурси, процеси, рішення, адаптацію до зовнішнього середовища, конкурентні переваги та довгостроковий розвиток підприємства.

Попри відмінності у формулюваннях, більшість науковців сходяться в тому, що стратегічне управління має цілеспрямований, системний, процесний, адаптивний і результативний характер.

Отже, запропоновані сутнісні ознаки стратегічного управління та узагальнені наукові підходи до його трактування дозволяють розглядати стратегічне управління як багатовимірну категорію, що поєднує цільову,

системну, процесну, адаптивну, ресурсну та конкурентну складові, забезпечуючи довгостроковий розвиток і ефективність діяльності підприємства.

Роль стратегічного управління діяльністю підприємства полягає у формуванні довгострокових орієнтирів розвитку, забезпеченні ефективного використання ресурсів, підвищенні конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Воно виступає інструментом координації управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, узгодження інтересів усіх структурних підрозділів підприємства та забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем [70].

Крім того, стратегічне управління сприяє підвищенню рівня економічної ефективності діяльності підприємства шляхом визначення оптимальних напрямів розвитку, впровадження інновацій, удосконалення організаційної структури управління та підвищення якості управлінських рішень. Важливим аспектом стратегічного управління є забезпечення стратегічної гнучкості підприємства, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та мінімізувати ризики господарської діяльності.

Метою стратегічного управління діяльністю підприємства є забезпечення його довгострокового ефективного функціонування та розвитку шляхом формування і реалізації стратегічних рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

У більш широкому розумінні мета стратегічного управління полягає у створенні умов для сталого розвитку підприємства, забезпеченні його економічної стійкості, підвищенні рівня результативності діяльності та формуванні потенціалу для майбутнього зростання.

Динамічність зовнішнього середовища, посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, розвиток інновацій та цифрових технологій зумовлюють необхідність системного підходу до управління діяльністю підприємств. Саме стратегічне управління забезпечує формування

стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, раціональне використання ресурсного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Реалізація стратегічного управління передбачає взаємодію низки взаємопов'язаних елементів, серед яких ключове місце займають завдання, функції та результати управлінської діяльності. Саме їх узгодженість визначає ефективність реалізації стратегічних рішень і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Циклічна взаємодія завдань, функцій та результатів стратегічного управління

*Джерело: побудовано автором за [63, 76, 77, 84]*

Завдання стратегічного управління як детермінанти цього процесу формують основні напрями діяльності підприємства та визначають зміст стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення його розвитку. Функції стратегічного управління відображають способи реалізації цих завдань і характеризують основні види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. У свою чергу, результати стратегічного управління є відображенням ефективності реалізації стратегічних завдань і функцій та характеризують рівень досягнення стратегічних (цільових) орієнтирів підприємства. Взаємозв'язок між завданнями, функціями та результатами стратегічного управління має системний характер і забезпечує



узгодженість управлінських процесів на всіх рівнях управління підприємством. Такий підхід дозволяє розглядати стратегічне управління як безперервний процес формування та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від чіткого визначення та реалізації його завдань, які відображають основні напрями управлінської діяльності підприємства. Завдання стратегічного управління формують основу для розроблення стратегій, прийняття управлінських рішень та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства (рис.1.4).

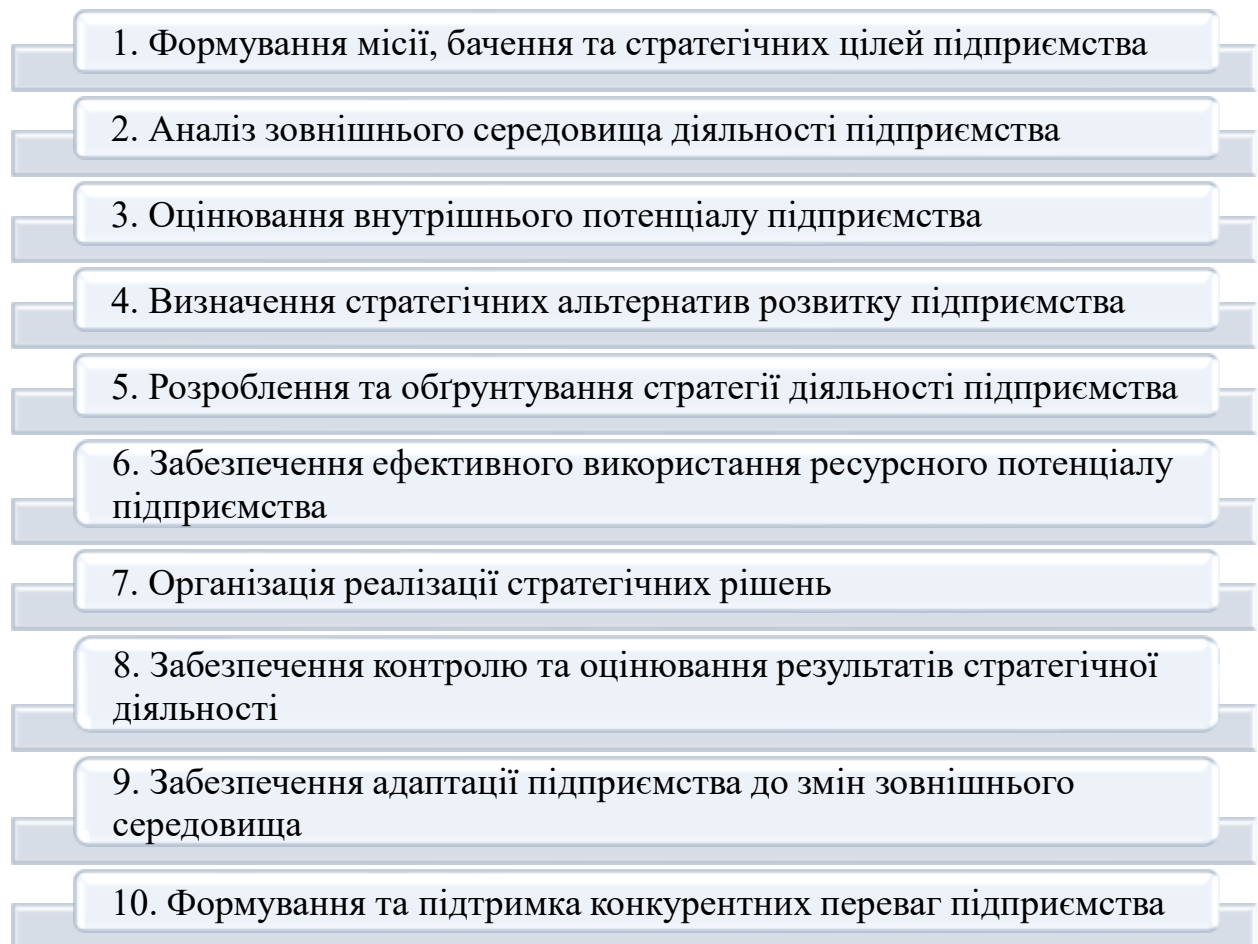


Рис.1.4. Ключові завдання стратегічного управління в системі управління підприємством

*Джерело: узагальнено автором за [94, 86, 115]*

Одним із ключових завдань стратегічного управління є визначення місії підприємства, яка відображає його призначення, основні цінності та роль у суспільстві. Формування бачення розвитку підприємства дозволяє окреслити бажаний майбутній стан організації та визначити стратегічні орієнтири її діяльності. На основі місії та бачення встановлюються стратегічні цілі підприємства, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Реалізація цього завдання забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів підприємства та сприяє підвищенню ефективності управління [86, 115].

Важливим завданням стратегічного управління є дослідження чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Такий аналіз передбачає вивчення макроекономічних умов, конкурентного середовища, ринкових тенденцій, законодавчих змін, соціальних та технологічних факторів. Метою цього завдання є виявлення можливостей і загроз для підприємства, визначення перспективних напрямів розвитку та забезпечення своєчасного реагування на зміни ринкової ситуації [86].

Наступне завдання передбачає комплексне дослідження ресурсного забезпечення підприємства, його виробничих, фінансових, кадрових, технологічних та інформаційних можливостей. Оцінювання внутрішнього потенціалу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, рівень його конкурентоспроможності та можливості реалізації стратегічних цілей. Важливим аспектом цього завдання є аналіз ефективності використання ресурсів підприємства та визначення резервів підвищення результативності його діяльності [86].

У процесі стратегічного управління підприємство повинно сформулювати кілька можливих варіантів розвитку, які відповідають його ресурсним можливостям і умовам зовнішнього середовища. Це завдання передбачає розроблення альтернативних стратегій, оцінювання їх ефективності та вибір найбільш оптимального напрямку розвитку підприємства. Реалізація цього

завдання забезпечує гнучкість стратегічного управління та дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов [115].

Наступне завдання полягає у формуванні стратегічного плану розвитку підприємства, який визначає основні напрями діяльності, способи досягнення стратегічних цілей та механізми реалізації стратегічних рішень. Розроблення стратегії передбачає врахування внутрішніх можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища та потреб ринку. Важливим елементом цього завдання є визначення ключових показників ефективності діяльності підприємства [115].

Одним із суттєвих завдань стратегічного управління є раціональне використання ресурсів підприємства, включаючи фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси. Це завдання передбачає оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження інноваційних технологій та удосконалення системи управління ресурсами. Реалізація цього завдання сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства [115].

Реалізація стратегічних рішень є важливим етапом стратегічного управління, який передбачає створення організаційних умов для виконання стратегічних планів. Це завдання включає формування організаційної структури управління, розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами підприємства, координацію діяльності персоналу та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами [86].

Забезпечення контролю та оцінювання результатів стратегічної діяльності передбачає здійснення систематичного контролю за виконанням стратегічних планів і досягненням запланованих результатів. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від стратегічних цілей, визначати причини їх виникнення та приймати коригувальні управлінські рішення. Оцінювання результатів діяльності підприємства здійснюється на основі системи показників ефективності та результативності.

В умовах нестабільного економічного середовища підприємство повинно бути здатним швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Це

завдання передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз нових можливостей і загроз, а також своєчасне внесення змін до стратегій діяльності підприємства. Реалізація цього завдання забезпечує стратегічну гнучкість підприємства та підвищує його конкурентоспроможність[41].

Одним із стратегічних завдань управління є створення умов для формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Це передбачає підвищення якості продукції або послуг, зниження витрат виробництва, впровадження інновацій, розвиток бренду підприємства та вдосконалення системи управління. Реалізація цього завдання забезпечує довгострокову стабільність і розвиток підприємства [99].

Отже, завдання стратегічного управління діяльністю підприємства формують систему взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Їх реалізація дозволяє підприємству визначати стратегічні напрями розвитку, раціонально використовувати ресурси, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги. У сучасних умовах господарювання ефективне виконання завдань стратегічного управління є необхідною умовою забезпечення стійкості діяльності підприємства та підвищення рівня його результативності.

Стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Його реалізація передбачає виконання певних функцій, які відображають зміст управлінської діяльності та забезпечують формування і реалізацію стратегічних рішень. Функції стратегічного управління характеризують основні напрями діяльності підприємства, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища [115].

Система функцій стратегічного управління формується відповідно до загальних принципів менеджменту, проте має стратегічну спрямованість, що визначається довгостроковим характером управлінських рішень, необхідністю

прогнозування майбутніх змін і забезпеченням стійкого розвитку підприємства. У цьому контексті функції стратегічного управління виступають важливим елементом системи управління підприємством і забезпечують узгодженість стратегічних цілей, ресурсного потенціалу та умов зовнішнього середовища.

З метою систематизації основних напрямів управлінської діяльності підприємства доцільно узагальнити функції стратегічного управління, які забезпечують формування та реалізацію стратегічних рішень і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства (рис. 1.5).

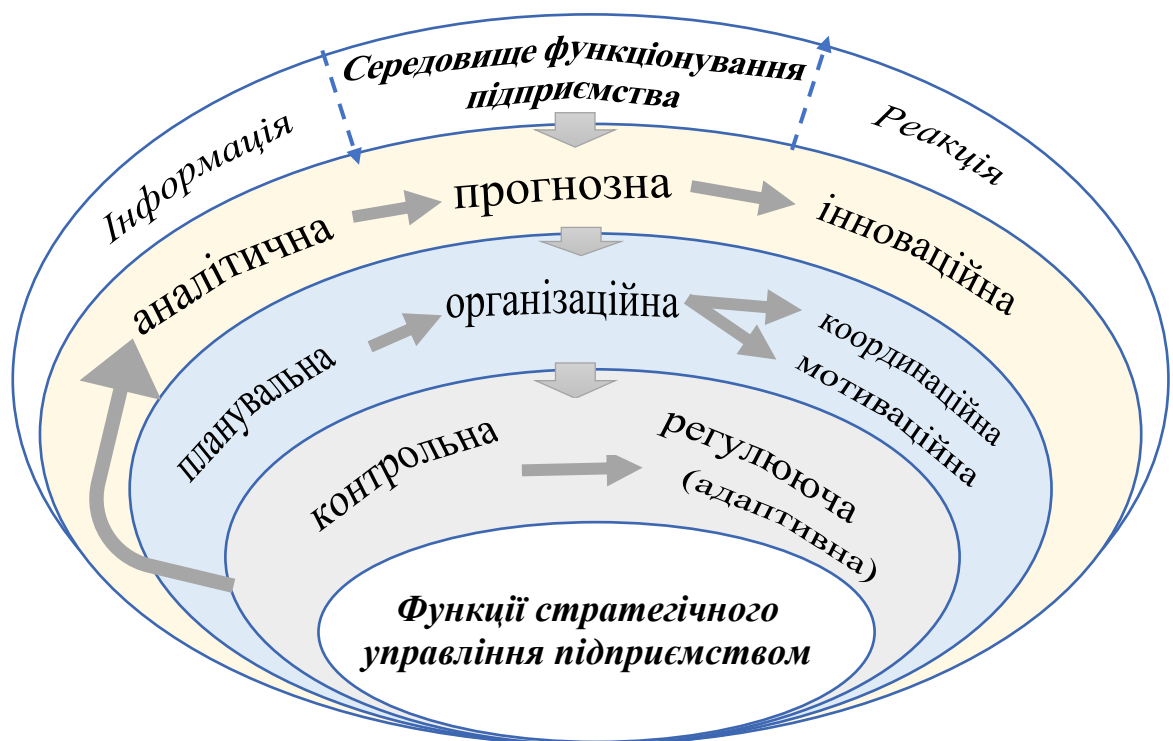


Рис.1.5. Взаємозв'язок функцій стратегічного управління підприємством  
Джерело: побудовано автором за [147, 136, 123]

У науковій літературі функції стратегічного управління розглядаються як сукупність управлінських дій, спрямованих на формування, реалізацію та контроль стратегічних рішень підприємства. Їх виконання забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього

середовища, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Першочерговою функцією стратегічного управління є аналітична функція, яка полягає у комплексному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Реалізація цієї функції передбачає проведення стратегічного аналізу ринку, конкурентного середовища, ресурсного потенціалу та фінансово-економічного стану підприємства. Аналітична функція створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і визначення перспектив розвитку підприємства [63, 65].

Наступною важливою функцією стратегічного управління є прогностна функція, яка забезпечує передбачення майбутніх змін у зовнішньому середовищі та визначення можливих сценаріїв розвитку підприємства. Реалізація цієї функції передбачає формування стратегічних прогнозів, оцінювання ризиків і можливостей, а також визначення перспективних напрямів діяльності підприємства. Прогностна функція дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати його стійкий розвиток [63,65].

На основі результатів аналізу та прогнозування здійснюється планувальна функція стратегічного управління, яка полягає у формуванні місії, стратегічних цілей і завдань підприємства, а також у розробленні стратегій його розвитку. Реалізація цієї функції передбачає визначення пріоритетних напрямів діяльності підприємства, формування стратегічних програм і планів, а також розподіл ресурсів відповідно до обраних стратегічних цілей [63,65].

Важливе місце у системі стратегічного управління займає організаційна функція, яка забезпечує створення відповідної організаційної структури управління та розподіл повноважень і відповідальності між працівниками підприємства. Реалізація цієї функції передбачає формування ефективної

системи управління, удосконалення організаційних процесів і забезпечення взаємодії між структурними підрозділами підприємства [65].

З метою забезпечення узгодженості діяльності підприємства реалізується координаційна функція стратегічного управління, яка полягає у забезпеченні взаємодії між різними підрозділами підприємства та узгодженні їх діяльності відповідно до стратегічних цілей організації. Координаційна функція сприяє підвищенню ефективності управління підприємством і забезпечує синхронізацію стратегічних дій усіх структурних підрозділів [67].

Важливим елементом стратегічного управління є мотиваційна функція, яка полягає у формуванні системи стимулювання працівників підприємства до досягнення стратегічних цілей. Реалізація цієї функції передбачає створення ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства [67].

Контроль за реалізацією стратегічних рішень забезпечується через контрольну функцію стратегічного управління, яка полягає у здійсненні моніторингу виконання стратегічних планів, оцінюванні результатів діяльності підприємства та виявленні відхилень від запланованих показників. Реалізація контрольної функції дозволяє своєчасно виявляти проблеми у діяльності підприємства та забезпечувати коригування стратегічних рішень [67].

У процесі стратегічного управління важливе значення має також регулююча функція, яка забезпечує внесення змін до стратегічних планів і управлінських рішень відповідно до змін умов функціонування підприємства. Реалізація цієї функції передбачає адаптацію діяльності підприємства до нових економічних, технологічних і ринкових умов, що дозволяє забезпечити його стабільний розвиток [65].

Завершальною у системі стратегічного управління є інноваційна функція, яка спрямована на впровадження нових технологій, продуктів і методів управління, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цієї функції передбачає розвиток інноваційного

потенціалу підприємства, удосконалення виробничих процесів і формування нових стратегічних можливостей для його розвитку [65].

Отже, функції стратегічного управління підприємством утворюють взаємопов'язану систему управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації стратегічних завдань і досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Їх комплексна реалізація забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування стійких позицій на ринку. Саме узгоджена реалізація функцій стратегічного управління є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Результати стратегічного управління є узагальненим відображенням ефективності реалізації стратегічних завдань і функцій управління підприємством. Вони характеризують рівень досягнення стратегічних цілей організації, ступінь її адаптації до змін зовнішнього середовища та здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Саме результати стратегічного управління дозволяють оцінити ефективність управлінських рішень, обґрунтованість стратегічних напрямів розвитку підприємства та рівень використання його ресурсного потенціалу.

У сучасних умовах господарювання результати стратегічного управління проявляються у підвищенні ефективності діяльності підприємства, зміцненні його конкурентних позицій на ринку та забезпеченні економічної стійкості. Вони відображають здатність підприємства досягати стратегічних цілей, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та формувати нові можливості для розвитку.

Одним із ключових результатів стратегічного управління є підвищення ефективності діяльності підприємства, що проявляється у зростанні продуктивності праці, оптимізації витрат, підвищенні рівня рентабельності та покращенні фінансових показників. Досягнення цього результату



забезпечується завдяки раціональному використанню ресурсів, удосконаленню організаційних процесів і впровадженню сучасних методів управління.

Важливим результатом стратегічного управління є також підвищення конкурентоспроможності підприємства, що проявляється у зміцненні його позицій на ринку, розширенні частки ринку та формуванні стійких конкурентних переваг. Це досягається шляхом впровадження інновацій, підвищення якості продукції та вдосконалення системи управління підприємством [105].

Наступним результатом стратегічного управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, який характеризується зростанням обсягів виробництва, розширенням ринків збуту та підвищенням рівня фінансової стійкості. Стабільний розвиток підприємства створює передумови для довгострокового функціонування організації та реалізації її стратегічних планів.

Суттєве значення серед результатів стратегічного управління має адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища, яка полягає у здатності організації швидко реагувати на зміни економічних, технологічних і соціальних умов функціонування. Такий результат забезпечує гнучкість управління підприємством і дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

До результатів стратегічного управління належить також ефективне використання ресурсів підприємства, що передбачає оптимізацію матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Раціональне використання ресурсів забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності праці та зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Крім того, важливим результатом стратегічного управління є зниження рівня ризиків у діяльності підприємства, що досягається шляхом стратегічного планування, прогнозування та контролю реалізації управлінських рішень. Це

дозволяє підприємству уникати можливих загроз і забезпечувати стабільність його функціонування.

Отже, результати стратегічного управління відображають ефективність функціонування підприємства, рівень його конкурентоспроможності та здатність забезпечувати довгостроковий розвиток у складних умовах сучасної економіки (рис.1.6).

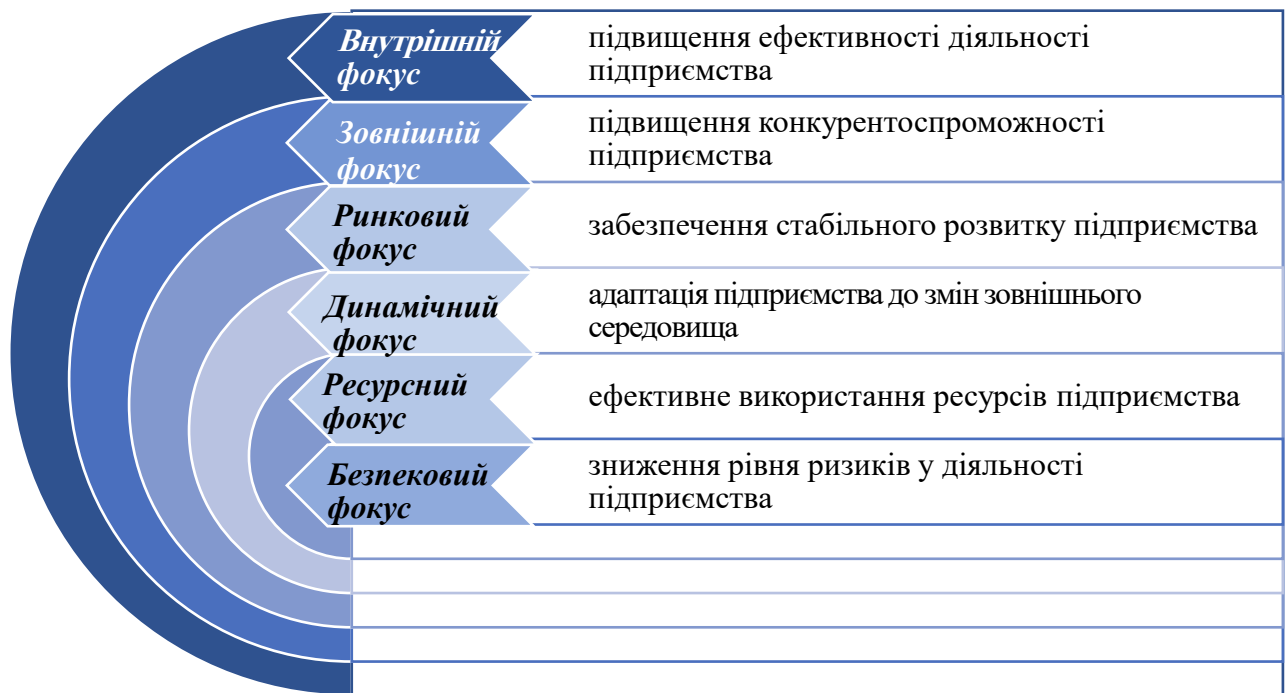


Рис.1.6. Ключові результати стратегічного управління в системі управління підприємством

*Джерело: узагальнено автором за [123, 137, 141]*

Проведене дослідження дозволило встановити, що стратегічне управління підприємством є складною системою управлінської діяльності, яка охоплює визначення стратегічних завдань, реалізацію відповідних функцій і досягнення конкретних результатів розвитку підприємства. Завдання стратегічного управління визначають основні напрями діяльності підприємства та формують основу для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Результати стратегічного управління відображають рівень досягнення стратегічних цілей

підприємства та характеризують ефективність його функціонування у довгостроковій перспективі.

Таким чином, взаємозв'язок завдань, функцій і результатів стратегічного управління формує цілісну систему управління розвитком підприємства, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності його діяльності. Комплексне використання інструментів стратегічного управління створює передумови для забезпечення конкурентних переваг підприємства та його стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

## **1.2. Інтернет-середовище як фактор трансформації управлінських і ринкових процесів**

Сучасний розвиток світової економіки відбувається в умовах прискореної цифрової трансформації, ключовим елементом якої є інтернет-середовище. Його вплив виходить далеко за межі інформаційно-комунікаційної функції та охоплює фундаментальні зміни в управлінських механізмах, ринкових відносинах і логіці функціонування підприємств. В умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища, глобалізації ринків і посилення конкурентного тиску інтернет-середовище стає одним із визначальних факторів трансформації економічних процесів на мікро- та макрорівнях.

У контексті економічних досліджень інтернет-середовище доцільно трактувати як інтегровану цифрову систему, що поєднує інформаційні ресурси, технологічні платформи, комунікаційні канали та суб'єктів економічної діяльності, взаємодія яких здійснюється у віртуальному просторі. Його ключовими характеристиками є глобальність, відкритість, висока швидкість обміну інформацією, інтерактивність та здатність до саморозвитку [96].

Особливістю інтернет-середовища є формування нового типу економічних відносин, заснованих на цифрових даних, мережевих ефектах і платформній взаємодії. У результаті змінюються традиційні уявлення про просторові та часові межі ринку, роль посередників і механізми створення доданої вартості.

Формування поняття інтернет-середовища як економічної категорії відбувалося поступово та було зумовлене розвитком інтернету як глобальної інформаційно-комунікаційної системи. Технологічним підґрунтям цього процесу стала поява мережі ARPANET у 1969 році, а подальше впровадження протоколів TCP/IP у 1980-х роках створило умови для масштабування та об'єднання окремих комп'ютерних мереж у єдиний інтернет-простір. На початковому етапі свого розвитку інтернет ще не виконував ролі повноцінного економічного середовища, а застосовувався переважно для обміну інформацією між науковими та дослідницькими установами [133].

Упродовж 1990-х років, унаслідок поширення технології Всесвітньої павутини (World Wide Web), інтернет поступово виходить за межі суто технічної інформаційної інфраструктури та набуває рис повноцінного простору економічної взаємодії. Саме в цей період відбувається становлення перших форм електронної комерції, з'являються цифрові ринки, онлайн-платформи та нові бізнес-моделі, що ґрунтуються на використанні мережевих комунікацій. Інтернет стає ефективним каналом взаємодії між виробниками та споживачами, забезпечуючи скорочення транзакційних витрат, розширення ринків збуту та підвищення доступності інформації.

Наукові дослідження цього етапу розвитку економіки, зокрема праці М.Кастельса та Д. Тапскотта [12], акцентують увагу на формуванні мережевої логіки функціонування економічних систем, у межах якої інформація, знання та цифрові дані перетворюються на ключові ресурси створення доданої вартості.

Так, М. Кастельс розглядає інтернет-середовище як основу мережевого суспільства, у межах якого економічні та управлінські процеси реалізуються

через цифрові комунікаційні мережі. Таким чином, підхід М. Кастельса дозволяє розглядати інтернет-середовище як структурну основу мережевого суспільства, у межах якого відбувається трансформація традиційних форм економічної діяльності та управління [12]. Акцент на мережевій організації соціально-економічних процесів дає змогу пояснити зміну просторово-часових параметрів господарювання, посилення взаємозалежності суб'єктів економіки та зростання ролі інформаційно-комунікаційних зв'язків у прийнятті управлінських рішень. Водночас у даному підході інтернет-середовище постає передусім як інфраструктурна та організаційна основа функціонування нової економічної системи.

Подальший розвиток наукових уявлень про сутність інтернет-середовища пов'язаний із дослідженнями Д. Тапскотта, який зміщує акцент із мережевої структури суспільства на економічні механізми створення вартості. На відміну від інституційно-мережевого підходу М. Кастельса, Д. Тапскотт розглядає інтернет-середовище як цифровий простір взаємодії суб'єктів економіки, у межах якого формуються нові бізнес-моделі, а ключовими джерелами доданої вартості стають знання, інформація та мережеві ефекти [12]. Такий підхід дозволяє глибше розкрити економічну природу інтернет-середовища та його роль у трансформації ринкових процесів і конкурентних відносин.

Подальша еволюція теоретичних підходів до осмислення сутності інтернет-середовища пов'язана з науковими розробками М. Портера, який зміщує фокус досліджень від мережевої організації суспільства та процесів формування вартості у цифровому просторі до аналізу конкурентної взаємодії між підприємствами [12]. Якщо у працях М. Кастельса інтернет-середовище трактується передусім як інституційна основа мережевого суспільства, а в концепції Д. Тапскотта – як цифровий простір виникнення нових джерел економічної вартості, то М. Портер розглядає інтернет як інфраструктурний елемент, що безпосередньо впливає на перебудову ланцюгів створення вартості та трансформацію правил конкурентної боротьби [45].

У межах даного підходу інтернет-середовище виступає засобом переосмислення традиційних бізнес-процесів, удосконалення взаємодії між учасниками ланцюга створення вартості та підвищення результативності ринкових операцій. Разом із тим М. Портер наголошує, що інтернет сам по собі не формує стійких конкурентних переваг, проте суттєво змінює конкурентні умови, змушуючи підприємства переглядати та адаптувати свої стратегії до нової логіки функціонування ринків. Такий підхід дозволяє інтерпретувати інтернет-середовище як важливий чинник трансформації конкурентного середовища та розвитку стратегічного управління підприємством [45].

На початку 2000-х років інтернет-середовище поступово набуває системного значення в управлінській діяльності підприємств. Його застосування виходить за межі виконання суто комунікаційних або збутових функцій і поширюється на процеси стратегічного планування, управлінського контролю та обґрунтування управлінських рішень. У цей період формується управлінський підхід до трактування інтернет-середовища, відповідно до якого воно розглядається як важливий чинник підвищення ефективності функціонування підприємств та їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Інтернет-середовище починає розглядатися як інструмент підтримки стратегічного управління, підвищення адаптивності підприємств та оптимізації управлінських рішень. У своїх працях Р. Каплан та Д. Нортон зазначають, що інтернет-середовище формує інформаційну основу реалізації стратегії та стратегічного контролю [29].

Таким чином, у межах управлінського підходу інтернет-середовище остаточно набуває статусу невід'ємної складової системи стратегічного управління підприємством. Його функціональне призначення виходить за рамки суто технічного забезпечення бізнес-процесів і полягає у створенні інформаційного підґрунтя для реалізації стратегічних цілей, здійснення стратегічного моніторингу та підвищення якості управлінських рішень. Орієнтація на активне використання цифрових технологій у стратегічному

управлінні дає підстави розглядати інтернет-середовище як чинник оптимізації управлінських циклів, зростання прозорості управлінської діяльності та підвищення результативності функціонування підприємств. У сукупності зазначене свідчить про еволюцію інтернет-середовища від допоміжного інструмента до системного механізму забезпечення адаптивності та стратегічної стійкості підприємств у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Наступний етап відзначається суттєвим переосмисленням ролі інтернету в економічній діяльності підприємств. У межах цього етапу інтернет-середовище виходить за рамки функціонування як засобу комунікації або допоміжного інструменту управління та починає розглядатися як ключовий чинник цифрової трансформації бізнес-процесів. Стрімкий розвиток хмарних обчислень, технологій великих даних, мобільних додатків і цифрових платформ зумовив необхідність перегляду усталених підходів до організації операційної діяльності, управління ресурсним забезпеченням і взаємодії підприємств із ринковим середовищем.

Серед провідних представників даного наукового напрямку особливе місце посідають Е. Брінйолфссон та А. Макафі, які у своїх працях обґрунтовують доцільність розгляду інтернет-середовища як базової платформи впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси підприємств [10, 36]. Автори наголошують, що інтеграція інтернету з інструментами аналітики даних, автоматизації та цифровими платформами забезпечує підвищення продуктивності праці, скорочення тривалості управлінських циклів і зростання гнучкості організаційних структур.

Упродовж 2011–2018 років інтернет-середовище остаточно закріплюється в наукових дослідженнях як визначальний чинник цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. Його значення полягає не лише в підтримці окремих управлінських функцій, а у комплексній перебудові операційної, організаційної та інформаційної структури підприємства. Саме на цьому етапі інтернет-середовище починає розглядатися як стратегічний

ресурс, що забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, прискорення управлінських рішень та формування передумов цифрової конкурентоспроможності підприємств [142]. Формування концепції інтернет-середовища відбувається у напрямку посилення його ролі як системоутворюючого чинника стратегічного розвитку підприємств у 2020-х роках.

Подальший розвиток наукових уявлень про роль інтернет-середовища в економіці пов'язаний із його осмисленням як системного чинника стратегічних змін, інноваційного розвитку та глобальної цифрової трансформації. У сучасних дослідженнях акцент переноситься з окремих управлінських або технологічних аспектів на комплексний вплив інтернет-середовища на адаптивність підприємств, модернізацію економіки та трансформацію соціально-економічних систем у контексті нових промислових укладів [145, 152].

У працях Г. Швиданенко інтернет-середовище розглядається як один із ключових чинників підвищення здатності підприємств до адаптації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [156]. Авторка підкреслює, що активне використання цифрових комунікацій і технологій сприяє формуванню стратегічної гнучкості, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на ринкові виклики та коригувати напрями свого розвитку.

Наукові підходи Л. Федулової зосереджуються на трактуванні інтернет-середовища як базової платформи інноваційного розвитку та цифрової модернізації економіки [146]. У її дослідженнях інтернет постає не лише як технологічний інструмент, а як середовище формування нових моделей господарювання, що стимулюють інноваційну активність, розвиток цифрових компетенцій і структурні зрушення в економічній системі.

Глобальний вимір трансформацій інтернет-середовища розкривається як фундаментальна основа цифрових змін у межах четвертої промислової революції [49]. Автор наголошує, що інтернет-середовище виступає інтеграційною платформою для поєднання цифрових, фізичних і біологічних



технологій, формуючи нову логіку функціонування економіки та суспільства загалом.

Отже, у сучасних наукових підходах інтернет-середовище постає як багатовимірне явище, що поєднує управлінські, інноваційні та цивілізаційні аспекти розвитку економіки. Узагальнення підходів Г. О. Швиданенко та Л. І. Федулової дозволяє розглядати інтернет-середовище одночасно як чинник підвищення адаптивності та стратегічної гнучкості підприємств, платформу інноваційного оновлення економіки та основу глобальних цифрових трансформацій [146]. Такий комплексний підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження інтернет-середовища як системоутворюючого елемента стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Подальший розвиток теоретичних уявлень про сутність інтернет-середовища відображено у працях сучасних українських науковців, які розглядають його в контексті цифрової економіки, трансформації управлінських процесів, розвитку електронних ринків і забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У цих дослідженнях інтернет-середовище постає як комплексне багатовимірне явище, що інтегрує інформаційні потоки, цифрові ресурси та суб'єктів господарювання в єдину систему економічної взаємодії.

У наукових працях Л. Мельник інтернет-середовище розглядає як невід'ємна складова цифрової економіки, що забезпечує інтеграцію суб'єктів господарювання шляхом формування та обміну інформаційними потоками [111]. Автор акцентує увагу на системному характері інтернет-середовища, яке створює умови для цифрової трансформації економічних систем. Підхід Т. Гринько зосереджується на трактуванні інтернет-середовища як сукупності цифрових каналів і платформ, що сприяють трансформації управлінських процесів підприємств [77]. У межах цього підходу інтернет розглядається як інструмент модернізації управління, підвищення оперативності та результативності управлінських рішень. У дослідженнях С. Коваленко інтернет-середовище інтерпретується як комплекс цифрових ресурсів,

використання яких забезпечує підвищення клієнтоорієнтованості та управлінської гнучкості підприємств [96]. Автор підкреслює роль цифрових інструментів у формуванні адаптивних моделей управління в умовах мінливого ринкового середовища.

Наукові праці О. Ляшенко розкривають інтернет-середовище як динамічний простір формування електронних ринків і нових бізнес-моделей [109]. У цьому контексті інтернет виступає середовищем розвитку цифрової комерції, платформних рішень і трансформації ринкових механізмів. У роботах І. Тарасенко інтернет-середовище визначається як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок використання цифрових сервісів [142]. Авторка наголошує на зв'язку між цифровізацією бізнес-процесів, якістю сервісу та здатністю підприємств утримувати конкурентні позиції на ринку. У працях Н. Андрусак інтернет-середовище інтерпретується як інструмент, що забезпечує трансформацію маркетингових і управлінських рішень підприємств [33]. Авторка підкреслює, що використання цифрових каналів і платформ сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, гнучкості управління та ефективності взаємодії з ринком.

Дослідження О. Полякової акцентують увагу на ролі інтернет-середовища у формуванні нових механізмів взаємодії підприємств зі стейкхолдерами [35]. У цьому контексті інтернет розглядається як простір розвитку цифрових комунікацій, партнерських відносин і підвищення рівня відкритості бізнесу. У наукових роботах А. Черепа інтернет-середовище визначається як один із ключових чинників цифровізації бізнес-процесів, що сприяє зростанню ефективності управління та оптимізації внутрішніх організаційних процедур підприємств [153].

Підхід К.А. Погореловой зосереджується на трактуванні інтернет-середовища як середовища, у межах якого відбувається трансформація стратегічних підходів до розвитку підприємств [124]. Автор наголошує на зміні логіки стратегічного планування під впливом цифрових технологій та інтернет-комунікацій. У працях О. Гавриш інтернет-середовище розглядається

як фактор формування цифрових екосистем підприємств, що забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, партнерських мереж і цифрових сервісів у єдину систему створення вартості [158].

Інституційний вимір інтернет-середовища розкрито в дослідженнях В. Геєць, у яких воно визначається як важливий чинник розвитку цифрової економіки та трансформації ринкових відносин [72]. Автор підкреслює роль інтернет-середовища у зміні інституційних механізмів функціонування економіки. У наукових працях О. Кузьміна інтернет-середовище розглядається як засіб цифрової підтримки стратегічного управління підприємствами, що забезпечує інтеграцію стратегічних рішень із цифровими інструментами управління [102]. Підхід І. Єпіфанової акцентує увагу на тому, що інтернет-середовище виступає середовищем реалізації цифрових стратегій розвитку підприємств, у межах якого формуються та впроваджуються довгострокові напрями цифрового зростання [84].

Узагальнення підходів сучасних українських дослідників дозволяє зробити висновок, що інтернет-середовище в умовах цифрової економіки постає як системоутворюючий чинник трансформації управлінських, маркетингових і стратегічних процесів підприємств [77, 102, 153]. При цьому, у наукових роботах Т. Гринько, А. Черепа, О. Кузьміна превалює інструментально-технологічна складова, за якої інтернет-середовище розглядається переважно як сукупність сервісів та каналів, які дозволяють оптимізувати існуючі бізнес-процеси. Даний підхід дещо обмежує поняття інтернет-середовища, оскільки поза увагою залишається можливість стратегічного управлінського впливу. Перевагою комунікаційно-платформного підходу у роботах О. Полякової, С. Коваленка, О. Ляшенка є акцент на динамічності та мережевій взаємодії інтернет-простору, проте в ньому бракує ролі інтернет-середовища в формуванні стратегічної стійкості системи управління підприємства [35, 96, 109]. Екосистемно-стратегічний підхід відображений у працях О. Гавриша, І. Єпіфанової, Ю. Погорєлова є найбільш релевантним сучасним умовам, де інтернет-середовище визначається як цілісна цифрова екосистема, що змінює логіку стратегічного

планування та потребує формування специфічного цифрового потенціалу [84, 158]. Загалом, у наукових роботах Н.М. Андрусак, О. В. Полякової, А. В. Черепа, К.А. Погорелової, О. І. Гавриш, В. М. Геєця, О. М. Кузьміна та І. Ю. Єпіфанової інтернет-середовище розглядається не лише як технологічна інфраструктура, а як інтегроване середовище формування цифрових стратегій, бізнес-екосистем і нових механізмів взаємодії підприємств із ринковим та інституційним середовищем [33, 35, 72, 84, 102, 124, 153, 158]. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження інтернет - середовища як ключового елемента стратегічного управління розвитком підприємств (рис.1.7).

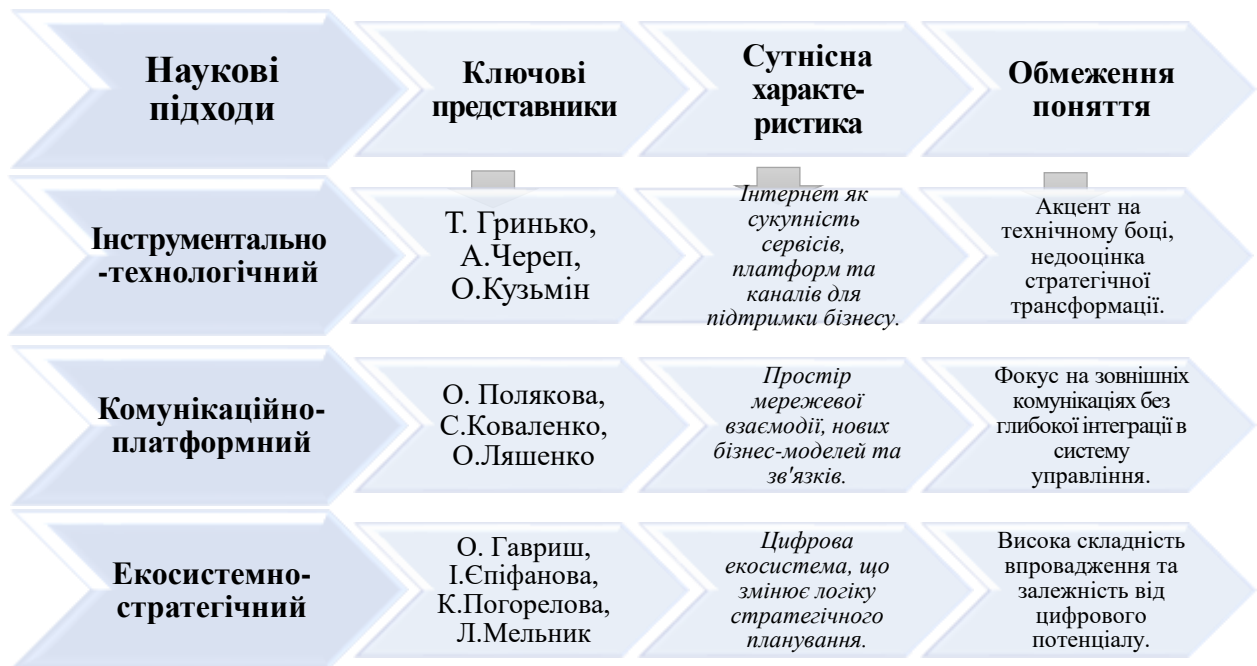


Рис.1.7. Систематизація наукових підходів до трактування сутності інтернет-середовища

*Джерело: систематизовано автором за [35,77, 84, 96,102, 109,111, 124, 153, 158]*

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності інтернет-середовища дозволяє зробити висновок про еволюційний характер трактування даного поняття в економічних дослідженнях. Початкові підходи розглядали інтернет переважно як технологічну та інформаційну інфраструктуру, що забезпечує обмін даними та комунікацію між суб'єктами економіки (рис.1.8).



Рис.1.8. Еволюція наукових підходів щодо розвитку інтернет-середовища.

*Джерело: систематизовано автором за [35,77, 84, 96,102, 109,111, 124, 153, 158]*

У подальшому науковий фокус змістився в бік управлінських аспектів, де інтернет-середовище стало розглядатися як інструмент підтримки стратегічних рішень, підвищення адаптивності та гнучкості систем управління.

Таким чином, інтернет-середовище еволюціонувало від допоміжного технологічного чинника до системоутворюючого елементу, що комплексно впливає на управлінські та ринкові процеси підприємств.

Узагальнення підходів дозволяє сформулювати комплексне бачення інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи взаємодії суб'єктів економіки, що є теоретичною основою подальших досліджень стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

Аналіз і узагальнення наукових підходів до визначення сутності інтернет-середовища, представлених у працях зарубіжних та вітчизняних учених, засвідчують поступовий, еволюційний характер становлення цього поняття та відсутність єдиного загальноприйнятого трактування. Переважна більшість наявних визначень фокусується на окремих складових впливу інтернет-середовища – технологічній, управлінській або ринковій, що ускладнює формування комплексного уявлення про його місце та роль у

сучасній економічній системі. За таких умов актуалізується необхідність розроблення авторського узагальнення, здатного інтегрувати ключові положення наявних підходів і відобразити системний характер впливу інтернет-середовища на діяльність підприємств у контексті цифрової економіки.

На основі вище сказаного запропоновано авторське визначення: *інтернет-середовище - це цілісна інтегрована цифрова система взаємодії суб'єктів економіки, яка забезпечує трансформацію управлінських і ринкових процесів на основі цифровізації даних, комунікацій та стратегічних рішень.*

Запропоноване авторське визначення дає змогу комплексно розкрити економічну природу інтернет-середовища як багатовимірного феномена, що не зводиться до окремих технологічних чи функціональних інтерпретацій. На відміну від існуючих підходів, у ньому наголошено на інтеграційному характері інтернет-середовища та його здатності одночасно впливати на управлінські й ринкові процеси підприємств. Це формує теоретичну основу для подальших досліджень ролі інтернет-середовища в системі стратегічного управління та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, а також створює логічне підґрунтя для розроблення концептуальної моделі його впливу на діяльність суб'єктів господарювання.

Розвиток інтернет-середовища суттєво впливає на систему управління підприємством, трансформуючи її структуру, функції та інструментарій. Управлінські рішення дедалі більше ґрунтуються на цифровій інформації, аналітиці великих масивів даних і прогностичних моделях, що підвищує обґрунтованість і оперативність управління.

Активний розвиток інтернет-середовища та інтенсивне впровадження цифрових технологій зумовлюють суттєві трансформаційні зміни у характері, змісті та механізмах управлінської діяльності підприємств. За сучасних умов усталені підходи до організації й реалізації управлінських процесів дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу їх перегляду та адаптації до вимог цифрової економіки. Інтеграція інтернет-

середовища в систему управління підприємством сприяє переосмисленню організаційних структур, трансформації методів прийняття управлінських рішень, а також зміні управлінської культури в напрямі підвищення відкритості, гнучкості та орієнтації на інновації. У цьому зв'язку доцільно виокремити ключові напрями трансформації управлінських процесів, які відображають комплексний і системний вплив цифровізації на функціонування та розвиток підприємств (рис.1.9).

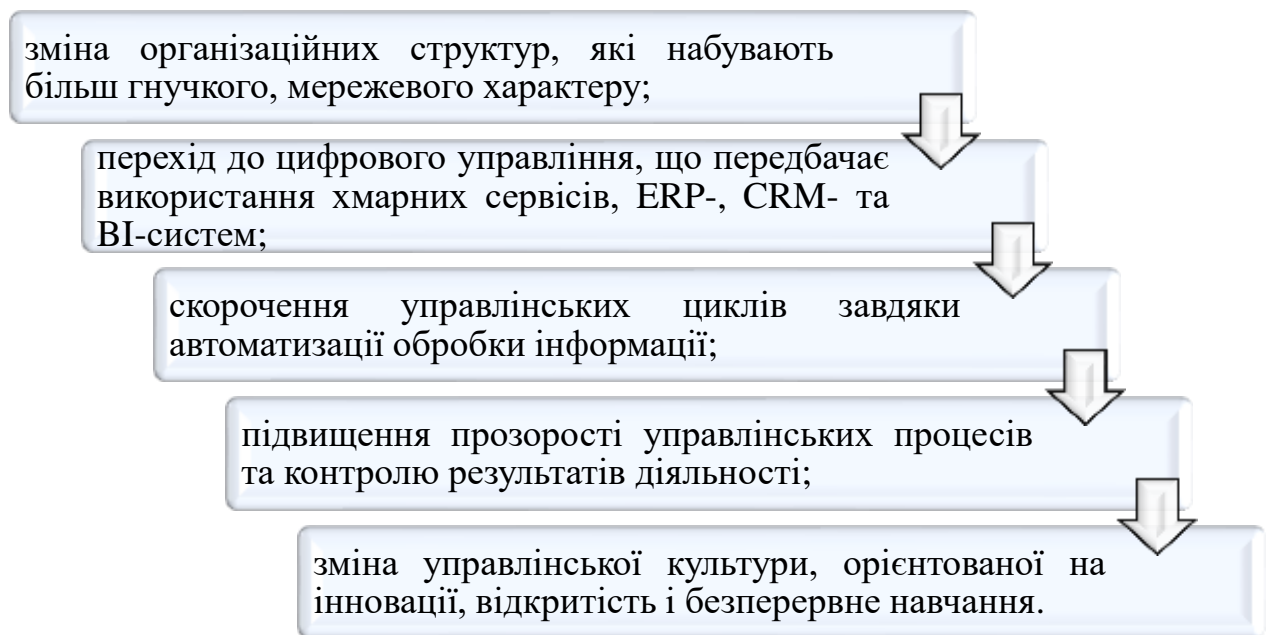


Рис.1.9. Ключові напрями трансформації управлінських процесів.

*Джерело: систематизовано автором за [78, 87, 96, 100]*

Під впливом інтернет-середовища традиційні ієрархічні організаційні структури поступово трансформуються у більш гнучкі, децентралізовані та мережеві форми. Це зумовлено необхідністю швидкого обміну інформацією, оперативного прийняття управлінських рішень і залучення зовнішніх партнерів до реалізації бізнес-процесів. Мережеві структури сприяють формуванню міжфункціональних команд, посиленню горизонтальних зв'язків і зниженню рівня управлінських бар'єрів, що підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Цифровізація управлінських процесів передбачає широке використання хмарних сервісів, ERP-, CRM- та BI-систем, які забезпечують інтеграцію

інформаційних потоків і підтримку управлінських рішень у реальному часі. Застосування цифрових інструментів дозволяє автоматизувати планування, контроль і аналіз діяльності підприємства, підвищити точність управлінської інформації та зменшити залежність від суб'єктивних чинників. У результаті формується цифрове управління, орієнтоване на дані (data-driven management), що відповідає вимогам сучасної цифрової економіки [87].

Інтеграція інтернет-середовища в управлінську діяльність сприяє суттєвому скороченню тривалості управлінських циклів. Автоматизація збору, обробки та передачі інформації забезпечує оперативний доступ керівників до актуальних даних, що зменшує часові витрати на підготовку та ухвалення управлінських рішень. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати оперативність управління та зменшувати ризики, пов'язані з інформаційними затримками.

Використання цифрових платформ і аналітичних інструментів у межах інтернет-середовища забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів і результатів діяльності підприємств. Систематичний моніторинг ключових показників ефективності, доступ до аналітичної інформації в режимі реального часу та цифрові механізми звітності сприяють посиленню управлінського контролю та підзвітності. Це створює передумови для підвищення довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів та зменшення управлінських ризиків [96].

Зміни в управлінських процесах супроводжуються трансформацією управлінської культури підприємств. Умови цифрової економіки вимагають орієнтації на інновації, відкритість до змін і розвиток цифрових компетенцій персоналу. Інтернет-середовище створює можливості для безперервного навчання, обміну знаннями та розвитку креативного потенціалу працівників. У результаті формується управлінська культура, зорієнтована на співпрацю, експерименти та швидку адаптацію до нових викликів.

Таким чином, трансформація управлінських процесів під впливом інтернет-середовища має комплексний і системний характер та охоплює



організаційні, технологічні, інформаційні й культурні аспекти діяльності підприємств. Реалізація зазначених напрямів трансформації сприяє підвищенню ефективності управління, посиленню адаптивності підприємств і формуванню передумов їх стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки. Інтернет-середовище докорінно змінює механізми функціонування ринків, впливаючи на процеси формування попиту і пропозиції, ціноутворення, конкуренції та поведінки споживачів. Ринкові відносини набувають рис високої інформаційної прозорості, що знижує асиметрію інформації між учасниками ринку та посилює роль нематеріальних факторів конкурентоспроможності.

Основними проявами трансформації ринкових процесів є:

- розвиток електронної комерції та цифрових каналів збуту;
- скорочення кількості традиційних посередників;
- персоналізація товарних і сервісних пропозицій;
- формування цифрових екосистем і платформних ринків;
- зростання впливу репутаційних чинників та онлайн-довіри.

У результаті інтернет-середовище сприяє переходу від масових ринків до індивідуалізованих моделей взаємодії зі споживачами, де ключове значення мають швидкість реагування, зручність сервісу та якість комунікації.

В умовах цифрової економіки інтернет-середовище стає невід'ємним елементом стратегічного розвитку підприємства. Воно визначає нові можливості для розширення ринків збуту, оптимізації бізнес-процесів і формування стійких конкурентних переваг. Водночас зростає рівень стратегічних ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, інформаційною залежністю та високою динамічністю цифрових ринків. Тож, наразі інтернет-середовище виступає не лише зовнішнім чинником функціонування підприємства, а й активним елементом системи стратегічного управління. Його вплив поширюється на всі етапи стратегічного циклу – від стратегічного аналізу до реалізації та контролю стратегії. Зокрема, цифрові інформаційні потоки суттєво розширюють аналітичні можливості підприємств, забезпечують

доступ до ринкових даних у режимі реального часу та підвищують адаптивність стратегічних рішень [91].

У цьому контексті інтернет-середовище доцільно розглядати як інфраструктурну основу формування цифровоорієнтованих стратегій, що забезпечують гнучкість, інноваційність і стійкість розвитку підприємства. При цьому інтернет-середовище одночасно виступає і як об'єкт впливу, де підприємства вибудовують свою репутацію, і як важливе джерело стратегічних ресурсів підприємства (Big Data, мережеві ефекти), і, у той же час, як було зазначено вище – як детермінанта специфічних ризиків. Модель, представлена на рис.1.10 дозволяє виокремити вхідні (джерела, ризики) та вихідні (цифрова репутація, цифрова присутність) вектори інтернет – середовища.



Рис.1.10. Структурно-функціональна модель інтернет-середовища як об'єкта стратегічного управління.

*Джерело: побудовано автором за [96, 103,109, 133]*

Наведена на рис.1.10 взаємодія системи стратегічного управління підприємства з інтернет-середовищем наочно демонструє трансформацію змістовного наповнення функцій стратегічного управління, наведених у п.1.1. Так, наявність ресурсного впливу покращує можливості реалізації аналітичної та прогностичної функцій в режимі реального часу, а наявність цифрових ризиків підкреслюють зростання ролі регулюючої та адаптивної функцій у цифровому середовищі. Це свідчить, що на даному етапі інтернет-середовище виступає актором, що трансформує архітектуру всього управлінського циклу підприємства.

Таким чином, трансформація управлінських і ринкових процесів під впливом інтернет-середовища є об'єктивною передумовою еволюції стратегічного управління в умовах цифрової економіки (табл.1.2). Відповідно, інтеграція інтернет-середовища в систему стратегічного управління потребує: адаптації стратегічних цілей до умов цифрової економіки; розвитку цифрових компетенцій персоналу; інвестицій у інформаційні технології та інновації; формування гнучких стратегій, здатних швидко коригуватися.

*Таблиця 1.2*

**Порівняльний аналіз моделей управлінських і ринкових процесів**

| Критерій             | Традиційна модель        | Модель в умовах Інтернет-середовища  |
|----------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Управлінські рішення | Ієрархічні, повільні     | Гнучкі, засновані на даних           |
| Комунікації          | Формалізовані, лінійні   | Мережеві, інтерактивні               |
| Доступ до інформації | Обмежений, фрагментарний | Оперативний, глобальний              |
| Ринкова взаємодія    | Через посередників       | Пряма цифрова взаємодія              |
| Поведінка споживачів | Переважно пасивна        | Активна, персоналізована             |
| Конкурентні переваги | Ціна, масштаби           | Дані, швидкість, цифрова присутність |

*Джерело: систематизовано автором за [109, 133]*

Інтернет-середовище виступає потужним фактором трансформації управлінських і ринкових процесів, змінюючи традиційні підходи до

управління, організації бізнесу та взаємодії з ринком. Його вплив має системний характер і зумовлює необхідність перегляду стратегічних орієнтирів підприємств у напрямі цифровізації та інноваційного розвитку. У сучасних умовах здатність підприємства ефективно функціонувати в інтернет-середовищі є визначальною передумовою його економічної стійкості та стратегічного успіху.

Отже, інтернет-середовище є системоутворюючим фактором трансформації управлінських і ринкових процесів, що визначає нову логіку стратегічного розвитку підприємств. Його вплив зумовлює необхідність перегляду традиційних управлінських підходів, впровадження цифрових інструментів і формування адаптивних стратегій, орієнтованих на динамічні зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах ефективна інтеграція підприємства в інтернет-середовище виступає ключовою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

### **1.3. Концептуальні основи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі**

Формування інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи взаємодії суб'єктів економіки зумовлює трансформацію традиційних уявлень про стратегічне управління діяльністю підприємств. В умовах цифрової трансформації економіки інтернет-середовище перестає виконувати роль виключно зовнішнього фактору впливу та набуває статусу активного елементу системи стратегічного управління, що визначає логіку формування стратегічних цілей, вибору стратегій розвитку та механізмів їх реалізації.

Концептуальні засади стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі формуються на основі поєднання положень класичної теорії стратегічного менеджменту з сучасними підходами цифрової економіки, мережевого суспільства, а також платформної та екосистемної моделей

розвитку. У межах такого підходу підприємство трактується як відкрита соціально-економічна система, функціонування якої відбувається в умовах безперервної цифрової взаємодії з ринковими, технологічними та інституційними складовими інтернет-середовища [93, 98, 123].

З метою узагальнення еволюції теоретичних підходів і практики стратегічного управління доцільно систематизувати історичні етапи його розвитку, що відображають зміну управлінських парадигм відповідно до трансформації економічного середовища та умов функціонування підприємств. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити три узагальнені етапи розвитку стратегічного управління, кожен з яких характеризується специфічною логікою формування стратегічних рішень, домінуючими управлінськими інструментами та роллю зовнішнього середовища в управлінських процесах (рис.1.11).

Такий підхід дає змогу простежити послідовний перехід від планово-орієнтованих моделей управління до конкурентно-ресурсної та, зрештою, до цифрово-адаптивної парадигми стратегічного управління, у межах якої інтернет-середовище виступає ключовим чинником стратегічного розвитку підприємств. Узагальнення історичних етапів розвитку стратегічного управління свідчить про еволюційний перехід від фінансово-планових підходів до інтегрованої, адаптивної та цифрово орієнтованої системи управління. Сучасний етап характеризується зростанням ролі Інтернет-середовища як системоутворюючого чинника стратегічного управління, що формує теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження стратегічного розвитку підприємств у цифровій економіці.

В сучасних умовах система стратегічного управління діяльністю підприємства формується з урахуванням інтернет-середовища як активного чинника розвитку.

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| І. Планово-орієнтований етап стратегічного управління   | Бюджетування та короткострокове планування (до 1950-х)                         | Орієнтація на фінансовий контроль, витрати, поточну ефективність; стратегія ототожнюється з бюджетом | Ф.Тейлор, А. Файоль                             |
|   | Довгострокове планування (1950–1960-ті)  | Формування довгострокових цілей і прогнозів; стабільне середовище; централізоване управління         | П. Друкер, А.Чендлер                            |
|   | Стратегічне планування (1960–1970-ті)  | Аналіз зовнішнього середовища; альтернативні стратегії; формалізація процесів                        | І. Ансофф, К. Ендрюс                            |
| ІІ. Конкурентно-ресурсний етап стратегічного управління | Стратегічне управління (1980-ті)   | Стратегія як процес: формування, реалізація, контроль; конкурентні переваги                          | М. Портер, Г. Мінцберг                          |
|   | Ресурсно-орієнтований підхід і динамічні здібності (1990-ті)                   | Фокус на унікальних ресурсах, компетенціях, здатності до адаптації                                   | Д. Барні, Д. Тіс                                |
| ІІІ. Цифрово-адаптивний етап стратегічного управління   | Інноваційно-цифрове стратегічне управління (2000–2010-ті)                      | Інновації, цифрові технології, управління на основі даних  | Р. Каплан, Д.Нортон, Е. Бріньолфссон, Е. Макафі |
|   | Стратегічне управління в Інтернет-середовищі та цифрових екосистемах (2020-ті) | Інтернет як активний елемент управління; платформи, екосистеми, data-driven                          | К. Шваб, Г.Швиданенко, Л. Федулова, В. Геєць    |

Рис.1.11. Історичні етапи розвитку стратегічного управління

Джерело: систематизовано автором за [3, 5, 10, 14, 22, 29, 39, 45, 51, 146, 156]

У цьому контексті сучасні концепції, що традиційно застосовуються в управлінні, набувають стратегічного змісту та інтегруються в загальну систему стратегічного управління підприємством, впливаючи на формування стратегічних цілей, вибір напрямів розвитку та механізми реалізації стратегії (рис.1.12).

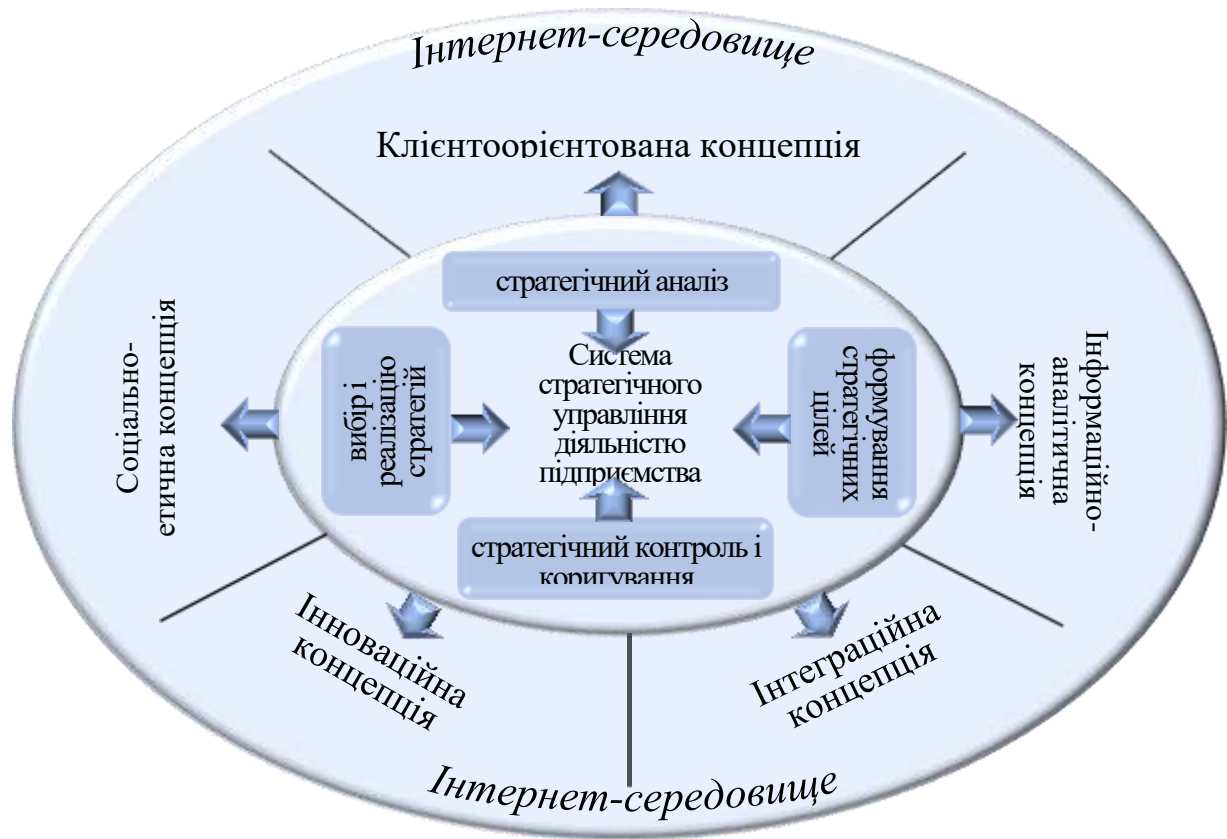


Рис.1.12. Концепції стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі

*Джерело: систематизовано автором за [140]*

Клієнтоорієнтована концепція у стратегічному управлінні діяльністю підприємства передбачає орієнтацію стратегічних цілей і рішень на створення довгострокової цінності для споживачів. У системі стратегічного управління вона забезпечує узгодження корпоративної та бізнес-стратегії з очікуваннями цільових аудиторій, формування стійких конкурентних переваг і розвиток клієнтського капіталу. Персоналізація взаємодії в інтернет-середовищі виступає інструментом реалізації стратегії та підвищення стратегічної стійкості підприємства [137].

Інформаційно-аналітична концепція інтегрується в систему стратегічного управління через управління, орієнтоване на дані (data-driven management). У межах стратегічного управління вона забезпечує формування інформаційного підґрунтя для стратегічного аналізу, прогнозування та

контролю. Використання показників KPI, ROI, CLV, SAC дозволяє оцінювати результативність реалізації стратегії, здійснювати моніторинг досягнення стратегічних цілей і коригувати управлінські рішення відповідно до змін Інтернет-середовища [144].

Інтеграційна концепція в системі стратегічного управління діяльністю підприємства спрямована на узгодження онлайн- та офлайн-каналів взаємодії в межах єдиної стратегії розвитку. Вона забезпечує цілісність стратегічних рішень, синергію управлінських і ринкових процесів та ефективне використання ресурсів. У стратегічному вимірі омніканальний підхід дозволяє підприємству формувати єдину ринкову позицію та підвищувати ефективність реалізації стратегії в Інтернет-середовищі [159].

Інноваційна концепція в системі стратегічного управління діяльністю підприємства орієнтована на використання цифрових технологій як джерела стратегічних змін і конкурентних переваг. Застосування штучного інтелекту, автоматизації, big data, AR/VR-технологій розглядається не лише як інструмент підвищення операційної ефективності, а як стратегічний ресурс розвитку. У стратегічному управлінні ця концепція забезпечує адаптацію підприємства до технологічних змін і формування довгострокових стратегій цифрового зростання [155].

Соціально-етична концепція інтегрується в систему стратегічного управління через орієнтацію підприємства на принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності та етичної поведінки в Інтернет-середовищі. У стратегічному вимірі вона сприяє формуванню позитивної репутації, підвищенню довіри стейкхолдерів і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Врахування соціально-етичних аспектів у стратегічних рішеннях дозволяє знизити репутаційні ризики та зміцнити стратегічні позиції підприємства [140].

Таким чином, клієнтоорієнтована, інформаційно-аналітична, інтеграційна, інноваційна та соціально-етична концепції, інтегровані в систему стратегічного управління діяльністю підприємства, формують комплексну



основу стратегічного розвитку в інтернет-середовищі. Їх поєднання забезпечує узгодженість стратегічних цілей і управлінських рішень, підвищує адаптивність системи стратегічного управління та створює передумови для досягнення стійких конкурентних переваг у цифровій економіці.

Концептуальні основи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі формуються на перетині класичної теорії стратегічного менеджменту та сучасних концепцій цифрової економіки, мережевого суспільства, платформної та екосистемної логіки розвитку. У межах даного підходу підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує в умовах постійної цифрової взаємодії з ринковими, технологічними та інституційними елементами Інтернет-середовища [148].

Ключовою концептуальною засадою є системність стратегічного управління, відповідно до якої управлінські, інформаційні та ринкові процеси розглядаються у взаємозв'язку та взаємозумовленості. Інтернет-середовище забезпечує інтеграцію стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю в єдиний безперервний управлінський цикл, що підвищує узгодженість стратегічних рішень і результативність їх реалізації.

Сучасне інтернет-середовище характеризується високим рівнем динамічності, інформаційної насиченості та зростаючою складністю взаємодії між учасниками ринку, що зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до стратегічного управління діяльністю підприємств. За цих умов ефективність стратегічних рішень дедалі більше залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові технології, аналітичні інструменти, партнерські мережі та поведінкові характеристики онлайн-споживачів у єдину систему управління [126].

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні цілісної архітектури системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, яка б забезпечувала узгодженість стратегічних цілей, ресурсних можливостей та управлінських процесів з урахуванням специфіки цифрового ринку (рис.1.13).



Рис.1.13. Архітектура системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі

*Джерело: побудовано автором за [67, 84, 96, 109]*

Така архітектура повинна не лише відображати ключові суб'єкти та процеси стратегічного управління, але й забезпечувати можливість формалізації взаємозв'язків між ними з метою оцінювання ефективності функціонування системи в цілому.

Отже, процес стратегічного управління підприємством відображає логіку побудови, взаємозв'язок та ієрархію ключових елементів стратегічного

управління, що забезпечують формування, реалізацію та коригування стратегічних рішень у довгостроковій перспективі. Запропонована архітектура ґрунтується на системному підході та розглядає стратегічне управління як багаторівневий, безперервний і адаптивний процес.

В контексті розробленої архітектури моделі процесу стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі ефективність зазначеного процесу пропонується описувати наступною залежністю:

$$ESIMS=f(A,S,O,C,K,I), \quad (1.1)$$

де:

*ESIMS* – ефективність системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі;

*A* – аналітико-інформаційний блок (*Strategic Analytics*);

*S* – стратегічно-планувальний блок (*Strategic Planning*);

*O* – організаційно-реалізаційний блок (*Organization & Implementation*);

*C* – комунікаційно-взаємодійний блок (*Communication & Stakeholders*);

*K* – контрольо-аналітичний блок (*Strategic Control*);

*I* – оптимізаційно-інноваційний блок (*Innovation & Optimization*).

Ефективність стратегічного управління розглядається як результат взаємодії аналітичних можливостей підприємства, стратегічних ресурсів, організаційних процесів, характеристик споживчого середовища, знанневого потенціалу та рівня цифрових інновацій. Модель слугує теоретико-методологічним підґрунтям для побудови архітектури та дозволяє систематизувати фактори, що визначають результативність стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

Дана модель вирізняється системним і комплексним підходом до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством в Інтернет-середовищі, оскільки охоплює сукупність ключових факторів, що визначають результативність стратегічних рішень у цифровій економіці. Поєднання аналітичних можливостей, стратегічних ресурсів, організаційних процесів,

характеристик споживчого середовища, знаннєвого потенціалу та рівня цифрових інновацій дозволяє розглядати стратегічне управління як інтегровану систему, в якій результат досягається завдяки взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів.

Важливою перевагою запропонованої моделі є її орієнтація на специфіку інтернет-середовища, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та швидкою зміною ринкових умов. Урахування поведінкових характеристик онлайн-споживачів, ролі даних і цифрових технологій забезпечує адекватність моделі сучасним умовам функціонування підприємств та підвищує її прикладну цінність. Функціональний характер моделі зумовлює її гнучкість і універсальність, що дає змогу адаптувати її до підприємств різних галузей, масштабів і рівнів цифрової зрілості шляхом варіювання змістовного наповнення окремих факторів.

Модель ESIMS створює передумови для формалізації стратегічного управління та переходу від якісного аналізу до кількісної оцінки ефективності управлінських рішень. Декомпозиція факторів A,S,O,C,K,I на систему вимірюваних показників дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими діями та досягнутими результатами, а також визначити ключові точки впливу на ефективність стратегічного управління. Включення до моделі знаннєвого та інноваційного компонентів орієнтує систему на безперервне навчання, стратегічну адаптивність і підтримку інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації [140].

Загалом модель  $ESIMS = f(A,S,O,C,K,I)$  є теоретично обґрунтованою та методологічно гнучкою основою для побудови архітектури системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, розроблення концепції цифрової стратегії та формування інструментарію оцінювання результативності стратегічних рішень.

Застосування даного підходу в практиці дозволяє забезпечити комплексне та системне формування стратегічних рішень підприємства в Інтернет-середовищі, підвищити обґрунтованість управлінських дій на основі

використання аналітичних даних і знаннєвих ресурсів, а також досягти узгодженості між стратегічними цілями, ресурсними можливостями та організаційними процесами. Реалізація підходу сприяє підвищенню адаптивності підприємства до динамічних змін цифрового ринку, посиленню орієнтації на потреби онлайн-споживачів та впровадженню інноваційних управлінських інструментів, що в сукупності забезпечує зростання ефективності стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства в Інтернет-середовищі [106].

Діяльність підприємств у сучасному інтернет-середовищі відзначається підвищеною складністю управлінських процесів, зростанням рівня конкуренції та необхідністю швидкого реагування на трансформації цифрових ринків. За таких умов особливого значення набуває стратегічне управління, яке потребує чіткої структуризації управлінських процедур, формалізації інформаційних потоків та узгодження взаємодії між аналітичними, плановими й виконавчими складовими системи управління.

З метою впорядкування та системного відображення процесу стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі на рисунку 1.14 подано структурно-функціональну схему, що ілюструє логіку формування, реалізації та контролю стратегічних рішень з урахуванням особливостей цифрового середовища.

Запропонована схема інтегрує стратегічне керівництво, стратегічний аналіз, стратегічне планування, реалізацію стратегічних рішень і механізми стратегічного контролю в єдину замкнену систему, функціонування якої забезпечується прямими та зворотними інформаційними зв'язками.

Застосування цієї схеми дає змогу відобразити значення управлінських впливів, інформаційного забезпечення та цифрових можливостей у процесі формування стратегічної позиції підприємства, а також створює концептуальне підґрунтя для інтеграції аналітичних даних, фінансових обмежень, маркетингових орієнтирів і цифрових інструментів у систему стратегічного управління в інтернет-середовищі.

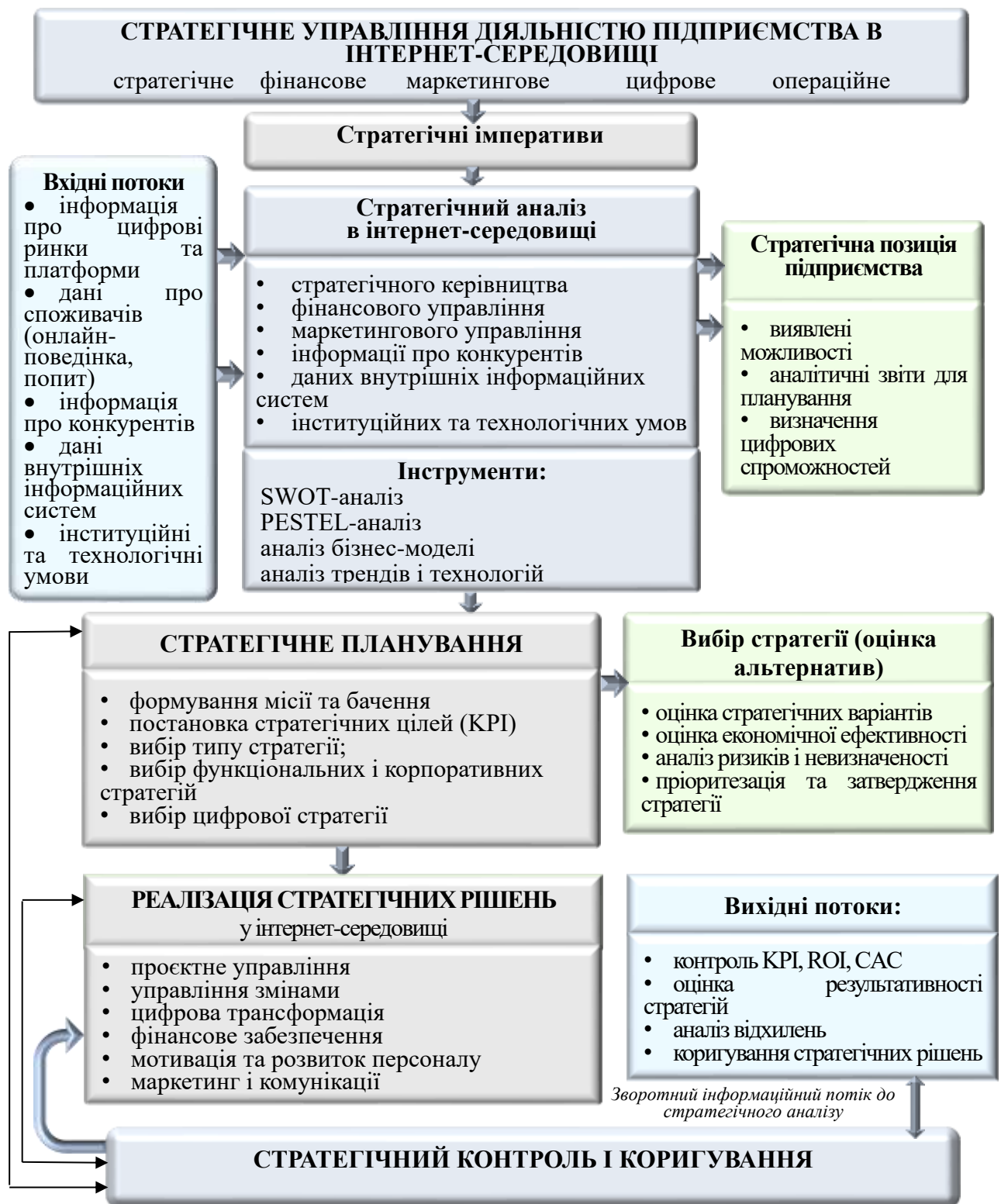


Рис.1.14. Структурно-функціональна схема стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі

Джерело: побудовано автором за [41, 65, 84, 93, 107, 123, 135]

Запропонована схема відображає цілісність і логічну впорядкованість управлінського процесу, що охоплює основні етапи стратегічного аналізу,

планування, реалізації, контролю та коригування стратегічних рішень. Наявність зворотних інформаційних потоків забезпечує адаптивність системи стратегічного управління та її спроможність своєчасно реагувати на зміни умов цифрового ринку. Використання цієї схеми в управлінській практиці сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, узгодженню стратегічних цілей із ресурсним потенціалом підприємства та вимогами онлайн-споживачів, а також забезпечує контроль результативності реалізації стратегії на основі системи ключових показників ефективності. У підсумку це створює передумови для формування стійкої стратегічної позиції підприємства та підвищення ефективності його діяльності в інтернет-середовищі.

Стратегічне управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі потребує дотримання сукупності принципів, які забезпечують цілісність управлінської системи, її гнучкість та здатність до адаптації в умовах цифрової трансформації. Висока динамічність цифрових ринків, зростання ролі даних, інновацій та поведінкових характеристик онлайн-споживачів зумовлюють необхідність формування принципово нових підходів до організації стратегічного управління. Запропоновані принципи стратегічного управління – системність, безперервність, адаптивність, інтегрованість, клієнтоорієнтованість, інноваційність та орієнтація на дані – формують методологічну основу побудови архітектури системи стратегічного управління підприємством в Інтернет-середовищі та визначають логіку прийняття і реалізації стратегічних рішень [65, 123, 135, 136, 137].

Принцип системності ґрунтується на розгляді стратегічного управління як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних компонентів, що охоплюють етапи стратегічного аналізу, планування, реалізації, контролю та коригування управлінських рішень. У межах Інтернет-середовища системний підхід виявляється в узгодженні стратегічних рішень із цифровими ресурсами, управлінськими процесами, платформними рішеннями та умовами функціонування онлайн-ринків [137].

Принцип безперервності відображає динамічний характер стратегічного управління, що передбачає постійне формування, реалізацію та уточнення стратегії в процесі діяльності підприємства. В умовах цифрової економіки стратегічні рішення мають регулярно переглядатися та коригуватися відповідно до змін у поведінці споживачів, технологічному розвитку та конкурентному середовищі [137].

Сутність принципу адаптивності полягає у спроможності системи стратегічного управління оперативно реагувати на трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. В Інтернет-середовищі реалізація цього принципу забезпечується використанням цифрових технологій, інструментів аналітики даних і механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно вносити зміни до стратегічних рішень [137].

Принцип інтегрованості передбачає тісну взаємодію та узгодження стратегічного управління з фінансовими, маркетинговими, операційними та цифровими (ІТ) підсистемами підприємства. У контексті Інтернет-середовища це сприяє досягненню синергетичного ефекту між управлінськими напрямками та підвищує ефективність реалізації цифрових стратегій [137].

Принцип клієнтоорієнтованості полягає у спрямованості стратегічних управлінських рішень на задоволення потреб, очікувань і поведінкових характеристик онлайн-споживачів. В умовах Інтернет-середовища його реалізація забезпечується застосуванням інструментів цифрової аналітики, персоналізації пропозицій і управління споживчим досвідом, що сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів [137].

Принцип інноваційності передбачає систематичне впровадження нових цифрових технологій, управлінських підходів і бізнес-моделей у процес стратегічного управління. Для підприємств, що функціонують в Інтернет-середовищі, інноваційність є визначальним чинником формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку [137].

Принцип орієнтації на дані означає використання результатів комплексного аналізу релевантної інформації як основи для прийняття



стратегічних рішень. Залучення даних із цифрових каналів, онлайн-платформ та внутрішніх інформаційних систем дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і знизити рівень стратегічної невизначеності [137].

Сформована сукупність принципів стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі виступає цілісним методологічним підґрунтям для розбудови ефективної системи управління в умовах цифрової трансформації. Реалізація принципів системності, безперервності та адаптивності забезпечує стабільність і гнучкість стратегічного управління, тоді як принципи інтегрованості та клієнтоорієнтованості сприяють узгодженню управлінських рішень із ресурсним потенціалом підприємства та вимогами онлайн-ринку.

З метою узагальнення теоретико-методологічних положень дослідження та формування цілісного бачення процесу стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі на рис.1.15 представлено концептуальну модель стратегічного управління. Запропонована схема відображає логіку взаємозв'язку між ключовими елементами стратегічного управління, починаючи з визначення його сутності та об'єкта і завершуючи формуванням результатів реалізації стратегічних управлінських рішень. Схема поєднує теоретичний, методичний і практичний рівні стратегічного управління, що дозволяє простежити послідовність переходу від наукового обґрунтування стратегічних орієнтирів до їх практичної реалізації в умовах інтернет-середовища. Особливістю запропонованої моделі є врахування впливу цифрових ринків, поведінки онлайн-споживачів та можливостей цифрових технологій на формування та реалізацію стратегічних управлінських рішень. Сутність стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі базується на авторському підході до трактування даної дефініції та враховує специфіку її практичної реалізації у цифровому просторі.

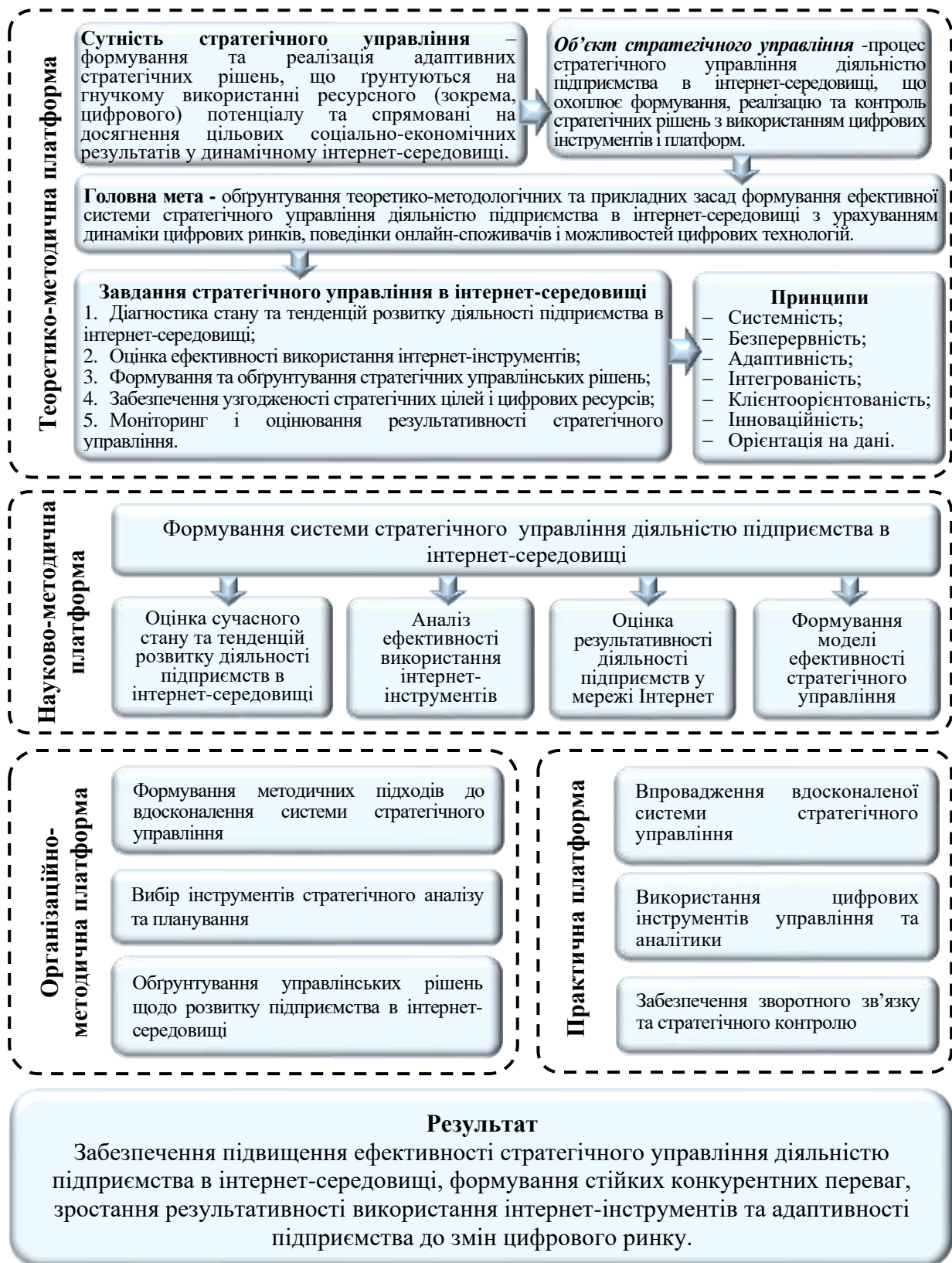


Рис.1.15. Концептуальна модель стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі

Джерело: побудовано автором за [50, 65, 67, 70, 71, 73, 76, 77, 86, 93, 94, 99, 104, 112, 113, 115, 123, 129, 132, 135, 136, 144, 148, 158]

Таким чином, вона полягає у формуванні та реалізації адаптивних стратегічних рішень, що ґрунтуються на гнучкому використанні ресурсного (зокрема, цифрового) потенціалу та спрямовані на досягнення цільових соціально-економічних результатів у динамічному інтернет-середовищі. Такий підхід передбачає активне використання цифрових інструментів, аналітики та платформ для формування стратегічних орієнтирів розвитку. Визначення сутності стратегічного управління створює теоретичне підґрунтя для конкретизації об'єкта управлінського впливу.

Об'єктом стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі є процес стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, що охоплює формування, реалізацію та контроль стратегічних рішень із використанням цифрових інструментів і платформ. Саме через об'єкт стратегічного управління реалізуються управлінські впливи, визначені його сутністю, що зумовлює необхідність формування чіткої цільової спрямованості системи стратегічного управління.

Головною метою стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі є обґрунтування теоретико-методологічних і прикладних засад формування ефективної системи стратегічного управління з урахуванням динаміки цифрових ринків, поведінки онлайн-споживачів і можливостей цифрових технологій. Реалізація цієї мети потребує її деталізації через систему конкретних завдань стратегічного управління.

Для досягнення поставленої мети визначено комплекс взаємопов'язаних завдань, що охоплюють: діагностику стану та тенденцій розвитку діяльності підприємства в інтернет-середовищі; оцінку ефективності використання інтернет-інструментів; формування та обґрунтування стратегічних управлінських рішень; забезпечення узгодженості стратегічних цілей і цифрових ресурсів; моніторинг та оцінювання результативності стратегічного управління. Виконання зазначених завдань потребує дотримання певних принципів, що регламентують логіку функціонування системи стратегічного управління.

На основі визначених сутності, об'єкта, мети, завдань і принципів формується система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. Вона передбачає послідовну реалізацію етапів аналізу, оцінювання, моделювання та прийняття стратегічних рішень.

Першим етапом є оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності підприємства в інтернет-середовищі, що дозволяє визначити вихідні умови функціонування підприємства, ідентифікувати ключові проблеми та потенціал розвитку. Отримані результати є підґрунтям для подальшого аналізу ефективності використання інтернет-інструментів. На цьому етапі здійснюється аналіз результативності застосування цифрових каналів, платформ і інструментів управління, що дає змогу оцінити їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Результати аналізу формують інформаційну базу для оцінювання загальної результативності діяльності підприємства в мережі Інтернет.

Оцінка результативності діяльності підприємства в інтернет-середовищі здійснюється з використанням системи показників і метрик, що відображають економічні, маркетингові та управлінські результати. Це дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей і перейти до формування моделі ефективності стратегічного управління.

Формування моделі ефективності стратегічного управління забезпечує узагальнення результатів попередніх етапів і створює аналітичну основу для вдосконалення системи стратегічного управління. На цій основі розробляються методичні підходи до її подальшого розвитку. Методичні підходи до вдосконалення системи стратегічного управління визначають інструментарій і механізми реалізації стратегічних рішень з урахуванням специфіки інтернет-середовища. На цьому етапі здійснюється вибір адекватних інструментів стратегічного аналізу та планування, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і їх узгодженість із цифровими можливостями підприємства.

Обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі базується на результатах попередніх етапів та забезпечує перехід до практичної реалізації вдосконаленої системи управління.

Впровадження вдосконаленої системи стратегічного управління передбачає використання цифрових інструментів управління та аналітики, а також організацію зворотного зв'язку і стратегічного контролю. При цьому процес стратегічного управління в інтернет-середовищі нерозривно пов'язаний із цифровим маркетингом як інструментом зворотного зв'язку.

Результатом реалізації концептуальної моделі є підвищення ефективності стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, формування стійких конкурентних переваг, зростання результативності використання інтернет-інструментів і підвищення адаптивності підприємства до змін цифрового ринку.

Отже, представлена концептуальна модель створює методологічне підґрунтя для подальшої діагностики системи стратегічного управління, розроблення методичних підходів до її вдосконалення та оцінювання результативності діяльності підприємства в інтернет-середовищі.

## **Висновки до розділу 1**

1. Доведено, що стратегічне управління пройшло шлях від жорсткого планування до динамічної системи, яка в сучасних умовах є визначальним чинником забезпечення життєздатності підприємства. Систематизація наукових поглядів дозволила виокремити ключові підходи до визначення сутності стратегічного управління (системно-структурний, конкурентно-результативний, адаптивно-поведінковий, інтегрально-цільовий, дезиційний, прогностичний), що підкреслює багатоаспектність стратегічного управління як об'єкта наукового пізнання. Обґрунтовано сутнісні ознаки стратегічного

управління. Побудована циклічна тріада елементів стратегічного управління з деталізацією архітектури завдань, функцій та результатів. Обґрунтовано, що реалізація стратегічного управління базується на взаємодії специфічних функцій (зокрема аналітичної, прогнозної, інноваційної та адаптивної), що дозволяє досягати комплексних результатів – від економічної ефективності до стратегічної стійкості у довгостроковій перспективі.

2. Обґрунтовано, що сучасне інтернет-середовище стрімко трансформується з сукупності комунікаційних каналів у складну цифрову екосистему, яка принципово змінює параметри стратегічного розвитку підприємства. Показаний дуалістичний характер впливу інтернет-середовища на управлінські процеси, коли воно виступає одночасно і як вектор активної стратегічної експансії підприємства, і як джерело ресурсів та ризиків. Доведено, що ключовою особливістю функціонування підприємства в інтернет-середовищі є зміна архітектури стратегічного процесу в напрямі підвищення його інтерактивності, швидкості трансакцій та глобалізації ринкової присутності.

3. Доведено, що концептуальні основи стратегічного управління в інтернет-середовищі ґрунтуються на синтезі класичних шкіл менеджменту та сучасних екосистемних підходів, за яких підприємство розглядається як відкрита цифрова система. Розроблено концептуальну модель стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, яка охоплює етапи діагностики цифрового потенціалу, стратегічного планування, вибору інструментів та впровадження з безперервним моніторингом результативності. Доведено, що ключовим елементом запропонованої концепції є перехід від лінійних моделей управління до мережових, де стратегічні рішення базуються на інтегрованому використанні даних інтернет-середовища.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ**

#### **2.1. Оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі.**

На сучасному етапі розвитку світової економіки відбувається глибока трансформація господарської діяльності підприємств, зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, глобалізацією економічних процесів та інтенсивним поширенням інформаційно-комунікаційних мереж. Інтернет-середовище поступово перетворилося на один із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємств, визначаючи нові можливості для організації бізнес-процесів, взаємодії зі споживачами, розроблення ринкових стратегій та створення доданої вартості. У цих умовах діяльність підприємств дедалі більше інтегрується з цифровими платформами, системами управління даними, електронною комерцією, онлайн-комунікаціями та цифровими сервісами, що формує нову парадигму функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки.

Сучасна економічна система характеризується переходом від традиційних моделей ведення господарської діяльності до цифрових форм організації бізнесу, у яких Інтернет виступає не лише каналом передачі інформації, а комплексною інфраструктурою економічної взаємодії. Підприємства використовують інтернет-середовище для реалізації товарів і послуг, управління взаємовідносинами зі споживачами, оптимізації логістичних процесів, аналізу поведінки клієнтів, розвитку маркетингових комунікацій та підвищення ефективності управління ресурсами. У результаті формуються нові бізнес-моделі, засновані на використанні цифрових технологій, мережевої взаємодії та аналітики великих масивів даних.

Актуальність дослідження діяльності підприємств в інтернет-середовищі обумовлена стрімким зростанням масштабів цифрової економіки та розширенням електронної комерції. Упродовж останніх років спостерігається стабільне збільшення кількості користувачів Інтернету, розвиток цифрових платіжних систем, поширення онлайн-платформ і цифрових сервісів, що формує нові умови функціонування підприємств. За оцінками міжнародних організацій, частка цифрової економіки у структурі світового валового внутрішнього продукту має тенденцію до постійного зростання, а електронна комерція виступає одним із найбільш динамічних сегментів сучасної економіки. Це свідчить про системний характер цифрових трансформацій та необхідність їх комплексного наукового дослідження [146].

Особливого значення проблема розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі набуває в умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища та прискорення технологічних змін. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до нових умов функціонування, впроваджувати інноваційні технології, розвивати цифрові канали продажу та підвищувати рівень цифрових компетентностей персоналу. У цьому контексті інтернет-середовище виступає не лише інструментом розвитку бізнесу, а стратегічним чинником забезпечення його стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності.

Для України дослідження діяльності підприємств в інтернет-середовищі має особливу наукову та практичну значущість у зв'язку з процесами цифровізації економіки, інтеграції до європейського економічного простору та необхідністю забезпечення відновлення економічної активності в умовах воєнних викликів. Поширення дистанційних форм роботи, розвиток електронної комерції, використання цифрових платіжних систем і онлайн-сервісів сприяють підвищенню гнучкості підприємств та забезпечують безперервність їх функціонування навіть за умов обмежень фізичної інфраструктури. У цьому аспекті інтернет-середовище стає важливим



інструментом економічної адаптації, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу.

Водночас розвиток діяльності підприємств у цифровому середовищі супроводжується низкою системних викликів, серед яких особливого значення набувають питання забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, подолання цифрової нерівності, обмеженості інвестиційних ресурсів, недостатнього рівня цифрових компетентностей та швидкого морального старіння технологій. Наявність зазначених проблем зумовлює необхідність проведення комплексних досліджень сучасного стану діяльності підприємств у цифровому середовищі, визначення ключових тенденцій її розвитку та формування ефективних механізмів управління цифровими трансформаційними процесами.

Проблематика розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі досліджується в межах концепцій цифрової економіки, електронної комерції, цифрового маркетингу, цифрової трансформації бізнесу та платформеної економіки. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів цих досліджень зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Водночас динамічність цифрового середовища, поява нових технологічних рішень і трансформація поведінки споживачів зумовлюють необхідність постійного оновлення наукових підходів і методичних інструментів управління розвитком підприємств у цифровому просторі [82].

Таким чином, дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі є важливим науковим завданням, що потребує системного аналізу економічних, технологічних і організаційних аспектів цифровізації бізнесу. Аналіз динаміки розвитку цифрової економіки та рівня інтернет-користування дозволяє оцінити масштаби цифрової трансформації підприємств, визначити ключові напрями їх розвитку та сформулювати науково обґрунтовані підходи до підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційної активності підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Одним із ключових показників оцінювання рівня цифровізації підприємств та економіки загалом у сучасних умовах розвитку цифрової економіки є індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI) [20]. Цей індекс використовується для комплексної оцінки рівня розвитку цифрових технологій, цифрової інфраструктури та інтеграції цифрових інструментів у діяльність підприємств. DESI дозволяє визначити рівень цифрової зрілості економіки, оцінити ступінь використання інформаційно-комунікаційних технологій суб'єктами господарювання та виявити напрями подальшого розвитку цифрової трансформації бізнесу.

Особливе значення індекс DESI має для аналізу діяльності підприємств в інтернет-середовищі, оскільки він охоплює показники використання цифрових технологій підприємствами, розвитку електронної комерції, цифрових навичок населення та цифрових державних послуг (рис.2.1). Використання цього індексу у дослідженні дозволяє здійснити порівняльний аналіз рівня цифровізації підприємств у різних країнах та визначити конкурентні позиції національної економіки у глобальному цифровому середовищі.

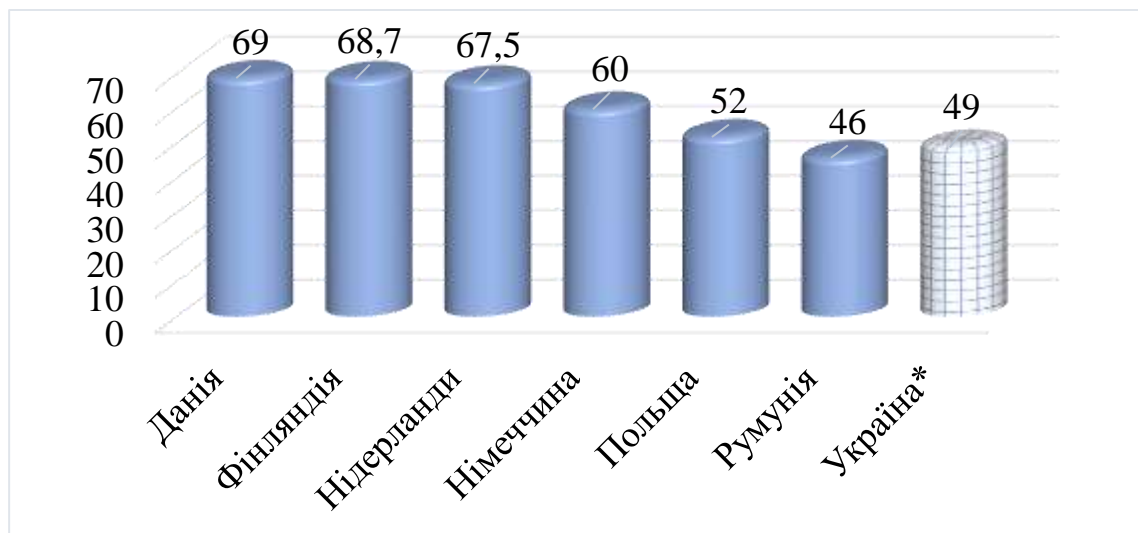


Рис.2.1. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) для окремих країн, 2024 рік.

*Джерело побудовано автором за [20]*

Аналіз значень індексу DESI свідчить про поступове зростання рівня цифровізації економік країн Європейського Союзу та підвищення рівня

інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємств. Країни з високими значеннями індексу характеризуються розвинутою цифровою інфраструктурою, активним використанням електронної комерції, широким впровадженням цифрових сервісів та високим рівнем цифрових компетентностей персоналу. Для України результати оцінювання за індексом DESI демонструють позитивну динаміку розвитку цифрової економіки, однак рівень цифровізації підприємств залишається нижчим порівняно з країнами Європейського Союзу. Це свідчить про необхідність подальшого впровадження цифрових технологій, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності працівників підприємств.

Для оцінювання рівня інноваційного розвитку економік різних країн широко використовується Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index – GII), який дозволяє комплексно оцінити інноваційний потенціал підприємств, розвиток науково-технічної діяльності та рівень впровадження нових технологій у господарську діяльність (рис.2.2) [56].

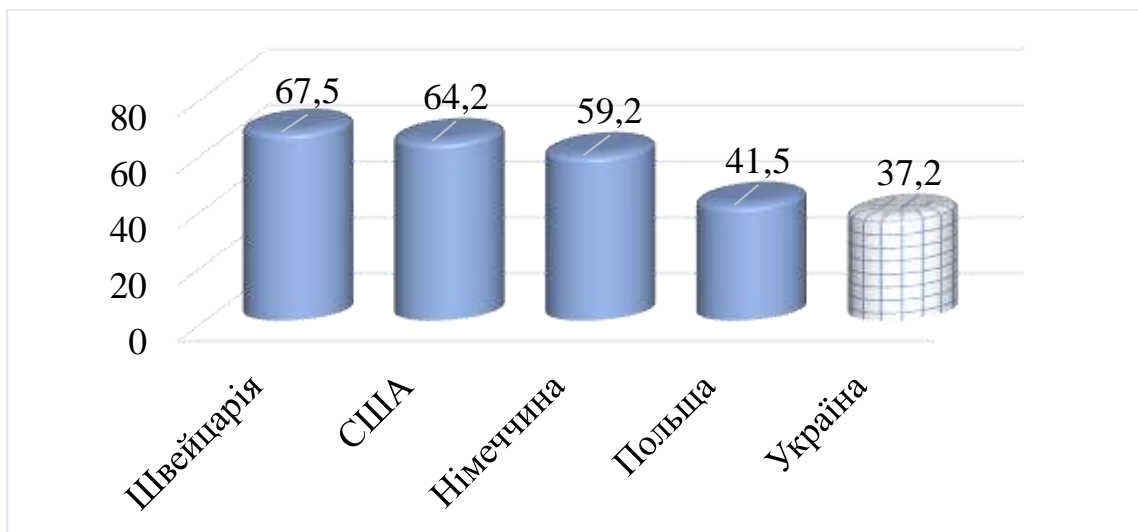


Рис.2.2. Global Innovation Index (GII) – індекс інновацій, 2024 рік.

*Джерело побудовано автором за [56]*

Застосування індексу GII у дослідженні діяльності підприємств в інтернет-середовищі дозволяє визначити рівень технологічного розвитку економіки, оцінити інноваційну активність підприємств та встановити взаємозв'язок між цифровізацією бізнесу та інноваційною діяльністю.

Результати аналізу індексу ГП свідчать про значні відмінності у рівні інноваційного розвитку економік різних країн. Найвищі значення індексу характерні для економічно розвинених держав, які активно впроваджують цифрові технології, інвестують у наукові дослідження та стимулюють розвиток інноваційного підприємництва. Для України значення індексу ГП підтверджує наявність значного потенціалу інноваційного розвитку, однак рівень впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств потребує подальшого вдосконалення. Це обумовлює необхідність розвитку інноваційної інфраструктури, підтримки цифрових стартапів та стимулювання використання сучасних технологій у господарській діяльності.

У процесі цифрової трансформації економіки важливе значення має рівень готовності країни до використання інформаційно-комунікаційних технологій. Одним із ключових показників оцінювання цього рівня є індекс готовності до мережевої економіки (Network Readiness Index – NRI), який визначає здатність економіки використовувати цифрові технології для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємств (рис.2.3) [28].

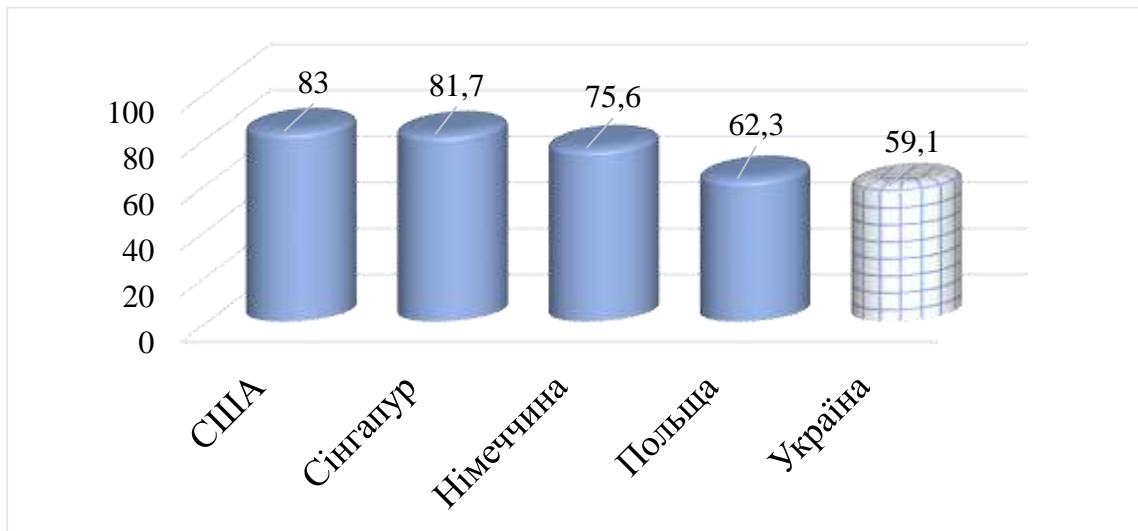


Рис.2.3. Network Readiness Index (NRI) – готовність до цифрової економіки, 2024 рік.

*Джерело побудовано автором за [28]*

Індекс NRI охоплює показники розвитку цифрової інфраструктури, використання цифрових технологій підприємствами, рівня цифрових навичок населення та ефективності державного управління у сфері цифровізації. Його застосування у дослідженні дозволяє оцінити рівень цифрової готовності підприємств до функціонування в інтернет-середовищі. Аналіз індексу NRI свідчить про поступове підвищення рівня цифрової готовності економік різних країн та активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємств. Країни з високими значеннями індексу характеризуються розвинутою цифровою інфраструктурою, високим рівнем доступу до Інтернету та широким використанням цифрових платформ у бізнесі. Для України результати оцінювання за індексом NRI демонструють позитивну динаміку розвитку цифрового середовища, однак рівень цифрової готовності підприємств залишається нижчим порівняно з країнами Європейського Союзу. Це свідчить про необхідність модернізації цифрової інфраструктури та підвищення рівня використання цифрових технологій підприємствами.

Важливим у створенні сприятливого середовища для функціонування підприємств є рівень цифровізації державного управління, який визначається індексом розвитку електронного урядування (E-Government Development Index – EGDI). Застосування індексу EGDI у дослідженні діяльності підприємств в інтернет-середовищі дозволяє оцінити рівень розвитку електронних адміністративних послуг, що безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності підприємств (рис.2.4) [42]. Результати аналізу індексу EGDI свідчать про поступове зростання рівня цифровізації державного управління та розширення доступу до електронних послуг. Країни з високими значеннями індексу характеризуються високим рівнем розвитку цифрових сервісів, що сприяє спрощенню процедур ведення бізнесу та підвищенню ефективності взаємодії підприємств із державними органами. Для України розвиток електронного урядування створює сприятливі умови для цифровізації підприємств, однак подальше вдосконалення цифрових державних сервісів є

необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємств у цифровому середовищі.

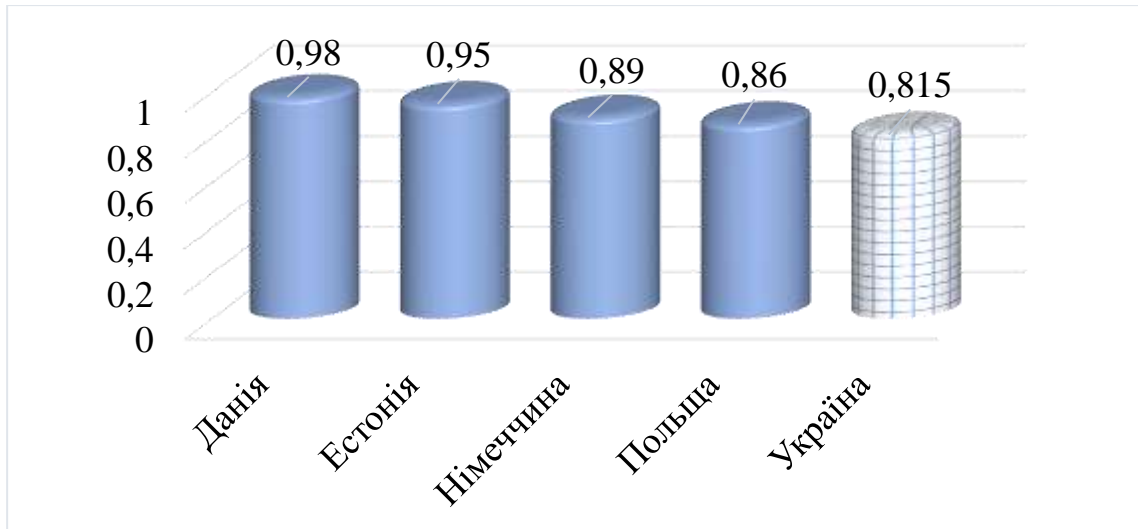


Рис.2.4. E-Government Development Index (EGDI), 2024 рік.

*Джерело побудовано автором за [42]*

У процесі розвитку цифрової економіки не менш важливе значення має рівень готовності країни до здійснення електронної комерції. Для оцінювання цього рівня використовується індекс розвитку електронної комерції (UNCTAD B2C E-commerce Index), який визначає здатність економіки забезпечувати ефективне функціонування онлайн-торгівлі [53]. Індекс враховує такі показники, як рівень доступу до інтернету, розвиток платіжної інфраструктури, логістичні можливості та рівень довіри споживачів до електронних транзакцій (рис.2.5).

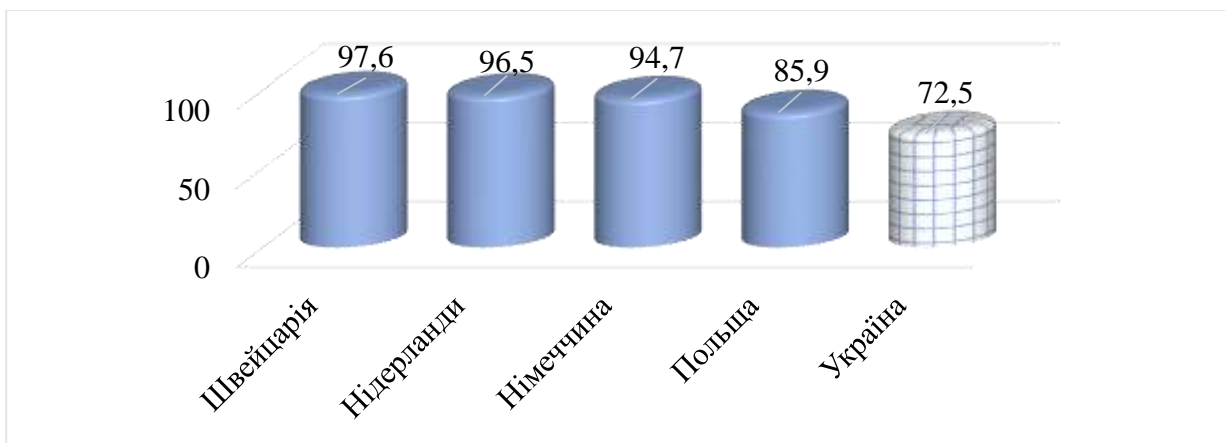


Рис.2.5. UNCTAD B2C E-commerce Index – розвиток електронної комерції, 2024 рік.

*Джерело побудовано автором за [53]*

Аналіз індексу B2C E-commerce свідчить про поступове зростання рівня розвитку електронної комерції у світі та активне впровадження цифрових технологій у сфері торгівлі. Країни з високими значеннями індексу характеризуються розвиненою логістичною інфраструктурою, високим рівнем використання електронних платіжних систем та широким доступом до Інтернету. Для України результати оцінювання за цим індексом свідчать про наявність значного потенціалу розвитку електронної комерції, однак подальше вдосконалення платіжної та логістичної інфраструктури є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємств у цифровому середовищі. Поширення мережі інтернет та зростання кількості її користувачів у глобальному масштабі перебуває у тісному взаємозв'язку з розвитком електронної комерції. Підвищення рівня інтернетизації населення створює передумови для розширення спектра цифрових послуг, підвищення доступності онлайн-покупок та активізації формування глобального цифрового ринку. У цьому контексті динаміка кількості користувачів мережі інтернет виступає одним із ключових індикаторів оцінки потенціалу розвитку електронної комерції та цифрової економіки загалом. Аналіз відповідних статистичних показників дозволяє визначити рівень цифрової зрілості суспільства, масштаби проникнення інформаційно-комунікаційних технологій та перспективи подальшого зростання електронної торгівлі (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Кількість користувачів Інтернету у світі, ЄС та Україні у 2021–2025 роках**

| Показник                                   | Роки |      |      |      |      | Темп росту, %    |                  |
|--|------|------|------|------|------|------------------|------------------|
|  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2024р. до 2023р. | 2025р. до 2024р. |
| Кількість користувачів Інтернету, млн осіб |      |      |      |      |      |                  |                  |
| у світі                                    | 4900 | 5160 | 5400 | 5500 | 6000 | 101,85           | 109,09           |
| у ЄС                                       | 390  | 398  | 404  | 408  | 412  | 100,99           | 100,98           |
| в Україні                                  | 29   | 29,5 | 30,2 | 30,8 | 31,5 | 101,99           | 102,27           |

*Джерело побудовано автором за [28, 55]*

Отже, результати аналізу даних таблиці свідчать про стійку тенденцію до зростання кількості користувачів мережі Інтернет у світі, країнах Європейського Союзу та Україні протягом 2021–2025 років [24]. Найбільш

динамічне зростання спостерігається на глобальному рівні, де кількість користувачів збільшилася з 4900 млн осіб у 2021 році до 6000 млн осіб у 2025 році, що підтверджує активний розвиток процесів цифровізації та розширення доступу населення до інформаційно-комунікаційних технологій [24].

У країнах Європейського Союзу зростання кількості користувачів інтернету характеризується більш стабільними темпами, що свідчить про високий рівень насиченості ринку цифровими послугами та сформовану цифрову інфраструктуру. Водночас в Україні також спостерігається поступове збільшення кількості користувачів інтернету – з 29 млн осіб у 2021 році до 31,5 млн осіб у 2025 році, що відображає позитивні зміни у сфері цифровізації суспільства та підвищення рівня доступності цифрових сервісів [24].

Таким чином, зростання кількості користувачів інтернету створює сприятливі умови для розвитку електронної комерції, цифрових фінансових послуг і цифрової економіки загалом, а також сприяє розширенню можливостей підприємств щодо використання сучасних інформаційних технологій у господарській діяльності. З огляду на загальні тенденції зростання кількості користувачів мережі Інтернет на глобальному та регіональному рівнях, доцільним є більш детальний аналіз особливостей використання інтернету у розрізі окремих країн (рис.2.6).

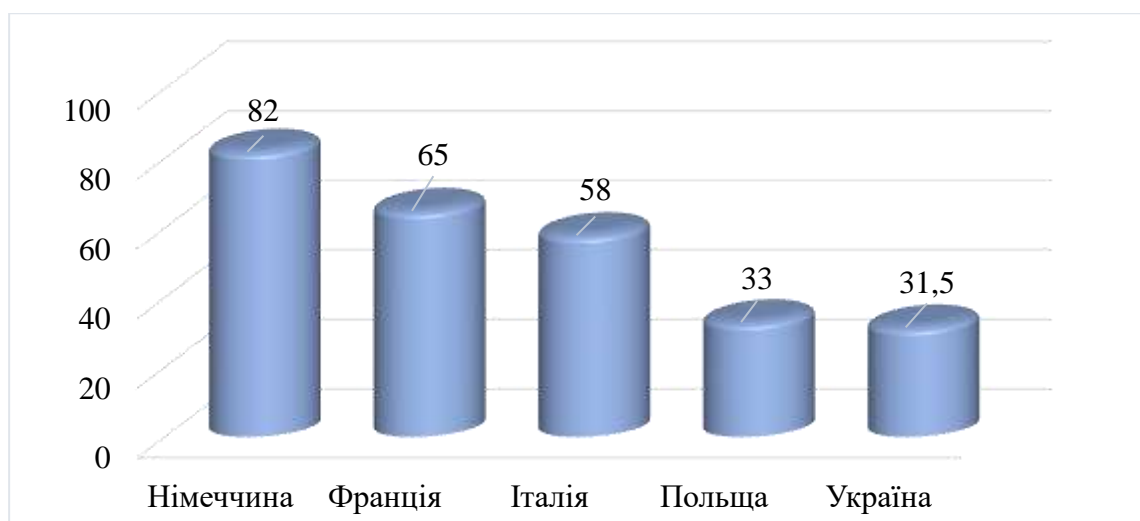


Рис.2.6. Кількість користувачів інтернету в окремих країнах світу у 2025 році

*Джерело побудовано автором за [24]*



Такий підхід дозволяє визначити рівень цифрового розвитку національних економік, оцінити масштаби проникнення інформаційно-комунікаційних технологій та виявити специфічні тенденції формування цифрового середовища в різних країнах світу.

Найбільша кількість користувачів інтернету спостерігається у Німеччині – 82 млн осіб, що зумовлено високим рівнем економічного розвитку країни, значною чисельністю населення та розвиненою цифровою інфраструктурою [53, 55]. Франція та Італія також характеризуються значними показниками використання інтернету – відповідно 65 млн та 58 млн осіб, що свідчить про високий рівень цифровізації суспільства та широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери економічної діяльності [53]. Водночас у Польщі кількість користувачів інтернету становить 33 млн осіб, що відображає активний розвиток цифрового середовища та поступове розширення доступу населення до мережі Інтернет [55]. В Україні цей показник становить 31,5 млн осіб, що дещо нижче порівняно з країнами Європейського Союзу, однак демонструє стабільний рівень використання цифрових технологій та позитивну динаміку розвитку цифрової інфраструктури [55].

Отже, результати аналізу даних рисунка свідчать про значний рівень поширення мережі Інтернет у країнах Європи та Україні, що створює сприятливі умови для розвитку електронної комерції, цифрових фінансових послуг і цифрової економіки загалом. Водночас наявні відмінності у кількості користувачів інтернету між країнами зумовлені рівнем економічного розвитку, чисельністю населення та ступенем розвитку цифрової інфраструктури. У цілому зростання кількості користувачів інтернету виступає важливим чинником цифрової трансформації економіки та розширення можливостей підприємств щодо здійснення діяльності в інтернет-середовищі.

У сучасних умовах цифровізація виступає важливим чинником підвищення ефективності господарської діяльності суб'єктів підприємництва, забезпечення їх конкурентоспроможності та розширення можливостей інтеграції у глобальні економічні відносини. Це, у свою чергу, обумовлює

зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні сталого розвитку економіки та формуванні нових моделей економічної взаємодії.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств досягається шляхом активного використання цифрових технологій, які забезпечують оптимізацію виробничих і управлінських процесів, скорочення операційних витрат, підвищення якості продукції та послуг, а також прискорення адаптації до змін ринкового середовища. У результаті формуються стійкі конкурентні переваги суб'єктів господарювання в умовах глобалізації економіки. Цифрова трансформація бізнес-процесів передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств, зокрема автоматизації виробництва та управління, аналітики великих даних, використання хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпеченню прозорості управлінських процесів, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та загальному зростанню ефективності функціонування організацій. Розвиток інноваційних бізнес-моделей охоплює впровадження нових форм організації підприємницької діяльності, зокрема електронної комерції, платформ спільного використання ресурсів, сервісів підписки, цифрових фінансових послуг та інших інноваційних рішень. Застосування таких моделей створює додаткові джерела доходів, сприяє диверсифікації господарської діяльності та забезпечує стійкий економічний розвиток підприємств у цифровому середовищі.

У контексті дослідження діяльності підприємств в інтернет-середовищі окреслені тенденції свідчать про об'єктивну необхідність подальшого впровадження цифрових технологій, підвищення рівня цифрової зрілості суб'єктів господарювання та адаптації їх стратегічних підходів до функціонування в умовах цифрової економіки. Це обумовлює трансформацію управлінських і виробничих процесів, орієнтованих на використання сучасних інформаційних рішень та інноваційних інструментів ведення бізнесу.

Одним із ключових напрямів розвитку підприємств є інтеграція інноваційних цифрових технологій, зокрема хмарних сервісів і технологій

штучного інтелекту. Використання зазначених інструментів забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію витрат, автоматизацію операційної діяльності та вдосконалення систем управління підприємством. Хмарні технології надають можливість оперативного доступу до обчислювальних ресурсів і даних у режимі реального часу, тоді як технології штучного інтелекту створюють нові можливості для обробки великих масивів інформації, прогнозування розвитку ринкових процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що підтверджується відповідними тенденціями, відображеними у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2.*

**Порівняльні показники цифровізації підприємств у ЄС та Україні у  
2021–2025 роках**

| Показник  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------|------|------|------|------|
| Частка підприємств з базовим рівнем цифрової інтенсивності, % |      |      |      |      |      |
| ЄС  | 55   | 57   | 59   | 74   | 76   |
| Україна   | 45   | 47   | 49   | 52   | 55   |
| Використання хмарних сервісів, %                              |      |      |      |      |      |
| ЄС  | 36   | 41   | 45   | 50   | 52   |
| Україна   | 12   | 14   | 17   | 21   | 25   |
| Використання штучного інтелекту, %                            |      |      |      |      |      |
| ЄС  | 5    | 7    | 8    | 13,5 | 19   |
| Україна   | 2    | 3    | 4    | 6    | 8    |

*Джерело побудовано автором за [23]*

Отже, результати аналізу даних таблиці 2.2 свідчать про поступове зростання рівня цифровізації підприємств як у країнах Європейського Союзу, так і в Україні протягом 2021–2025 років. Зокрема, частка підприємств із базовим рівнем цифрової інтенсивності в ЄС збільшилася з 55 % у 2021 році до 76 % у 2025 році, тоді як в Україні цей показник зріс з 45 % до 55 %, що підтверджує позитивну динаміку розвитку цифрового середовища та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємств [23].

Водночас спостерігається активне зростання використання хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту. У країнах ЄС рівень використання хмарних технологій зріс з 36 % у 2021 році до 52 % у 2025 році, тоді як в Україні – з 12 % до

25 % [23]. Аналогічна тенденція характерна і для використання технологій штучного інтелекту: у ЄС цей показник збільшився з 5 % до 19 %, а в Україні – з 2 % до 8 % [23]. Це свідчить про поступове скорочення цифрового розриву між Україною та країнами Європейського Союзу, хоча рівень впровадження інноваційних технологій у вітчизняних підприємств залишається нижчим порівняно з європейськими країнами. Таким чином, зростання рівня цифрової інтенсивності підприємств і впровадження сучасних цифрових технологій виступає важливим чинником підвищення ефективності господарської діяльності, конкурентоспроможності підприємств та інтеграції національної економіки у європейський цифровий простір.

З метою більш наочного відображення рівня цифровізації підприємств та порівняння ключових показників використання цифрових технологій у країнах Європейського Союзу та Україні доцільно розглянути їх структуру за окремий рік. На рисунку представлено порівняльну характеристику основних показників цифрової інтенсивності підприємств, використання хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту у ЄС та Україні у відповідному році (рис.2.7).

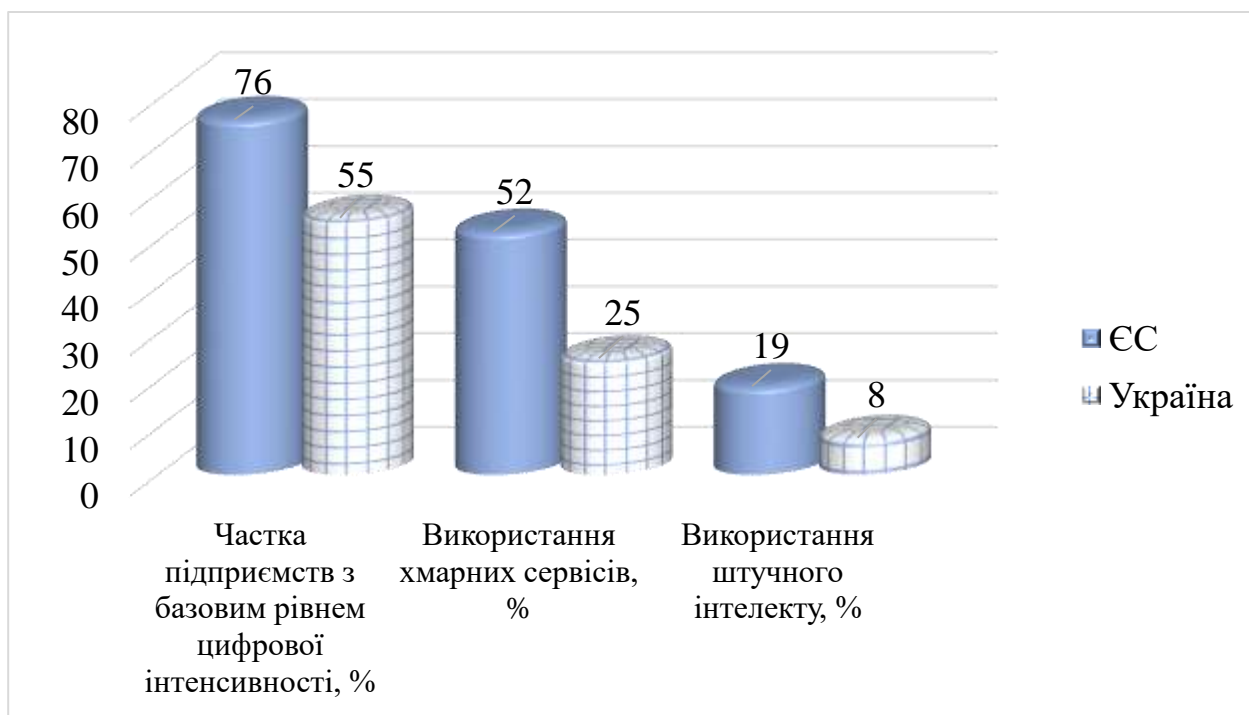


Рис.2.7. Цифровізація підприємств у ЄС та Україні у 2025 році

*Джерело побудовано автором за [23, 24]*

Отже, розширення використання хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту виступає важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств, формування інноваційних бізнес-моделей та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки. Активне впровадження цифрових технологій, зокрема хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту, сприяє інтенсифікації розвитку фінансових інновацій та формуванню сучасної цифрової платіжної інфраструктури. Підвищення рівня цифровізації бізнесу та поширення електронної комерції обумовлюють зростання обсягів цифрових платежів, збільшення кількості фінансових транзакцій і розширення частки безготівкових розрахунків у структурі світової економіки. Цифрові платіжні системи забезпечують оперативність, зручність і високий рівень безпеки здійснення фінансових операцій, що сприяє підвищенню ефективності економічних процесів і стимулює розвиток фінансових технологій.

З метою більш ґрунтовного дослідження тенденцій розвитку цифрових фінансових послуг у таблиці представлено динаміку обсягів цифрових платежів, кількості транзакцій та частки безготівкових операцій у світі протягом 2021–2025 років, а також темпи їх зростання у 2024–2025 роках, що дозволяє оцінити масштаби та інтенсивність розвитку цифрових фінансових інструментів у глобальному економічному середовищі (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Розвиток цифрових платежів у світі у 2021–2025 роках

| Показники                              | Роки |      |      |      |      | Темп зростання, % |                |
|--|------|------|------|------|------|-------------------|----------------|
|  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2024р до 2023р    | 2025р до 2024р |
| Обсяг цифрових платежів, трлн дол. США | 6,7  | 7,5  | 8,4  | 9,5  | 10,6 | 113,10            | 111,58         |
| Кількість транзакцій, млрд             | 785  | 865  | 975  | 1085 | 1195 | 111,28            | 110,14         |
| Частка безготівкових операцій, %       | 52   | 55   | 58   | 61   | 64   | 105,17            | 104,92         |

*Джерело: побудовано автором за [37, 55].*

Аналіз даних таблиці свідчить про наявність стійкої тенденції до зростання обсягів цифрових платежів і активного поширення безготівкових розрахунків у світовій економіці протягом 2021–2025 років. Зокрема, обсяг цифрових платежів збільшився з 6,7 трлн дол. США у 2021 році до 10,6 трлн дол. США у 2025 році, що підтверджує інтенсивний розвиток цифрових фінансових технологій, розширення інфраструктури електронних розрахунків та підвищення рівня довіри користувачів до цифрових платіжних систем [55].

Водночас кількість фінансових транзакцій зросла з 785 млрд у 2021 році до 1195 млрд у 2025 році, що свідчить про зростання активності користувачів у цифровому фінансовому середовищі та розширення сфер застосування електронних платіжних інструментів [55]. Частка безготівкових операцій також характеризується позитивною динамікою, збільшившись з 52 % у 2021 році до 64 % у 2025 році, що відображає поступовий перехід економічних систем до використання безготівкових форм розрахунків і підвищення рівня цифровізації фінансових відносин [55]. Отже, розвиток цифрових платежів виступає одним із ключових чинників цифрової трансформації фінансової системи, сприяє підвищенню ефективності здійснення фінансових операцій, оптимізації витрат на обслуговування платежів та формуванню сучасної моделі функціонування цифрової економіки.

У сучасних умовах цифровізації економіки важливим чинником розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі є використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема мережі Інтернет, корпоративних вебсайтів і соціальних мереж. Застосування зазначених цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності комунікації з клієнтами, розширенню каналів збуту продукції та формуванню конкурентних переваг підприємств у цифровому середовищі.

З метою оцінки рівня цифровізації підприємств у таблиці наведено динаміку частки підприємств, що використовують інтернет у господарській діяльності, мають власний вебсайт та застосовують соціальні мережі у світі, країнах Європейського Союзу та Україні протягом 2021–2025 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Рівень цифровізації підприємств у світі, ЄС та Україні у 2021–2025 роках**

| Показник   | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Частка підприємств, що використовують інтернет у господарській діяльності, % |          |          |          |          |          |
| Світ   | 76       | 78       | 80       | 82       | 84       |
| ЄС   | 90       | 91       | 92       | 93       | 94       |
| Україна  | 79       | 81       | 83       | 85       | 87       |
| Частка підприємств, що мають вебсайт, %                                      |          |          |          |          |          |
| Світ   | 64       | 66       | 68       | 70       | 72       |
| ЄС   | 77       | 78       | 79       | 80       | 81       |
| Україна  | 35       | 38       | 42       | 46       | 50       |
| Частка підприємств, що використовують соціальні мережі, %                    |          |          |          |          |          |
| Світ   | 52       | 55       | 58       | 61       | 63       |
| ЄС   | 57       | 59       | 60       | 62       | 64       |
| Україна  | 40       | 43       | 47       | 51       | 55       |

*Джерело побудовано автором за [24, 42, 80].*

Отже, результати аналізу даних таблиці свідчать про стійку тенденцію до зростання рівня використання цифрових технологій підприємствами у світі, країнах Європейського Союзу та Україні протягом 2021–2025 років. Зокрема, частка підприємств, що використовують мережу Інтернет у господарській діяльності, у світі збільшилася з 76 % у 2021 році до 84 % у 2025 році, у країнах ЄС – з 90 % до 94 %, а в Україні – з 79 % до 87 %, що підтверджує активне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств [42]. Водночас спостерігається суттєве зростання частки підприємств, що мають власні вебсайти та використовують соціальні мережі як інструмент маркетингових комунікацій. Особливо помітною є позитивна динаміка в Україні, де частка підприємств із вебсайтами зростає з 35 % у 2021 році до 50 % у 2025 році, а використання соціальних мереж – з 40 % до 55 %, що свідчить про активний розвиток цифрового маркетингу та розширення онлайн-присутності бізнесу [42].

Таким чином, зростання рівня використання інтернету, вебсайтів і соціальних мереж підприємствами є важливим чинником цифрової

трансформації бізнесу, підвищення ефективності комунікацій зі споживачами та розвитку електронної комерції в умовах формування сучасної цифрової економіки. З огляду на виявлені тенденції розвитку цифровізації підприємств у світі та країнах Європейського Союзу, особливого значення набуває аналіз відповідних показників на національному рівні. З цією метою на рисунку 2.8. представлено динаміку використання цифрових технологій підприємствами в Україні, що дозволяє оцінити рівень їх цифрової активності та визначити основні напрями розвитку інтернет-середовища вітчизняного бізнесу.



Рис.2.8. Динаміка використання цифрових технологій підприємствами в Україні за 2023-2025 роки

*Джерело побудовано автором за [46, 80].*

У сучасних умовах цифровізації економіки одним із ключових каналів реалізації товарів і послуг та важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств стає електронна комерція. Зростання частки електронної комерції у роздрібній торгівлі свідчить про зміну споживчої поведінки населення, розвиток цифрової інфраструктури, поширення онлайн-платежів і вдосконалення логістичних систем. Для підприємств інтернет-середовище виступає не лише альтернативним каналом збуту, а стратегічним інструментом розширення ринків, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності.



У країнах Європейського Союзу розвиток електронної комерції відбувається більш системно завдяки високому рівню цифровізації економіки, розвиненій інфраструктурі електронних платежів і стабільному економічному середовищу. Водночас в Україні електронна комерція демонструє високі темпи зростання, що пов'язано з активним впровадженням цифрових технологій, розширенням доступу до Інтернету, розвитком маркетплейсів та адаптацією підприємств до умов цифрової економіки.

Порівняльний аналіз частки електронної комерції у роздрібній торгівлі в Україні та країнах Європейського Союзу дозволяє оцінити рівень розвитку онлайн-торгівлі, визначити тенденції цифровізації бізнесу та окреслити перспективи подальшого розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі. Динаміка цього показника відображає поступове зростання ролі електронної комерції у структурі роздрібного товарообороту та свідчить про формування нових моделей ведення бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

З метою оцінювання тенденцій розвитку електронної комерції доцільно проаналізувати динаміку частки електронної комерції у роздрібній торгівлі в Україні та ЄС у 2021–2025 роках, що представлено в таблиці 2.9.

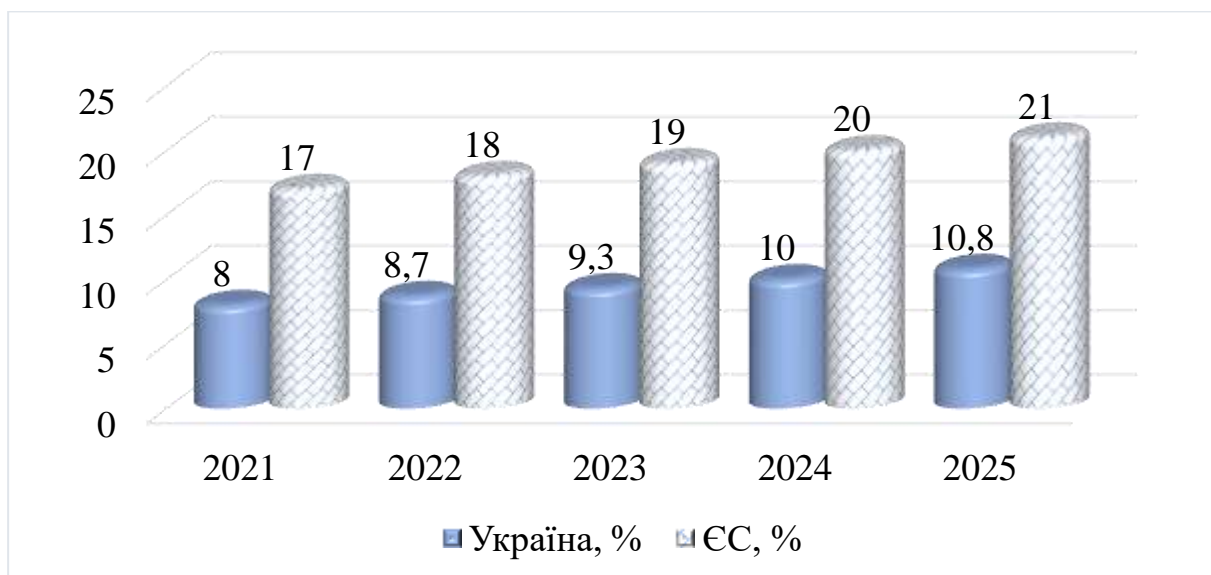


Рис. 2.9. Частка електронної комерції у роздрібній торгівлі в Україні та ЄС у 2021–2025 роках

*Джерело побудовано автором за [24, 28].*

Аналіз даних щодо частки електронної комерції у роздрібній торгівлі в Україні та країнах Європейського Союзу у 2021–2025 роках свідчить про стійку тенденцію до зростання ролі онлайн-торгівлі в структурі роздрібного товарообороту. Зокрема, в Україні частка електронної комерції збільшилася з 8,0% у 2021 році до 10,8% у 2025 році, що підтверджує поступову цифровізацію торговельної діяльності підприємств та розширення використання інтернет-каналів реалізації товарів і послуг [28]. Позитивна динаміка цього показника зумовлена розвитком платіжної інфраструктури, зростанням кількості користувачів Інтернету, поширенням мобільних технологій та активним впровадженням цифрових сервісів у сфері торгівлі.

Водночас у країнах ЄС частка електронної комерції є значно вищою та зросла з 17,0% у 2021 році до 21,0% у 2025 році, що свідчить про більш високий рівень цифровізації економіки та зрілість електронного ринку [28]. Вищі показники ЄС пояснюються розвиненою логістичною інфраструктурою, стабільним економічним середовищем, широким використанням цифрових технологій підприємствами та високим рівнем довіри споживачів до онлайн-покупок. Разом з тим більш високі темпи приросту показника в Україні порівняно з країнами Європейського Союзу свідчать про значний потенціал подальшого розвитку електронної комерції та діяльності підприємств в інтернет-середовищі. Отже, результати аналізу підтверджують, що електронна комерція стає важливим напрямом розвитку підприємств і ключовим чинником підвищення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки.

З метою наочнішого відображення тенденцій розвитку цифровізації підприємств у світі, країнах Європейського Союзу та Україні доцільно представити порівняльну динаміку рівня використання цифрових технологій підприємствами у графічному вигляді. Візуалізація цих показників дозволяє більш чітко простежити зміни у рівні цифрової інтенсивності підприємств, визначити відмінності між регіонами та оцінити загальні тенденції цифрової

трансформації бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. Відповідні результати наведено на рисунку 2.10.

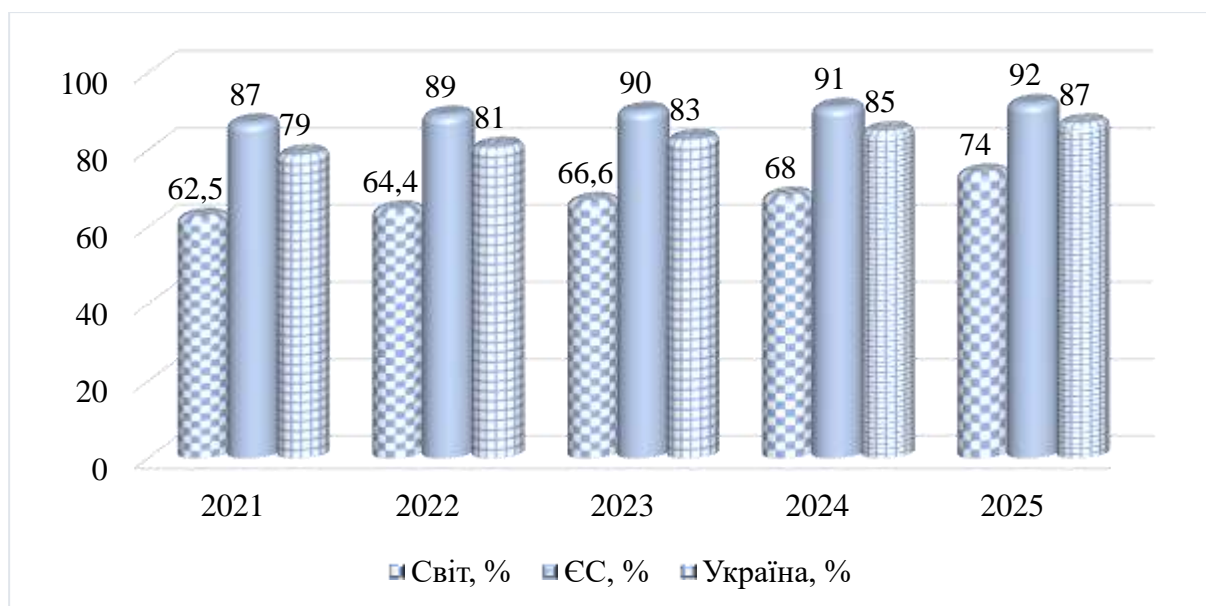


Рис.2.10. Порівняльний рівень проникнення Інтернету: Україна – ЄС – світ у 2021–2025 роках

*Джерело побудовано автором за [24, 28, 55].*

Аналіз даних, представлених на рисунку, свідчить про поступове зростання рівня цифровізації підприємств у світі, країнах Європейського Союзу та Україні протягом 2021–2025 років. Найвищий рівень цифровізації спостерігається в країнах Європейського Союзу, де частка підприємств, що використовують цифрові технології, стабільно перевищує аналогічні показники інших регіонів. Це пояснюється високим рівнем розвитку цифрової інфраструктури, ефективною державною політикою у сфері цифровізації та значними інвестиціями у розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

У світі загалом рівень цифровізації підприємств також демонструє позитивну динаміку, що пов'язано з активним впровадженням цифрових інновацій, розвитком електронної комерції та поширенням цифрових платформ. В Україні, незважаючи на складні економічні та соціальні умови, спостерігається стабільне зростання рівня цифровізації підприємств, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до умов цифрової економіки та розширення діяльності підприємств в інтернет-середовищі.

Отже, результати аналізу підтверджують наявність загальної тенденції до підвищення рівня цифровізації підприємств, що створює передумови для подальшого розвитку електронної комерції, цифрових сервісів та інноваційних бізнес-моделей у сучасному економічному середовищі.

Для більш повного розуміння тенденцій розвитку електронної комерції та оцінювання її ролі у структурі роздрібної торгівлі доцільно здійснити порівняльний аналіз частки електронної комерції у світі, країнах Європейського Союзу та Україні. Візуалізація зазначених показників дозволяє наочно простежити динаміку розвитку онлайн-торгівлі, визначити рівень інтеграції цифрових технологій у торговельну діяльність підприємств та оцінити ступінь цифровізації ринку роздрібної торгівлі. Відповідні результати порівняльного аналізу частки електронної комерції у роздрібній торгівлі в Україні, ЄС та світі за 2021–2025 роки представлені на рисунку 2.11.

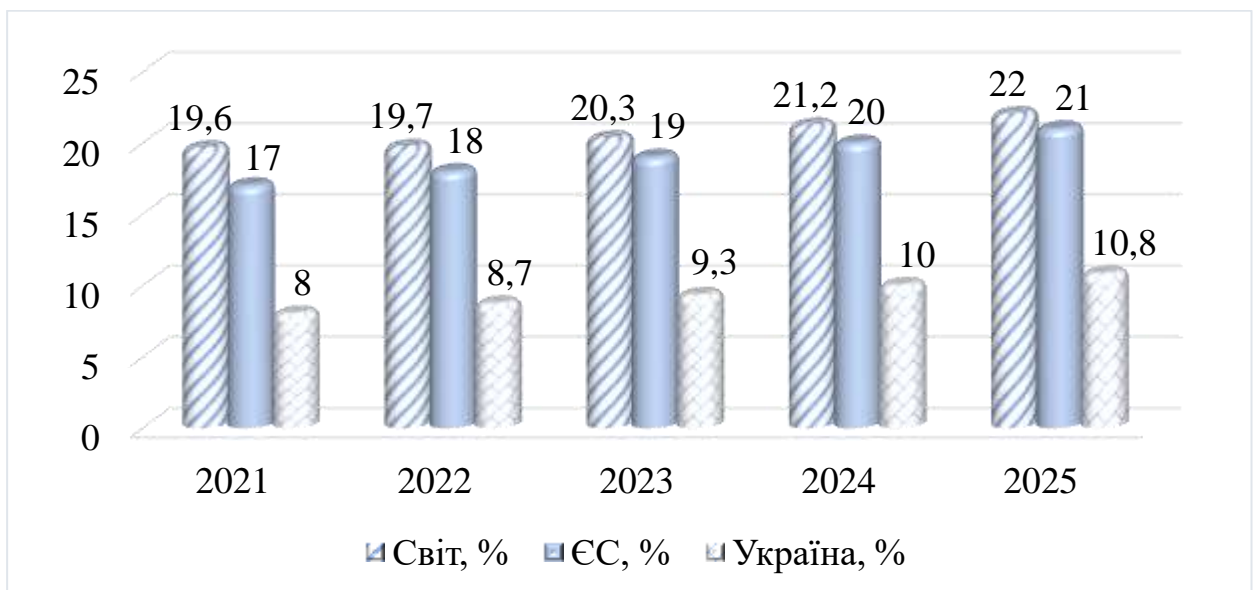


Рис.2.11. Порівняльна частка електронної комерції у роздрібній торгівлі: Україна – ЄС – світ у 2021–2025 роках

*Джерело побудовано автором за [24, 42, 53].*

Аналіз даних, представлених на рисунку, свідчить про стійку тенденцію до зростання частки електронної комерції у роздрібній торгівлі у світі, країнах Європейського Союзу та Україні протягом 2021–2025 років. Найвищі значення цього показника спостерігаються на глобальному рівні, де частка електронної

комерції збільшилася приблизно з 20% у 2021 році до понад 22% у 2025 році, що свідчить про активне поширення цифрових каналів продажу та зростання ролі онлайн-торгівлі у світовій економіці [42]. У країнах Європейського Союзу також відзначається стабільне зростання частки електронної комерції – з близько 17% у 2021 році до понад 21% у 2025 році [42]. Це пояснюється високим рівнем цифровізації підприємств, розвитком логістичної інфраструктури, широким використанням електронних платіжних систем та високою довірою споживачів до онлайн-покупок.

В Україні частка електронної комерції у роздрібній торгівлі залишається нижчою порівняно з країнами ЄС та світовими показниками, однак демонструє позитивну динаміку зростання – з приблизно 8% у 2021 році до понад 11% у 2025 році [24]. Це свідчить про поступове розширення діяльності підприємств в інтернет-середовищі, розвиток електронних торговельних платформ та підвищення рівня цифровізації економіки.

Отже, результати аналізу підтверджують, що електронна комерція є одним із ключових напрямів розвитку сучасної торгівлі, а зростання її частки у роздрібному товарообороті створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств та посилення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки.

Проведений аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі свідчить про поступове зростання ролі цифрових технологій у функціонуванні бізнесу та формуванні нових моделей господарської діяльності. Результати дослідження підтверджують, що електронна комерція та цифровізація підприємств стають ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, розширення ринків збуту та забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки. Упродовж 2021–2025 років спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів електронної комерції та частки онлайн-продажів у структурі роздрібної торгівлі як у світі загалом, так і в країнах Європейського Союзу та Україні. Найвищий рівень розвитку електронної

комерції характерний для країн ЄС, що пояснюється високим рівнем цифровізації підприємств, розвинутою інфраструктурою електронних платежів, ефективною логістикою та стабільним економічним середовищем. Водночас в Україні спостерігаються більш високі темпи зростання електронної комерції, що свідчить про значний потенціал розвитку цифрового бізнесу та активну адаптацію підприємств до умов цифрової економіки.

Порівняльний аналіз рівня цифровізації підприємств показав, що країни Європейського Союзу демонструють вищі показники використання цифрових технологій, зокрема хмарних сервісів, систем електронної комерції та інструментів цифрового маркетингу. В Україні процес цифровізації підприємств також характеризується позитивною динамікою, хоча рівень цифрової інтенсивності залишається нижчим, що зумовлено обмеженістю фінансових ресурсів, нерівномірністю розвитку цифрової інфраструктури та впливом зовнішніх економічних факторів.

Разом з тим результати аналізу підтверджують, що інтернет-середовище стає стратегічним напрямом розвитку підприємств, оскільки забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів, розширення каналів комунікації зі споживачами та створення нових можливостей для інноваційної діяльності. Зростання частки електронної комерції у роздрібній торгівлі та збільшення рівня цифровізації підприємств свідчать про формування цифрової моделі функціонування бізнесу, у межах якої інформаційно-комунікаційні технології відіграють визначальну роль.

Отже, узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що діяльність підприємств в інтернет-середовищі характеризується стійкою тенденцією до розвитку, а цифровізація бізнесу виступає одним із ключових чинників економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Подальший розвиток електронної комерції та цифрових технологій потребує вдосконалення інституційного середовища, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової компетентності персоналу підприємств.

## **2.2. Аналіз ефективності інструментів інтернет-маркетингу на підприємствах**

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня використання інтернет-інструментів та цифрових технологій. Інтернет-інструменти забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, розширення каналів взаємодії з клієнтами, оптимізацію витрат і підвищення якості обслуговування. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні науково обґрунтованого інструментарію оцінки ефективності використання цифрових технологій у діяльності підприємств. Традиційні методи економічного аналізу, що базуються лише на фінансових показниках, не дозволяють повною мірою оцінити ефективність використання інтернет-інструментів, оскільки вони не враховують такі важливі аспекти, як рівень автоматизації процесів, активність користувачів цифрових сервісів, якість обслуговування клієнтів та технологічний розвиток підприємства. Саме тому виникає необхідність застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності цифрових технологій, який дозволяє інтегрувати різні групи показників у єдиний узагальнений індекс.

У сучасній економічній науці для вирішення подібних завдань широко використовується метод інтегральної оцінки ефективності, який передбачає агрегування системи взаємопов'язаних показників у єдиний інтегральний показник. Такий підхід забезпечує можливість порівняльного аналізу підприємств, оцінювання динаміки їх розвитку та визначення рівня ефективності використання ресурсів. Інтегральні моделі ефективності застосовуються у дослідженнях цифрової трансформації підприємств, управління інноваціями, оцінки якості послуг та аналізу конкурентоспроможності організацій.

У межах даного дослідження запропоновано економіко-математичну модель інтегральної оцінки ефективності інтернет-інструментів підприємств телекомунікаційної галузі, яка базується на системному підході до управління

підприємством та враховує вплив ключових факторів цифрової діяльності на результати функціонування організації. Запропонована модель дозволяє комплексно оцінити ефективність використання інтернет-інструментів з урахуванням економічних, технологічних та організаційних параметрів діяльності підприємства.

Основною метою розробки моделі є формування універсального інструменту оцінювання ефективності інтернет-інструментів підприємств, який може бути використаний для:

- аналізу рівня цифровізації підприємства
- оцінювання результативності використання цифрових сервісів
- порівняльного аналізу підприємств телекомунікаційної галузі
- визначення резервів підвищення ефективності діяльності
- обґрунтування управлінських рішень у сфері цифрової трансформації

Формування багатофакторної функції ефективності ґрунтується на положеннях ресурсно-орієнтованої теорії підприємства [5], концепції збалансованої системи показників [29], моделі прийняття технологій [19] та теорії цифрової трансформації бізнесу [10].

В основі побудови моделі лежить припущення, що ефективність функціонування підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які відображають результативність використання ресурсів, рівень технологічного розвитку, якість управління та задоволеність клієнтів. Такий підхід відповідає класичним положенням економічної теорії ефективності, згідно з якими результат діяльності підприємства визначається взаємодією виробничих, організаційних і технологічних чинників.

Відповідно до концепції Balanced Scorecard, ефективність діяльності підприємства визначається не лише фінансовими показниками, але й показниками внутрішніх процесів, клієнтської задоволеності та інноваційного розвитку. Саме тому в моделі враховано фактори: результативність цифрових доходів; автоматизація процесів; використання цифрових сервісів; економія витрат; якість обслуговування; технологічний розвиток. Вибір факторів



базується на системному підході до управління підприємством, відповідно до якого ефективність діяльності формується під впливом взаємопов'язаних груп показників, що відображають результативність використання ресурсів, рівень організації бізнес-процесів, технологічний розвиток та якість взаємодії з клієнтами. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи, елементи якої взаємодіють між собою та впливають на досягнення стратегічних і операційних цілей.

Застосування системного підходу дозволяє врахувати багатofакторний характер ефективності та забезпечити комплексну оцінку результативності діяльності підприємства. Відповідно до цього підходу, підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, використовує ресурси для створення послуг і отримує результати у вигляді доходу, прибутку, задоволеності клієнтів та конкурентних переваг.

Запропонована модель базується на використанні інтегрального індексу ефективності інтернет-інструментів, який формується на основі системи часткових показників, що характеризують різні аспекти цифрової діяльності підприємства. До таких показників належать результативність цифрових доходів, рівень автоматизації обслуговування, використання цифрових каналів клієнтами, скорочення витрат, якість сервісу та технологічна зрілість підприємства.

Використання інтегрального індексу дозволяє: забезпечити комплексну оцінку ефективності інтернет-інструментів; врахувати багатofакторний характер цифрової трансформації підприємств; підвищити об'єктивність економічного аналізу; спростити інтерпретацію результатів дослідження; забезпечити можливість порівняння підприємств.

Таким чином, розробка економіко-математичної моделі інтегральної оцінки ефективності інтернет-інструментів є важливим етапом дослідження діяльності підприємств телекомунікаційної галузі та дозволяє сформулювати науково обґрунтований підхід до аналізу ефективності цифрових технологій у сучасних умовах розвитку цифрової економіки.

У рамках даного дослідження виділено шість основних груп факторів, які найбільш повно характеризують ефективність використання інтернет-інструментів підприємства (рис.2.12).



Рис.2.12. Фактори ефективності використання інтернет-інструментів підприємства

*Джерело: узагальнено автором на основі [64, 96, 107, 130, 132, 133, 155]*

У загальному вигляді модель ефективності інтернет-інструментів підприємства  $E_i$  можна подати так:

$$E_i = f(R_i, A_i, U_i, S_i, Q_i, T_i) \quad (2.1)$$

де:  $R_i$  – результативність цифрових каналів;

$A_i$  – рівень автоматизації;

$U_i$  – рівень використання цифрових сервісів клієнтами;

$S_i$  – економія витрат;

$Q_i$  – якість цифрового обслуговування;

$T_i$  – технологічна зрілість інтернет-інструментів.

Для практичного розрахунку ефективності використання інтернет-інструментів підприємства запропоновано інтегральну модель, що базується на методі зваженої суми нормованих показників. Такий підхід дозволяє об'єднати різноманітні показники діяльності підприємства в один узагальнений індекс, який відображає рівень ефективності використання цифрових технологій.

$$IEI_i = \omega_1 k_{dr} + \omega_2 k_{au} + \omega_3 k_{du} + \omega_4 k_{cs} + \omega_5 k_{sq} + \omega_6 k_{ti} \quad (2.2)$$

де:  $IEI_i$  – інтегральний індекс ефективності інтернет-інструментів підприємства;

$k_{dr}$  – коефіцієнт результативності цифрових доходів;

$k_{au}$  – коефіцієнт автоматизації обслуговування;

$k_{du}$  – коефіцієнт використання цифрових каналів клієнтами;

$k_{cs}$  – коефіцієнт скорочення витрат;

$k_{sq}$  – коефіцієнт якості сервісу;

$k_{ti}$  – коефіцієнт технологічної зрілості;

$\omega_1 \dots \omega_6$  – вагові коефіцієнти.

Використання вагових коефіцієнтів у моделі обумовлено необхідністю врахування різної значущості окремих факторів у формуванні загальної ефективності підприємства. У практиці економічного аналізу та управління підприємствами застосування вагових коефіцієнтів є поширеним інструментом інтегральної оцінки, що використовується в методах багатокритеріального аналізу, системах управління ефективністю та економіко-математичному моделюванні.

Запропонована система вагових коефіцієнтів:

$$w_1=0,25; w_2=0,20; w_3=0,15; w_4=0,15; w_5=0,15; w_6=0,10$$

При цьому:

$$\sum_{j=1}^6 w_j = 1 \quad (2.3)$$

Такий підхід відповідає методології інтегральної оцінки ефективності, яка широко використовується у дослідженнях економіки підприємства, цифрової трансформації та управління якістю.

Визначення вагових коефіцієнтів у запропонованій моделі інтегральної оцінки ефективності інтернет-інструментів здійснюється з урахуванням економічної значущості кожного фактору, ступеня його впливу на результати діяльності підприємства та специфіки функціонування підприємств телекомунікаційної галузі. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективність діяльності підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних показників, однак їх вплив на фінансові результати є неоднаковим. У межах даної моделі найбільшу вагу отримують ті фактори, які безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, тоді як фактори, що створюють умови для ефективності, але не формують результат прямо, мають менші ваги. Показник результативності цифрових доходів має найбільшу вагу у структурі моделі, оскільки він безпосередньо відображає економічний результат використання інтернет-інструментів та характеризує фінансову ефективність діяльності підприємства. У теорії економіки підприємства результат діяльності є основним критерієм ефективності, оскільки саме він визначає як прибутковість підприємства, так і фінансову стійкість, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Для підприємств цифрові доходи є ключовим джерелом виручки, оскільки більшість операцій здійснюється через цифрові канали взаємодії з клієнтами. Зокрема, використання мобільних застосунків, особистих кабінетів та онлайн-сервісів дозволяє підприємствам збільшити кількість клієнтів, підвищити обсяг продажів, а також зменшити витрати на обслуговування і як наслідок розширити спектр послуг. Саме тому показник результативності має найбільший вплив на ефективність використання інтернет-інструментів. У класичних моделях ефективності діяльності підприємства фінансовий результат виступає головним індикатором ефективності, що підтверджує доцільність встановлення максимальної ваги для цього показника.

Фактор автоматизації обслуговування має другу за величиною вагу, оскільки він є ключовим механізмом підвищення продуктивності та зниження витрат підприємства. У сучасних підприємствах значна частина операцій виконується автоматично, що дозволяє скоротити час обробки заявок, зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обслуговування та оптимізувати використання ресурсів. У теорії управління підприємством автоматизація розглядається як один із основних факторів підвищення операційної ефективності, що обґрунтовує її високу значущість у структурі моделі. Водночас автоматизація не є кінцевим результатом діяльності підприємства, а виступає інструментом досягнення економічного ефекту, тому її вага є меншою за вагу фінансового результату [98].

Фактор використання цифрових сервісів виступає одним із ключових показників ефективності функціонування підприємств в інтернет-середовищі та відображає ступінь інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Зазначений показник визначає результативність застосування інтернет-інструментів у діяльності підприємства, інтенсивність взаємодії клієнтів із компанією, рівень попиту на цифрові послуги, а також загальний рівень цифрової трансформації підприємства. Високий рівень використання цифрових сервісів свідчить про здатність підприємства ефективно адаптуватися до умов цифрової економіки, підвищувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати конкурентні переваги на ринку [143].

Фактор скорочення витрат відображає економічний ефект від упровадження інтернет-інструментів і цифрових технологій у діяльність підприємства та характеризує рівень ефективності використання його ресурсного потенціалу. Застосування сучасних цифрових рішень сприяє підвищенню продуктивності праці, раціоналізації організаційних процесів і зниженню витрат на здійснення операційної діяльності. У цьому контексті скорочення витрат виступає важливим індикатором економічної результативності цифрової трансформації підприємства [143].

Важливим результатом впровадження інтернет-інструментів є також оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами та скоротити витрати часу на виконання операцій. Одночасно зниження витрат на обслуговування клієнтів досягається завдяки переходу до онлайн-комунікацій, використанню електронних каналів взаємодії та впровадженню цифрових сервісів самообслуговування. Саме тому показник скорочення витрат є важливою складовою оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства та доцільно включається до відповідної аналітичної або економіко-математичної моделі оцінювання результативності цифрової трансформації [143].

Фактор якості обслуговування характеризує рівень задоволеності клієнтів послугами підприємства та виступає важливим індикатором стабільності клієнтської бази й ефективності взаємодії підприємства зі споживачами. Високий рівень якості сервісу сприяє формуванню позитивного досвіду користування послугами, забезпечує довгострокові відносини з клієнтами та створює передумови для стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища [143].

Якість обслуговування безпосередньо впливає на утримання клієнтів, формування їх лояльності, зміцнення ділової репутації підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку. Підприємства, що забезпечують високий рівень сервісу, мають можливість ефективніше реагувати на потреби споживачів, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та формувати позитивний імідж бренду, що, у свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій і розширенню клієнтської бази.

Фактор технологічної зрілості відображає рівень розвитку цифрової інфраструктури підприємства та ступінь інтеграції сучасних інформаційних технологій у його діяльність. Технологічний розвиток сприяє забезпеченню стабільності функціонування інформаційних систем, безперервності надання послуг, створює можливості для впровадження нових сервісів і підвищує рівень продуктивності діяльності підприємства. Водночас високий рівень

технологічного розвитку сам по собі не забезпечує досягнення економічного ефекту, якщо технологічні рішення використовуються нерационально або не відповідають реальним потребам споживачів. У теорії управління підприємством технологічні ресурси розглядаються як необхідна, проте недостатня умова забезпечення ефективності господарської діяльності [143].

Таким чином, запропонована система вагових коефіцієнтів інтегральної моделі ефективності інтернет-інструментів сформована з урахуванням економічної значущості факторів, ступеня їх впливу на результати діяльності підприємства та специфіки функціонування підприємств телекомунікаційної галузі. Найбільшу вагу отримали показники, що безпосередньо визначають фінансовий результат діяльності підприємства, тоді як фактори, що створюють умови для досягнення ефективності, мають менші ваги. Такий підхід забезпечує логічну узгодженість структури моделі, її практичну придатність для економічного аналізу та можливість використання у процесі прийняття управлінських рішень.

Запропонована інтегральна модель ефективності інтернет-інструментів базується на принципах комплексного оцінювання діяльності підприємства та передбачає використання системи часткових показників, що характеризують ключові напрями цифрової трансформації підприємства. До складу моделі включено показники, які відображають фінансову результативність, операційну ефективність, активність користувачів цифрових сервісів, економію ресурсів, якість обслуговування клієнтів та рівень технологічного розвитку підприємства.

Вибір складових моделі обумовлений необхідністю забезпечення комплексного підходу до оцінювання ефективності інтернет-інструментів, що дозволяє врахувати специфіку функціонування підприємств телекомунікаційної галузі. У діяльності таких підприємств інтернет-інструменти виконують одночасно кілька функцій: забезпечують надання послуг, підтримують взаємодію з клієнтами, автоматизують бізнес-процеси та формують конкурентні переваги на ринку. Саме тому оцінювання

ефективності їх використання потребує аналізу як фінансових, так і нефінансових показників діяльності підприємства.

У структурі моделі виділено шість основних складових, кожна з яких характеризує окремий аспект ефективності використання інтернет-інструментів підприємства. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління підприємством, відповідно до яких ефективність діяльності організації визначається не лише рівнем фінансових результатів, але й якістю бізнес-процесів, рівнем задоволеності клієнтів, інтенсивністю використання технологій та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Кожна складова інтегральної моделі відображає конкретний напрям цифрової діяльності підприємства та має власний економічний зміст, методику розрахунку та систему показників. Сукупність цих складових забезпечує формування інтегрального показника ефективності, який дозволяє комплексно оцінити рівень використання інтернет-інструментів підприємства та визначити ефективність їх впливу на результати діяльності організації.

#### 1. Коефіцієнт результативності цифрових доходів.

$$K_{dr} = \frac{D_{dig}}{D_{tot}} \quad (2.4)$$

де:  $D_{dig}$  – дохід, отриманий через цифрові канали;

$D_{tot}$  – загальний дохід підприємства.

Показник відображає частку доходу, що формується завдяки вебсайту, мобільному застосунку, особистому кабінету, онлайн-продажам та іншим цифровим інструментам.

#### 2. Коефіцієнт автоматизації обслуговування

$$K_{au} = \frac{N_{auto}}{N_{all}} \quad (2.5)$$

де:  $N_{auto}$  – кількість звернень, оброблених автоматизовано;

$N_{all}$  – загальна кількість звернень клієнтів.

Коефіцієнт автоматизації обслуговування відображає рівень цифровізації процесів взаємодії підприємства з клієнтами та характеризує



ступінь використання автоматизованих систем для обробки звернень. Він показує, яка частка клієнтських запитів обслуговується без участі персоналу або з мінімальним втручанням оператора.

### 3. Коефіцієнт використання цифрових каналів

$$K_{du} = \frac{U_{dig}}{U_{base}} \quad (2.6)$$

де:  $U_{dig}$  – кількість активних користувачів цифрових сервісів;

$U_{base}$  – загальна клієнтська база підприємства.

Коефіцієнт використання цифрових каналів відображає рівень залучення клієнтів до цифрових сервісів підприємства та характеризує ступінь використання інтернет-інструментів у процесі взаємодії з користувачами.

### 4. Коефіцієнт скорочення витрат

$$K_{cs} = \frac{C_{base} - C_{fact}}{C_{base}} \quad (2.7)$$

де:  $C_{base}$  – витрати до впровадження або модернізації цифрових інструментів;

$C_{fact}$  – фактичні витрати після впровадження.

Коефіцієнт скорочення витрат відображає економічний ефект від впровадження інтернет-інструментів та характеризує рівень оптимізації витрат підприємства.

### 5. Коефіцієнт якості сервісу

$$K_{sq} = \frac{1}{2} \left( \frac{CSAT}{100} + \frac{T_{norm}}{T_{fact}} \right) \quad (2.8)$$

де:  $CSAT$  – рівень задоволеності клієнтів;

$T_{fact}$  – фактичний час обробки звернення;

$T_{norm}$  – нормативний або цільовий час обробки.

Коефіцієнт якості сервісу відображає ефективність обслуговування клієнтів та характеризує рівень відповідності послуг підприємства очікуванням користувачів.

### 6. Коефіцієнт технологічної зрілості

$$K_{ti} = \frac{m}{n} \quad (2.9)$$

де:  $m$  – кількість наявних цифрових інструментів;

$n$  – максимально можлива кількість інструментів у межах прийнятого переліку.

Коефіцієнт технологічної зрілості відображає рівень розвитку цифрової інфраструктури підприємства та характеризує ступінь впровадження сучасних інформаційних технологій.

Для цього дослідження до переліку можна включити: вебсайт, особистий кабінет, мобільний застосунок, онлайн-оплату, чат-бот, push-сповіщення, онлайн-підтримку, CRM-інтеграцію, цифрову аналітику, персоналізацію сервісу.

Оскільки показники мають різну розмірність, перед інтегруванням їх доцільно нормувати. Для цього використовується метод min–max, який переводить усі значення у шкалу від 0 до 1.

Для стимуляторів, тобто показників, де більше значення є кращим:

$$K_{ij}^{norm} = \frac{K_{ij} - K_j^{min}}{K_j^{max} - K_j^{min}} \quad (2.10)$$

де:  $K_{ij}$  – значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства;

$K_j^{min}$  – мінімальне значення показника серед усіх підприємств;

$K_j^{max}$  – максимальне значення показника серед усіх підприємств.

Для дестимуляторів, де менше значення є кращим:

$$K_{ij}^{norm} = \frac{K_j^{max} - K_{ij}}{K_j^{max} - K_j^{min}} \quad (2.11)$$

У цій моделі більшість показників є стимуляторами, оскільки їх зростання свідчить про підвищення ефективності.

Паралельно з інтегральним індексом доцільно оцінювати прямий економічний ефект через показник ROI цифрових інструментів:

$$ROI_{dig} = \frac{P_{dig} - C_{dig}}{C_{dig}} * 100\% \quad (2.10)$$

де:  $P_{dig}$  – економічний результат від використання інтернет-інструментів;

$C_{dig}$  – сукупні витрати на їх розробку, підтримку та просування.

З урахуванням специфіки телекомунікаційних підприємств економічний результат пропонується визначати як:

$$P_{dig} = D_{dig} + S_{op} + S_{ret} \quad (2.11)$$

де:  $D_{dig}$  – дохід від цифрових каналів;

$S_{op}$  – економія операційних витрат;

$S_{ret}$  – економічний ефект від утримання клієнтів.

Тоді:

$$ROI_{dig} = \frac{D_{dig} + S_{op} + S_{ret} - C_{dig}}{C_{dig}} * 100\% \quad (2.12)$$

Ця модель є більш точною, ніж класичний підхід, оскільки враховує не лише прямий дохід, а й опосередкований ефект цифровізації.

Для перевірки впливу окремих факторів на загальну ефективність можна використати багатofакторну регресійну модель:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \beta_3 X_{3t} + \beta_4 X_{4t} + \beta_5 X_{5t} + \varepsilon_t \quad (2.13)$$

де:  $Y_t$  – рівень економічної ефективності у році  $t$ ;

$X_{1t}$  – частка цифрових доходів;

$X_{2t}$  – частка автоматизованих звернень;

$X_{3t}$  – частка активних користувачів застосунку/кабінету;

$X_{4t}$  – скорочення витрат на обслуговування;

$X_{5t}$  – індекс якості сервісу;

$\varepsilon_t$  – випадкова похибка.

Очікувано:

$$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5 > 0$$

Тобто зростання цифрових доходів, автоматизації, цифрової активності клієнтів, економії витрат і якості сервісу має позитивно впливати на загальну ефективність.

Для оцінки рівня ефективності використання інтернет-інструментів підприємств доцільно застосовувати інтервальну шкалу, яка дозволяє класифікувати значення інтегрального індексу за рівнями ефективності. Такий

підхід забезпечує можливість об'єктивної інтерпретації отриманих результатів, порівняльного аналізу підприємств та визначення напрямів підвищення ефективності цифрової діяльності.

Використання інтервальної шкали є поширеним у практиці інтегрального оцінювання, оскільки дозволяє перевести числові значення індексу у якісні характеристики рівня розвитку підприємства. Це особливо важливо при аналізі ефективності інтернет-інструментів, де результати мають комплексний характер і включають різні групи показників.

У межах даного дослідження пропонується використовувати таку шкалу інтерпретації значень інтегрального індексу ефективності (табл.2.5).

*Таблиця 2.5*

#### **Шкала інтерпретації значень інтегрального індексу ефективності**

| Значення індексу ІЕІ | Рівень ефективності | Характеристика рівня                                     |
|----------------------|---------------------|--|
| 0.00–0.39            | низький             | неефективне використання інтернет-інструментів           |
| 0.40–0.59            | середній            | обмежена ефективність використання інтернет-інструментів |
| 0.60–0.79            | достатній           | ефективне використання інтернет-інструментів             |
| 0.80–1.00            | високий             | високоефективне використання інтернет-інструментів       |

*Джерело: розроблено автором [142, 143, 151]*

Інтервальний розподіл значень індексу від 0 до 1 відповідає методології нормування показників методом min–max, який широко використовується в економічних дослідженнях для побудови інтегральних індикаторів. Отримані значення інтегрального індексу ефективності інтернет-інструментів інтерпретуються за допомогою інтервальної шкали, яка дозволяє класифікувати підприємства за рівнем ефективності використання цифрових технологій. Використання такої шкали забезпечує можливість порівняльного аналізу підприємств телекомунікаційної галузі, визначення рівня їх цифрової зрілості та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку інтернет-інструментів.

Для практичного оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів у діяльності підприємств в інтернет-середовищі доцільно застосувати розроблену економіко-математичну модель інтегрального індексу ефективності. На рис.2.13 наведено структурно-логічну схему розробленого методичного підходу до оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємств. Даний підхід передбачає багаторівневу оцінку аналітичних даних - від моніторингу технічних параметрів функціонування вебресурсів до розрахунку специфічних галузевих індикаторів та їхнього впливу на результативність діяльності підприємства. Використання інтегрального підходу дозволяє узагальнити різні аспекти цифрової діяльності підприємства та сформувати комплексну оцінку ефективності використання цифрових технологій.

У межах даного дослідження проведено розрахунок кожної складової інтегральної моделі ефективності інтернет-інструментів для підприємств телекомунікаційного ринку України, зокрема ПрАТ «Київстар», ПАТ «Датагруп», ТОВ «Воля-кабель», ТОВ «НАШНЕТ», а також цифрового сервісного провайдера Megogo, який функціонує за моделлю OTT-платформи. Включення зазначених підприємств до вибірки дозволяє забезпечити порівняльний аналіз різних типів організацій, що надають цифрові послуги, та оцінити рівень ефективності використання інтернет-інструментів у сучасних умовах розвитку цифрової економіки. Вибір підприємств для аналізу обумовлений їх значною роллю на медіа-ринку та цифрових послуг, наявністю розвиненої цифрової інфраструктури та використанням сучасних інтернет-технологій у процесі обслуговування клієнтів.

Залучення до аналізу як великих операторів зв'язку, так і регіональних провайдерів і цифрових платформ дозволяє підвищити репрезентативність дослідження та отримати більш об'єктивні результати оцінювання ефективності інтернет-інструментів.

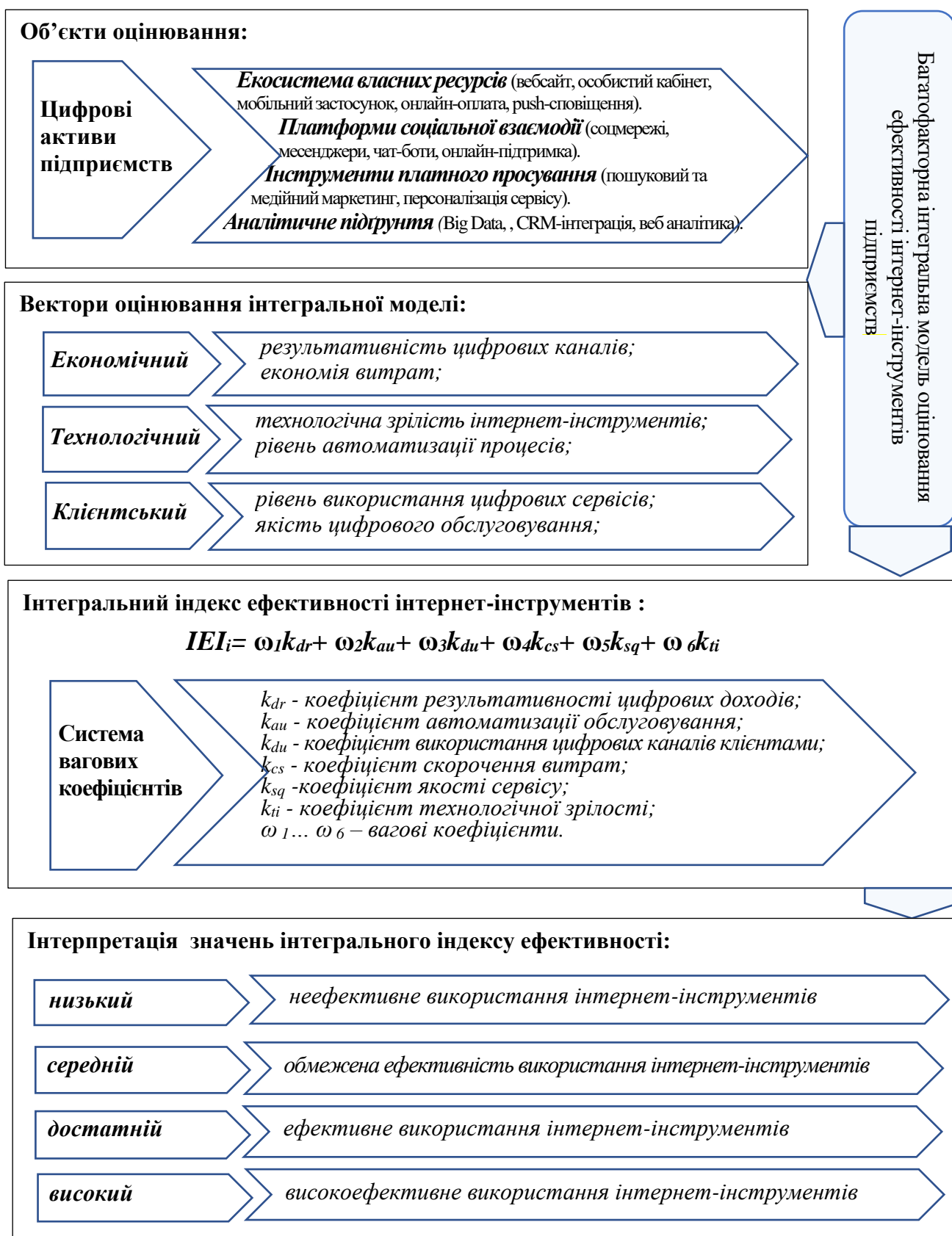


Рис.2.13. Структурно-логічна схема комплексного оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємства

Джерело: побудовано автором за [143, 144, 151]

Аналіз динаміки кожної складової інтегральної моделі дозволяє визначити тенденції розвитку цифрових сервісів, рівень автоматизації бізнес-процесів та ефективність впровадження інтернет-технологій у діяльність підприємств. Результати порівняльного аналізу динаміки коефіцієнта результативності цифрових доходів ( $K_{dr}$ ) провідних компаній медіа-ринку України (ПрАТ «Київстар», ПАТ «Датагруп», ТОВ «Воля-кабель», ТОВ «НАШНЕТ» та цифровий сервісний провайдер Megogo) протягом 2023–2025 років представлено в табл.2.6. Аналіз дозволяє оцінити ефективність стратегій цифровізації підприємств, відстежити темпи росту їхньої прибутковості у цифровому сегменті та визначити лідерів ринку за рівнем інтеграції цифрових сервісів у загальну структуру доходів.

Таблиця 2.6

**Динаміка коефіцієнта результативності цифрових доходів ( $K_{dr}$ ) за  
2023–2025 роки**

| Підприємство      | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Темп росту, %      |                    |
|-------------------|----------|----------|----------|--------------------|--------------------|
|                   |          |          |          | 2024 р. до 2023 р. | 2025 р. до 2024 р. |
| ПрАТ «Київстар»   | 0,1      | 0,11     | 0,12     | 110,00             | 109,09             |
| ПАТ «Датагруп»    | 0,13     | 0,14     | 0,15     | 107,69             | 107,14             |
| ТОВ «Воля-кабель» | 0,12     | 0,13     | 0,14     | 108,33             | 107,69             |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 0,3      | 0,31     | 0,32     | 103,33             | 103,23             |
| Megogo            | 0,95     | 0,96     | 0,97     | 101,05             | 101,04             |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Абсолютним лідером за значенням коефіцієнту є цифровий сервісний провайдер Megogo (0,95–0,97), що пояснюється її бізнес-моделлю, яка майже повністю базується на цифровому контенті. Хоча темпи росту тут найнижчі (близько 101%), це вказує на високу ступінь насиченості та стабільність цифрового портфеля.

Найвищу інтенсивність розвитку демонструє ПрАТ «Київстар», де темп росту у 2024 році становив 110,00%, а у 2025 році – 109,09%. Це свідчить про активну трансформацію традиційного телеком-оператора у постачальника цифрових послуг. ТОВ «НАШНЕТ» посідає впевнену другу позицію за

абсолютним значенням коефіцієнта (0,3–0,32), що вказує на значну частку цифрових сервісів у структурі доходів компанії порівняно з іншими кабельно-мережевими провайдерами (ПАТ «Датагруп» та ТОВ «Воля-кабель»).

Загальна тенденція до щорічного зростання коефіцієнта результативності цифрових доходів ( $K_{dr}$ ) у всіх компаній підтверджує стратегічну орієнтацію українського бізнесу на диджиталізацію та монетизацію цифрових продуктів як основного драйвера економічного розвитку в сучасних умовах.

Рівень впровадження автоматизованих систем та алгоритмів у процеси взаємодії з клієнтами є критично важливим для підвищення операційної ефективності та швидкості надання послуг. Аналіз динаміки коефіцієнта автоматизації обслуговування ( $K_{au}$ ) провідних компаній у сфері медіа-послуг за період 2023–2025 років представлений в табл.2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка коефіцієнта автоматизації обслуговування ( $K_{au}$ )  
за 2023–2025 роки**

| Підприємство      | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Темп росту, %         |                       |
|-------------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|
|                   |          |          |          | 2024 р. до 2023 р., % | 2025 р. до 2024 р., % |
| ПрАТ «Київстар»   | 0,49     | 0,49     | 0,50     | 99,52                 | 101,31                |
| ПАТ «Датагруп»    | 0,61     | 0,63     | 0,66     | 103,28                | 104,96                |
| ТОВ «Воля-кабель» | 0,63     | 0,65     | 0,67     | 102,81                | 102,65                |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 0,64     | 0,62     | 0,60     | 96,15                 | 97,13                 |
| Megogo            | 0,92     | 0,87     | 0,85     | 93,78                 | 98,34                 |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Результати проведеного аналізу свідчать про неоднорідні тенденції у сфері автоматизації обслуговування серед представлених компаній.

Лідером за рівнем автоматизації є цифровий сервісний провайдер Megogo, яка продовжує утримувати найвищий показник, що підтверджує високу інтеграцію self-service технологій (самообслуговування). Проте спостерігається негативна динаміка (темп росту 93,78% у 2024 р.), що може



бути пов'язано з розширенням функцій, які потребують прямої участі людини, або зміною методології обліку автоматизованих процесів.

Найкращу позитивну динаміку демонструють ПАТ «Датагруп» та ТОВ «Воля-кабель». Зокрема, ПАТ «Датагруп» збільшила рівень автоматизації з 0,61 до 0,66 (темп росту 104,96% у 2025 р.), що вказує на успішну модернізацію технічної підтримки та систем обслуговування абонентів.

Показник ТОВ «НАШНЕТ» щорічно знижується (з 0,64 до 0,60), що призвело до падіння темпу росту до 97,13% у 2025 році. Це може сигналізувати про технологічне відставання або свідомий акцент на «живому» спілкуванні з клієнтами як конкурентній перевазі.

ПрАТ «Київстар» після незначного коливання у 2024 році відновила ріст у 2025 році (темп росту 101,31%), зафіксувавши показник на рівні 0,50. Це свідчить про виважений підхід до автоматизації у масштабах великого оператора.

Загалом, ринок демонструє перехідний етап. Підприємства з високим базовим рівнем автоматизації (цифровий сервісний провайдер Megogo, ТОВ «НАШНЕТ») стикаються з корекцією показників, тоді як традиційні провайдери (ПАТ «Датагруп», ТОВ «Воля-кабель») активно нарощують свій цифровий інструментарій для оптимізації витрат.

Аналіз динаміки коефіцієнта використання цифрових каналів дозволяє оцінити рівень цифровізації клієнтської бази підприємств, визначити тенденції розвитку цифрових сервісів та встановити ступінь адаптації користувачів до нових технологій. Зростання значення цього показника свідчить про підвищення ефективності впровадження інтернет-інструментів, покращення доступності цифрових послуг та активізацію онлайн-взаємодії між підприємством і клієнтами.

У таблиці 2.8 наведено результати розрахунку коефіцієнта використання цифрових каналів для підприємств телекомунікаційної галузі за період 2023–2025 років, а також темпи його зміни, що дозволяє оцінити динаміку розвитку цифрових сервісів та рівень цифрової активності користувачів.

**Динаміка коефіцієнта використання цифрових каналів ( $K_{du}$ )  
за 2023–2025 роки**

| Підприємство      | 2023<br>рік | 2024<br>рік | 2025<br>рік | Темп росту, %            |                          |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
|                   |             |             |             | 2024 р. до<br>2023 р., % | 2025 р. до<br>2024 р., % |
| ПрАТ «Київстар»   | 0,239       | 0,247       | 0,253       | 103,47                   | 102,45                   |
| ПАТ «Датагруп»    | 0,463       | 0,529       | 0,521       | 114,28                   | 98,42                    |
| ТОВ «Воля-кабель» | 0,553       | 0,575       | 0,595       | 104,05                   | 103,52                   |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 0,846       | 0,800       | 0,875       | 94,55                    | 109,38                   |
| Megogo            | 0,664       | 0,755       | 0,764       | 113,82                   | 101,19                   |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Аналіз динаміки коефіцієнта використання цифрових каналів за 2023–2025 роки свідчить про загальну тенденцію зростання рівня використання клієнтами цифрових сервісів у діяльності більшості досліджуваних підприємств. Отримані результати підтверджують активний розвиток цифрових каналів обслуговування, розширення функціональності онлайн-сервісів та підвищення рівня цифрової взаємодії з клієнтами.

Найбільш стабільне зростання показника спостерігається у підприємства ТОВ «Воля-кабель», де коефіцієнт використання цифрових каналів зріс з 0,553 у 2023 році до 0,595 у 2025 році, що відповідає темпам зростання понад 3% щороку. Це свідчить про активний розвиток цифрових сервісів підприємства та підвищення рівня залучення клієнтів до використання інтернет-інструментів.

Суттєве зростання показника у 2024 році продемонструвало підприємство ПАТ «Датагруп», де коефіцієнт збільшився на 14,28%, що може бути пов'язано з розширенням спектра цифрових послуг та впровадженням нових онлайн-сервісів. Водночас у 2025 році спостерігається незначне зниження показника (до 0,521), що свідчить про стабілізацію рівня використання цифрових каналів клієнтами.

Підприємство ТОВ «НАШНЕТ» характеризується найвищими значеннями коефіцієнта використання цифрових каналів серед досліджуваних підприємств, що свідчить про високий рівень цифровізації клієнтської бази та активне використання онлайн-сервісів. Водночас у 2024 році спостерігається тимчасове зниження показника, що може бути пов'язано зі змінами структури клієнтів або технічними особливостями впровадження нових сервісів.

Підприємства ПрАТ «Київстар» та цифровий сервісний провайдер Megogo демонструють стабільне зростання коефіцієнта використання цифрових каналів протягом досліджуваного періоду, що свідчить про послідовний розвиток цифрової інфраструктури, підвищення доступності цифрових послуг та ефективність впровадження інтернет-інструментів у діяльність підприємств.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами поступово зростає у всіх досліджуваних підприємств, що є важливим показником розвитку цифрової економіки та підвищення ефективності використання інтернет-інструментів у діяльності підприємств телекомунікаційної

Аналіз динаміки коефіцієнта скорочення витрат дозволяє оцінити ефективність використання інтернет-інструментів, визначити рівень економії ресурсів та встановити тенденції розвитку цифрових процесів у діяльності підприємств. Зростання значення цього показника свідчить про підвищення ефективності управління витратами та результативність впровадження цифрових технологій (табл.2.9).

Аналіз динаміки коефіцієнта скорочення витрат за 2023–2025 роки свідчить про загальну тенденцію підвищення ефективності використання ресурсів у більшості досліджуваних підприємств телекомунікаційної галузі. Отримані результати підтверджують позитивний вплив цифровізації бізнес-процесів на оптимізацію витрат та підвищення економічної результативності діяльності підприємств.

**Динаміка коефіцієнта скорочення витрат ( $K_{cs}$ ) за 2023–2025 роки**

| Підприємство      | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Темп росту, %         |                       |
|-------------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|
|                   |          |          |          | 2024 р. до 2023 р., % | 2025 р. до 2024 р., % |
| ПрАТ «Київстар»   | 1,280    | 1,338    | 1,389    | 104,51                | 103,81                |
| ПАТ «Датагруп»    | 1,316    | 1,222    | 1,317    | 92,89                 | 107,73                |
| ТОВ «Воля-кабель» | 1,275    | 1,280    | 1,275    | 100,39                | 99,57                 |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 1,200    | 1,233    | 1,212    | 102,78                | 98,23                 |
| Megogo            | 0,013    | 1,357    | 1,356    | 10395,14              | 99,91                 |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

ПрАТ «Київстар» демонструє стабільне зростання коефіцієнта скорочення витрат протягом досліджуваного періоду – з 1,280 у 2023 році до 1,389 у 2025 році, що відповідає темпам зростання понад 3–4% щороку. Така динаміка свідчить про ефективне впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів обслуговування клієнтів та оптимізацію операційних витрат.

ПАТ «Датагруп» характеризується коливаннями значення коефіцієнта скорочення витрат: у 2024 році спостерігається зниження показника до 1,222, що може бути пов'язано зі збільшенням інвестицій у розвиток інфраструктури або модернізацію мережі. Водночас у 2025 році показник знову зростає до 1,317, що свідчить про відновлення ефективності управління витратами після завершення інвестиційного етапу.

ТОВ «Воля-кабель» демонструє відносно стабільні значення коефіцієнта скорочення витрат протягом усього періоду дослідження, що свідчить про сталий рівень витрат та поступову адаптацію до цифрових технологій без суттєвих коливань операційної ефективності.

ТОВ «НАШНЕТ» характеризується помірними змінами показника, що свідчить про поступове впровадження цифрових інструментів та оптимізацію витрат, хоча темпи скорочення витрат залишаються нижчими порівняно з великими операторами ринку.

Особливу увагу привертає цифровий сервісний провайдер Megogo, де у 2024 році спостерігається різке зростання коефіцієнта скорочення витрат. Така

динаміка може бути пов'язана зі значним розширенням цифрових сервісів або зміною структури витрат підприємства. Водночас у 2025 році показник стабілізується, що свідчить про досягнення нового рівня ефективності використання ресурсів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що впровадження інтернет-інструментів та цифрових технологій сприяє скороченню витрат підприємств телекомунікаційної галузі, підвищенню продуктивності діяльності та формуванню економічних переваг у конкурентному середовищі.

Якість сервісу є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі в умовах цифрової трансформації економіки. Високий рівень обслуговування клієнтів сприяє підвищенню їх задоволеності, формуванню довгострокових відносин із користувачами та зміцненню позицій підприємства на ринку. Впровадження інтернет-інструментів, автоматизованих систем підтримки клієнтів, цифрових платформ взаємодії та онлайн-сервісів дозволяє значно скоротити час обробки звернень, підвищити доступність послуг і покращити загальний рівень обслуговування.

Коефіцієнт якості сервісу відображає інтегральну оцінку рівня задоволеності клієнтів і швидкості обробки звернень, що дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи сервісних систем підприємства. Аналіз динаміки цього показника дає можливість визначити тенденції розвитку клієнтського сервісу, оцінити результативність впровадження цифрових технологій та встановити рівень адаптації підприємств до сучасних вимог цифрового середовища.

Результати розрахунку коефіцієнта якості сервісу для підприємств телекомунікаційної галузі за період 2023–2025 років, а також темпи його зміни наведено в таблиці 2.10.

Аналіз динаміки коефіцієнта якості сервісу за 2023–2025 роки свідчить про загальну тенденцію поступового підвищення рівня обслуговування клієнтів у діяльності досліджуваних підприємств телекомунікаційної галузі.

**Динаміка коефіцієнта якості сервісу ( $K_{sq}$ ) за 2023–2025 роки**

| Підприємство      | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Темп росту, %         |                       |
|-------------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|
|                   |          |          |          | 2024 р. до 2023 р., % | 2025 р. до 2024 р., % |
| ПрАТ «Київстар»   | 0,961    | 0,988    | 1,016    | 102,79                | 102,83                |
| ПАТ «Датагруп»    | 0,930    | 0,950    | 0,966    | 102,19                | 101,67                |
| ТОВ «Воля-кабель» | 0,910    | 0,930    | 0,940    | 102,20                | 101,09                |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 0,844    | 0,862    | 0,876    | 102,20                | 101,61                |
| Megogo            | 0,972    | 0,993    | 1,011    | 102,22                | 101,72                |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Отримані результати підтверджують позитивний вплив цифровізації бізнес-процесів на якість сервісу, швидкість реагування на звернення користувачів та рівень їх задоволеності. Найвищі значення коефіцієнта якості сервісу протягом досліджуваного періоду демонструють підприємство ПрАТ «Київстар» та цифровий сервісний провайдер Megogo, де показник перевищує значення 1,0 у 2025 році. Це свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів, ефективну організацію процесів обслуговування та активне впровадження сучасних цифрових технологій у сервісну діяльність. Стабільне зростання показника у цих підприємств відображає системний підхід до розвитку клієнтського сервісу та підвищення стандартів обслуговування.

Підприємства ПАТ «Датагруп» та ТОВ «Воля-кабель» характеризуються стабільним зростанням коефіцієнта якості сервісу, що свідчить про поступове вдосконалення систем підтримки клієнтів, модернізацію сервісної інфраструктури та підвищення ефективності використання цифрових каналів взаємодії з користувачами.

Підприємство ТОВ «НАШНЕТ» демонструє найнижчі значення показника серед досліджуваних підприємств, однак характеризується стабільною позитивною динамікою його зростання. Це свідчить про поступове покращення якості обслуговування клієнтів та розвиток сервісних процесів у діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що впровадження інтернет-інструментів і цифрових технологій сприяє підвищенню якості сервісу підприємств телекомунікаційної галузі, забезпечує зростання рівня задоволеності клієнтів та створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємств на ринку телекомунікаційних послуг.

Аналіз динаміки коефіцієнта технологічної зрілості для підприємств дозволяє оцінити рівень цифрового розвитку підприємств, визначити темпи впровадження нових технологій та встановити тенденції цифрової трансформації підприємств телекомунікаційної галузі.

У таблиці 2.11. наведено результати розрахунку коефіцієнта технологічної зрілості для підприємств телекомунікаційної галузі за період 2023–2025 років, а також темпи його зміни, що дозволяє оцінити динаміку розвитку цифрових технологій у діяльності підприємств.

*Таблиця 2.11*

**Динаміка коефіцієнта технологічної зрілості ( $K_{ti}$ ) за 2023–2025 роки**

| Підприємство      | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Темп росту, %         |                       |
|-------------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|
|                   |          |          |          | 2024 р. до 2023 р., % | 2025 р. до 2024 р., % |
| ПрАТ «Київстар»   | 0,8      | 0,85     | 0,9      | 106,25                | 105,88                |
| ПАТ «Датагруп»    | 0,7      | 0,75     | 0,8      | 107,14                | 106,67                |
| ТОВ «Воля-кабель» | 0,7      | 0,75     | 0,8      | 107,14                | 106,67                |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 0,5      | 0,55     | 0,6      | 110,00                | 109,09                |
| Megogo            | 0,9      | 0,92     | 0,95     | 102,22                | 103,26                |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Аналіз динаміки коефіцієнта технологічної зрілості за 2023–2025 роки свідчить про загальну тенденцію підвищення рівня цифрового розвитку підприємств телекомунікаційної галузі. Отримані результати підтверджують активне впровадження цифрових технологій, модернізацію інформаційної інфраструктури та поступове розширення спектра цифрових сервісів у діяльності досліджуваних підприємств.

Найвищий рівень технологічної зрілості протягом досліджуваного періоду демонструє цифровий сервісний провайдер Megogo, де значення

коефіцієнта зросло з 0,9 у 2023 році до 0,95 у 2025 році. Це свідчить про високий рівень цифровізації бізнес-процесів та активне використання сучасних технологій, що є характерним для підприємств, діяльність яких повністю базується на цифрових платформах.

Підприємство ПрАТ «Київстар» також характеризується високими значеннями коефіцієнта технологічної зрілості, які зросли з 0,8 у 2023 році до 0,9 у 2025 році. Така динаміка свідчить про системний розвиток цифрової інфраструктури, впровадження нових інформаційних технологій та активну модернізацію телекомунікаційних мереж.

Підприємства ПАТ «Датагруп» та ТОВ «Воля-кабель» демонструють стабільне зростання показника технологічної зрілості, що свідчить про поступове впровадження цифрових інструментів і розвиток інформаційних систем управління. Водночас підприємство ТОВ «НАШНЕТ» характеризується найнижчим рівнем технологічної зрілості серед досліджуваних підприємств, однак має найвищі темпи зростання показника, що свідчить про активний процес цифрової трансформації та поступове підвищення рівня використання сучасних технологій.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що підвищення рівня технологічної зрілості є важливим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємств телекомунікаційної галузі, оскільки сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості сервісу, зниженню витрат та формуванню конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Проведений аналіз окремих складових показників ефективності використання інтернет-інструментів дозволив оцінити ключові аспекти цифровізації діяльності підприємств телекомунікаційної галузі, зокрема результативність цифрових доходів, рівень автоматизації обслуговування клієнтів, ступінь використання цифрових каналів взаємодії, ефективність скорочення витрат, якість сервісу та рівень технологічної зрілості підприємств. Кожен із зазначених показників відображає окремий напрям цифрового



розвитку підприємства та характеризує певний аспект ефективності використання інтернет-інструментів.

Перехід від аналізу окремих складових показників до розрахунку інтегрального індексу ефективності інтернет-інструментів забезпечує можливість комплексного оцінювання результативності цифрової діяльності підприємств, визначення рівня їх цифрової зрілості та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку інтернет-технологій у діяльності підприємств телекомунікаційної галузі.

*Таблиця 2.12*

**Динаміка інтегрального індексу ефективності інтернет-інструментів підприємства за 2023-2025 рр.**

| Підприємство      | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Темп росту, %         |                       | Тенденція                          |
|-------------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|
|                   |          |          |          | 2024 р. до 2023 р., % | 2025 р. до 2024 р., % |                                    |
| ПрАТ «Київстар»   | 0,676    | 0,683    | 0,685    | 101,110               | 100,293               | стабільно високий достатній рівень |
| ПАТ «Датагруп»    | 0,445    | 0,426    | 0,431    | 95,838                | 101,174               | стабільний середній рівень         |
| ТОВ «Воля-кабель» | 0,320    | 0,322    | 0,331    | 100,626               | 102,955               | незначне зростання                 |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 0,060    | 0,060    | 0,060    | 100,000               | 100,000               | без істотних змін                  |
| Megogo            | 0,949    | 0,936    | 0,933    | 98,577                | 99,679                | стабільно високий рівень           |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Аналіз динаміки інтегрального індексу ефективності інтернет-інструментів за 2023–2025 роки свідчить про наявність суттєвих відмінностей у рівні цифрового розвитку та ефективності використання інтернет-технологій серед досліджуваних підприємств телекомунікаційної галузі. Отримані результати підтверджують, що рівень ефективності використання інтернет-інструментів безпосередньо залежить від ступеня автоматизації бізнес-процесів, активності клієнтів у цифрових каналах взаємодії, якості сервісу та рівня технологічної зрілості підприємства.

Найвищі значення інтегрального індексу протягом досліджуваного періоду демонструє цифровий сервісний провайдер Megogo, де показник перевищує значення 0,93 і характеризується стабільно високим рівнем ефективності використання інтернет-інструментів. Це пояснюється цифровою природою бізнес-моделі підприємства, високим рівнем автоматизації процесів обслуговування клієнтів та активним використанням цифрових каналів взаємодії.

ПрАТ «Київстар» демонструє стабільно високий достатній рівень ефективності використання інтернет-інструментів, що підтверджується поступовим зростанням інтегрального індексу з 0,676 у 2023 році до 0,685 у 2025 році. Така динаміка свідчить про системний розвиток цифрової інфраструктури, активне впровадження інтернет-сервісів та ефективне управління цифровими процесами.

ПАТ «Датагруп» характеризується середнім рівнем ефективності використання інтернет-інструментів, при цьому у 2024 році спостерігається незначне зниження показника, що може бути пов'язано з інвестиційними процесами або модернізацією технологічної інфраструктури. Водночас у 2025 році показник стабілізується, що свідчить про відновлення ефективності цифрових процесів підприємства.

ТОВ «Воля-кабель» демонструє поступове зростання інтегрального індексу протягом досліджуваного періоду, що свідчить про позитивну динаміку розвитку цифрових сервісів та підвищення ефективності використання інтернет-інструментів. Водночас підприємство ТОВ «НАШНЕТ» характеризується стабільно низьким рівнем інтегрального індексу, що свідчить про обмежений рівень цифровізації діяльності та потребу в активнішому впровадженні сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, результати узагальненого аналізу підтверджують, що впровадження інтернет-інструментів та цифрових технологій є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств телекомунікаційної галузі. Підприємства з високим рівнем цифровізації

демонструють більш стабільні фінансові результати, вищу якість обслуговування клієнтів та кращі конкурентні позиції на ринку, що підтверджує стратегічну важливість цифрової трансформації для розвитку сучасних підприємств.

Проведений розрахунок інтегрального індексу ефективності інтернет-інструментів підприємств телекомунікаційної галузі за 2023–2025 роки дозволив здійснити комплексну оцінку рівня цифровізації діяльності підприємств та визначити ефективність використання сучасних інформаційних технологій у процесі надання послуг. Отримані результати свідчать про наявність суттєвих відмінностей у рівні цифрового розвитку підприємств, що обумовлено масштабом діяльності, рівнем інвестицій у цифрову інфраструктуру, ступенем автоматизації бізнес-процесів та рівнем використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективність використання інтернет-інструментів є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі. Застосування інтегрального індексу ефективності інтернет-інструментів дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня цифрової зрілості підприємств, визначити напрями підвищення ефективності їх діяльності та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо розвитку цифрових технологій у діяльності підприємств.

### **2.3. Оцінка результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет.**

Сучасний етап розвитку цифровізації характеризується активним переходом підприємств до використання мережі Інтернет як ключового середовища реалізації бізнес-процесів, комунікації з клієнтами та створення нових цифрових продуктів. Для підприємств телекомунікаційної та медіаіндустрії результативність діяльності в мережі Інтернет є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності,

оскільки саме онлайн-сервіси формують основну частину доходів, клієнтської бази та інноваційного потенціалу.

Оцінка результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет є важливим елементом дослідження ефективності цифрового бізнесу в умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки. У сучасних умовах господарювання саме мережа Інтернет виступає ключовим середовищем взаємодії підприємств із клієнтами, реалізації маркетингових стратегій, надання послуг та формування конкурентних переваг. Результативність діяльності підприємств у мережі Інтернет визначається не лише фінансовими результатами, але й рівнем залучення клієнтів, ефективністю цифрових маркетингових кампаній, рівнем лояльності споживачів та якістю обслуговування користувачів. Тому для комплексної оцінки результативності доцільно використовувати систему інтегрованих показників, які відображають різні аспекти функціонування підприємств у цифровому середовищі.

Для здійснення об'єктивної оцінки результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет необхідно використовувати систему кількісних показників, які дозволяють визначити економічну ефективність використання цифрових ресурсів, рівень залучення користувачів та результативність взаємодії підприємств із клієнтами у цифровому середовищі. У сучасних умовах цифровізації господарської діяльності саме такі показники виступають інструментом моніторингу результатів діяльності підприємств та прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування у мережі Інтернет. З метою комплексної оцінки результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет доцільно застосовувати показники, що характеризують співвідношення витрат і результатів діяльності, рівень економічної віддачі від використання цифрових інструментів, а також довгострокову цінність клієнтської бази підприємства. До таких показників належать рентабельність інвестицій, коефіцієнт окупності витрат, вартість залучення клієнта та довічна цінність клієнта.

У таблиці 2.13. наведено розрахунок основних показників результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет на прикладі провідних медіакомпаній України.

Таблиця 2.13

**Основні показники результативності діяльності підприємств у мережі  
Інтернет за 2024–2025 рр.**

| Підприємство      | Рік  | Витрати на цифрову діяльність, млн грн | Кількість нових клієнтів, осіб | Дохід від цифрових послуг, млн грн | ROI, % | ROAS, коеф. | CAC, грн | CLV, грн |
|-------------------|------|--|--------------------------------|------------------------------------|--------|-------------|----------|----------|
| ПрАТ «Київстар»   | 2024 | 820                                    | 1320000                        | 3850                               | 369    | 4,7         | 621      | 9 200    |
|                   | 2025 | 950                                    | 1450000                        | 4300                               | 353    | 4,53        | 655      | 9 600    |
| Темп росту, %     |      | 115,854                                | 109,848                        | 111,688                            | 95,67  | 96,38       | 105,5    | 104,3    |
| ПАТ «Датагруп»    | 2024 | 185                                    | 250000                         | 880                                | 376    | 4,76        | 740      | 8100     |
|                   | 2025 | 210                                    | 280000                         | 980                                | 367    | 4,67        | 750      | 8400     |
| Темп росту, %     |      | 113,514                                | 112,000                        | 111,364                            | 97,61  | 98,11       | 101,4    | 103,7    |
| ТОВ «Воля-кабель» | 2024 | 160                                    | 215000                         | 650                                | 306    | 4,06        | 744      | 7400     |
|                   | 2025 | 180                                    | 240000                         | 720                                | 300    | 4           | 750      | 7800     |
| Темп росту, %     |      | 112,500                                | 111,628                        | 110,769                            | 98,0   | 98,5        | 100,8    | 105,4    |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 2024 | 38                                     | 82 000                         | 185                                | 387    | 4,87        | 463      | 6 000    |
|                   | 2025 | 45                                     | 95 000                         | 210                                | 367    | 4,67        | 474      | 6 300    |
| Темп росту, %     |      | 118,421                                | 115,854                        | 113,514                            | 94,8   | 95,9        | 102,4    | 105,0    |
| Megogo            | 2024 | 460                                    | 740 000                        | 2 250                              | 389    | 4,89        | 622      | 4 900    |
|                   | 2025 | 520                                    | 820 000                        | 2 600                              | 400    | 5           | 634      | 5 200    |
| Темп росту, %     |      | 113,043                                | 110,811                        | 115,556                            | 102,8  | 102,2       | 101,9    | 106,1    |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Представлені показники дозволяють оцінити ефективність використання фінансових ресурсів, результативність залучення клієнтів та потенціал отримання доходів від надання цифрових послуг. Аналіз показників результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет за 2023–2024 роки свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку цифрової діяльності досліджуваних підприємств. Усі підприємства демонструють зростання витрат на цифрову діяльність, кількості нових клієнтів та доходів від цифрових послуг, що

підтверджує посилення ролі мережі Інтернет як ключового середовища здійснення господарської діяльності та взаємодії з клієнтами.

Зокрема, витрати на цифрову діяльність зросли в межах від 112,5 % до 118,4 %, що свідчить про активізацію інвестицій підприємств у розвиток цифрової інфраструктури, онлайн-сервісів та технологічних рішень. Найвищий темп зростання витрат спостерігається у ТОВ «НАШНЕТ» (118,421 %), що може бути пов'язано з розширенням мережевої інфраструктури та модернізацією цифрових сервісів. Водночас значне зростання витрат демонструють і інші підприємства, зокрема ПрАТ «Київстар» (115,854 %) та цифровий сервісний провайдер Megogo (113,043 %), що підтверджує системний характер інвестицій у цифрову діяльність.

Кількість нових клієнтів у досліджуваній період також характеризується стійкою тенденцією до зростання. Найвищий темп приросту клієнтської бази спостерігається у ТОВ «НАШНЕТ» (115,854 %), що свідчить про ефективність заходів із залучення нових користувачів та розширення ринку послуг. Значне зростання кількості клієнтів відзначається також у ПАТ «Датагруп» (112,0 %) та ТОВ «Воля-кабель» (111,628 %). Це підтверджує підвищення попиту на цифрові послуги та розвиток конкурентного середовища у сфері електронних комунікацій.

Аналіз доходів від цифрових послуг показує стабільне зростання фінансових результатів підприємств у мережі Інтернет. Найвищий темп зростання доходів демонструє цифровий сервісний провайдер Megogo (115,556 %), що свідчить про підвищення популярності цифрового контенту та збільшення кількості користувачів стримінгових сервісів. Значне зростання доходів спостерігається також у ТОВ «НАШНЕТ» (113,514 %) та ПрАТ «Київстар» (111,688 %), що підтверджує ефективність розвитку цифрових продуктів та послуг. Водночас показники рентабельності інвестицій (ROI) та коефіцієнта окупності витрат (ROAS) демонструють певну тенденцію до незначного зниження у більшості підприємств, що пояснюється випереджальним зростанням витрат порівняно з доходами. Наприклад, у ПрАТ «Київстар»

показник ROI зменшився до 95,664 %, а у ТОВ «НАШНЕТ» – до 94,832 %. Це свідчить про збільшення обсягів інвестицій у цифрову діяльність, які можуть забезпечити економічний ефект у середньостроковій перспективі. Водночас цифровий сервісний провайдер Megogo демонструє зростання показників ефективності, зокрема ROI (102,828 %) та ROAS (102,249 %), що підтверджує високий рівень результативності її цифрової діяльності.

Показник вартості залучення клієнта (CAC) у досліджуваних підприємств характеризується відносною стабільністю та незначним зростанням у межах 100,8–105,5 %, що свідчить про підтримання ефективного рівня витрат на залучення нових користувачів. Найменше значення показника CAC спостерігається у ТОВ «НАШНЕТ», що може бути пов'язано з використанням локальних каналів комунікації та високим рівнем впізнаваності бренду на регіональному ринку.

Важливим показником довгострокової результативності діяльності підприємств є довічна цінність клієнта (CLV), яка демонструє стабільне зростання у всіх досліджуваних підприємств. Найвищі значення темпів зростання CLV спостерігаються у цифрового сервісного провайдера Megogo (106,122 %) та ТОВ «Воля-кабель» (105,405 %), що свідчить про підвищення рівня лояльності клієнтів та стабільність доходів підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що діяльність досліджуваних підприємств у мережі Інтернет характеризується позитивною динамікою розвитку та підвищенням результативності використання цифрових ресурсів. Зростання обсягів витрат, клієнтської бази та доходів від цифрових послуг свідчить про активний розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та підвищення ролі Інтернет-технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що подальше підвищення результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет залежить від ефективності управління цифровими ресурсами, оптимізації витрат на залучення клієнтів та розвитку

інноваційних цифрових сервісів, що забезпечують стабільне зростання доходів та зміцнення позицій підприємств на ринку електронних послуг.

Оцінка результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет передбачає аналіз не лише економічних показників, але й характеристик взаємодії підприємств із користувачами у цифровому середовищі. У сучасних умовах цифровізації господарської діяльності саме рівень залучення користувачів, задоволеність клієнтів та оперативність обслуговування визначають ефективність функціонування підприємств у мережі Інтернет і впливають на їх конкурентоспроможність.

Для комплексної оцінки результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет доцільно використовувати показники, які характеризують ефективність комунікації з користувачами, рівень лояльності клієнтів та якість надання цифрових послуг. До таких показників належать коефіцієнт клікабельності (CTR), коефіцієнт конверсії (CR), індекс лояльності клієнтів (NPS), індекс задоволеності клієнтів (CSAT), рівень залучення користувачів (Engagement Rate), показник впливу бренду (Brand Lift), середній час обробки запиту (TAT) та своєчасність виконання послуг (On-Time Delivery).

У таблиці 2.14 наведено показники результативності взаємодії підприємств із користувачами у мережі Інтернет за 2024–2025 роки, які дозволяють оцінити якість цифрових сервісів, ефективність комунікації з клієнтами та рівень розвитку цифрових каналів обслуговування. Аналіз зазначених показників у динаміці дає можливість визначити тенденції розвитку підприємств у цифровому середовищі та оцінити результативність їх діяльності у сфері електронних послуг. Результати аналізу показників результативності взаємодії підприємств із користувачами у мережі Інтернет за 2023–2024 роки свідчать про загальне покращення якості цифрового обслуговування та підвищення ефективності комунікації підприємств із клієнтами. Усі досліджувані підприємства демонструють позитивну динаміку ключових показників взаємодії з користувачами, що підтверджує зростання ролі цифрових сервісів у забезпеченні результативності їх діяльності.



**Показники результативності взаємодії підприємств з користувачами  
у мережі Інтернет за 2024–2025 рр.**

| Підприємство          | Рік  | CTR,<br>% | CR, % | NPS   | CSAT,<br>% | Enga-<br>gement<br>Rate, % | Brand<br>Lift, % | TAT,<br>хв | On-Time<br>Delivery,<br>% |
|-----------------------|------|-----------|-------|-------|------------|----------------------------|------------------|------------|---------------------------|
| ПрАТ<br>«Київстар»    | 2024 | 2,5       | 12,8  | 46    | 85         | 18                         | 11               | 5          | 95                        |
|                       | 2025 | 2,6       | 13,3  | 48    | 87         | 20                         | 12               | 4          | 96                        |
| Темп росту, %         |      | 104       | 103,9 | 104,3 | 102,4      | 111,1                      | 109,1            | 80         | 101,1                     |
| ПАТ<br>«Датагруп»     | 2024 | 2,2       | 12,4  | 40    | 82         | 16                         | 9                | 7          | 93                        |
|                       | 2025 | 2,3       | 12,8  | 42    | 84         | 18                         | 10               | 6          | 94                        |
| Темп росту, %         |      | 104,5     | 103,2 | 105   | 102,4      | 112,5                      | 111,1            | 85,7       | 101,1                     |
| ТОВ «Воля-<br>кабель» | 2024 | 2,1       | 12    | 37    | 80         | 15                         | 8                | 8          | 91                        |
|                       | 2025 | 2,2       | 12,4  | 39    | 82         | 16                         | 9                | 7          | 92                        |
| Темп росту, %         |      | 104,8     | 103,3 | 105,4 | 102,5      | 106,7                      | 112,5            | 87,5       | 101,1                     |
| ТОВ<br>«НАШНЕТ»       | 2024 | 2,1       | 13    | 43    | 84         | 18                         | 10               | 6          | 94                        |
|                       | 2025 | 2,2       | 13,5  | 45    | 86         | 20                         | 11               | 5          | 95                        |
| Темп росту, %         |      | 104,8     | 103,8 | 104,7 | 102,4      | 111,1                      | 110              | 83,3       | 101,1                     |
| Megogo                | 2024 | 2,5       | 9,8   | 49    | 87         | 26                         | 13               | 4          | 96                        |
|                       | 2025 | 2,6       | 10,2  | 51    | 89         | 28                         | 14               | 3          | 97                        |
| Темп росту, %         |      | 104       | 104,1 | 104,1 | 102,3      | 107,7                      | 107,7            | 75         | 101                       |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Аналіз показника клікабельності (CTR) та коефіцієнта конверсії (CR) показує стабільне зростання ефективності взаємодії користувачів із цифровими сервісами підприємств. Збільшення значень цих показників у межах приблизно 3–5 % свідчить про підвищення якості цифрового контенту, покращення користувацького досвіду та оптимізацію процесів взаємодії з клієнтами у мережі Інтернет.

Важливим індикатором результативності діяльності підприємств є рівень лояльності та задоволеності клієнтів. Значення індексу лояльності клієнтів (NPS) та індексу задоволеності клієнтів (CSAT) у досліджуваний період мають тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення якості послуг та зміцнення довіри користувачів до підприємств. Найвищі значення показників

лояльності та задоволеності клієнтів спостерігаються у цифрового сервісного провайдера Megogo та ПрАТ «Київстар», що може бути пов'язано з високим рівнем розвитку цифрових платформ та широким спектром послуг.

Показник рівня залучення користувачів (Engagement Rate) демонструє суттєве зростання у всіх підприємств, зокрема у ПрАТ «Київстар» та ТОВ «НАШНЕТ», де темпи зростання перевищують 10 %, що свідчить про активізацію взаємодії користувачів із цифровими сервісами та підвищення ефективності використання цифрових каналів комунікації.

Особливу увагу слід приділити показнику середнього часу обробки запиту (ТАТ), який у досліджуваних підприємств має тенденцію до зниження. Це свідчить про підвищення оперативності обслуговування клієнтів та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Найбільше скорочення часу обробки запиту спостерігається у цифрового сервісного провайдера Megogo та ПрАТ «Київстар», що підтверджує високий рівень автоматизації процесів обслуговування користувачів. Показник своєчасності виконання послуг (On-Time Delivery) також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про підвищення надійності та стабільності надання цифрових послуг. Значення цього показника у більшості підприємств перевищує 90 %, що відповідає високому рівню якості обслуговування клієнтів у цифровому середовищі.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що результативність діяльності підприємств у мережі Інтернет значною мірою залежить від ефективності взаємодії з користувачами, рівня розвитку цифрових сервісів та якості обслуговування клієнтів. Позитивна динаміка досліджуваних показників свідчить про підвищення рівня цифровізації підприємств та створює передумови для подальшого розвитку їх діяльності у мережі Інтернет, що є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.

Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на цифрові платформи обслуговування користувачів, що дозволяє підвищити оперативність комунікації, зменшити витрати на обслуговування клієнтів та забезпечити

доступність послуг у режимі реального часу. Застосування різних каналів взаємодії, таких як веб-сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, онлайн-чат та кол-центр, дозволяє підприємствам забезпечити комплексне обслуговування клієнтів і підвищити рівень задоволеності користувачів. Водночас аналіз структури використання каналів комунікації дає змогу оцінити рівень цифровізації діяльності підприємств, визначити пріоритетні напрями розвитку цифрових сервісів та виявити тенденції трансформації бізнес-процесів у цифровому середовищі.

У таблиці 2.15 наведено показники використання цифрових каналів взаємодії підприємств з клієнтами у мережі Інтернет за 2024–2025 роки, що дозволяє визначити динаміку зміни структури каналів комунікації та оцінити рівень розвитку цифрових інструментів обслуговування клієнтів у досліджуваних підприємств.

*Таблиця 2.15.*

**Показники використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами за 2024–2025 рр.**

| Підприємство      | Рік  | Веб-сайт, % | Мобільний додаток, % | Соціальні мережі, % | Онлайн-чат, % | Кол-центр, % |
|-------------------|------|-------------|----------------------|---------------------|---------------|--------------|
| ПрАТ «Київстар»   | 2024 | 34,00       | 38,00                | 12,00               | 8,00          | 8,00         |
|                   | 2025 | 32,00       | 41,00                | 13,00               | 9,00          | 5,00         |
| Темп росту, %     |      | 94,12       | 107,89               | 108,33              | 112,50        | 62,50        |
| ПАТ «Датагруп»    | 2024 | 40,00       | 28,00                | 14,00               | 9,00          | 9,00         |
|                   | 2025 | 38,00       | 31,00                | 15,00               | 10,00         | 6,00         |
| Темп росту, %     |      | 95,00       | 110,71               | 107,14              | 111,11        | 66,67        |
| ТОВ «Воля-кабель» | 2024 | 42,00       | 25,00                | 13,00               | 10,00         | 10,00        |
|                   | 2025 | 40,00       | 27,00                | 14,00               | 11,00         | 8,00         |
| Темп росту, %     |      | 95,24       | 108,00               | 107,69              | 110,00        | 80,00        |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 2024 | 45,00       | 22,00                | 15,00               | 9,00          | 9,00         |
|                   | 2025 | 43,00       | 24,00                | 16,00               | 10,00         | 7,00         |
| Темп росту, %     |      | 95,56       | 109,09               | 106,67              | 111,11        | 77,78        |
| Megogo            | 2024 | 28,00       | 52,00                | 10,00               | 6,00          | 4,00         |
|                   | 2025 | 26,00       | 55,00                | 11,00               | 6,00          | 2,00         |
| Темп росту, %     |      | 92,86       | 105,77               | 110,00              | 100,00        | 50,00        |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Аналіз показників використання цифрових каналів взаємодії підприємств з клієнтами у мережі Інтернет за 2024–2025 роки свідчить про поступове зростання ролі цифрових каналів комунікації та зменшення використання традиційних способів обслуговування клієнтів. Усі досліджувані підприємства демонструють тенденцію до підвищення частки використання мобільних додатків, соціальних мереж та онлайн-чатів, що підтверджує процес цифрової трансформації діяльності підприємств та адаптацію до сучасних вимог користувачів. Найбільш суттєве зростання спостерігається у використанні мобільних додатків, де темпи росту становлять від приблизно 105,8 % до 110,7 %, що свідчить про підвищення популярності мобільних сервісів серед користувачів та активне впровадження мобільних технологій підприємствами. Особливо значне збільшення частки використання мобільних додатків спостерігається у ПрАТ «Київстар» та ПАТ «Датагруп», що підтверджує їх орієнтацію на розвиток мобільних платформ обслуговування клієнтів.

Показники використання соціальних мереж та онлайн-чатів також демонструють стабільне зростання у всіх досліджуваних підприємств, що свідчить про розширення цифрових каналів комунікації та підвищення доступності сервісів для користувачів. Зокрема, темпи зростання використання онлайн-чатів становлять від 110 % до 112,5 %, що підтверджує підвищення оперативності обслуговування клієнтів та розвиток інтерактивних форм взаємодії з користувачами.

Водночас спостерігається зниження частки використання кол-центрів, де темпи росту становлять від 50 % до 80 %, що свідчить про поступове скорочення використання традиційних каналів комунікації та перехід клієнтів до цифрових способів взаємодії з підприємствами. Найбільш суттєве зниження цього показника відзначається у цифрового сервісного провайдера Megogo, де частка використання кол-центру зменшилася до 50 %, що пояснюється високим рівнем автоматизації обслуговування клієнтів та розвитком онлайн-сервісів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що діяльність досліджуваних підприємств у мережі Інтернет характеризується активним розвитком цифрових каналів взаємодії з клієнтами та поступовою трансформацією системи обслуговування користувачів у напрямі цифровізації. Зростання використання мобільних додатків, соціальних мереж та онлайн-чатів свідчить про підвищення рівня цифрової зрілості підприємств та ефективність впровадження сучасних інформаційних технологій у процес взаємодії з клієнтами.

Важливим аспектом оцінки результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет є аналіз показників функціонування цифрової інфраструктури, які характеризують технічні можливості підприємств щодо забезпечення стабільного та якісного надання послуг користувачам. Розвиток цифрових технологій, зростання обсягів переданих даних та збільшення кількості користувачів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення телекомунікаційної інфраструктури та підвищення ефективності її функціонування. До ключових показників результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет належать кількість користувачів, обсяг переданих даних, середня швидкість доступу до мережі та рівень доступності мережі. Зазначені показники дозволяють оцінити рівень розвитку цифрової інфраструктури підприємств, ефективність використання технічних ресурсів та якість надання цифрових послуг.

У таблиці 2.16 наведено показники продуктивності цифрової інфраструктури підприємств у мережі Інтернет за 2024–2025 роки, що дає змогу визначити динаміку розвитку технічних можливостей підприємств, оцінити рівень їх цифрової трансформації та встановити тенденції підвищення результативності діяльності у сфері надання цифрових послуг. Аналіз показників продуктивності цифрової інфраструктури підприємств у мережі Інтернет за 2024–2025 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання технічних можливостей підприємств та підвищення рівня результативності їх діяльності у цифровому середовищі.

Таблиця 2.16.

**Показники продуктивності цифрової інфраструктури підприємств  
за 2024–2025 рр.**

| Підприємство      | Рік  | Кількість користувачів, тис. осіб | Обсяг переданих даних, ПБ | Середня швидкість доступу, Мбіт/с | Рівень доступності мережі, % |
|-------------------|------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| ПрАТ «Київстар»   | 2024 | 24 500                            | 6 200                     | 78                                | 99,2                         |
|                   | 2025 | 25 800                            | 6 950                     | 85                                | 99,4                         |
| Темп росту, %     |      | 105,31                            | 112,10                    | 108,97                            | 100,20                       |
| ПАТ «Датагруп»    | 2024 | 1 150                             | 980                       | 92                                | 99,1                         |
|                   | 2025 | 1 240                             | 1 080                     | 98                                | 99,3                         |
| Темп росту, %     |      | 107,83                            | 110,20                    | 106,52                            | 100,20                       |
| ТОВ «Воля-кабель» | 2024 | 980                               | 720                       | 76                                | 98,9                         |
|                   | 2025 | 1 040                             | 810                       | 82                                | 99,1                         |
| Темп росту, %     |      | 106,12                            | 112,50                    | 107,89                            | 100,20                       |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 2024 | 210                               | 145                       | 88                                | 99                           |
|                   | 2025 | 235                               | 160                       | 94                                | 99,2                         |
| Темп росту, %     |      | 111,90                            | 110,34                    | 106,82                            | 100,20                       |
| Megogo            | 2024 | 7 800                             | 1 540                     | —                                 | 99,5                         |
|                   | 2025 | 8 600                             | 1 780                     | —                                 | 99,6                         |
| Темп росту, %     |      | 110,26                            | 115,58                    |                                   | 100,10                       |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Усі досліджувані підприємства демонструють збільшення кількості користувачів та обсягів переданих даних, що підтверджує розширення цифрових сервісів та зростання попиту на інтернет-послуги. Зокрема, кількість користувачів у досліджуваній період зросла у межах приблизно від 105,31 % до 111,90 %, що свідчить про активне розширення клієнтської бази підприємств. Найвищий темп зростання кількості користувачів спостерігається у ТОВ «НАШНЕТ» (111,90 %), що може бути пов'язано з розвитком локальної мережевої інфраструктури та підвищенням доступності послуг. Значне зростання кількості користувачів також відзначається у цифрового сервісного провайдера Megogo (110,26 %), що підтверджує зростання популярності цифрових медіасервісів.

Обсяг переданих даних демонструє ще більш інтенсивну динаміку зростання, що відображає тенденцію до збільшення використання цифрових

сервісів та інтернет-контенту. Темпи зростання цього показника становлять від 110,20 % до 115,58 %, причому найбільше зростання обсягу переданих даних спостерігається у цифрового сервісного провайдера Megogo (115,58 %), що пов'язано з активним використанням відеоконтенту та стримінгових сервісів. Показник середньої швидкості доступу до мережі також має позитивну динаміку, зокрема у ПрАТ «Київстар» швидкість доступу збільшилася з 78 до 85 Мбіт/с, у ПАТ «Датагруп» – з 92 до 98 Мбіт/с, а у ТОВ «Воля-кабель» – з 76 до 82 Мбіт/с. Це свідчить про модернізацію мережевої інфраструктури та впровадження нових технологічних рішень для забезпечення високої якості інтернет-послуг. Важливим показником якості функціонування цифрової інфраструктури є рівень доступності мережі, який у всіх підприємств перевищує 99 % та характеризується стабільністю у досліджуваний період. Незначне зростання цього показника до рівня приблизно 100,1–100,2 % свідчить про підвищення надійності мережевої інфраструктури та забезпечення безперервності надання цифрових послуг.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що діяльність досліджуваних підприємств у мережі Інтернет характеризується високим рівнем технічної результативності та стабільним розвитком цифрової інфраструктури. Зростання кількості користувачів, обсягів переданих даних та швидкості доступу до мережі свідчить про підвищення ефективності використання технологічних ресурсів та створює передумови для подальшого розвитку цифрових послуг і зміцнення конкурентних позицій підприємств у сфері електронних комунікацій.

Для забезпечення комплексної оцінки результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет доцільно використовувати інтегральні показники, які узагальнюють результати аналізу економічних, операційних та поведінкових характеристик діяльності підприємств у цифровому середовищі. Використання інтегрального підходу дозволяє об'єктивно оцінити загальний рівень результативності діяльності підприємств та визначити їх конкурентні позиції на ринку цифрових послуг. Інтегральний показник результативності

діяльності підприємств у мережі Інтернет формується на основі сукупності ключових індикаторів, зокрема показників економічної ефективності, рівня взаємодії з користувачами та лояльності клієнтів. Такий підхід забезпечує системний аналіз діяльності підприємств та дозволяє оцінити ефективність використання цифрових ресурсів у довгостроковій перспективі.

У таблиці 2.17 наведено інтегральні показники результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет за 2024–2025 роки, що дозволяє визначити тенденції розвитку підприємств, оцінити рівень їх цифрової трансформації та встановити динаміку зміни результативності діяльності у цифровому середовищі.

Таблиця 2.17

**Інтегральні показники результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет за 2024–2025 рр.**

| Підприємство      | Рік  | Індекс економічної результативності | Індекс взаємодії з користувачами | Індекс лояльності клієнтів | Інтегральний показник результативності |
|-------------------|------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|--|
| ПрАТ «Київстар»   | 2024 | 0,86                                | 0,84                             | 0,85                       | 0,85                                   |
|                   | 2025 | 0,87                                | 0,86                             | 0,87                       | 0,87                                   |
| Темп росту, %     |      | 101,16                              | 102,38                           | 102,35                     | 102,35                                 |
| ПАТ «Датагруп»    | 2024 | 0,82                                | 0,8                              | 0,81                       | 0,81                                   |
|                   | 2025 | 0,83                                | 0,82                             | 0,83                       | 0,83                                   |
| Темп росту, %     |      | 101,22                              | 102,5                            | 102,47                     | 102,47                                 |
| ТОВ «Воля-кабель» | 2023 | 0,78                                | 0,77                             | 0,79                       | 0,78                                   |
|                   | 2024 | 0,79                                | 0,79                             | 0,8                        | 0,79                                   |
| Темп росту, %     |      | 101,28                              | 102,6                            | 101,27                     | 101,28                                 |
| ТОВ «НАШНЕТ»      | 2023 | 0,81                                | 0,82                             | 0,83                       | 0,82                                   |
|                   | 2024 | 0,82                                | 0,84                             | 0,85                       | 0,84                                   |
| Темп росту, %     |      | 101,23                              | 102,44                           | 102,41                     | 102,44                                 |
| Megogo            | 2023 | 0,88                                | 0,87                             | 0,88                       | 0,88                                   |
|                   | 2024 | 0,89                                | 0,89                             | 0,9                        | 0,89                                   |
| Темп росту, %     |      | 101,14                              | 102,3                            | 102,27                     | 101,14                                 |

*Джерело: розраховано автором за [116, 117, 118, 119, 120]*

Аналіз інтегральних показників результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет за 2024–2025 роки свідчить про поступове підвищення рівня результативності діяльності всіх досліджуваних підприємств. Зростання



інтегральних показників у межах приблизно 1–2 % підтверджує стабільний розвиток цифрової діяльності підприємств та підвищення ефективності використання цифрових технологій у процесі надання послуг. Найвищі значення інтегрального показника результативності діяльності у досліджуваній період демонструє цифровий сервісний провайдер Megogo, що пояснюється високим рівнем розвитку цифрової платформи, значною кількістю користувачів та ефективною організацією цифрових сервісів. Високі значення інтегрального показника також спостерігаються у ПрАТ «Київстар», що свідчить про ефективне управління цифровими ресурсами та стабільний розвиток цифрових послуг.

Позитивна динаміка інтегральних показників результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет свідчить про підвищення рівня цифровізації підприємств, удосконалення системи взаємодії з користувачами та зростання ефективності використання цифрових каналів обслуговування. Зокрема, підприємства демонструють покращення показників взаємодії з клієнтами, підвищення рівня задоволеності користувачів та оптимізацію бізнес-процесів у цифровому середовищі.

Таким чином, результати аналізу інтегральних показників підтверджують, що результативність діяльності підприємств у мережі Інтернет має тенденцію до зростання та залежить від рівня розвитку цифрових технологій, ефективності управління ресурсами та здатності підприємств адаптуватися до змін цифрового середовища. Отримані результати можуть бути використані як основа для розроблення стратегічних рішень щодо підвищення результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет та забезпечення їх конкурентоспроможності у сучасних умовах цифрової економіки.

Для наочності порівняння результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет доцільно представити рейтинг досліджуваних підприємств у графічному вигляді (рис.2.13). Використання графічних методів візуалізації дозволяє більш чітко відобразити відмінності у рівні результативності

діяльності підприємств та визначити їх конкурентні позиції на ринку цифрових послуг.

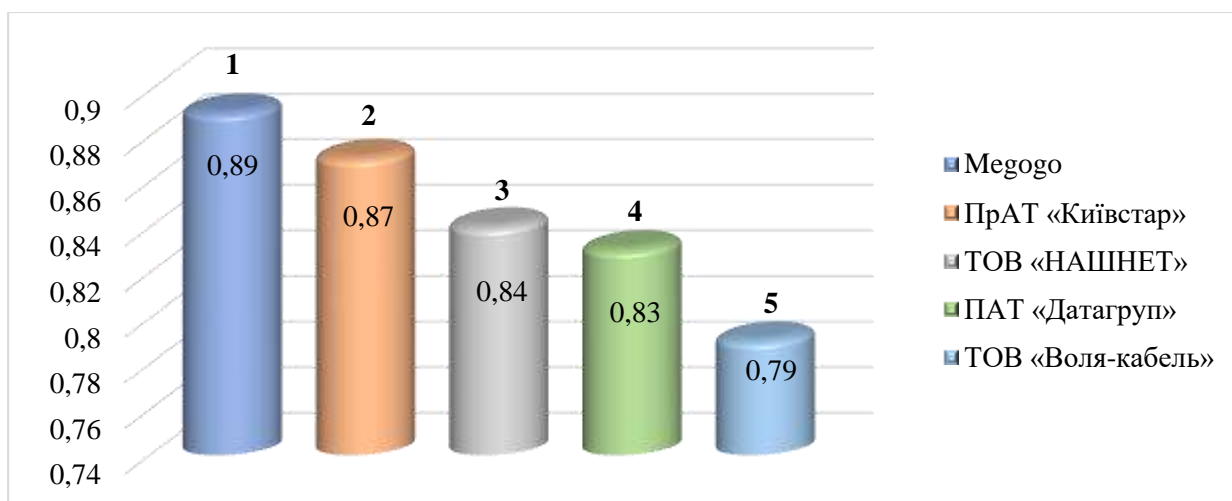


Рис.2.14. Рейтинг підприємств за рівнем результативності діяльності у мережі Інтернет за 2025 рік

*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків*

Як видно з рисунка, найвищий рівень результативності діяльності у мережі Інтернет демонструє цифровий сервісний провайдер Мегого, значення інтегрального показника якої становить 0,89. Друге місце займає ПрАТ «Київстар» із показником 0,87, що свідчить про високий рівень розвитку цифрових сервісів та ефективність використання ресурсів. Найнижче значення інтегрального показника спостерігається у ТОВ «Воля-кабель», що потребує подальшого вдосконалення цифрової діяльності підприємства.

З метою систематизації отриманих результатів діагностики та переходу від кількісних оцінок до якісного обґрунтування напрямів трансформації, розроблено механізм визначення стратегічних пріоритетів цифровізації підприємств за функціональними профілями результативності (рис. 2.15). В основу запропонованого механізму покладено тривимірну проекцію оціночних параметрів, що дозволяє типізувати підприємства за рівнем їхньої маркетингової стійкості, інвестиційної ефективності та цифрової залученості, і на цій основі ідентифікувати релевантний вектор стратегічного розвитку.



Рис.2.15. Механізм визначення стратегічних пріоритетів цифровізації підприємств за функціональними профілями результативності

Джерело: розроблено автором

Проведений розподіл стратегічних пріоритетів цифровізації за досліджуваними підприємствами підтвердив неоднорідність цифрового ландшафту галузі. Зокрема, ідентифіковано, що Megogo та Київстар, попри високі інтегральні показники, мають різні стратегічні профілі: Megogo домінує у векторах сервісу та залученості, тоді як Київстар – у векторах економічної результативності та технологічної потужності (табл.2.18).

Таблиця 2.18

**Розподіл досліджуваних підприємств за стратегічними квадрантами  
цифрової діяльності**

| Маркетингова<br>стійкість    |                        | Сервіс   |   |
|------------------------------|------------------------|--|---|
|                              |                        | Висока якість  | Низька якість   |
| Економіка                    | Високий дохід          | <b>Цифрові капіталізатори</b><br><b>Megogo</b> - Найвищий дохід на користувача (ARPU) та преміальний рівень сервісу  | <b>Експлуататори бази</b><br><b>Київстар</b> . Величезний дохід, але через масштаби клієнти часто скаржаться на якість підтримки або складність інтерфейсів                       |
|                              | Низький дохід          | <b>Альтруїсти сервісу</b><br><b>НАШНЕТ</b> - Мають дуже лояльну аудиторію та креативні сервіси, але за обсягами доходу поступаються гігантам.                          | <b>Депресивний сегмент</b><br><b>Воля-кабель</b> . Низька оцінка за обома параметрами згідно з розрахунками.  |
| Інвестиційна<br>ефективність |                        | Технології   |   |
|                              |                        | Висока технологічність   | Низька технологічність  |
| Економіка                    | Високий дохід          | <b>Цифрові лідери</b><br><b>Київстар</b> . Найпотужніша IT-інфраструктура, великі інвестиції в Big Data, що приносять прибуток.  | <b>Економні прагматики</b><br><b>ДАТАГРУП</b> – Збалансована модель: впроваджують перевірені технології, які гарантовано приносять дохід, без зайвих ризиків.                     |
|                              | Низький дохід          | <b>Інноваційні венчури</b><br><b>Megogo</b> . Технології космічного рівня (стрімінг 4K, власні розробки), але окупність інвестицій потребує постійного зростання бази. | <b>Ресурсні аутсайтери</b><br><b>Воля-кабель</b> . Застарілі системи, що потребують капітального оновлення.   |
| Цифрова<br>залученість       |                        | Клієнтська активність  |   |
|                              |                        | Висока активність  | Низька активність   |
| Технології                   | Висока технологічність | <b>Інноваційні драйвери</b><br><b>Megogo</b> . Користувачі «живуть» у застосунку, використовуючи всі його технічні можливості.   | <b>Технологічний баласт</b><br><b>ДАТАГРУП</b> – Мають потужний застосунок і кабінет, але значна частина абонентів (старше покоління) використовує їх лише для перевірки балансу. |
|                              | Низька технологічність | <b>Активні аматори</b><br><b>НАШНЕТ</b> - Клієнти дуже активні в соцмережах та месенджерах, хоча власна екосистема оператора технічно простіша за лідерів.             | <b>Технологічна пустеля</b><br><b>Воля-кабель</b> . Низька активність клієнтів в онлайн-каналах через їхню обмежену функціональність.   |

*Джерело: розраховано автором*

Ідентифіковано, що для більшості досліджуваних суб'єктів пріоритетним напрямом трансформації є подолання «технологічного баласту» та перехід від інерційного маркетингу до стратегій активного стимулювання попиту та персоналізації сервісу. Отримані результати типізації за трьома функціональними профілями становлять аналітичний фундамент для подальшого проектування адаптивних механізмів управління цифровими активами підприємств.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проведено аналіз сучасного стану діяльності підприємств у цифровому середовищі, який показав стійку тенденцію до зростання рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій, розвитку електронної комерції, цифрових платіжних систем і онлайн-комунікацій. Доведено, що інтернет-середовище трансформується з інструменту підтримки бізнес-процесів у стратегічний чинник розвитку підприємств, який забезпечує розширення ринків збуту, оптимізацію витрат і підвищення ефективності управління. Встановлено, що цифрова трансформація в Україні має випереджальні темпи у сфері інфраструктури, проте потребує глибшої інтеграції у стратегічні бізнес-процеси підприємств.

2. На основі застосування вдосконаленого методичного підходу здійснено комплексну діагностику ефективності використання інтернет-інструментів провідними телекомунікаційними операторами України за 2023–2025 рр., яка дозволила встановити, що найвищий рівень цифрової зрілості (інтегральний індекс 0,82–0,85) демонструють лідери ринку завдяки збалансованості показників економічного, технологічного та сервісно-клієнтського векторів. Проведений аналіз виявив, що ключовими драйверами ефективності виступають високий рівень автоматизації обслуговування та технологічна зрілість екосистеми власних ресурсів, тоді як для більшості суб'єктів галузі критичним залишається розрив між інтенсивністю

використання цифрових каналів клієнтами та реальною економією витрат. Отримані результати інтегрального оцінювання підтверджують гіпотезу про те, що стійка конкурентоспроможність у телеком-секторі забезпечується не лише залученням аудиторії, а насамперед глибиною інтеграції аналітичного підґрунтя (Big Data та CRM) у процеси персоналізації сервісу, що створює необхідну інформаційну базу для формування стратегічних рекомендацій у наступних етапах дослідження.

3. На основі проведеної інтегральної оцінки результативності діяльності підприємств у мережі Інтернет та їх подальшої типізації за розробленим матричним механізмом встановлено, що лідерство ПрАТ «Київстар» та Megogo базується на синергії технологічної зрілості та високої клієнтської активності, що забезпечує стабільну маркетингову стійкість. Водночас виявлено, що такі суб'єкти як ТОВ «Воля-кабель» та частково ПрАТ «ВФ Україна» перебувають у зонах «технологічного відставання» або «маркетингового тиску», що зумовлює необхідність вибору стратегій модернізації інфраструктури та стимулювання попиту. Запропонована багатовимірна модель стратегічного позиціонування дозволяє диференціювати управлінський вплив на цифрові активи залежно від виявленого функціонального профілю підприємства, що створює підґрунтя для розробки адаптивних механізмів цифрової трансформації у подальшому дослідженні.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ

#### 3.1. Методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі

У другому розділі доведено, що сучасний розвиток економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, глобалізацією ринків, інтеграцією інформаційних систем та трансформацією традиційних бізнес-моделей у напрямі цифровізації та платформізації економічної діяльності. Стратегічне управління підприємством в інтернет-середовищі можна визначити як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і процесів, спрямованих на формування та реалізацію довгострокових цілей розвитку підприємства з використанням цифрових технологій, електронних каналів комунікації та інструментів онлайн-взаємодії із споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Все це передбачає інтеграцію цифрових ресурсів у систему управління підприємством, використання сучасних інформаційних технологій для підтримки прийняття управлінських рішень та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку. Система стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі є складною інтегрованою системою, що поєднує взаємопов'язані управлінські процеси, спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до динамічних умов цифрової економіки. Така система функціонує на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ і аналітичних інструментів, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

З урахуванням специфіки інтернет-середовища доцільно виділяти такі основні підсистеми стратегічного управління підприємством: аналітичну, стратегічну, операційну, інформаційно-технологічну та контрольну (рис.3.1).

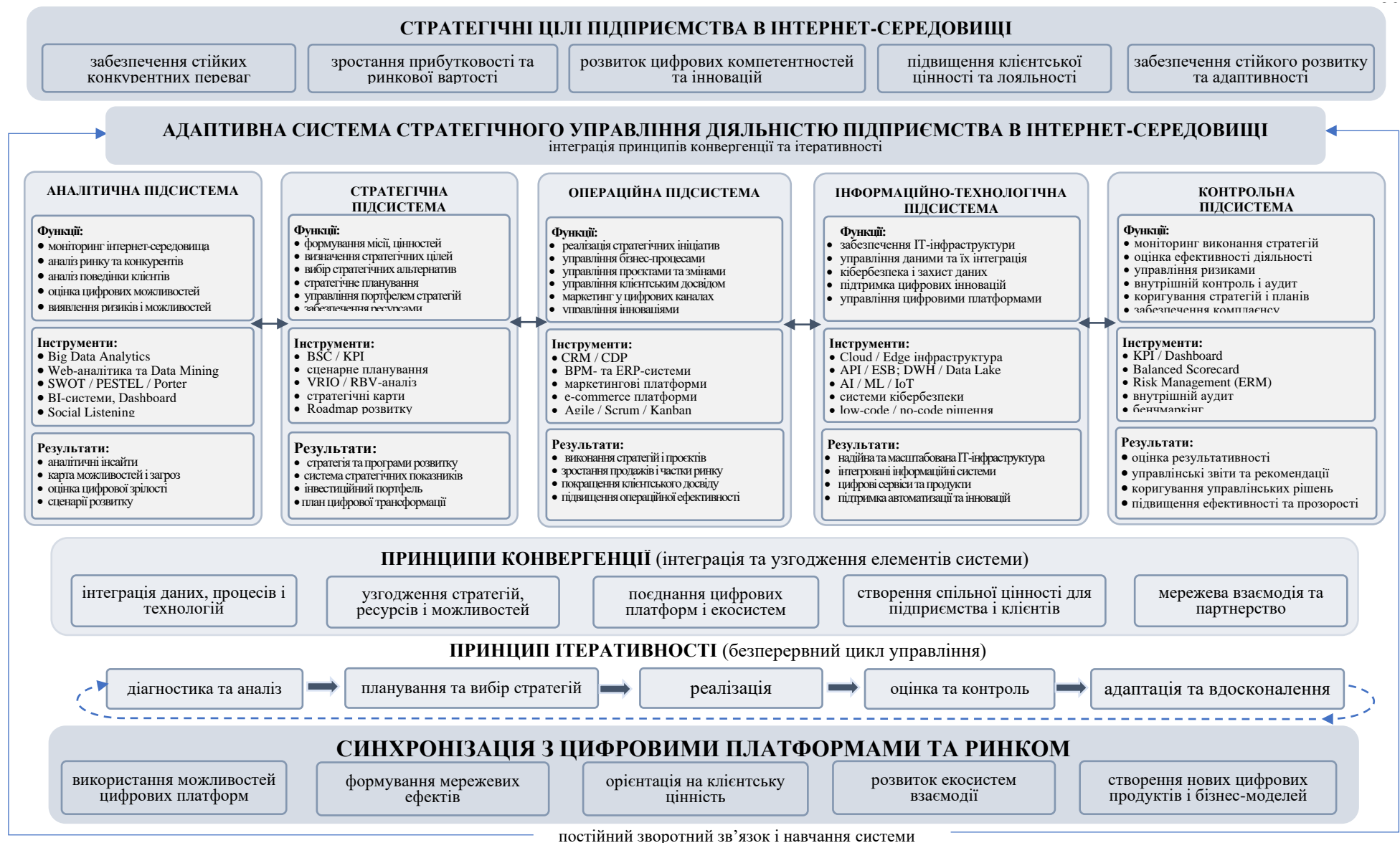


Рис.3.1. Архітектура адаптивної системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі

Джерело: побудовано автором



Аналітична підсистема є базовим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує формування інформаційної основи для прийняття стратегічних рішень і визначення напрямів розвитку підприємства. Її функціонування спрямоване на систематичне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку його ресурсного потенціалу та виявлення стратегічних можливостей і загроз розвитку. У межах аналітичної підсистеми здійснюється комплексний аналіз макроекономічного та галузевого середовища функціонування підприємства, оцінка рівня конкуренції на ринку, дослідження фінансово-економічних показників діяльності, а також вивчення поведінки споживачів і тенденцій розвитку ринку. Важливим напрямом її діяльності є прогнозування попиту на продукцію або послуги підприємства, визначення перспектив розвитку ринку та оцінка ризиків і можливостей стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. В умовах функціонування підприємств в інтернет-середовищі аналітична підсистема набуває особливого значення, оскільки забезпечує використання цифрових даних, аналітичних інструментів і сучасних інформаційних технологій для формування обґрунтованих управлінських рішень. Вона сприяє оперативному доступу до актуальної інформації, підвищенню точності прогнозування та забезпеченню адаптації підприємства до змін цифрового середовища [136].

Стратегічна підсистема забезпечує формування стратегічних цілей розвитку підприємства та визначення ключових напрямів його діяльності в довгостроковій перспективі. Вона виконує провідну роль у процесі стратегічного планування, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень із можливостями інтернет-середовища, рівнем розвитку інноваційних технологій та умовами конкурентного ринку. У межах стратегічної підсистеми здійснюється формування місії та стратегічного бачення підприємства, визначення стратегічних цілей і пріоритетів його розвитку, а також розроблення стратегій діяльності підприємства з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації економіки. Важливим напрямом її функціонування є формування цифрової

стратегії підприємства, що передбачає інтеграцію інформаційних технологій у систему управління, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності бізнес-процесів. Крім того, стратегічна підсистема забезпечує планування інноваційної діяльності підприємства, впровадження нових технологій і продуктів, а також управління стратегічними змінами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах функціонування підприємств у цифровому середовищі стратегічна підсистема повинна забезпечувати гнучкість стратегічного планування, здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкових умов, технологічних інновацій і поведінки споживачів. Використання сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління, забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень та сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства [141].

Операційна підсистема забезпечує реалізацію стратегічних рішень у поточній діяльності підприємства та виступає ключовим елементом практичного втілення стратегічних планів і програм розвитку. Її функціонування спрямоване на організацію та координацію бізнес-процесів, ефективне управління ресурсами підприємства та забезпечення узгодженої діяльності структурних підрозділів з метою досягнення стратегічних цілей. У межах операційної підсистеми здійснюється організація виробничих і управлінських процесів, управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, а також забезпечення виконання стратегічних планів підприємства відповідно до визначених напрямів розвитку. Важливим аспектом її функціонування є координація діяльності структурних підрозділів підприємства, підтримання належного рівня якості продукції та послуг і постійна оптимізація бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах функціонування підприємств в інтернет-середовищі операційна підсистема набуває нових характеристик, пов'язаних із необхідністю використання сучасних цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів. Застосування інформаційних систем управління ресурсами, цифрових платформ і технологій обробки даних дозволяє підвищити

продуктивність діяльності підприємства, скоротити витрати часу та ресурсів і забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки [141].

Особливу роль у сучасних умовах функціонування підприємств відіграє інформаційно-технологічна підсистема, яка забезпечує технологічну основу системи стратегічного управління підприємством і створює необхідні передумови для його ефективної діяльності в інтернет-середовищі. Вона поєднує інформаційні ресурси, цифрові технології та комунікаційні системи в єдиний інформаційний простір, що сприяє підвищенню ефективності управління підприємством і забезпечує можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. У межах інформаційно-технологічної підсистеми здійснюється організація процесів збору, обробки та зберігання інформації, автоматизація основних бізнес-процесів підприємства, а також забезпечення електронної комунікації між структурними підрозділами та зовнішніми контрагентами. Важливим напрямом її функціонування є використання аналітичних інструментів для дослідження поведінки споживачів і ринкових тенденцій, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, інформаційно-технологічна підсистема забезпечує інтеграцію інформаційних систем підприємства, управління цифровими ресурсами та підтримання належного рівня інформаційної безпеки, що є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства в цифровому середовищі. У сучасних умовах інформаційно-технологічна підсистема виступає ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує ефективне використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності діяльності підприємства, формування конкурентних переваг і забезпечення його стійкого розвитку в умовах цифровізації економіки [141].

Контрольна підсистема забезпечує оцінку результатів діяльності підприємства та здійснення контролю за реалізацією стратегічних планів і

програм розвитку. Її функціонування спрямоване на своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих показників, аналіз причин таких відхилень і розроблення відповідних управлінських заходів щодо їх усунення або мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства. У межах контрольної підсистеми здійснюється систематичний моніторинг виконання стратегічних планів і досягнення визначених стратегічних цілей, оцінка ефективності діяльності підприємства та контроль раціонального використання його ресурсів. Важливим напрямом її функціонування є аналіз результатів діяльності підприємства, ідентифікація та оцінка можливих ризиків, а також прийняття управлінських рішень щодо коригування стратегічних планів і напрямів розвитку підприємства відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах функціонування підприємств у цифровому середовищі контрольна підсистема повинна базуватися на використанні сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів моніторингу діяльності, що дозволяє автоматизувати процеси контролю, підвищити точність і оперативність оцінки результатів діяльності підприємства та забезпечити своєчасне реагування на зміни ринкових умов. Це сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління підприємством і забезпечує його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [141].

Таким чином, система стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі є інтегрованою сукупністю взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічні функції та забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Ефективність функціонування такої системи залежить від рівня взаємодії між її підсистемами, використання сучасних інформаційних технологій та здатності підприємства адаптуватися до змін цифрового середовища.

Необхідність вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі обумовлена суттєвими трансформаційними процесами, які відбуваються в сучасній економіці під впливом цифровізації, глобалізації та інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Перехід до цифрової парадигми змінює характер

конкуренції, структуру ринків, механізми взаємодії підприємств із клієнтами та партнерами, а також підходи до управління ресурсами та бізнес-процесами, що вимагає від традиційних систем стратегічного управління модернізації та адаптації до умов інтернет-середовища, а саме - швидкого реагування на зміни ринку, використання цифрових інструментів управління та забезпечення гнучкості управлінських рішень.

Динамізм інтернет-простору актуалізує потребу в модернізації управлінського інструментарію, адаптованого до специфічного впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх детермінант, представлених на рис.3.2.



Рис.3.2. Структуризація зовнішніх і внутрішніх чинників формування передумов удосконалення стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі.

*Джерело: узагальнено автором за [148, 149]*

До основних зовнішніх чинників, що зумовлюють необхідність вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, належать цифровізація економіки, розвиток електронної комерції,

посилення конкуренції, глобалізація ринків, зміна поведінки споживачів, розвиток цифрових платформ і швидкий технологічний прогрес. Ці процеси суттєво трансформують умови господарювання підприємств, підвищують вимоги до ефективності управління та потребують використання сучасних управлінських підходів.

Цифровізація економіки сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці та оптимізації витрат, одночасно вимагаючи впровадження інформаційних систем, використання аналітики даних і забезпечення інформаційної безпеки. Розвиток електронної комерції розширює можливості підприємств щодо виходу на нові ринки та взаємодії з клієнтами, проте посилює вимоги до рівня сервісу, розвитку цифрових каналів збуту та конкурентоспроможності продукції.

Посилення конкуренції та глобалізація ринків зумовлюють необхідність формування ефективних стратегій розвитку підприємства, впровадження інновацій і підвищення якості продукції та послуг. Водночас зміни в поведінці споживачів, які активно використовують цифрові технології для отримання інформації та здійснення покупок, потребують застосування сучасних інструментів управління клієнтським досвідом. Розвиток цифрових платформ і швидкий технологічний прогрес створюють нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств, але водночас вимагають їх постійної адаптації до технологічних змін.

Поряд із зовнішніми чинниками важливу роль у вдосконаленні системи стратегічного управління підприємством відіграють внутрішні чинники, які визначають ефективність функціонування підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Насамперед це потреба у підвищенні ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і раціональному використанні ресурсів підприємства.

Важливим внутрішнім чинником є зростання обсягів інформації, що потребує застосування сучасних інформаційних технологій для її обробки та використання у процесі прийняття управлінських рішень. Не менш значущою

є необхідність оперативного реагування на зміни ринкового середовища, що обумовлює потребу у швидкому прийнятті управлінських рішень і підвищенні гнучкості управління.

Крім того, інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємства стає необхідною умовою підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності. Зростання вимог до якості обслуговування клієнтів також стимулює підприємства до впровадження сучасних цифрових інструментів взаємодії зі споживачами та вдосконалення системи стратегічного управління.

Сукупність зазначених зовнішніх і внутрішніх чинників обумовлює необхідність формування сучасної системи стратегічного управління підприємством, орієнтованої на використання цифрових технологій, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах інтернет-середовища. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення методичного підходу до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, який дозволить забезпечити комплексне вирішення проблем стратегічного розвитку підприємства, підвищити ефективність управління його ресурсами та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах цифровізації економіки.

Реалізація методичного підходу передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему стратегічного управління підприємством, забезпечення узгодженості стратегічних і операційних рішень, підвищення рівня інформаційної забезпеченості управління та створення умов для інноваційного розвитку підприємства (рис.3.3). Такий підхід забезпечує системну трансформацію управлінських процесів і сприяє формуванню сучасної моделі стратегічного управління підприємством у цифровому середовищі. Методичний підхід базується на системі науково обґрунтованих принципів, які визначають методологічні засади його реалізації та забезпечують ефективність управлінських процесів.

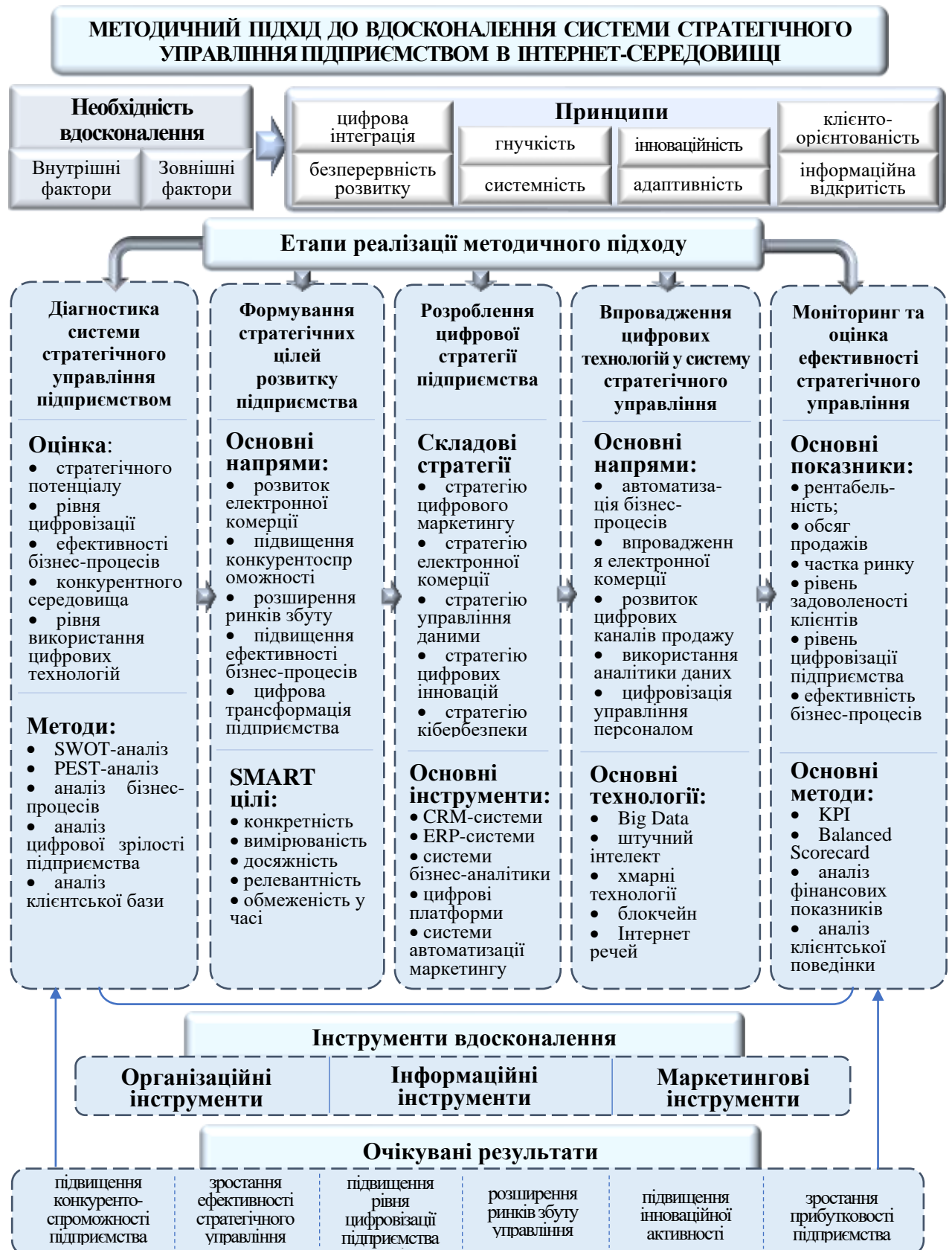


Рис.3.3. Методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі

Джерело: розроблено автором за [99, 135, 141]



До основних принципів реалізації методичного підходу належать системність, що передбачає комплексний розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи; адаптивність, яка забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища; цифрова інтеграція, спрямована на використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління; клієнтоорієнтованість, що передбачає орієнтацію діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів; інноваційність, яка забезпечує впровадження нових технологій і управлінських рішень; гнучкість управління, що дозволяє адаптувати стратегічні рішення до змін умов функціонування підприємства; безперервність розвитку, яка передбачає постійне вдосконалення системи управління; інформаційна відкритість, що забезпечує доступність і прозорість інформації для прийняття управлінських рішень. Застосування зазначених принципів створює методологічну основу для формування ефективної системи стратегічного управління підприємством у цифровому середовищі.

Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі передбачає поетапну реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів. Перший етап передбачає проведення діагностики системи стратегічного управління підприємством, яка включає комплексну оцінку стратегічного потенціалу підприємства, рівня його цифровізації, ефективності бізнес-процесів і конкурентного середовища. Результатом цього етапу є формування інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Другий етап спрямований на формування стратегічних цілей розвитку підприємства відповідно до умов функціонування в інтернет-середовищі. Визначення стратегічних цілей здійснюється з урахуванням принципу SMART, що забезпечує їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і часову визначеність. Третій етап передбачає розроблення цифрової стратегії підприємства, яка визначає напрями використання цифрових технологій у процесі стратегічного управління, розвитку електронної комерції, цифрового маркетингу, управління даними та забезпечення інформаційної безпеки. Четвертий етап передбачає впровадження цифрових технологій у систему стратегічного управління підприємством шляхом

автоматизації бізнес-процесів, розвитку цифрових каналів збуту, використання аналітики даних і цифровізації управління персоналом. П'ятий етап полягає у здійсненні моніторингу та оцінки ефективності стратегічного управління підприємством, що передбачає аналіз досягнення стратегічних результатів, оцінку ефективності використання ресурсів і коригування стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Реалізація методичного підходу базується на синергії комплексу організаційних, інформаційних і маркетингових інструментів, що забезпечують ефективність управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. До організаційних інструментів належать реінжиніринг бізнес-процесів, стратегічне планування, управління проєктами та управління змінами, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Інформаційні інструменти включають системи бізнес-аналітики, системи управління даними, аналітику веб-трафіку та системи прогнозування попиту, що забезпечують інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Маркетингові інструменти передбачають використання цифрових каналів просування продукції, зокрема SEO-оптимізації, контекстної реклами, соціальних мереж, email-маркетингу та контент-маркетингу, що сприяє розширенню ринків збуту та підвищенню рівня взаємодії з клієнтами.

Практичне впровадження запропонованого підходу створює передумови для системного підвищення результативності стратегічного управління підприємством, що проявляється у зростанні рівня цифрової трансформації його діяльності, розширенні просторово-ринкових можливостей функціонування, підвищенні якості клієнтоорієнтованих сервісів і забезпеченні стабільної динаміки фінансово-економічних показників. У цьому контексті інтеграція сучасних цифрових технологій у процеси стратегічного управління виступає не лише інструментом оптимізації управлінських процедур, а й системоутворювальним чинником формування інноваційного потенціалу підприємства, зміцнення його конкурентних позицій у цифровому

середовищі та забезпечення довгострокової стійкості розвитку в умовах інтенсифікації процесів цифрової трансформації економіки.

### **3.2 Формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі**

В умовах цифрової трансформації економіки Інтернет-середовище виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств, формування нових бізнес-моделей та створення доданої вартості. Розвиток електронної комерції, цифрового маркетингу, платформених бізнес-моделей, штучного інтелекту та великих даних зумовлює необхідність прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на інтеграцію підприємства в цифрову економіку.

Формування стратегічних управлінських рішень у сучасних умовах функціонування підприємств дедалі більше визначається впливом Інтернет-середовища як інтегрованої цифрової системи взаємодії суб'єктів економіки. Динамічність цифрових ринків, розвиток платформних бізнес-моделей, зростання ролі даних і мережевих ефектів зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємств. У цьому контексті стратегічні управлінські рішення мають формуватися з урахуванням не лише внутрішніх можливостей підприємства, а й специфіки функціонування Інтернет-середовища.

Сутність формування стратегічних управлінських рішень у Інтернет-середовищі полягає у поєднанні стратегічного аналізу, цифрових інструментів і мережевої взаємодії з метою забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства. На відміну від класичних моделей стратегічного управління, які формувалися в умовах відносної передбачуваності та стабільності зовнішнього середовища, сучасні стратегічні управлінські рішення функціонують у контексті високої турбулентності,

цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції. У таких умовах стратегічне управління перестає бути лише інструментом довгострокового планування і набуває ознак безперервного процесу адаптації до змін середовища функціонування підприємства. Відповідно, сучасні стратегічні рішення повинні характеризуватися не лише стратегічною спрямованістю та системністю, а й високим рівнем гнучкості, адаптивності, інноваційності та здатності до оперативного коригування на основі аналізу даних, прогнозування тенденцій і швидкого реагування на нові виклики цифрової економіки.

Особливістю сучасного стратегічного управління є інтеграція цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень, що зумовлює необхідність переходу від статичних моделей планування до динамічних моделей стратегічного розвитку, орієнтованих на управління змінами, ризиками та можливостями, які виникають у цифровому середовищі. Такий підхід передбачає формування стратегій, здатних забезпечувати не лише стійкість підприємства, а й його здатність до швидкої трансформації бізнес-моделі, організаційної структури та управлінських процесів відповідно до нових умов функціонування. Водночас традиційні підходи до стратегічного управління, що базуються на лінійних моделях планування, жорсткій ієрархії управління та обмеженому врахуванні цифрових факторів, не повною мірою відповідають вимогам сучасного економічного середовища. Їх застосування у сфері цифрової економіки часто супроводжується зниженням ефективності стратегічних рішень, уповільненням реакції на зміни ринку та втратою конкурентних переваг.

Зокрема, традиційні підходи до стратегічного управління недостатньо враховують комплекс специфічних характеристик сучасного цифрового середовища, серед яких доцільно виокремити такі ключові фактори:

- динамічність цифрового середовища, що проявляється у постійній зміні технологічних платформ, цифрових інструментів та бізнес-моделей, які потребують безперервного стратегічного оновлення;

- високу швидкість технологічних змін, яка зумовлює скорочення життєвого циклу продуктів, технологій та конкурентних переваг і потребує впровадження механізмів стратегічної гнучкості та інноваційності;
- глобалізацію ринків та цифрову інтеграцію економічних систем, що створює умови для виходу підприємств на міжнародні ринки, але одночасно посилює рівень конкуренції та складність стратегічного позиціонування;
- зростання рівня цифрової конкуренції, пов'язане з появою нових цифрових гравців, платформених бізнес-моделей та стартапів, які здатні швидко масштабувати свою діяльність і змінювати структуру ринку;
- інформаційну асиметрію, що виникає внаслідок нерівномірного доступу до інформаційних ресурсів, аналітичних даних та цифрових технологій, і впливає на якість стратегічних управлінських рішень;
- підвищення рівня кіберризиків та інформаційних загроз, які можуть призводити до фінансових втрат, порушення безперервності бізнес-процесів та зниження довіри клієнтів і партнерів.

Урахування зазначених факторів обумовлює необхідність формування нових методологічних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства в інтернет-середовищі, а таке забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати цифрові технології та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах високої.

У сучасних умовах стратегічне управління набуває інтегрованого характеру та передбачає поєднання аналітичних, організаційних, технологічних і управлінських інструментів, спрямованих на узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсним потенціалом, рівнем цифрової зрілості та вимогами ринку, а також на забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів і об'єктів стратегічного управління. Це, у свою чергу, зумовлює потребу у розробленні комплексного механізму формування

стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі, який забезпечує системну організацію процесу стратегічного управління, інтеграцію інформаційних потоків, врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та реалізацію стратегічних пріоритетів підприємства.

Структурно механізм складається з взаємопов'язаних блоків, що відображає результати стратегічного розвитку підприємства. Взаємодія зазначених елементів забезпечує циклічність механізму, його адаптивність до змін середовища та можливість оперативного коригування стратегічних управлінських рішень.

Функціонування механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі розпочинається з формування його вхідних параметрів, які визначають умови та передумови стратегічного управління діяльністю підприємства в цифровому середовищі. Ці параметри відображають сукупність взаємопов'язаних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційних ресурсів і організаційних характеристик підприємства, що формують основу для розроблення та обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Саме на цьому етапі здійснюється збір, систематизація та аналіз інформації, необхідної для визначення стратегічних можливостей розвитку підприємства, оцінки рівня його конкурентоспроможності та формування напрямів стратегічного розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Головною особливістю є динамічність та відкритість, оскільки інформаційна база стратегічного управління постійно оновлюється під впливом змін у цифровому середовищі, розвитку інформаційних технологій, трансформації бізнес-моделей і поведінки споживачів. Такий підхід дозволяє забезпечити своєчасне реагування підприємства на виклики цифрової економіки, підвищити рівень адаптивності стратегічного управління та сформувати основу для ефективного функціонування механізму прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, взаємодія зазначених складових забезпечує інформаційно-аналітичне підґрунтя для подальшого функціонування механізму та визначає логіку його реалізації, що обумовлює необхідність детального розгляду структури входу механізму та характеристик його основних складових.

Зовнішнє середовище є одним із визначальних факторів формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі, оскільки воно визначає характер конкуренції, швидкість технологічних змін, рівень розвитку цифрової інфраструктури та вимоги споживачів до цифрових продуктів і послуг. У сучасних умовах цифровізації економіки зовнішнє середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та складності, що зумовлює необхідність постійного моніторингу його параметрів і врахування їх впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Зовнішнє середовище характеризує сукупність економічних, технологічних, соціальних, правових та інформаційних факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства в цифровому просторі та визначають стратегічні можливості і загрози його розвитку (рис 3.4). Таким чином, зовнішнє середовище формує стратегічні обмеження та можливості розвитку підприємства, визначає рівень невизначеності його діяльності та впливає на формування стратегічних управлінських рішень. Систематичний аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно виявляти тенденції розвитку ринку, прогнозувати можливі ризики, адаптувати бізнес-модель до змін середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Базою стратегічного управління є внутрішнє середовище, оскільки саме воно визначає можливості підприємства щодо впровадження цифрових технологій, реалізації стратегічних проектів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

|   |   |
|---|---|
| <b>Стан і тенденції розвитку інтернет-ринку</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень розвитку цифрової економіки, масштаби електронної комерції, структура попиту та динаміка ринку цифрових послуг;</li> </ul>    |
| <b>Рівень конкуренції</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інтенсивність конкурентної боротьби, розвиток бізнес-моделей та швидкість впровадження інновацій;</li> </ul>                         |
| <b>Поведінка споживачів</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• зміна споживчих переваг, рівень цифрової активності клієнтів, і швидкість прийняття нових технологій;</li> </ul>                     |
| <b>Розвиток цифрових технологій</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• можливості автоматизації бізнес-процесів, використання ІІТ, хмарних технологій, великих даних та інших рішень;</li> </ul>            |
| <b>Нормативно-правове регулювання</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• правові рамки функціонування підприємства в інтернет-середовищі, захист персональних даних та інформаційна безпека;</li> </ul>       |
| <b>Економічні та соціальні фактори</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень розвитку економіки, доходи населення, інвестиційний клімат та соціальні тенденції розвитку суспільства;</li> </ul>            |
| <b>Кіберзагрози та інформаційні ризики</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість несанкціонованого доступу до інформації, цифрове шпайфство та інші загрози інформаційній безпеці підприємства.</li> </ul> |

Рис.3.4. Основні фактори зовнішнього середовища.

*Джерело: узагальнено автором на основі [99, 115, 123, 135, 136, 147]*

Внутрішнє середовище підприємства визначає його ресурсний потенціал, організаційні можливості та рівень готовності до реалізації стратегічних управлінських рішень у цифровому середовищі. Воно відображає внутрішні характеристики підприємства, які забезпечують формування конкурентних переваг, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства до інноваційного розвитку.

Основними елементами внутрішнього середовища підприємства є:

- фінансові ресурси, що визначають можливості підприємства щодо фінансування інноваційних проєктів, модернізації технологій та розвитку цифрової інфраструктури;
- кадровий потенціал, який характеризує рівень професійної підготовки персоналу, цифрові компетенції працівників та здатність організації до управління змінами;



- IT-інфраструктура, що включає інформаційні системи, програмне забезпечення, технічні засоби обробки даних та засоби кібербезпеки;
- організаційна структура, яка визначає розподіл повноважень, рівень централізації управління та ефективність взаємодії структурних підрозділів;
- корпоративна культура, що характеризує систему цінностей, норм поведінки та рівень готовності персоналу до впровадження інновацій;
- бізнес-процеси, які визначають порядок виконання операцій, рівень автоматизації діяльності та ефективність управління ресурсами;
- рівень цифрової зрілості підприємства, який характеризує ступінь інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства та рівень його готовності до цифрової трансформації.

Отже, внутрішнє середовище визначає можливості реалізації стратегічних управлінських рішень, формує потенціал розвитку підприємства та забезпечує основу для досягнення стратегічних цілей у цифровому середовищі.

Наступним ключовим елементом функціонування механізму формування стратегічних управлінських рішень є інформаційні потоки, оскільки вони забезпечують збір, обробку, аналіз та передачу інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізації економіки інформація виступає стратегічним ресурсом підприємства, який визначає ефективність управління, швидкість реагування на зміни середовища та рівень конкурентоспроможності організації.

Інформаційні потоки формують інформаційно-аналітичну систему підприємства, яка забезпечує інтеграцію даних із різних джерел та підтримує процес стратегічного управління на всіх його етапах – від аналізу середовища до контролю реалізації стратегічних рішень.

До основних складових інформаційних потоків механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в Інтернет-середовищі належать різні види інформаційних ресурсів, які забезпечують формування інформаційно-аналітичної бази стратегічного управління та

підтримують процес прийняття управлінських рішень. Насамперед це дані внутрішніх інформаційних систем, що містять інформацію про фінансові результати діяльності підприємства, структуру та ефективність використання ресурсів, результативність бізнес-процесів, рівень виконання стратегічних програм і досягнення визначених цілей. Важливу роль відіграють також дані Інтернет-середовища, які включають інформацію про стан і тенденції розвитку ринку, діяльність конкурентів, поведінку споживачів, зміни попиту та розвиток цифрових технологій, що визначають умови функціонування підприємства в цифровому просторі.

Крім того, до складу інформаційних потоків належать аналітичні дані, які формуються на основі обробки значних обсягів інформації з використанням сучасних аналітичних інструментів, методів прогнозування та систем підтримки прийняття управлінських рішень, що дозволяє здійснювати оцінку тенденцій розвитку підприємства та визначати перспективні напрями його діяльності. Важливим компонентом інформаційних потоків є також показники діяльності підприємства, які характеризують рівень ефективності використання ресурсів, фінансові результати, продуктивність праці, якість управління та ступінь досягнення стратегічних цілей організації. Значне місце у структурі інформаційних потоків займають дані зворотного зв'язку від клієнтів, які відображають рівень задоволеності споживачів, їхні потреби, очікування та поведінкові особливості, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, удосконалювати свої продукти та послуги і підвищувати рівень клієнтоорієнтованості в умовах розвитку цифрової економіки.

Таким чином, інформаційні потоки забезпечують основу для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень, підвищують рівень прозорості управління, забезпечують своєчасне реагування на зміни середовища та сприяють підвищенню ефективності стратегічного розвитку підприємства в Інтернет-середовищі.

Управлінську підсистему механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі формують суб'єкти, забезпечуючи координацію діяльності всіх структурних елементів підприємства з метою досягнення стратегічних цілей. Суб'єкти механізму являють собою сукупність учасників управлінського процесу, які здійснюють розроблення, обґрунтування, прийняття, реалізацію та контроль стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

У сучасних умовах цифровізації діяльності підприємств роль суб'єктів стратегічного управління значно зростає, оскільки ефективність прийняття стратегічних рішень залежить від рівня їх професійної компетентності, здатності до стратегічного мислення, використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів та здатності адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Суб'єкти механізму забезпечують інтеграцію стратегічних, організаційних, економічних та технологічних аспектів управління розвитком підприємства в Інтернет-середовищі.

Суб'єкти механізму формування стратегічних управлінських рішень забезпечують стратегічне управління розвитком підприємства, формують стратегічні пріоритети діяльності організації, здійснюють оцінку ризиків і можливостей розвитку, а також забезпечують реалізацію стратегічних рішень у цифровому середовищі. Взаємодія суб'єктів управління створює основу для ефективної реалізації механізму стратегічного управління та забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з умовами функціонування ринку.

Об'єкти механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі являють собою сукупність напрямів діяльності підприємства, ресурсів і процесів, на які спрямовується управлінський вплив з метою досягнення стратегічних цілей розвитку

організації. Вони формують об'єктну підсистему механізму стратегічного управління та визначають сферу застосування стратегічних рішень.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки об'єкти стратегічного управління набувають більш складного та інтегрованого характеру, оскільки діяльність підприємства охоплює не лише традиційні виробничі процеси, а й цифрові платформи, інформаційні системи, електронні канали взаємодії з клієнтами та інноваційні технології. Відповідно, стратегічні управлінські рішення повинні бути спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, підвищення рівня цифровізації діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Об'єкти механізму визначають стратегічні напрями розвитку підприємства та виступають основою для формування стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства в інтернет-середовищі. Їх системний аналіз дозволяє визначити стратегічні пріоритети розвитку організації, оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність бізнес-процесів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Процес формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі являє собою послідовність взаємопов'язаних і взаємообумовлених етапів, які забезпечують комплексне дослідження умов функціонування підприємства в цифровому середовищі, оцінку його внутрішнього потенціалу, визначення стратегічних можливостей і загроз розвитку, формування альтернативних напрямів діяльності, вибір оптимального варіанта стратегічного розвитку та контроль результатів реалізації стратегічних рішень (рис. 3.5). Такий процес має системний, інтегрований та циклічний характер, оскільки передбачає безперервне оновлення інформації, адаптацію стратегічних рішень до змін зовнішнього середовища та вдосконалення управлінських підходів відповідно до вимог цифрової економіки.

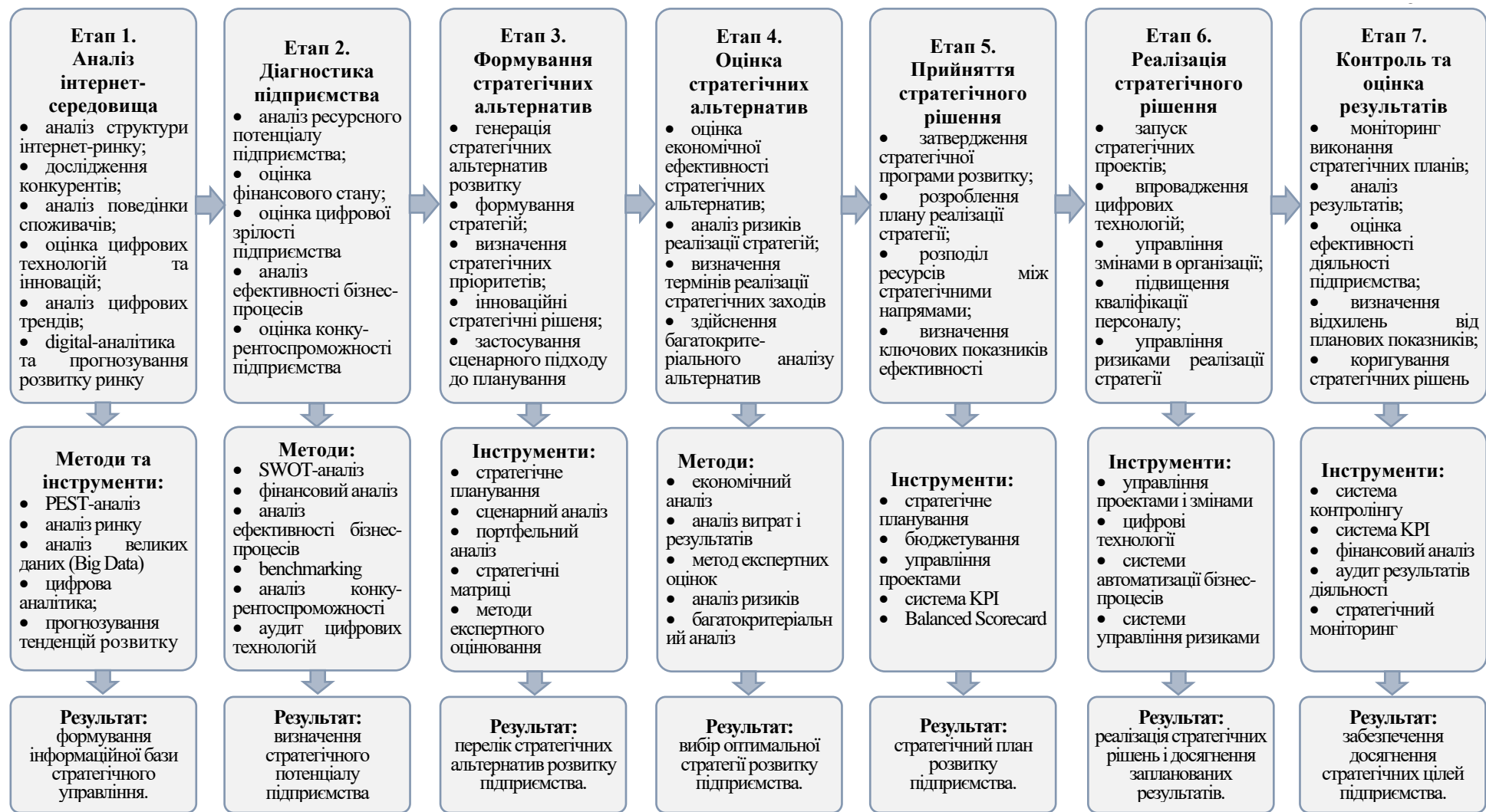


Рис.3.5. Процес формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі

Джерело: складено автором на основі [96, 109, 133, 150]

Важливою особливістю процесу формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі є його орієнтація на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток цифрових бізнес-моделей та формування стійких конкурентних переваг.

Крім того, процес формування стратегічних управлінських рішень повинен забезпечувати узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсними можливостями, рівнем цифрової зрілості та умовами функціонування ринку, а також враховувати вплив ризиків і невизначеності цифрового середовища. Це дозволяє забезпечити гнучкість стратегічного управління, своєчасне коригування стратегічних планів і підвищення результативності діяльності підприємства.

Таким чином, процес формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в Інтернет-середовищі виступає ключовим елементом механізму стратегічного управління, який забезпечує системну організацію управлінської діяльності, координацію дій суб'єктів управління, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

У сучасних умовах цифровізації стратегічного значення набуває ресурсне забезпечення, оскільки ефективність реалізації стратегічних управлінських рішень залежить від доступності ресурсів, рівня розвитку інформаційних технологій, компетентності персоналу та використання сучасних управлінських інструментів. Відповідно, ресурсне та інструментальне забезпечення механізму виступає ключовим фактором забезпечення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства в Інтернет-середовищі.

Ресурсне та інструментальне забезпечення механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в Інтернет-середовищі є сукупністю організаційних, економічних, інформаційних, технологічних, кадрових і методичних ресурсів, які забезпечують ефективне

функціонування механізму стратегічного управління та реалізацію стратегічних рішень у цифровому середовищі. Воно формує матеріальну, інформаційну та інтелектуальну основу стратегічного розвитку підприємства, визначає рівень його конкурентоспроможності, здатність до інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Організаційне забезпечення механізму формування стратегічних управлінських рішень визначає структуру управління підприємством, систему взаємодії структурних підрозділів та порядок реалізації стратегічних заходів, а також ефективність управління підприємством, рівень узгодженості управлінських дій та здатність організації до реалізації стратегічних рішень у цифровому середовищі. Воно створює організаційні умови для ефективного функціонування механізму стратегічного управління та забезпечує координацію діяльності всіх суб'єктів управління.

Економічне забезпечення механізму формування стратегічних управлінських рішень визначає фінансові можливості підприємства щодо реалізації стратегічних програм розвитку, модернізації технологій та впровадження інновацій, рівень фінансової стабільності підприємства та його здатність до реалізації стратегічних рішень у довгостроковій перспективі, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства та формує основу для ефективного використання ресурсів.

Інформаційне забезпечення механізму формування стратегічних управлінських рішень передбачає створення системи збору, обробки, аналізу та передачі інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечуючи своєчасність прийняття управлінських рішень, підвищує рівень їх обґрунтованості та сприяє ефективному стратегічному управлінню. У сучасних умовах інформація виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, який визначає ефективність управління та рівень конкурентоспроможності організації.

Технологічне забезпечення механізму формування стратегічних управлінських рішень визначає рівень розвитку технічних і програмних

засобів підприємства, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних систем та використання сучасних цифрових технологій.

Кадрове забезпечення механізму формування стратегічних управлінських рішень визначає рівень професійної підготовки персоналу підприємства, його компетентність та здатність до реалізації стратегічних рішень у цифровому середовищі. У сучасних умовах людський капітал виступає одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Методичне забезпечення механізму формування стратегічних управлінських рішень передбачає використання науково обґрунтованих методів, моделей і інструментів стратегічного управління, які забезпечують системність і ефективність процесу прийняття управлінських рішень. Воно формує методологічну основу функціонування механізму стратегічного управління та забезпечує узгодженість управлінських дій.

Таким чином, організаційне, економічне, інформаційне, технологічне, кадрове та методичне забезпечення у своїй сукупності формують цілісну ресурсно-інструментальну основу механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі. Їх взаємодія забезпечує узгодженість управлінських процесів, ефективне використання ресурсів, впровадження сучасних цифрових технологій та підвищення рівня обґрунтованості стратегічних рішень. Комплексний характер ресурсного та інструментального забезпечення дозволяє створити необхідні умови для стабільного функціонування підприємства, підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового стратегічного розвитку в умовах цифрової трансформації.

Підсумковим проявом дії механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі є результати функціонування, що характеризують рівень досягнення підприємством визначених стратегічних цілей у цифровому середовищі.



результативність використання ресурсного потенціалу підприємства, ступінь впровадження стратегічних рішень, здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективність її конкурентної діяльності на ринку.

В умовах цифрової трансформації економіки результати функціонування механізму мають комплексний і багатовимірний характер, оскільки охоплюють не лише економічні показники діяльності підприємства, а й організаційні, технологічні, інноваційні та соціальні аспекти його розвитку, які забезпечують стабільність і стійкість функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Досягнення позитивних результатів функціонування механізму свідчить про належний рівень ефективності системи стратегічного управління, узгодженість дій суб'єктів управління, результативність реалізації стратегічних заходів та раціональність використання ресурсів підприємства в умовах розвитку цифрової економіки.

Таким чином, механізм формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в Інтернет-середовищі є системною, багаторівневою та адаптивною управлінською конструкцією, що забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з умовами функціонування цифрової економіки, ресурсним потенціалом організації та динамікою зовнішнього середовища (рис.3.6). Механізм базується на принципах системності, інтегрованості, гнучкості, цифровізації, ризик-орієнтованості та безперервності управління, що дозволяє забезпечити ефективне стратегічне управління розвитком підприємства в умовах високої невизначеності та швидких технологічних змін. Особливістю розробленого механізму є його комплексний і адаптивний характер, який передбачає врахування впливу факторів цифрового середовища, інтеграцію інформаційних потоків, використання сучасних технологій управління та узгодження діяльності всіх суб'єктів стратегічного управління. Водночас ресурсне та інструментальне забезпечення механізму створює необхідні організаційні, економічні, інформаційні, технологічні, кадрові та методичні умови для ефективного реалізації стратегічних рішень і досягнення визначених стратегічних цілей підприємства. .

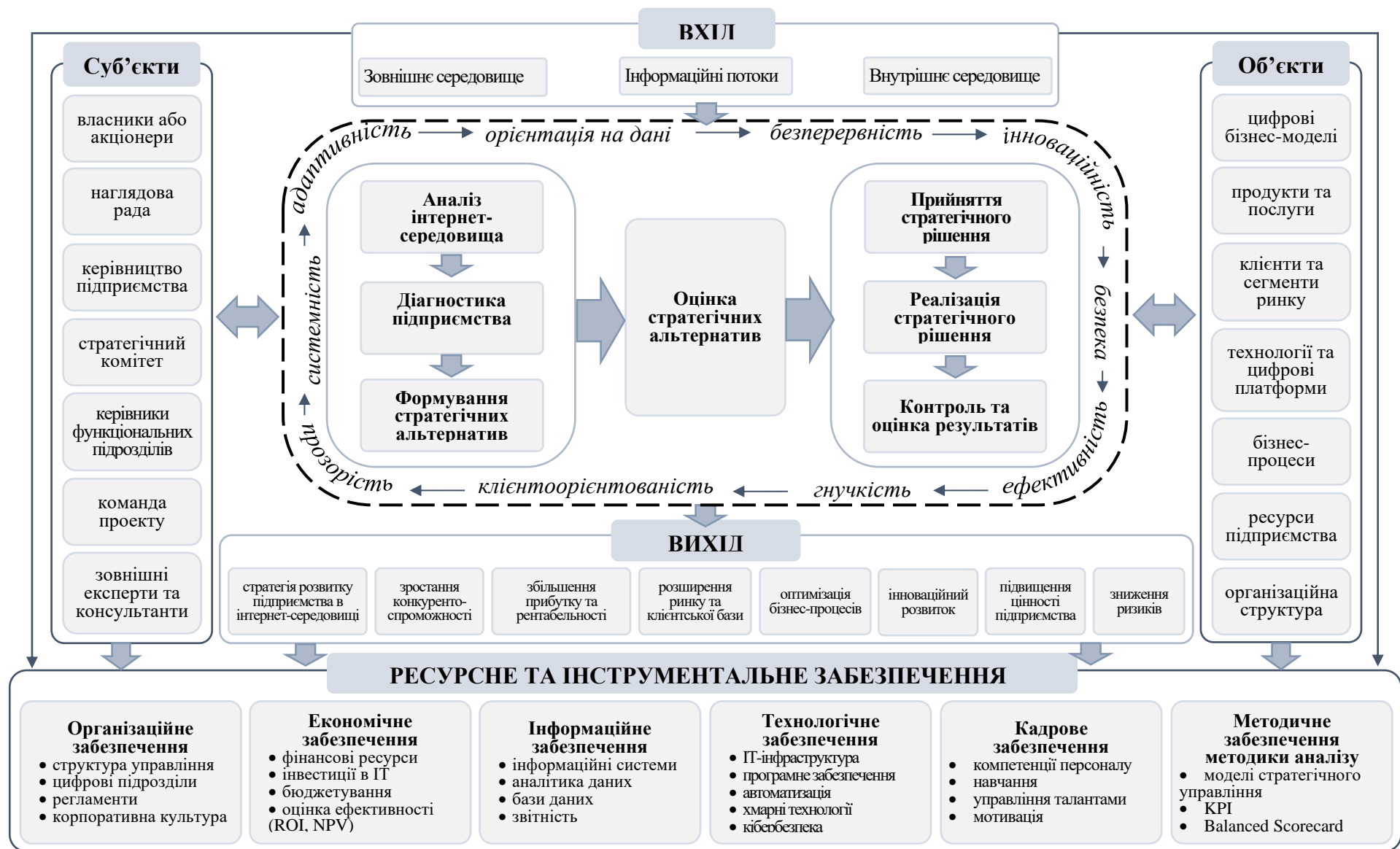


Рис.3.6. Механізм формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в Інтернет-середовищі

Джерело: побудовано автором

Результати функціонування механізму, представлені на рисунку, характеризують досягнення підприємством стратегічних орієнтирів розвитку в Інтернет-середовищі, зокрема підвищення конкурентоспроможності, зростання фінансових результатів, розширення ринку, оптимізацію бізнес-процесів, інноваційний розвиток та зниження рівня ризиків.

Це свідчить про те, що застосування запропонованого механізму забезпечує системність стратегічного управління, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та створює передумови для стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином, запропонований механізм формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в Інтернет-середовищі відображає системну взаємодію його основних структурних елементів – суб'єктів і об'єктів управління, вхідних параметрів, процесу стратегічного управління, ресурсного та інструментального забезпечення і результатів діяльності підприємства.

Представлена модель демонструє логіку послідовної реалізації етапів стратегічного управління, починаючи з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування і оцінки стратегічних альтернатив, прийняття та реалізації стратегічних рішень і завершуючи контролем їх результативності, що забезпечує безперервність і циклічність управлінського процесу.

### **3.3. Моніторинг та оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі**

Запропонована система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі забезпечує інтеграцію аналітичних, планувальних, організаційних, комунікаційних, контрольних та інноваційних функцій управління. Така система повинна функціонувати на основі

безперервного моніторингу результатів діяльності, оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей та своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Моніторинг та оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі виступають ключовими інструментами забезпечення ефективності стратегічного розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів і забезпечення стійкості бізнесу в умовах цифрової економіки. Вони дозволяють системно аналізувати результати діяльності підприємства, виявляти відхилення від стратегічних планів, оцінювати ефективність управлінських рішень і формувати інформаційну основу для подальшого вдосконалення системи управління. Загалом, процес моніторингу та оцінювання ефективності доцільно розглядати як інтегровану підсистему стратегічного управління і водночас як функціонально взаємопов'язану підсистему стратегічного спостереження, що забезпечує безперервний, системно організований процес збору, оброблення, аналізу та інтерпретації інформації про результати діяльності підприємства в інтернет-середовищі, а також регулярне вимірювання стану, тенденцій і динаміки ключових параметрів його функціонування з метою своєчасного виявлення відхилень, оцінювання результативності управлінських рішень та формування інформаційно-аналітичної основи для стратегічного коригування і розвитку підприємства. Такий підхід базується на концепції функціонально-інтегрованої моделі ефективності системи стратегічного управління (п.1.3):

$$ESIMS=f(A,S,O,C,K,I) \quad (3.1)$$

де:

*ESIMS* – ефективність системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі.

Розроблена модель *ESIMS* є фактичною реалізацією блоку зворотного зв'язку в межах запропонованого механізму формування стратегічних рішень (рис. 3.6), бо дозволяє перевести якісні орієнтири механізму у площину

конкретних метрик. Результативність системи стратегічного управління формується через взаємодію шести взаємопов'язаних блоків.

Аналітико-інформаційний блок (А - Strategic Analytics) забезпечує збір, систематизацію та інтерпретацію даних про ринок, конкурентів, споживачів, цифрову поведінку користувачів, ефективність онлайн-каналів, тренди попиту та ризики інтернет-середовища. Моніторинг цього блоку має оцінювати повноту, достовірність, своєчасність і стратегічну корисність інформації.

Стратегічно-планувальний блок (S - Strategic Planning) відображає здатність підприємства трансформувати аналітичні дані у стратегічні цілі, цифрові стратегії, сценарії розвитку, KPI та дорожні карти реалізації. Його результативність оцінюється через узгодженість стратегічних цілей із цифровими можливостями підприємства та умовами інтернет-середовища.

Організаційно-реалізаційний блок (О - Organization & Implementation) характеризує спроможність підприємства організаційно забезпечити реалізацію стратегії: розподіл ресурсів, цифрову інфраструктуру, компетентності персоналу, бізнес-процеси, регламенти та управління проєктами.

Комунікаційно-взаємодійний блок (С - Communication & Stakeholders) охоплює взаємодію з клієнтами, партнерами, постачальниками, онлайн-спільнотами, платформами, лідерами думок та іншими стейкхолдерами. Його результативність визначається рівнем залучення, довіри, лояльності та комунікаційної ефективності.

Контрольно-аналітичний блок (К - Strategic Control) забезпечує вимірювання результатів, аналіз відхилень, оцінювання KPI, аудит цифрової активності, контроль виконання стратегічних планів і підготовку управлінських висновків.

Оптимізаційно-інноваційний блок (І - Innovation & Optimization) відображає здатність підприємства вдосконалювати стратегію, бізнес-процеси, цифрові інструменти, клієнтський досвід і бізнес-модель на основі результатів моніторингу.

Таким чином, блок К не існує ізольовано, а виконує інтегративну функцію: він акумулює інформацію з блоків А, S, О, С, оцінює ступінь досягнення цілей і передає управлінські сигнали до блоку І, де відбувається оптимізація та інноваційне оновлення системи.

Застосування зазначеної моделі дозволяє розглядати ефективність стратегічного управління як комплексну характеристику функціонування системи управління, що формується під впливом взаємодії її структурних елементів. Водночас оцінювання результативності системи потребує використання багатовимірної системи критеріїв, які відображають різні аспекти діяльності підприємства в інтернет-середовищі.

Для забезпечення комплексного, системного та багатовимірного оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі (*ESIMS*) доцільно застосовувати інтегровану систему критеріїв, що відображає ключові функціональні, економічні, управлінські, комунікаційні та цифрові аспекти діяльності підприємства. Такий підхід відповідає сучасній парадигмі стратегічного управління, відповідно до якої ефективність управлінської системи визначається не лише фінансовими результатами, а й якістю управлінських процесів, рівнем взаємодії зі стейкхолдерами, здатністю до адаптації та інноваційного розвитку в умовах цифрового середовища.

У цьому контексті результативність вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі доцільно формалізувати у вигляді функціональної залежності:

$$ESIMS=f(F,P,Q,S,D) \quad (3.2)$$

де:

F – фінансово-економічні критерії результативності;

P – процесно-операційні критерії;

Q – якісно-управлінські критерії;

S – стейкхолдерсько-комунікаційні критерії;

D – цифрово-динамічні критерії.

Запропонована функціональна модель відображає концептуальне положення про те, що результативність вдосконаленої системи стратегічного управління в інтернет-середовищі формується під впливом сукупності взаємопов'язаних критеріїв, які характеризують різні аспекти функціонування підприємства та забезпечують можливість комплексної оцінки його стратегічного розвитку. Використання такої багатокритеріальної моделі дозволяє подолати обмеженість традиційних підходів до оцінювання ефективності, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках, і перейти до системної оцінки результативності управління в умовах цифрової трансформації бізнесу [140].

Введення п'яти груп критеріїв результативності забезпечує структурованість процесу оцінювання та створює методичну основу для формування інтегрального показника ефективності системи стратегічного управління. Кожна з груп критеріїв виконує специфічну функцію у процесі стратегічного моніторингу та відображає окремий вимір результативності діяльності підприємства. Фінансово-економічні критерії (F) характеризують економічні результати функціонування системи стратегічного управління та відображають ефективність використання ресурсів підприємства в інтернет-середовищі. Вони дозволяють оцінити рівень прибутковості діяльності, фінансову стійкість підприємства, ефективність інвестицій у цифрові технології та економічний ефект від реалізації стратегічних ініціатив.

Процесно-операційні критерії (P) відображають ефективність організації та реалізації бізнес-процесів підприємства, швидкість виконання операцій, рівень автоматизації процесів та ефективність використання ресурсів. Вони характеризують здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування операційної діяльності в умовах цифрового середовища, підтримувати необхідний рівень продуктивності та оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Процесно-операційні критерії дозволяють оцінити ефективність управління процесами, рівень стандартизації та оптимізації бізнес-процесів, швидкість оброблення інформації та рівень технологічної підтримки операційної діяльності.

Якісно-управлінські критерії (Q) характеризують якість управлінських рішень, рівень стратегічної узгодженості управлінських дій, ефективність планування та управління ризиками, а також здатність керівництва підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей у складних умовах інтернет-середовища. Ці критерії відображають рівень управлінської компетентності, ефективність використання інформаційних ресурсів, обґрунтованість стратегічних рішень і здатність підприємства формувати та реалізовувати довгострокову стратегію розвитку.

Стейкхолдерсько-комунікаційні критерії (S) відображають ефективність взаємодії підприємства із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами, рівень задоволеності клієнтів, партнерів і персоналу, якість комунікацій і рівень довіри до підприємства. У сучасному інтернет-середовищі ці критерії набувають особливого значення, оскільки конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня взаємодії з клієнтами, швидкості реагування на їхні потреби та здатності формувати позитивний імідж бренду в цифровому просторі.

Цифрово-динамічні критерії (D) характеризують рівень цифрової зрілості підприємства, здатність до впровадження інновацій, адаптивність до технологічних змін і ефективність використання цифрових технологій у процесі управління діяльністю підприємства. Вони відображають стратегічну гнучкість підприємства, рівень цифрової трансформації бізнес-процесів, швидкість впровадження нових технологій, ефективність використання даних та рівень інтеграції цифрових платформ у систему управління.

Таким чином, застосування інтегрованої системи критеріїв F, P, Q, S, D забезпечує формування багатовимірної моделі оцінювання результативності системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, яка дозволяє: здійснювати комплексний моніторинг результатів діяльності підприємства; оцінювати ефективність функціонування системи стратегічного управління; виявляти стратегічні резерви підвищення результативності; забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень;



підвищувати адаптивність підприємства до змін цифрового середовища; формувати інформаційну основу для стратегічного розвитку підприємства.

Методично доцільно представити оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі як багатовимірну матричну модель, у якій кожен функціональний блок системи стратегічного управління оцінюється за відповідними групами критеріїв результативності.

$$ESIMS=f[(A_{F,P,Q,S,D}), (S_{F,P,Q,S,D}), (O_{F,P,Q,S,D}), (C_{F,P,Q,S,D}), (K_{F,P,Q,S,D}), (I_{F,P,Q,S,D})] \quad (3.3)$$

Такий підхід дозволяє інтегрувати структурні елементи системи управління з результативними характеристиками її функціонування та забезпечує формування цілісної моделі стратегічного моніторингу. Це означає, що ефективність кожного блоку системи визначається через відповідні результативні прояви, які відображають економічні, процесні, управлінські, комунікаційні та цифрові характеристики діяльності підприємства. Для структуризації процесу оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління в інтернет-середовищі функціональні блоки моделі ESIMS згруповано відповідно до їх змісту та домінантних критеріїв результативності (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

**Характеристика функціональних блоків моделі ESIMS та домінантних критеріїв оцінювання їх результативності**

| Блок ESIMS                        | Основний зміст оцінювання                  | Домінантні критерії |
|-----------------------------------|--|---------------------|
| A - Strategic Analytics           | Якість даних, аналітики, прогнозування     | Q, D, P             |
| S - Strategic Planning            | Обґрунтованість і реалістичність стратегії | Q, F, D             |
| O - Organization & Implementation | Реалізація стратегії, ресурси, процеси     | P, F, D             |
| C - Communication & Stakeholders  | Комунікації, клієнти, партнери, репутація  | S, Q, F             |
| K - Strategic Control             | KPI, контроль, аудит, аналіз відхилень     | Q, P, F             |
| I - Innovation & Optimization     | Оптимізація, інновації, адаптація          | D, Q, P             |

*Джерело: систематизовано автором на основі [130, 132, 140, 143]*

Це забезпечує логічну основу для подальшого формування системи показників та інтегрального оцінювання результативності системи.

З метою забезпечення комплексного підходу до моніторингу та оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі розроблено структурно-логічну схему моделі ESIMS, яка відображає взаємозв'язки між стратегічними цілями підприємства, функціональними блоками системи управління, групами критеріїв результативності та конкретними показниками діяльності (рис.3.7). Запропонована схема демонструє послідовність формування результативності системи стратегічного управління – від аналізу стратегічного середовища та визначення функціональних блоків управління до розрахунку інтегрального показника результативності та прийняття управлінських рішень щодо стратегічного коригування діяльності підприємства. Вона забезпечує систематизацію процесу оцінювання, інтеграцію різномірних показників та формування обґрунтованої інформаційної бази для стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

Застосування запропонованого підходу сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпеченню стратегічної стійкості та підтримці безперервного вдосконалення системи стратегічного управління в умовах розвитку цифрової економіки.

Перший етап оцінки результативності вдосконаленої системи стратегічного управління передбачає побудову трирівневої матриці:

$$6 \times 5 \times n \quad (3.4)$$

де:

**6** – кількість функціональних блоків моделі ESIMS (A, S, O, C, K, I);

**5** – кількість груп критеріїв результативності (F, P, Q, S, D);

**n** – кількість конкретних показників у межах кожного блоку та критерію.

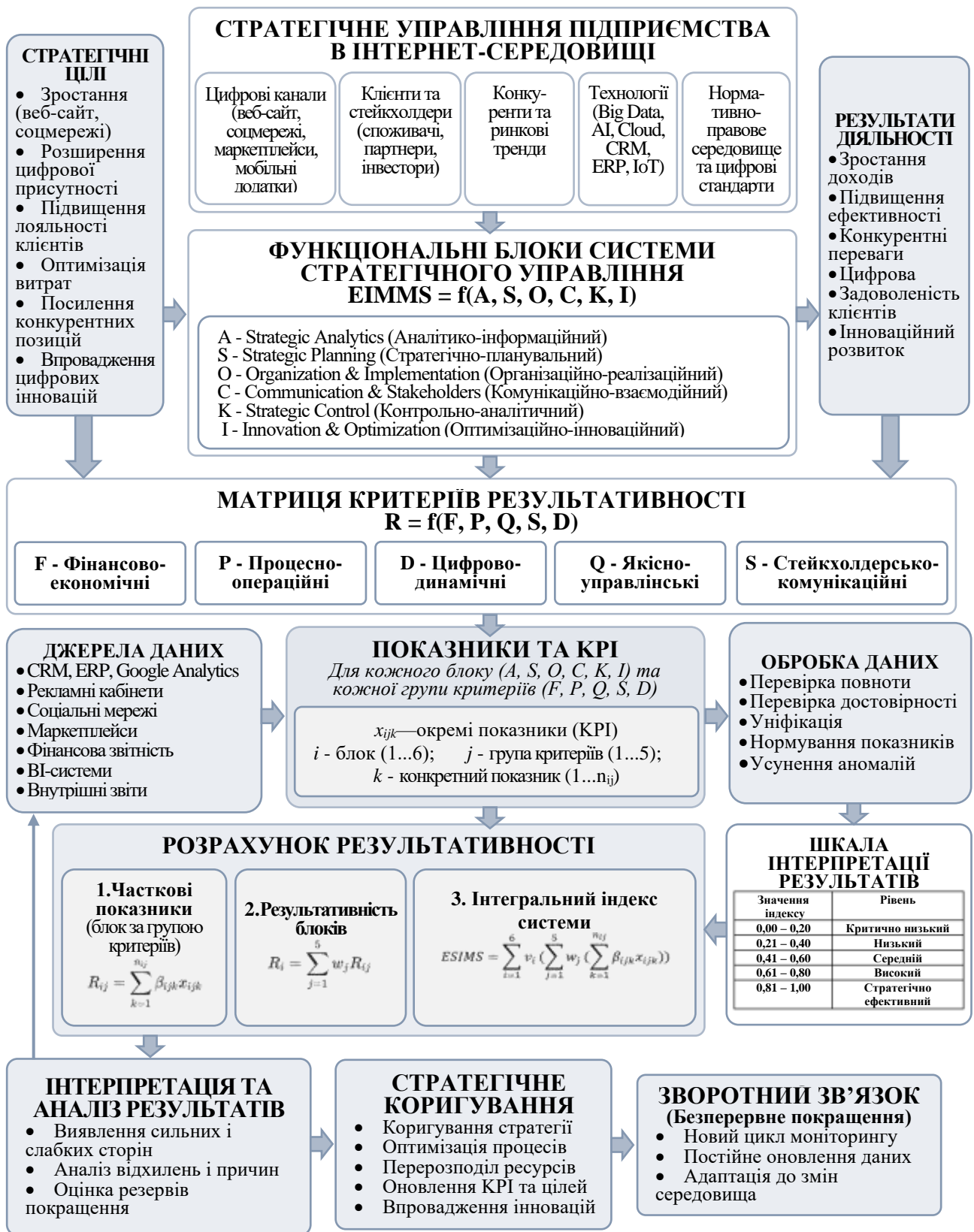


Рис.3.7. Архітектура моделі моніторингу результативності системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі (ESIMS)

Джерело: розроблено автором

За результатами оцінки показників та обробки анкетних даних (Додаток А) розроблена рекомендована система показників оцінки результативності вдосконаленої системи стратегічного управління (Додаток Б).

Кожен елемент матриці ( $R_{ij}$ ) формується на основі кількох конкретних показників за кожною групою критеріїв.

У загальному вигляді:

$$R_{ij} = \sum_{k=1}^{n_{ij}} \beta_{ijk} x_{ijk} \quad (3.5)$$

де:

$R_{ij}$  - результативність і-го функціонального блоку за j-ю групою критеріїв;

$x_{ijk}$  - нормоване значення k-го показника;

$\beta_{ijk}$  - ваговий коефіцієнт k-го показника;

$n_{ij}$  - кількість показників у межах відповідного блоку та критерію.

При цьому:

$$\sum_{k=1}^{n_{ij}} \beta_{ijk} = 1 \quad (3.6)$$

Тобто сума ваг усіх показників у межах одного блоку та однієї групи критеріїв дорівнює одиниці.

Оскільки показники мають різні одиниці вимірювання, вони попередньо приводяться до єдиної безрозмірної шкали від 0 до 1.

Для показників-стимуляторів, тобто таких, зростання яких позитивно впливає на результативність системи, використовується формула:

$$x_{ijk}^{norm} = \frac{x_{ijk}^{fact}}{x_{ijk}^{max}} \quad (3.7)$$

Для показників-дестимуляторів, тобто таких, зростання яких негативно впливає на результативність, використовується формула:

$$x_{ijk}^{norm} = \frac{x_{ijk}^{min}}{x_{ijk}^{fact}} \quad (3.8)$$

Після визначення часткових індексів  $R_{ij}$  розраховується інтегральна результативність кожного функціонального блоку ESIMS.

Формула має вигляд:

$$B_i = \sum_{j=1}^5 w_j R_{ij} \quad (3.9)$$

де:

$B_i$  - результативність  $i$ -го функціонального блоку;

$R_{ij}$  - результативність  $i$ -го блоку за  $j$ -ю групою критеріїв;

$w_j$  - ваговий коефіцієнт відповідної групи критеріїв.

У розгорнутому вигляді:

$$B_i = w_F R_F + w_P R_P + w_Q R_Q + w_S R_S + w_D R_D \quad (3.10)$$

де:

$R_{iF}$  - результативність блоку за фінансово-економічними критеріями;

$R_{iP}$  - результативність блоку за процесно-операційними критеріями;

$R_{iQ}$  - результативність блоку за якісно-управлінськими критеріями;

$R_{iS}$  - результативність блоку за стейкхолдерсько-комунікаційними критеріями;

$R_{iD}$  - результативність блоку за цифрово-динамічними критеріями.

У запропонованій методиці оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі вагові коефіцієнти груп критеріїв визначено з урахуванням їх відносної значущості для забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Вибір вагових коефіцієнтів базується на поєднанні принципів системності, стратегічної релевантності та збалансованості результатів діяльності.

У межах запропонованої моделі прийнято такі значення ваг критеріїв:

$$w_F=0,25; w_P=0,18; w_Q=0,20; w_S=0,15; w_D=0,22$$

При цьому:

$$w_F + w_P + w_Q + w_S + w_D = 1$$

Після визначення результативності кожного функціонального блоку розраховується загальний інтегральний показник результативності системи стратегічного управління:

$$ESIMS = \sum_{i=1}^6 v_i B_i \quad (3.11)$$

де:

ESIMS - інтегральний показник результативності системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі;

$B_i$  - результативність відповідного функціонального блоку;

$v_i$  - ваговий коефіцієнт значущості функціонального блоку.

У розгорнутому вигляді:

$$ESIMS = v_A B_A + v_S B_S + v_O B_O + v_C B_C + v_K B_K + v_I B_I \quad (3.12)$$

де:

$B_A$  - результативність аналітико-інформаційного блоку;

$B_S$  - результативність стратегічно-планувального блоку;

$B_O$  - результативність організаційно-реалізаційного блоку;

$B_C$  - результативність комунікаційно-взаємодійного блоку;

$B_K$  - результативність контрольно-аналітичного блоку;

$B_I$  - результативність оптимізаційно-інноваційного блоку.

У запропонованій методиці оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі вагові коефіцієнти функціональних блоків визначено з урахуванням їх ролі у забезпеченні ефективності стратегічного управління, реалізації стратегічних рішень та адаптації підприємства до умов цифрової економіки. Вибір ваг базується на принципах системності, функціональної значущості та стратегічної пріоритетності окремих складових системи управління.

У межах дисертаційного дослідження прийнято такі значення вагових коефіцієнтів функціональних блоків:

$v_A=0,16$  - аналітико-інформаційний блок (Strategic Analytics);

$v_S=0,16$  - стратегічно-планувальний блок (Strategic Planning);

$v_O=0,20$  - організаційно-реалізаційний блок (Organization & Implementation);

$v_C=0,16$  - комунікаційно-взаємодійний блок (Communication & Stakeholders);

$v_K=0,12$  - контрольно-аналітичний блок (Strategic Control);

$v_I=0,20$  - оптимізаційно-інноваційний блок (Innovation & Optimization).

При цьому  $v_A + v_S + v_O + v_C + v_K + v_I = 1$

Виконання цієї умови забезпечує коректність формування інтегрального показника.

Організаційно-реалізаційний блок ( $v_O=0,20$ ) має одну з найбільших ваг, оскільки саме на цьому етапі відбувається практичне втілення стратегічних рішень та використання ресурсів підприємства. Його значущість зумовлена ключовою роллю у забезпеченні ефективного виконання стратегічних планів шляхом раціонального управління ресурсами, організації бізнес-процесів та досягнення запланованих операційних результатів.

Висока вага оптимізаційно-інноваційного блоку ( $v_I=0,20$ ) обумовлена необхідністю забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. Цей блок визначає здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток шляхом впровадження нових технологій, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності своєї діяльності. У сучасному цифровому середовищі інновації є ключовим фактором стратегічного успіху.

Аналітико-інформаційний блок ( $v_A=0,16$ ) забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Значущість цього блоку зумовлена ключовою роллю у забезпеченні інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного управління через збір і обробку даних, прогнозування результатів, аналіз ризиків та обґрунтування стратегічних рішень. Водночас його вага є дещо нижчою, ніж у блоків реалізації та інновацій, оскільки аналітика забезпечує інформаційну підтримку, але не формує безпосередні результати діяльності.

Стратегічно-планувальний блок ( $v_s=0,16$ ) визначає напрям розвитку підприємства та формує стратегічні цілі. Сутність полягає у визначенні стратегічного напрямку розвитку підприємства через формування стратегії, встановлення пріоритетів розвитку, планування ресурсів та координацію діяльності для досягнення стратегічних цілей. Вага блоку відповідає його ролі у стратегічному управлінні як етапу підготовки рішень.

Комунікаційно-взаємодійний блок ( $v_c=0,16$ ) забезпечує ефективну реалізацію стратегічних рішень та підтримку взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Його значущість визначається здатністю забезпечувати ефективні комунікації та взаємодію із клієнтами й партнерами, сприяти формуванню позитивного іміджу підприємства та підтримувати стабільні відносини із зацікавленими сторонами.

Контрольно-аналітичний блок ( $v_k=0,12$ ) має дещо меншу вагу, оскільки його функція полягає у моніторингу та коригуванні діяльності, а не у безпосередньому створенні результатів. Його важливість полягає у забезпеченні ефективного стратегічного нагляду за реалізацією управлінських рішень через системний контроль виконання стратегії, аналіз відхилень, оцінювання результатів діяльності та прийняття коригувальних заходів. Незважаючи на нижчу вагу, цей блок є критично важливим для забезпечення стабільності системи стратегічного управління.

Обраний розподіл вагових коефіцієнтів функціональних блоків моделі ESIMS відображає їх функціональну роль у забезпеченні результативності системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. Найбільшу вагу надано блокам реалізації стратегії та інноваційного розвитку, що безпосередньо формують результати діяльності підприємства, тоді як інші блоки забезпечують інформаційну, організаційну та контрольну підтримку стратегічного управління. Такий підхід забезпечує збалансованість оцінювання та підвищує обґрунтованість інтегральної оцінки результативності системи ESIMS.



У повному вигляді інтегральна модель розрахунку ESIMS набуває такого вигляду:

$$ESIMS = \sum_{i=1}^6 v_i \left( \sum_{j=1}^5 w_j \left( \sum_{k=1}^{n_{ij}} \beta_{ijk} x_{ijk} \right) \right) \quad (3.13)$$

Зазначена інтегральна модель виступає базовим інструментом для розрахунку результативності ESIMS, оскільки забезпечує комплексний підхід до оцінювання системи стратегічного управління. Вона дозволяє одночасно враховувати структуру системи через функціональні блоки, відповідні групи критеріїв результативності та конкретні показники, що формують зміст кожної комірки матриці оцінювання. Крім того, інтегральна модель передбачає використання вагових коефіцієнтів на всіх рівнях оцінювання – для блоків, критеріїв і окремих показників (KPI), що забезпечує збалансованість інтегральної оцінки та підвищує обґрунтованість отриманих результатів.

Для забезпечення можливості практичного використання інтегрального показника результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі (ESIMS) було розроблено шкалу інтерпретації отриманих значень індексу. Запропонована шкала дозволяє здійснювати якісну оцінку рівня результативності системи стратегічного управління на основі кількісних значень інтегрального показника та забезпечує зрозумілу інтерпретацію результатів для прийняття управлінських рішень. Необхідність використання шкали інтерпретації зумовлена тим, що інтегральний показник ESIMS є нормованим індикатором, значення якого знаходиться у межах від 0 до 1, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз результативності діяльності підприємств незалежно від масштабу їх діяльності, галузевої специфіки та організаційної структури.

Усі показники результативності у моделі ESIMS нормуються до інтервалу:  $0 \leq ESIMS \leq 1$ , що дозволяє застосовувати єдину шкалу оцінювання для різних підприємств та забезпечує порівнянність результатів. Інтервал значень інтегрального показника поділено на п'ять рівнів результативності з урахуванням логіки управлінської інтерпретації результатів (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Шкала інтерпретації результатів інтегрального показника ESIMS**

| Значення індексу            | Рівень результативності | Рекомендована стратегія  | Політика управління  |
|-----------------------------|-------------------------|--|--|
| 0,00 – 0,20                 | Критично низький        | Стратегія антикризового управління   | Політика стабілізації та відновлення керованості системи   |
| Основні управлінські заходи |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- аудит системи стратегічного управління</li> <li>- перегляд організаційної структури</li> <li>- оптимізація витрат</li> <li>- відновлення фінансової стабільності</li> <li>- впровадження базових систем управління</li> <li>- забезпечення контролю за ключовими процесами</li> </ul> |  |
| 0,21 – 0,40                 | Низький                 | Стратегія реструктуризації та модернізації   | Політика підвищення ефективності управління                |
| Основні управлінські заходи |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- модернізація бізнес-процесів</li> <li>- оптимізація організаційної структури</li> <li>- впровадження систем КРІ</li> <li>- цифровізація основних процесів</li> <li>- підвищення компетенцій персоналу</li> <li>- удосконалення системи контролю</li> </ul>                            |  |
| 0,41 – 0,60                 | Середній                | Стратегія оптимізації та розвитку  | Політика підвищення операційної ефективності               |
| Основні управлінські заходи |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація бізнес-процесів</li> <li>- автоматизація операційної діяльності</li> <li>- розвиток цифрових сервісів</li> <li>- удосконалення системи планування</li> <li>- впровадження систем аналітики</li> <li>- підвищення якості управління</li> </ul>                             |  |
| 0,61 – 0,80                 | Високий                 | Стратегія інтенсивного розвитку  | Політика інноваційного розвитку та масштабування           |
| Основні управлінські заходи |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження цифрових технологій</li> <li>- розвиток інноваційних продуктів</li> <li>- масштабування бізнесу</li> <li>- розширення ринків</li> <li>- розвиток партнерських мереж</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності</li> </ul>  |  |
| 0,81 – 1,00                 | Стратегічно ефективний  | Стратегія лідерства та інновацій   | Політика стратегічного лідерства та цифрової трансформації |
| Основні управлінські заходи |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження передових технологій</li> <li>- розвиток інноваційної екосистеми</li> <li>- стратегічні інвестиції</li> <li>- цифрова трансформація бізнесу</li> <li>- розвиток нових бізнес-моделей</li> <li>- формування конкурентних переваг</li> </ul>                               |  |

*Джерело: розроблено автором*

Такий підхід відповідає сучасним методичним засадам багатокритеріального оцінювання результативності управління, які передбачають інтеграцію різнорідних показників у єдиний узагальнений індикатор та подальшу його інтерпретацію за визначеними рівнями ефективності. Використання шкали інтерпретації забезпечує можливість систематизувати результати оцінювання, підвищити об'єктивність аналізу та забезпечити порівнянність результатів діяльності підприємств незалежно від їх масштабів, організаційної структури та специфіки функціонування в цифровому середовищі. Водночас кожен інтервал шкали відображає конкретний рівень зрілості та ефективності системи стратегічного управління, що характеризує ступінь досягнення стратегічних цілей, рівень розвитку управлінських процесів, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Така диференціація рівнів результативності створює методичну основу для формування відповідних управлінських стратегій, визначення пріоритетних напрямів розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Запропоновані управлінські стратегії та політики для кожного рівня результативності інтегрального показника ESIMS дозволяють забезпечити практичну спрямованість розробленої моделі оцінювання та створюють методичну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень залежно від фактичного рівня результативності системи стратегічного управління підприємства в інтернет-середовищі.

Апробація запропонованої моделі моніторингу та оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі (ESIMS) здійснювалася на прикладі підприємств телекомунікаційного та цифрового сектору України за результатами їх діяльності у 2024 та 2025 роках. Використання даних за два послідовні періоди дозволило забезпечити об'єктивність оцінювання,

врахувати динаміку розвитку підприємств та перевірити стабільність отриманих результатів у часі.

До вибірки увійшли підприємства, що характеризуються різним масштабом діяльності, рівнем цифрової зрілості, організаційною структурою та специфікою бізнес-моделі, а саме: ПрАТ «Київстар», ПАТ «Датагруп», ТОВ «Воля-кабель», ТОВ «НАШНЕТ» та медіасервіс Megogo. Вибір зазначених підприємств для апробації методики обумовлений їх належністю до галузей електронних комунікацій та цифрових сервісів, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та значною залежністю від ефективності стратегічного управління в інтернет-середовищі. Крім того, ці підприємства мають різні масштаби діяльності, організаційні моделі та рівень цифрової зрілості, що дозволило забезпечити репрезентативність вибірки та перевірити універсальність запропонованої методики оцінювання результативності системи стратегічного управління.

Отримані результати дозволили визначити інтегральний показник результативності системи стратегічного управління для кожного підприємства та здійснити їх порівняльний аналіз. Аналіз результатів оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі (ESIMS) за 2024 рік засвідчив наявність відмінностей у рівні ефективності функціонування систем стратегічного управління залежно від рівня цифрової зрілості, інноваційної активності та ефективності реалізації стратегічних рішень (табл.3.3). За результатами розрахунків встановлено, що найвищий рівень результативності системи стратегічного управління продемонстрував медіасервіс Megogo, інтегральний показник якого становить 0,908, що відповідає високому рівню стратегічної результативності та свідчить про ефективне використання інноваційних технологій, високий рівень цифровізації процесів та здатність до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Друге місце у рейтингу посіло ПрАТ «Київстар» із інтегральним показником 0,880, що характеризує

стабільність функціонування системи стратегічного управління та високий рівень організаційної ефективності.

Таблиця 3.3.

**Результати оцінювання результативності вдосконаленої системи  
стратегічного управління (ESIMS) за 2024 рік**

| Критерії                    | Інтегральна результативність кожного функціонального блоку ESIMS |                   |                   |                 |        |
|-----------------------------|--|-------------------|-------------------|-----------------|--------|
|                             | ПрАТ<br>«Київстар»   | ПАТ<br>«Датагруп» | ТОВ «Воля-кабель» | ТОВ<br>«НАШНЕТ» | Megogo |
| A                           | 0,140  | 0,116             | 0,117             | 0,086           | 0,145  |
| S                           | 0,140  | 0,116             | 0,117             | 0,086           | 0,145  |
| O                           | 0,175  | 0,146             | 0,146             | 0,108           | 0,181  |
| C                           | 0,141  | 0,117             | 0,118             | 0,087           | 0,146  |
| K                           | 0,105  | 0,087             | 0,087             | 0,064           | 0,108  |
| I                           | 0,178  | 0,148             | 0,149             | 0,111           | 0,184  |
| Інтегральний показник ESIMS | 0,880  | 0,730             | 0,734             | 0,542           | 0,908  |

*Джерело: розраховано автором*

Підприємства ТОВ «Воля-кабель» та ПАТ «Датагруп» продемонстрували достатній рівень результативності системи стратегічного управління з інтегральними показниками відповідно 0,734 та 0,730, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення стратегічних процесів та підвищення ефективності реалізації управлінських рішень. Найнижчий рівень результативності системи стратегічного управління зафіксовано у ТОВ «НАШНЕТ», інтегральний показник якого становить 0,542, що відповідає середньому рівню результативності та вказує на потребу у модернізації системи стратегічного управління, посиленні інноваційної діяльності та оптимізації бізнес-процесів.

Для наочності інтерпретації результатів оцінювання інтегрального показника результативності системи стратегічного управління діяльністю підприємств в інтернет-середовищі (ESIMS) доцільно представити отримані значення у графічному вигляді. На рисунку 3.8. відображено порівняльну

характеристику рівня результативності досліджуваних підприємств на основі розрахованого інтегрального індексу ESIMS.

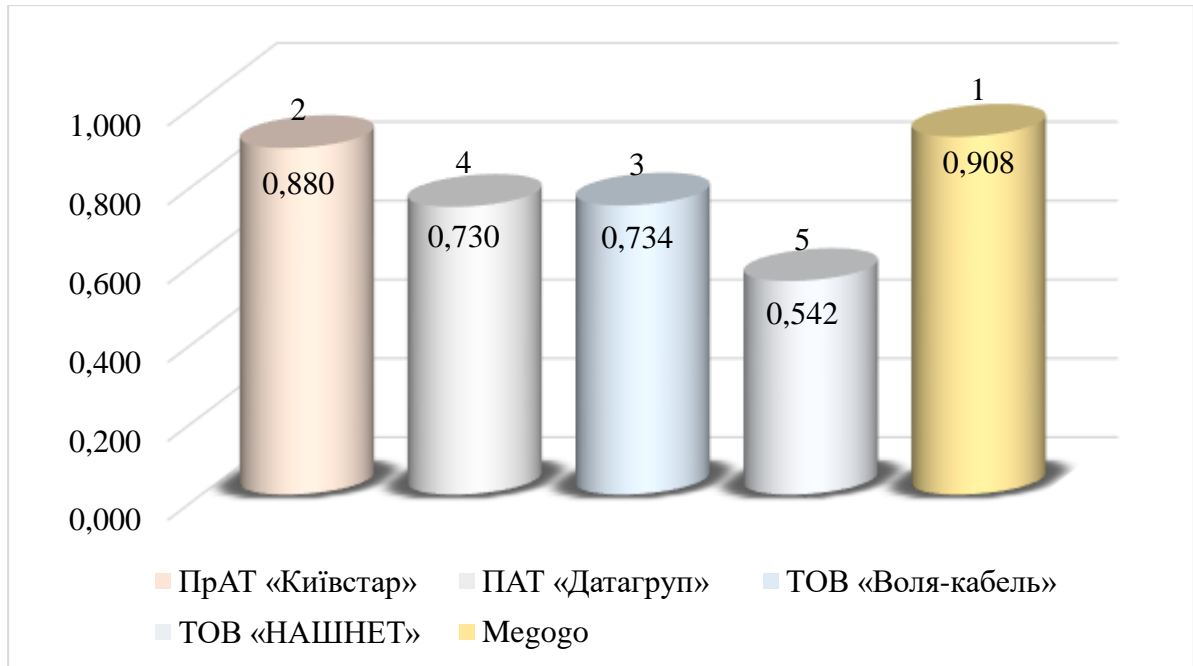


Рис.3.8. Порівняльна оцінка інтегрального показника результативності системи стратегічного управління діяльністю підприємств в інтернет-середовищі (ESIMS) у 2024 році

*Джерело: побудовано автором*

Отримані результати свідчать про відмінності у рівні результативності систем стратегічного управління досліджуваних підприємств. Найвищий рівень інтегрального показника ESIMS характерний для платформи Megogo (0,908), тоді як найнижчий – для ТОВ «НАШНЕТ» (0,542). Це підтверджує наявність резервів підвищення ефективності стратегічного управління окремих підприємств та необхідність подальшого вдосконалення їх цифрових і управлінських процесів. Проведені розрахунки інтегрального показника результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі (ESIMS) за 2025 рік продемонстрували неоднорідність рівнів ефективності управлінських систем підприємств, що пояснюється відмінностями у рівні цифровізації, інноваційного розвитку та результативності впровадження стратегічних ініціатив (табл. 3.4).

**Результати оцінювання результативності вдосконаленої системи  
стратегічного управління (ESIMS) за 2025 рік**

| Критерії                    | Інтегральна результативність кожного функціонального блоку ESIMS |                |                   |              |        |
|-----------------------------|--|----------------|-------------------|--------------|--------|
|                             | ПрАТ «Київстар»  | ПАТ «Датагруп» | ТОВ «Воля-кабель» | ТОВ «НАШНЕТ» | Megogo |
| A                           | 0,141  | 0,117          | 0,109             | 0,092        | 0,141  |
| S                           | 0,141  | 0,117          | 0,109             | 0,092        | 0,141  |
| O                           | 0,176  | 0,146          | 0,136             | 0,116        | 0,176  |
| C                           | 0,142  | 0,116          | 0,109             | 0,092        | 0,141  |
| K                           | 0,105  | 0,087          | 0,081             | 0,069        | 0,105  |
| I                           | 0,179  | 0,148          | 0,139             | 0,118        | 0,179  |
| Інтегральний показник ESIMS | 0,884  | 0,731          | 0,683             | 0,579        | 0,884  |

*Джерело: розраховано автором*

За результатами оцінювання встановлено, що найвищий рівень інтегральної результативності системи стратегічного управління продемонстрував сервіс Megogo, інтегральний показник якого становить 0,884, що відповідає високому рівню результативності та свідчить про ефективну організацію управлінських процесів, високий рівень цифровізації діяльності та активне впровадження інновацій. Друге місце у рейтингу посіло ПрАТ «Київстар» із аналогічним значенням інтегрального показника 0,884, що характеризує стабільність функціонування системи стратегічного управління та високий рівень управлінської ефективності.

Підприємства ПАТ «Датагруп» та ТОВ «Воля-кабель» продемонстрували достатній рівень результативності системи стратегічного управління з інтегральними показниками відповідно 0,731 та 0,683, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення стратегічних процесів, розвитку інноваційної діяльності та підвищення ефективності управління ресурсами.

Найнижчий рівень інтегральної результативності серед досліджуваних підприємств зафіксовано у ТОВ «НАШНЕТ», інтегральний показник якого становить 0,579, що відповідає середньому рівню результативності системи стратегічного управління та вказує на необхідність підвищення ефективності стратегічного планування, розвитку інновацій та оптимізації управлінських процесів.

Для узагальнення результатів оцінювання результативності системи стратегічного управління діяльністю підприємств в інтернет-середовищі доцільно представити інтегральні значення показника ESIMS у графічному вигляді (рис.3.9). Це дозволяє здійснити порівняльний аналіз рівня результативності досліджуваних підприємств та визначити їх позиції за ступенем ефективності стратегічного управління.

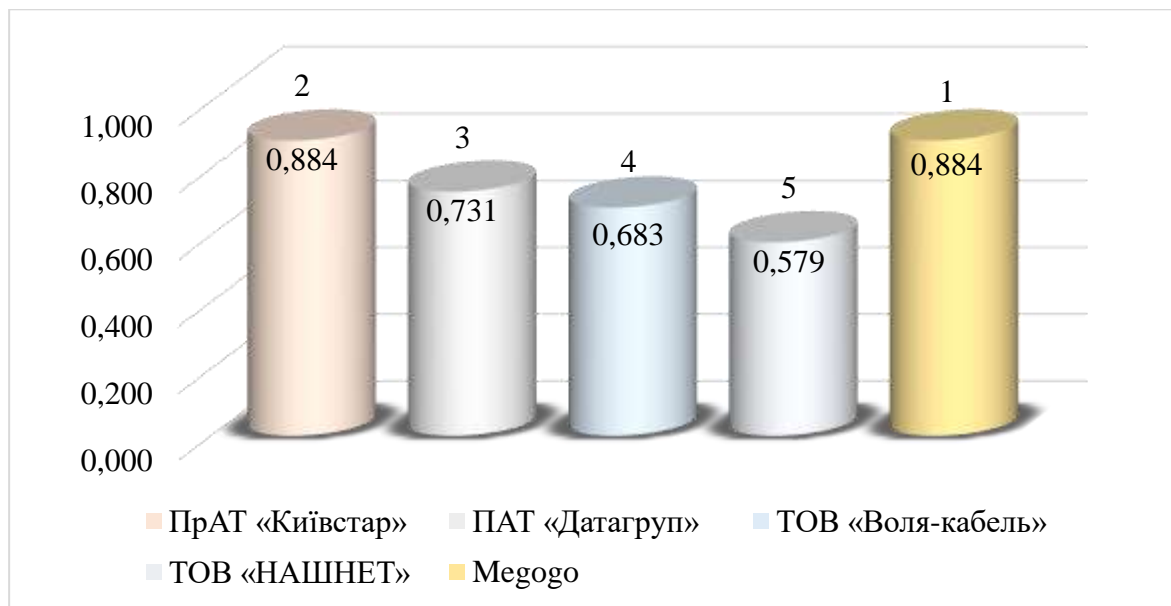


Рис.3.9. Порівняльна оцінка інтегрального показника результативності системи стратегічного управління діяльністю підприємств в інтернет-середовищі (ESIMS) у 2025 році

*Джерело: складено автором*

Результати розрахунку інтегрального показника ESIMS свідчать, що найвищий рівень результативності системи стратегічного управління характерний для Megogo та ПрАТ «Київстар» (0,884), що підтверджує високий рівень цифрової інтеграції та ефективності стратегічних процесів. Водночас



найнижче значення показника спостерігається у ТОВ «НАШНЕТ» (0,579), що вказує на наявність резервів підвищення ефективності стратегічного управління та необхідність подальшого вдосконалення управлінських і цифрових механізмів діяльності підприємства.

Узагальнення результатів проведеного оцінювання дозволяє зробити висновок, що запропонована модель ESIMS забезпечує цілісний та системний підхід до аналізу результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. Її використання створює можливість комплексно оцінювати функціонування окремих складових системи управління, своєчасно виявляти сильні та проблемні напрями управлінської діяльності, здійснювати порівняльний аналіз підприємств різного масштабу та спеціалізації, а також формувати науково обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємств у цифровому середовищі.

Проведення апробації моделі на підприємствах із різними бізнес-моделями – від операторів телекомунікаційних послуг до провайдерів інтернет-доступу та цифрових медіаплатформ – дозволило оцінити рівень її універсальності та адаптивності до специфіки діяльності підприємств різних сегментів цифрової економіки. Застосування моделі ESIMS у практичних умовах підтвердило її здатність враховувати особливості організаційної структури, рівень цифровізації бізнес-процесів, інноваційну активність та конкурентні умови функціонування підприємств, що особливо важливо в умовах швидких технологічних змін і зростаючої ролі інформаційно-комунікаційних технологій у стратегічному управлінні.

Отримані результати апробації засвідчили доцільність використання розробленої методики для комплексного оцінювання результативності системи стратегічного управління підприємств у сфері інтернет-послуг та суміжних галузях цифрової економіки. Водночас практичне застосування моделі продемонструвало її здатність забезпечувати підвищення прозорості управлінських процесів, удосконалення системи стратегічного контролю та

моніторингу, а також підтримку процесів прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних аналітичних даних.

Таким чином, запропонована модель ESIMS може розглядатися як ефективний інструмент стратегічного аналізу та управління результативністю діяльності підприємств у цифровому середовищі, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, забезпеченню їх стратегічної стійкості та формуванню передумов для довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

### **Висновки до розділу 3**

1. Систематизація зовнішніх і внутрішніх детермінант дозволила обґрунтувати авторський методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління підприємств у інтернет-середовищі, на засадах інтеграції організаційного, інформаційного та маркетингового інструментарію в єдиний адаптивний контур, що обумовлює комплексну трансформацію системи управління, де стратегічні цілі розвитку підприємства в інтернет-середовищі узгоджуються з його ресурсними можливостями.

2. Обґрунтовано, що система стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі повинна розглядатися як інтегрована багаторівнева система, яка поєднує взаємопов'язані аналітичну, стратегічну, операційну, інформаційно-технологічну та контрольну підсистеми, функціонування яких забезпечує формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, реалізацію стратегічних програм розвитку підприємства та оцінювання результатів його діяльності. Розроблений механізм формування стратегічних управлінських рішень забезпечує системну взаємодію між суб'єктами та об'єктами управління та дозволяє підприємству оперативно коригувати стратегічну траєкторію залежно від змін в інтернет-середовищі.

3. Розроблено методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, який базується на принципах системності, адаптивності, цифрової інтеграції, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Сформований підхід передбачає поетапну реалізацію комплексу управлінських заходів, що включають діагностику системи стратегічного управління, формування стратегічних цілей розвитку підприємства, розроблення цифрової стратегії, впровадження цифрових технологій у систему управління та здійснення моніторингу результативності стратегічного управління. Результати апробації запропонованої моделі моніторингу та оцінювання результативності ESIMS на підприємствах сфери інтернет-послуг та цифрових медіаплатформ підтвердили її високу адаптивність та здатність забезпечувати менеджмент об'єктивними даними для превентивного коригування стратегічної траєкторії.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та функціонування системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі в умовах цифрової трансформації економіки. Отримані результати дослідження дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки.

1. Досліджено сутність та роль стратегічного управління діяльністю підприємства в сучасних умовах цифрової економіки. Встановлено, що стратегічне управління є інтегрованим управлінським процесом, який забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з умовами функціонування у динамічному зовнішньому середовищі. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації економіки стратегічне управління набуває системного характеру та передбачає використання інструментів стратегічного аналізу, прогнозування, планування, реалізації та контролю стратегій розвитку підприємства.

2. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємством, що дозволило систематизувати існуючі концепції за процесним, системним, конкурентно-результативним, адаптивним та прогностичним підходами. Доведено доцільність доповнення традиційних підходів децизійним та прогностичним аспектами, що дало змогу уточнити зміст поняття «стратегічне управління» як адаптивного інтегрованого управлінського процесу, спрямованого на забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

3. Визначено особливості інтернет-середовища як об'єкта стратегічного управління діяльністю підприємства. Обґрунтовано, що інтернет-середовище слід розглядати як динамічну багаторівневу систему взаємодії економічних, технологічних і комунікаційних процесів, яка характеризується високим рівнем інформаційної насиченості, швидкістю обміну даними та постійною

зміною ринкових умов. Запропоновано структурно-функціональну модель взаємодії підприємства з інтернет-середовищем, що забезпечує ефективне використання ресурсів і підвищення адаптивності підприємства до змін цифрового середовища.

Обґрунтовано концептуальні засади стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі на основі інтеграції платформного та екосистемного підходів. Доведено, що ефективне стратегічне управління в цифровому середовищі потребує використання інноваційних інструментів управління, розвитку цифрових платформ і формування мережових взаємозв'язків між учасниками ринку. Розроблено логіко-структурну схему стратегічного процесу в інтернет-середовищі, ключовим елементом якої є оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства.

4. Проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності підприємств в інтернет-середовищі. Встановлено, що цифровізація бізнесу та впровадження інтернет-технологій є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх економічної стійкості. Обґрунтовано необхідність використання системи показників цифрового розвитку підприємств, яка поєднує міжнародні індекси цифровізації з галузевими параметрами використання інтернет-технологій.

5 Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності використання інтернет-інструментів підприємств, який базується на тривекторній моделі діагностики економічних, технологічних і сервісно-клієнтських показників діяльності підприємства. Запропонована модель дозволяє здійснювати комплексне оцінювання цифрової ефективності підприємства, визначати резерви підвищення результативності діяльності та обґрунтовувати стратегічні управлінські рішення.

6. Обґрунтовано механізм визначення стратегічних пріоритетів цифровізації підприємств, який передбачає багатовимірну оцінку результативності діяльності підприємства за параметрами маркетингової стійкості, інвестиційної ефективності та цифрової залученості.

Запропонований механізм дозволяє здійснювати стратегічне позиціонування підприємств у цифровому середовищі та визначати напрями їх подальшого розвитку.

7. Розроблено методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, який базується на інтеграції організаційних, інформаційних і маркетингових інструментів управління та передбачає поетапну трансформацію внутрішнього потенціалу підприємства. Встановлено, що впровадження запропонованого підходу сприяє підвищенню результативності стратегічного управління та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

8. Запропоновано механізм формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі, який враховує вплив факторів цифрового середовища, синергію інформаційних потоків, аналітичних даних і цифрових технологій. Доведено, що використання цього механізму забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з його ресурсними можливостями та умовами функціонування в цифровому середовищі.

9. Розроблено науково-методичне підґрунтя моніторингу результативності системи стратегічного управління підприємством, яке базується на авторській архітектоніці моделі ESIMS. Встановлено, що використання запропонованої моделі дозволяє здійснювати комплексний аналіз економічних, стратегічних, інформаційних, маркетингових і соціальних показників діяльності підприємства та забезпечує своєчасне коригування стратегічної траєкторії розвитку підприємства.

Визначено практичне значення отриманих результатів дослідження, яке полягає у можливості використання розроблених методичних підходів і рекомендацій підприємствами для підвищення ефективності стратегічного управління діяльністю в інтернет-середовищі, оптимізації використання цифрових ресурсів, формування конкурентних стратегій розвитку та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker David A. Strategic Market Management. 10th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2013. 336 p.
2. Ackoff R. L. Management Misinformation Systems. *Management Science*. Vol. 14. No. 4. 1967. P. 147 - 156.
3. Ansoff I.H. Strategic management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
4. Baldzhy M., Khavrova K., Guseva O., Goloborodko A, Artyomova A. Risk Management Strategies in the Global Business Environment: *Analysis of Complex Dependencies and Effectiveness of Measures*. *Econ. Aff.* 2023. № 68(04). p. 2095-2103.
5. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17(1), 99–120
6. Bass F. A New Product Growth for Model Consumer Durables. *Management Science*. 1969. 15(5), 215–227.
7. Belikova O. Yu., Fomichenko I. P., Shashko V. O., Nikolaeva Yu. V. Trends in Digital Marketing as an Innovative Tool for Enterprise Management. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2020. №2 (39), pp. 133-138. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).133-138](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).133-138)
8. Borden, N. H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 1964. №4(4), 2–7.
9. Bowman C. Strategic Management. Bloomsbury Publishing. 1987. 407 p.
10. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company. 2014.
11. Butenko N., Mykhaylovych O., Bincheva P., Lyndyuk A., Luchnikova T. The role of internet marketing in the strategy of forming entrepreneurial activity. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2023. Vol. 68. No. 1. P. 73–82. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023>.

12. Castells, M. *The rise of the network society* (2nd ed.). Oxford: Wiley-Blackwell. 2010.
13. Certo S., Peter P. Strategic management concepts and applications. Chicago: Austen Press; Irwin. 1994. 198 p.
14. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. *Massachusetts Institution of Technology*: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
15. Chesbrough H. Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press. 2003
16. Christensen C. M., Raynor M. E. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston: Harvard Business School Press. 2003. 304 p.
17. Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons. 2000. 490 p.
18. Davenport T. H. Analytics at Work. Harvard Business Press. 2018.
19. Davis, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*. 1989. № 13(3). P.319–340
20. Digital Economy and Society Index. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
21. Doyle P. Marketing Management and Strategy. 4th ed. Harlow: Pearson Education. 2002. 444 p.
22. Drucker, P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row. 1954.
23. European Commission. *Digital Decade Report 2024. Digital Economy and Society Index (DESI)*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2024-country-reports>
24. Eurostat. Digital Economy and Society Statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>
25. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. Chicago: The Drydent Press. 1983. 237 p.



26. Hussey D. E. Strategic management: from theory to implementation / David E. Hussey. Taylor & Francis. 2007. 633 p.
27. Iankovets T. Strategichne upravlinnja cyfrovym marketyngom. Scientia Fructuosa. 2022. № 5. S. 93-112. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06)
28. International Telecommunication Union (ITU). Measuring Digital Development: ICT Development Index URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/idi2025/>
29. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press. 1996.
30. Karlof B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. Bengt Karloff, Palgrave Macmillan UK, 1989, 166 p.
31. Kolisnichenko P., Vynogradova O., Somkina T., Romshchenko O., Darchuk V. Integrated assessment of internet marketing effectiveness in the digital economy. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. No 3(23). P. 81–93. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-3-81-93>
32. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2021. 224 p.
33. Kraus, N., Kraus, K., Andrusiak, N. Teaching digital entrepreneurship: innovative techniques, technologies, types and methods. *Efektivna ekonomika*. 2021. vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.7>
34. Levitt T. Marketing Myopia. Harvard Business Review. 1960. № 38(4), 45–56.
35. Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020. № 4 (35).
36. McCarthy, E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood: Irwin. 1964.
37. McKinsey & Company. Global Payments Report. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-2023-mckinsey-global-payments-report>

38. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
39. Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. New York. 1994.
40. Niven, Paul R. Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution. 368 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/chapter-epub/10.1002/9781118915011.index>
41. Olga Huseva, Yury Pokanevich, Arseniy Boyko. Conceptual principles for the development of enterprise business processes based on digital transformations. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. No3 (46). С.17-31. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.031721>
42. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook\\_f0b5c251-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook_f0b5c251-en.html)
43. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
44. Peppers D., Rogers M. The One to One Future. Currency/Doubleday. 1993.
45. Porter M.E. Changing patterns of international competition. California Management Review, 1986. pp. 9-40.
46. Promodo. Ukrainian E-commerce Market Report URL: <https://www.promodo.ua/search?query=Ukrainian+E-commerce+Market+Report+>
47. Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors. New York: Free Press. 1998. 205 p.
48. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. Academy of Management Proceedings (August). 2002. P. 99–102.
49. Sharp B. How Brands Grow. Oxford University Press. 2010
50. Somkina T., Darchuk V., Snitko A., Sinchevsky S. Marketing and communication platform as an element of the retail network development

management model in the context of product diversification. *Internauka*, 2025. № 1.  
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10608>

51. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

52. Thompson A., Strickland III, A. J., Gamble J. *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*, 19th ed. McGraw-Hill Education, 2013. 600 p.

53. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Digital Economy Report*. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

54. Verhal K., Ivanov S., Rogoza M. Architecture of multi-agent systems of integrated commercial structure in the conditions of globalization. *European Cooperation: International Collection of scientific proceedings*. 2016. Vol 8. No 15. P. 39–47.

55. World Bank. *Digital Development Overview*. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/b16e2ba1cb754ab47a2dd1b214dd374e-0400062023/original/DigitalDevelopmentBrochure.pdf>.

56. World Intellectual Property Organization (WIPO). *WIPO Technology Trends*. URL: <https://www.wipo.int/en/web/technology-trends>

57. Zelisko I., Soroka A., Mankuta Y., Shatalov O. Adaptive strategies for managing corporate integration of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. №3. 215-219 pp. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42>

58. Амоша О. І. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 18-23.

59. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: *підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2019. 630 с.

60. Біловодська О.А., Шебеда К.В. Формування та реалізація маркетингової стратегії медіакомпанії в цифровому середовищі: етапи та показники оцінювання. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство*.

Туризм. 2021. № 13. С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-05>

61. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств: *підручник*. 2-ге вид. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 791 с.

62. Бойчик І.М. Економіка підприємства: *підручник*. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.

63. Василенко В. А. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління Київ: ЦУЛ. 2003. 396 с.

64. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Інвестиції: практика та досвід*. Випуск №2. 2022. С.81-87. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/04c6a309-a39e-4b18-b0af-0b37ae00afff>

65. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2018\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6)

66. Виноградова О., Дименко О., Ігнатенко О., Совершенна І., Дарчук В., Снітко А. Ensuring the financial stability of the enterprise with performance marketing tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56). С. 518-532 URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4359>

67. Виноградова О., Ромащенко О., Снітко А. Ефективність використання інтернет-інструментів як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств в інтернет-середовищі. *Економіка та суспільство*, Вип. 85. 2026. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>

68. Виноградова О., Сьомкіна Т., Воскобоєва О., Ромащенко О., Снітко А. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в

інтернет-середовищі. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18731577>

69. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>

70. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1 (37). С. 110

71. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.

72. Геєць В. М. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003>

73. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: *навчальний посібник*. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

74. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2018\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9)

75. Гончарова Н. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків: ХНЕУ, 2015. 284 с.

76. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.24144/24096857>

77. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023 № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

78. Гриньова В.М., Кизим М.О. Розроблення стратегій розвитку підприємств: сучасні тенденції та ризики. *Економіка України*. 2024. № 2. С. 41–52.

79. Гужавіна І. В. Стратегічне управління в умовах криз: теоретико-прикладний аспект. Харків: ХНЕУ. 2019. 236 с.
80. Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny>
81. Джонсон Д., Шоулз К., Вітінгтон Р. Вивчення корпоративної стратегії – Financial Times Prentice Hall. 2007 р. 622 с.
82. Дзюкевич К. Сучасний стан цифровізації країн-членів ЄС. *Економічний простір*. № 189, 2024. С.91-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-17>
83. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури». 2013. 272 с.
84. Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>
85. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України*. 2014. Вип. 5(109). С. 295–302. [http://ird.gov.ua/sep/sep20145\(109\)/sep20145\(109\)\\_295\\_ZarichnaOV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20145(109)/sep20145(109)_295_ZarichnaOV.pdf)
86. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2022. № 312(6(2)). С.110-114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
87. Зеліско І. М., Нестеренко М. О. Діджитал трансформація телекомунікаційних підприємств у повоєнному відновленні економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1-2 (41). С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120110>
88. Зеліско І. М., Сорока А.М., Манькута Я.М., Шаталов О. В. Адаптивні стратегії управління корпоративною інтеграцією підприємств. *The journal*

«Український журнал прикладної економіки та техніки». DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42>

89. Зеліско І. М., Халімон Т. М. Детермінанти розвитку цифрової економіки в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_7\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_5)

90. Іванілов О. С. Економіка підприємства: *підруч.* К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

91. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування системної карти стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. С. 119-128. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/43427254-20c6-4d94-b852-6eed48123dbd/content>

92. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

93. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_11\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51)

94. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113. [https://bses.in.ua/journals/2019/38\\_1\\_2019/23.pdf](https://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf)

95. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: *навч. посіб.* К.: Знання, 2006.

96. Коваленко С. І. Цифрові трансформації бізнесу в Інтернет-середовищі. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 32–38.

97. Ковальов В.В. Економічне зростання: теоретичний аспект. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2 (13). С.393-396.

98. Ковшова І. О., Гридчук І.А., Кирилюк А. В. Вплив інновацій та цифрових технологій на трансформацію маркетингового менеджменту . *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: колективна монографія* . Національний університет "Києво-Могилянська



академія". - Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. - [Підрозділ] 8.7. - С. 640-649. <https://doi.org/10.35668/978-966-518-857-5>

99. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Особливості стратегічного управління підприємствами в нестабільних умовах. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 44–49.

100. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 51.

101. Крижановський Б. Визначення ефективності застосування цифрових інструментів у маркетингових кампаніях. *Економіка та суспільство*. 2025 № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-90>

102. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: Новий Світ–2000. 2021. 352 с.

103. Легомінова С. В., Голобородько А. Ю. Інструменти діджиталізації забезпечення performans-маркетингу телекомунікаційних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 33-39. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.33>

104. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255. <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>

105. Легомінова С.В., Рубель К.В. Комунікаційні стратегії у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 55-59. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.55>

106. Ломачинська І. А., Горняк О. В. Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економіки: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство* Випуск № 72. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-67>



107. Лубянський О. О. Оцінка ефективності використання інтернет інструментів для просування послуг. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3 2024. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.67>
108. Лук'яненко Д., Кальченко Т. Стратегії глобального управління. *Міжнародна економічна політика*. 2008. № 1-2. С. 5-43.
109. Ляшенко О. П. Інтернет-середовище як основа розвитку електронної комерції. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 61–68.
110. Мазаракі А. А. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 299-308. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_7\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_54)
111. Мельник Л. Г. Цифрова трансформація економічних систем: *монографія*. Суми : Університетська книга, 2019. 384 с.
112. Мосумова А. К., Пурей Є. Ю. Ефективність бізнесу в умовах цифровізації: маркетинговий аспект. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6. С. 187–196. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.19>
113. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362-371. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54)
114. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730> (дата звернення: 28.04.2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.73>
115. Осовський О. А., Осовська Г. В. Стратегія управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 84-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_14)
116. Офіційний сайт MEGOGO <https://megogo.net/> Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers>

117. Офіційний сайт Опендатабот: <https://opendatabot.ua/open/check-reports>
118. Офіційний сайт ПАТ «Датагруп» <https://www.datagroup.ua/pro-kompaniyu/pravovaya-baza/rozkrittaya-informaciyi>
119. Офіційний сайт ТОВ «Воля-кабель» <https://volia.com/>
120. Офіційний сайт ТОВ «НАШНЕТ» <https://www.nashnet.ua/>
121. Охріменко І., Познякова О.В., Куява Б.М., Величко Є.О. Методологічні засади стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємств у посткризовому середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 6. С.142-148. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.142>
122. Охріменко І., Федірець О, Сухомлин Л, Топов А. Онтологічне планування бізнес-процесів для оптимізації стратегічного управління в умовах цифрової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (285). С. 343-355. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-343-355>
123. Падерін І.Д., Горященко Ю. Г., Є. Е. Новак. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22)
124. Погорелова К.А. Еволюція нейромереж та їхня роль у маркетингу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-92-103>
125. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ. 2009. 352 с.
126. Польова Н. М., Дубик Б. І., Дума Ю. М. Трансформація інструментарію стратегічного планування в умовах зації економіки. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Vol. 1. С. 367-369. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/CIMS\\_2023\\_1\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/CIMS_2023_1_68)
127. Пономаренко В. С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 328с

128. Попрозман О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2020\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11)

129. Прозоровська В. Т., Ковшова І. О. Формування стратегії маркетингових комунікацій підприємств видавничої галузі України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2025. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-5-11053>

130. Равікович І. Є. Оцінка ефективності впровадження інструментів інтернет-маркетингу в діяльності торгового підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5 (21). С. 161-166. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>

131. Ратушняк Т.В., Омельчук А.А., Горбовий А.Ю., Гладченко О.В., Вишемірська Я.С. Індекс DESI як міра цифрової трансформації у країнах Європейського Союзу. *Прикладні питання математичного моделювання* Т. 7, № 2. 2024. С.207-220. DOI: <https://doi.org/10.32782/mathematical-modelling/2024-7-2-18>

132. Ромащенко О. С., Воскобоєва О. В., Снітко А. С. Оцінка результативності інтернет-маркетингу як індикатор стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. № 3 – 4. 2025. <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/2049>

133. Ромащенко О. С., Кондрашов О. А., Снітко А. С. Інтернет-середовище як інтегрована цифрова система. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-2-11996>

134. Ромащенко О.С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025\\_1\\_0\\_471\\_479](https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_471_479)

135. Рудницька, О., Комаровський, А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

136. Савицька, Ю. А.. Стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільного середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 72. С. 145-149.

137. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>

138. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів: доповн. і переробл. вид. К.: Лабораторія. 2024. 544 с. URL: [https://business-intelligence.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/Savchuk\\_BI-book-pages-3-18.pdf](https://business-intelligence.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/Savchuk_BI-book-pages-3-18.pdf)

139. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. К.: Лабораторія. 2024. 304 с. URL: <https://business-intelligence.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/Strategy-book-pages-3-11273-300.pdf>

140. Снітко А. Концептуальна модель стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-25>

141. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

142. Тарасенко І. М. Інтернет-середовище в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 89–96.

143. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2. С. 223-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_2_24)

144. Тарасюк Г.М., Пенчук Г.С. Теоретичні засади оцінки ефективності та результативності діяльності підприємств. *Наукові праці НУХТ*. №42. С.202-204.
145. Теслюк Ю. В. Науково-інноваційний потенціал економіки України в контексті глобальних рейтингів. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.49>
146. Федулова Л. І. Цифрова економіка: виклики та можливості для підприємств. *Економічна теорія*. 2021. № 3. С. 5–17.
147. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90> .
148. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
149. Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 2. С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2019\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_2_13)
150. Харченко Т. О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.*, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2020. Вип. 46. С. 65–78.
151. Хорунжак Н. М., Бойчик І. М., Спак Г. І. Обґрунтування показників та формалізація інтегрального індексу стратегічного аналізу підприємств. *Сучасна економіка*. 2019. № 17. С. 239-243. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-38](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-38)
152. Чередніченко, І. В. Стратегічне мислення в менеджменті: сутність, складові, розвиток. *Економіка та держава*. 2019. №6. С. 78–82.
153. Череп О.Г., Бехтер Л.А. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств на засадах інноваційного розвитку: *монографія*. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ. 2019. 176 с

154. Чухрай Н. І., Коваль З. О. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії на етапах життєвого циклу вартісно-орієнтованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 862. С. 268-273. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2017\\_862\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2017_862_39)
155. Шаповал С. О., Ковшова І. О. Використання інструментів бізнес-аналітики для оптимізації маркетингової товарної політики веганської продукції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-6-11087>
156. Швиданенко Г. О. Стратегічний менеджмент підприємств в умовах цифрової економіки : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.
157. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. К.: КНЕУ, 2001. С. 232.
158. Шкуренко О., Гавриш О., КаленськаО. Стратегічно орієнтоване управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3(2)). С 191-195. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-29)
159. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип. 45. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>
160. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу: пер. з англ. В. Старка. К. : Вид. дім «Києво-Моги́л. акад.», 2011. 242 с.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А.1

#### Примірник анкети для оцінки ефективності стратегічного управління підприємства

Анкета проводиться з метою оцінки ефективності стратегічного управління та управлінських процесів підприємства. Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях.

1. Вкажіть, будь ласка, Вашу посаду:

- ☐ керівник вищої ланки
- ☐ керівник середньої ланки
- ☐ менеджер
- ☐ спеціаліст
- ☐ інше

2. Вкажіть стаж роботи в організації:

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ 5–10 років
- ☐ більше 10 років

Оцініть, будь ласка, нижче наведені твердження за шкалою:

- 1 – повністю не згоден
- 2 – скоріше не згоден
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден
- 5 – повністю згоден

3. Управлінські рішення базуються на достовірних даних

|   |  |   |  |   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|
| 1 |  | 2 |  | 3 |  | 4 |  | 5 |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|

4. Стратегічні цілі узгоджені між підрозділами

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

5. Стратегічні рішення є обґрунтованими

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

6. В організації ефективно здійснюється управління ризиками

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

7. Працівники підтримують стратегічні рішення керівництва

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

8. Стратегія підприємства чітко комунікується працівникам

- |   |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |
|---|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 9. Керівники активно залучені до реалізації стратегії |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 10. Організація швидко адаптується до змін середовища |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 11. Управлінська інформація є відкритою та доступною  |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 12. Управлінська звітність є точною та своєчасною     |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 13. Система контролю викликає довіру                  |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 14. Організація є підзвітною перед стейкхолдерами     |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |
| <input type="checkbox"/>                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 |



## ДОДАТОК А.2

### Примірник анкети для оцінки персоналу та ефективності внутрішніх процесів

Анкета проводиться з метою оцінки ефективності роботи персоналу, внутрішніх комунікацій та бізнес-процесів підприємства.

1. Вкажіть Ваш стаж роботи:

- ☐ до 1 року  
☐ 1–3 роки  
☐ 3–5 років  
☐ 5–10 років  
☐ більше 10 років

2. Вкажіть підрозділ, у якому Ви працюєте:

- ☐ адміністрація  
☐ виробництво  
☐ маркетинг / продажі  
☐ ІТ  
☐ інше \_\_\_\_\_

Оцініть, будь ласка, нижче наведені твердження за шкалою:

- 1 – повністю не згоден  
 2 – скоріше не згоден  
 3 – важко відповісти  
 4 – скоріше згоден  
 5 – повністю згоден

3. Працівники мають необхідні професійні компетенції

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

4. Організація забезпечена необхідними ресурсами

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

5. Я задоволений умовами праці

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

6. У колективі панує атмосфера співпраці

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

7. Внутрішні комунікації в організації є ефективними

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

8. Бізнес-процеси в організації працюють ефективно

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

9. Процеси виконуються без значних помилок

☐ 1                      ☐ 2                      ☐ 3                      ☐ 4                      ☐ 5

10. Працівники підтримують впровадження інновацій

☐ 1                      ☐ 2                      ☐ 3                      ☐ 4                      ☐ 5

11. Зміни в організації впроваджуються ефективно

☐ 1                      ☐ 2                      ☐ 3                      ☐ 4                      ☐ 5

12. Я задоволений процесом змін

☐ 1                      ☐ 2                      ☐ 3                      ☐ 4                      ☐ 5

13. В організації підтримується культура інновацій

☐ 1                      ☐ 2                      ☐ 3                      ☐ 4                      ☐ 5

14. Процес управління змінами є організованим

☐ 1                      ☐ 2                      ☐ 3                      ☐ 4                      ☐ 5

15. Організація швидко адаптується до нових технологій

☐ 1                      ☐ 2                      ☐ 3                      ☐ 4                      ☐ 5

### ДОДАТОК А.3

#### Примірник анкети для оцінки клієнтів та комунікацій підприємства

Анкета проводиться з метою оцінки якості обслуговування та взаємодії з клієнтами.

1. Як довго Ви користуєтесь послугами компанії:

- ☐ менше 1 року  
☐ 1–3 роки  
☐ 3–5 років  
☐ більше 5 років

Оцініть, будь ласка, нижче наведені твердження за шкалою:

- 1 – повністю не згоден  
 2 – скоріше не згоден  
 3 – важко відповісти  
 4 – скоріше згоден  
 5 – повністю згоден

2. Компанія надає якісне обслуговування

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

3. Інформація від компанії є точною

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

4. Компанія враховує індивідуальні потреби клієнтів

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

5. Я задоволений співпрацею з компанією

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

6. Я готовий рекомендувати компанію іншим

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

7. Компанія має позитивну репутацію

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

8. Канали комунікації компанії є ефективними

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

9. Я позитивно ставлюся до нових сервісів та технологій компанії

- ☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4      ☐ 5

## ДОДАТОК Б

## Результати оцінки результативності вдосконаленої системи стратегічного управління

Таблиця Б.1

## Система показників для оцінки результативності вдосконаленої системи стратегічного управління

| Критерій результативності                                     | Назва показника   | Ум.позн.   | Алгоритм розрахунку   |
|---|---|------------|---|
| <b>Аналітико-інформаційний блок (A - Strategic Analytics)</b> |   |            |   |
| Фінансово-економічний критерій (F)                            | ROI аналітичної системи   | $K^A_{F1}$ | відношення чистого економічного ефекту від використання аналітичної системи до витрат на її впровадження та функціонування.   |
|   | Економія витрат від аналітики   | $K^A_{F2}$ | різниця між витратами до впровадження аналітичної системи та витратами після її впровадження.   |
|   | Витрати на аналітичну інфраструктуру                                    | $K^A_{F3}$ | сума всіх витрат на програмне забезпечення, обладнання, обробку даних, персонал і технічну підтримку аналітичної системи.   |
| Процесно-операційні критерії (P)                              | Швидкість обробки даних   | $K^A_{P1}$ | обсяг оброблених даних до часу їх обробки.  |
|   | Частота оновлення даних   | $K^A_{P2}$ | кількість оновлень даних до періоду оцінювання.   |
|   | Коефіцієнт тривалості підготовки звіту                                  | $K^A_{P3}$ | різниця між моментом готовності звіту та моментом отримання даних.  |
| Якісно-управлінські критерії (Q)                              | Коефіцієнт правильності та надійності даних                             | $K^A_{Q1}$ | кількість коректних записів у базі даних до загальної кількості записів.  |
|   | Коефіцієнт заповненості інформаційних полів                             | $K^A_{Q2}$ | кількість заповнених обов'язкових полів даних до загальної кількості обов'язкових полів.  |
|   | Коефіцієнт відповідності прогнозованих значень                          | $K^A_{Q3}$ | різниця між фактичним і прогнозним значенням показника до фактичного значення показника, після чого отриманий результат віднімається від одиниці.                                     |
| Стейкхолдерсько-комунікаційні критерії (S)                    | Коефіцієнт використання аналітичної інформації                          | $K^A_{S1}$ | кількість управлінських рішень, прийнятих із використанням аналітики, до загальної кількості управлінських рішень за певний період.   |
|   | Коефіцієнт задоволеності аналітичними звітами                           | $K^A_{S2}$ | суми оцінок користувачів до максимально можливої суми оцінок.   |
|   | Рівень довіри користувачів до аналітичної інформації                    | $K^A_{S3}$ | кількість користувачів, які довіряють даним, до загальної кількості опитаних користувачів.  |
| Цифрово-динамічні критерії (D)                                | Коефіцієнт Інтеграції CRM/ERP/BI-систем                                 | $K^A_{D1}$ | кількість інтегрованих інформаційних систем до загальної кількості інформаційних систем підприємства.   |
|   | Коефіцієнт використання технологій Big Data та штучного інтелекту       | $K^A_{D2}$ | кількість бізнес-процесів, у яких застосовуються технології AI або Big Data, до загальної кількості бізнес-процесів підприємства.   |
|   | Коефіцієнт ефективності заходів інформаційної безпеки                   | $K^A_{D3}$ | частка інформаційних систем, що функціонують без кіберінцидентів, тобто як різниця між одиницею та відношенням кількості кіберінцидентів до загальної кількості інформаційних систем. |
| <b>Стратегічно-планувальний блок (S - Strategic Planning)</b> |   |            |   |
| Фінансово-економічний критерій (F)                            | Плановий рівень окупності інвестицій                                    | $K^S_{F1}$ | прогнозований прибуток від реалізації стратегії до інвестицій у реалізацію стратегії.   |
|   | Коефіцієнт відповідності прогнозованих показників фактичним результатам | $K^S_{F2}$ | різниця між одиницею та відношенням абсолютного відхилення прогнозу до фактичного значення показника.   |
|   | Очікуваний приріст доходу   | $K^S_{F3}$ | різниця між прогнозованим доходом і поточним доходом до поточного доходу підприємства.  |

## Продовження таблиці Б.1

| Критерій результативності   | Назва показника   | Ум.позн.   | Алгоритм розрахунку   |
|---|---|------------|---|
| Процесно-операційні критерії (Р)  | Тривалість процесу розроблення стратегічного плану                    | $K^S_{P1}$ | різниця між датою затвердження стратегії та датою початку її розроблення.   |
|   | Рівень виконання стратегічних планів                                  | $K^S_{P2}$ | кількість виконаних стратегічних завдань до загальної кількості запланованих завдань.                               |
|   | Частота оновлення стратегічного плану                                 | $K^S_{P3}$ | кількість переглядів стратегії до періоду часу.   |
| Якісно-управлінські критерії (Q)  | Коефіцієнт узгодженості стратегічних цілей                            | $K^S_{Q1}$ | кількість узгоджених стратегічних цілей до загальної кількості стратегічних цілей підприємства.                     |
|   | Рівень аналітичної та економічної обґрунтованості стратегічних рішень | $K^S_{Q2}$ | кількість економічно обґрунтованих стратегічних рішень до загальної кількості стратегічних рішень.                  |
|   | Коефіцієнт ефективності системи управління стратегічними ризиками     | $K^S_{Q3}$ | різниця між одиницею та відношенням фактичних втрат від ризиків до потенційних втрат.                               |
| Стейкхолдерськ о-комунікаційні критерії (S)                                     | Рівень підтримки стратегічних змін працівниками підприємства.         | $K^S_{S1}$ | кількість працівників, що підтримують стратегію підприємства, до загальної кількості працівників підприємства.      |
|   | Рівень інформування працівників про стратегічні цілі підприємства.    | $K^S_{S2}$ | кількість працівників, які ознайомлені зі стратегією підприємства, до загальної кількості працівників підприємства. |
|   | Рівень участі керівників у процесі стратегічного планування.          | $K^S_{S3}$ | кількість керівників, що беруть участь у стратегічному плануванні, до загальної кількості керівників підприємства.  |
| Цифрово-динамічні критерії (D)  | Коефіцієнт інтеграції цифрових технологій                             | $K^S_{D1}$ | кількість цифрових стратегічних ініціатив до загальної кількості стратегічних ініціатив підприємства.               |
|   | Коефіцієнт використання цифрових інструментів                         | $K^S_{D2}$ | кількість цифрових сценаріїв розвитку до загальної кількості стратегічних сценаріїв підприємства.                   |
|   | Коефіцієнт адаптивності стратегії                                     | $K^S_{D3}$ | кількість реалізованих стратегічних змін до кількості необхідних стратегічних змін.                                 |
| <b>Організаційно-реалізаційний блок (O - Organization &amp; Implementation)</b> |   |            |   |
| Фінансово-економічний критерій (F)  | Продуктивність праці  | $K^O_{F1}$ | обсяг виробленої продукції або наданих послуг до середньооблікової чисельності працівників.                         |
|   | Рентабельність від операційної діяльності                             | $K^O_{F2}$ | операційний прибуток до доходу підприємства..   |
|   | Коефіцієнт оптимізації операційних витрат                             | $K^O_{F3}$ | різниця між базовими та фактичними витратами до базових витрат.   |
| Процесно-операційні критерії (Р)  | Виконання KPI   | $K^O_{P1}$ | фактично досягнуті KPI до запланованих KPI.   |
|   | Швидкість реалізації проєктів   | $K^O_{P2}$ | кількість реалізованих проєктів до періоду часу.  |
|   | Ефективність бізнес-процесів  | $K^O_{P3}$ | результат виконання процесу до використаних ресурсів.   |
| Якісно-управлінські критерії (Q)  | Якість виконання процесів   | $K^O_{Q1}$ | кількість правильно виконаних завдань до загальної кількості завдань.   |
|   | Рівень професійної підготовки персоналу                               | $K^O_{Q2}$ | кількість кваліфікованих працівників до загальної чисельності працівників.  |
|   | Коефіцієнт якості ресурсного забезпечення                             | $K^O_{Q3}$ | наявні ресурси до необхідних ресурсів.  |
| Стейкхолдерськ о-комунікаційні критерії (S)                                     | Коефіцієнт задоволеності працівників умовами праці                    | $K^O_{S1}$ | суми оцінок респондентів до максимально можливої суми оцінок.   |
|   | Рівень координації та співпраці між працівниками                      | $K^O_{S2}$ | частка успішно реалізованих проєктів у загальній кількості проєктів.  |
|   | Рівень ефективності комунікації                                       | $K^O_{S3}$ | фактично переданий обсяг інформації до необхідного обсягу інформації.   |

## Продовження таблиці А.1

| Критерій результативності   | Назва показника  | Ум.позн.   | Алгоритм розрахунку  |
|---|--|------------|--|
| Цифрово-динамічні критерії (D)  | Коефіцієнт автоматизації операційної діяльності підприємства | $K^O_{D1}$ | кількість автоматизованих процесів до загальної кількості процесів.  |
|   | Коефіцієнт використання ERP/CRM                              | $K^O_{D2}$ | кількість працівників, що використовують систему ERP або CRM, до загальної кількості працівників.                          |
|   | Цифрова продуктивність                                       | $K^O_{D3}$ | обсяг цифрового результату до використаних цифрових ресурсів.  |
| <b>Комунікаційно-взаємодійний блок (C - Communication &amp; Stakeholders)</b> |  |            |  |
| Фінансово-економічний критерій (F)  | Дохід від клієнтів   | $K^C_{F1}$ | сума доходів від усіх клієнтів підприємства за визначений період часу.   |
|   | CAC – вартість залучення клієнта                             | $K^C_{F2}$ | витрати на маркетинг до кількості нових клієнтів.  |
|   | ROMI – рентабельність маркетингових інвестицій               | $K^C_{F3}$ | додатковий дохід від маркетингової кампанії за вирахуванням маркетингових витрат до маркетингових витрат.                  |
| Процесно-операційні критерії (P)  | Конверсія цифрових каналів                                   | $K^C_{P1}$ | кількість клієнтів до кількості відвідувачів.  |
|   | Швидкість відповіді клієнту                                  | $K^C_{P2}$ | різниця між моментом відповіді клієнту та моментом отримання звернення.  |
|   | Ефективність каналів комунікації                             | $K^C_{P3}$ | кількість клієнтів до кількості повідомлень або контактів.   |
| Якісно-управлінські критерії (Q)  | Якість обслуговування  | $K^C_{Q1}$ | кількість успішно вирішених звернень клієнтів до загальної кількості звернень клієнтів.                                    |
|   | Точність комунікацій   | $K^C_{Q2}$ | кількість правильних повідомлень до загальної кількості повідомлень.   |
|   | рівень індивідуалізації комунікацій із клієнтами.            | $K^C_{Q3}$ | кількість персоналізованих повідомлень до загальної кількості повідомлень.   |
| Стейкхолдерськ о-комунікаційні критерії (S)                                   | Коефіцієнт задоволеності клієнтів якістю послуг              | $K^C_{S1}$ | суми оцінок клієнтів до максимально можливої суми оцінок.  |
|   | Коефіцієнт лояльності клієнтів                               | $K^C_{S2}$ | кількість постійних клієнтів до загальної кількості клієнтів.  |
|   | Репутація бренду   | $K^C_{S3}$ | кількість позитивних згадок бренду до загальної кількості згадок бренду.   |
| Цифрово-динамічні критерії (D)  | Коефіцієнт залученості                                       | $K^C_{D1}$ | кількість взаємодій користувачів до загальної кількості користувачів або аудиторії.  |
|   | Коефіцієнт охоплення аудиторії                               | $K^C_{D2}$ | кількість охоплених користувачів до загальної кількості цільової аудиторії..   |
|   | Інтенсивність онлайн-взаємодії                               | $K^C_{D3}$ | кількість взаємодій до періоду часу.   |
| <b>Контрольно-аналітичний блок (K - Strategic Control)</b>                    |  |            |  |
| Фінансово-економічний критерій (F)  | Коефіцієнт ефективності фінансового контролю                 | $K^K_{F1}$ | різниця між фактичними витратами та запланованими витратами за певний період.  |
|   | Рівень зменшення витрат підприємства                         | $K^K_{F2}$ | різниця між базовими витратами та фактичними витратами після впровадження контрольних заходів, поділена на базові витрати. |
|   | Рівень дотримання фінансових процедур                        | $K^K_{F3}$ | кількість фінансових операцій, виконаних без порушень, до загальної кількості фінансових операцій.                         |
| Процесно-операційні критерії (P)  | Частота контролю   | $K^K_{P1}$ | кількість контрольних перевірок за певний період часу  |
|   | Швидкість реагування на відхилення                           | $K^K_{P2}$ | різниця між часом виявлення відхилення та часом прийняття рішення щодо його усунення.                                      |
|   | Регулярність KPI-моніторингу                                 | $K^K_{P3}$ | кількість фактично проведених перевірок KPI до запланованої кількості перевірок.   |
| Якісно-управлінські критерії (Q)  | Точність KPI   | $K^K_{Q1}$ | різниця між фактичними та плановими значеннями KPI, поділена на планове значення KPI.                                      |

Продовження таблиці А.1

| Критерій результативності  | Назва показника  | Ум.позн.   | Алгоритм розрахунку  |
|--|--|------------|--|
|  | Якість управлінської звітності                                 | $K^K_{Q2}$ | кількість звітів, що відповідають стандартам якості, до загальної кількості звітів                                 |
|  | Коефіцієнт відкритості контрольних процедур                    | $K^K_{Q3}$ | кількість контрольних процедур, результати яких доступні керівництву, до загальної кількості контрольних процедур. |
| Стейкхолдерськ о-комунікаційні критерії (S)                                | Рівень відповідальності перед стейкхолдерами                   | $K^K_{S1}$ | кількість звітів, поданих стейкхолдерам, до кількості звітів, які необхідно було подати.                           |
|  | Рівень довіри до контролю                                      | $K^K_{S2}$ | визначається на основі результатів анкетування шляхом розрахунку середнього значення оцінок респондентів           |
|  | Коефіцієнт відкритість управлінської інформації                | $K^K_{S3}$ | кількість доступних інформаційних ресурсів до загальної кількості необхідних інформаційних ресурсів.               |
| Цифрово-динамічні критерії (D)   | Рівень автоматизації контрольних процедур підприємства.        | $K^K_{D1}$ | кількість автоматизованих контрольних процедур до загальної кількості контрольних процедур.                        |
|  | Рівень використання dashboard-систем                           | $K^K_{D2}$ | кількість користувачів dashboard-систем до загальної кількості працівників, які повинні їх використовувати.        |
|  | Коефіцієнт цифровий аудит                                      | $K^K_{D3}$ | кількість проведених цифрових аудитів до запланованої кількості аудитів.   |
| <b>Оптимізаційно-інноваційний блок (I - Innovation &amp; Optimization)</b> |  |            |  |
| Фінансово-економічний критерій (F)   | ROI інновацій  | $K^I_{F1}$ | прибуток, отриманий від впровадження інновацій, до загальних інвестицій у ці інновації.                            |
|  | Дохід від інновацій  | $K^I_{F2}$ | визначається шляхом підсумовування доходу, отриманого від усіх інноваційних продуктів або послуг.                  |
|  | Рівень економії ресурсів                                       | $K^I_{F3}$ | різниця між витратами до оптимізації та витратами після оптимізації.   |
| Процесно-операційні критерії (P)   | Швидкість впровадження інновацій                               | $K^I_{P1}$ | різниця між датою початку впровадження інновації та датою її завершення.   |
|  | Кількість оптимізованих процесів                               | $K^I_{P2}$ | визначається шляхом підрахунку кількості бізнес-процесів, які були оптимізовані за певний період.                  |
|  | Коефіцієнт результативності впроваджених змін.                 | $K^I_{P3}$ | кількість успішно реалізованих змін до загальної кількості запланованих змін.                                      |
| Якісно-управлінські критерії (Q)   | Якість інновацій   | $K^I_{Q1}$ | кількість успішних інновацій до загальної кількості впроваджених інновацій.  |
|  | Коефіцієнт готовності персоналу до впровадження інновацій      | $K^I_{Q2}$ | визначається на основі результатів анкетування шляхом розрахунку середнього значення оцінок працівників.           |
|  | Коефіцієнт ефективності змін                                   | $K^I_{Q3}$ | кількість змін, реалізованих відповідно до плану, до загальної кількості змін.                                     |
| Стейкхолдерськ о-комунікаційні критерії (S)                                | рівень підтримки інновацій                                     | $K^I_{S1}$ | кількість працівників, які підтримують інновації, до загальної кількості працівників.                              |
|  | Рівень задоволеності персоналу результатами впровадження змін. | $K^I_{S2}$ | визначається на основі результатів опитування шляхом розрахунку середнього значення оцінок працівників.            |
|  | Прийняття інновацій клієнтами                                  | $K^I_{S3}$ | кількість клієнтів, які використовують нову послугу, до загальної кількості клієнтів.                              |
| Цифрово-динамічні критерії (D)   | Цифрові інновації  | $K^I_{D1}$ | кількість цифрових інновацій до загальної кількості інновацій.   |
|  | Використання AI/автоматизації                                  | $K^I_{D2}$ | кількість бізнес-процесів, у яких використовується AI або автоматизація, до загальної кількості бізнес-процесів.   |
|  | Цифрова гнучкість  | $K^I_{D3}$ | кількість успішно реалізованих цифрових змін до загальної кількості необхідних змін.                               |

## ДОДАТОК В

Вих.№ 14/22-2026 від 22 квітня 2026р.

**АКТ**  
**впровадження основних результатів дисертаційного дослідження**  
**Снітка Артема Сергійовича**  
**на тему: «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в**  
**інтернет-середовищі»**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються посиленням впливу цифровізації та трансформацією бізнес-процесів під впливом Інтернет-середовища, що обумовлює необхідність удосконалення систем стратегічного управління. У цих умовах особливої актуальності набуває розроблення та впровадження ефективних механізмів формування стратегічних управлінських рішень, здатних забезпечити адаптивність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства.

У процесі апробації та впровадження результатів дослідження на підприємстві ТОВ «Компресорс Інтернешнл» використано розроблені автором науково-методичні положення розробки механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі.

Упровадження розробленого механізму формування стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в інтернет-середовищі забезпечило систематизацію процесів стратегічного планування, підвищення обґрунтованості, послідовності та узгодженості управлінських рішень, а також створення організаційно-методичних передумов для ефективної реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Практичне використання запропонованого механізму сприяло підвищенню адаптивності підприємства до змін цифрового середовища, удосконаленню процесів стратегічного управління, підвищенню ефективності управлінської діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження Снітка А.С. мають практичну цінність, можуть бути рекомендовані до використання у діяльності підприємств, що функціонують в інтернет-середовищі, та використовуються керівництвом ТОВ «Компресорс Інтернешнл» як методичне забезпечення процесів формування, реалізації та коригування стратегічних управлінських рішень.

Директор  
 ТОВ «Компресорс Інтернешнл»



Олександр ПАВЛОВ



№ 134-2026

від «24» квітня 2026р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження основних результатів дисертаційного дослідження**  
**Снітка Артема Сергійовича**  
**на тему: «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в**  
**інтернет-середовищі»**

У сучасних умовах цифровізації економіки та розвитку інтернет-середовища особливого значення набуває забезпечення системного моніторингу та оцінювання результативності стратегічного управління діяльністю підприємства. Ефективне функціонування підприємства в цифровому середовищі потребує використання науково обґрунтованих моделей і методичних підходів до контролю, аналізу та коригування стратегічних управлінських рішень.

У процесі впровадження результатів дослідження на ТОВ «Комтел» використано розроблений автором методичний підхід до моніторингу та оцінювання результативності вдосконаленої системи стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, що базується на застосуванні моделі ESIMS, яка відображає системну логіку функціонування стратегічного управління підприємством у цифровому середовищі.

Упровадження моделі ESIMS дозволило підвищити якість стратегічного контролю за реалізацією стратегічних рішень, забезпечити своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників діяльності, посилити обґрунтованість управлінських рішень і сформувати ефективний механізм зворотного зв'язку для їх оперативного коригування з урахуванням динаміки Інтернет-середовища.

Практичні результати впровадження підтверджують доцільність використання розробленого підходу до моніторингу та оцінювання результативності стратегічного управління як інструменту підвищення ефективності управлінської діяльності, забезпечення адаптивності підприємства до змін цифрового середовища та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, результати дослідження, пов'язані з розробленням і впровадженням моделі ESIMS, мають практичну цінність і використовуються керівництвом ТОВ «Комтел» як методичне забезпечення процесів стратегічного контролю, моніторингу результативності та коригування стратегічних управлінських рішень у системі стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі.

Директор ТОВ «Комтел»



Євген ХОМЕНКО

Вих. № 1277/2026

від «10» березня 2026 р.

### АКТ

впровадження основних результатів дисертаційного дослідження  
Снітка Артема Сергійовича  
на тему: «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в  
інтернет-середовищі»

ТОВ «ФОРКС» є підприємством, що працює на ринку навантажувально-розвантажувального обладнання, сервісного обслуговування техніки, автоматизаційних рішень і супутніх послуг, а також є ексклюзивним дилером техніки KALMAR в Україні. У процесі впровадження основних результатів дисертаційного дослідження в діяльність підприємства було здійснено такі заходи: проведено аналіз чинної системи стратегічного управління цифровою присутністю підприємства, каналів онлайн-комунікації з клієнтами та структури представлення товарів і послуг у мережі Інтернет; уточнено стратегічні орієнтири розвитку підприємства в інтернет-середовищі з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ФОРКС» як постачальника навантажувально-розвантажувального обладнання, технічного сервісу та рішень для промислових і логістичних підприємств. Автором систематизовано цільові сегменти онлайн-аудиторії підприємства, зокрема промислові підприємства, логістичні комплекси, портові оператори, складські господарства та корпоративних замовників сервісного обслуговування, удосконалено підходи до формування цифрової стратегії просування продукції та послуг компанії через офіційний вебсайт, електронні канали комунікації, контентне позиціонування та інструменти онлайн-взаємодії з потенційними клієнтами.

Артемом Снітко запропоновано та частково впроваджено систему стратегічного моніторингу ефективності діяльності підприємства в інтернет-середовищі, що передбачає використання показників відвідуваності вебресурсів, кількості звернень, якості лідів, інтенсивності запитів щодо техніки, шин, запасних частин і сервісних послуг; удосконалено інформаційне наповнення цифрових каналів підприємства шляхом структуризації пропозицій за товарними напрямками, технічними характеристиками, сервісними перевагами та умовами співпраці для корпоративних клієнтів.

Адаптовано підходи до стратегічного планування маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі з урахуванням B2B-специфіки підприємства, тривалого циклу ухвалення рішення клієнтом та потреби в

техніко-економічному обґрунтуванні пропозицій; посилено аналітичну основу ухвалення управлінських рішень щодо онлайн-просування, зокрема в частині оцінювання попиту на окремі категорії техніки, сервісні послуги, шини та автоматизаційні рішення. Сформовано практичні рекомендації щодо поєднання стратегічного управління, цифрового маркетингу та сервісної політики підприємства для забезпечення більш цілісної присутності бренду в інтернет-середовищі.

У результаті впровадження положень дисертаційного дослідження на підприємстві отримано такі практичні результати: підвищено якість стратегічного планування діяльності ТОВ «ФОРКС» в інтернет-середовищі; покращено структурованість цифрової комунікації з потенційними та наявними клієнтами; посилено орієнтацію онлайн-каналів підприємства на потреби корпоративних замовників; створено передумови для підвищення результативності просування техніки, сервісних послуг, комплектуючих і супутніх рішень у цифровому середовищі; удосконалено підхід до оцінювання ефективності маркетингової та комунікаційної активності підприємства в мережі Інтернет.

Основні результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність, сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі та можуть бути рекомендовані для подальшого використання в роботі ТОВ «ФОРКС».

Комерційний директор ТОВ «Форкс»



Євген МУНТЯН



Вих. № 112-03-2026

від «17» березня 2026р.

**Довідка****про впровадження основних результатів дисертаційного дослідження****Снітка Артема Сергійовича****на тему: «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі»**

Автором було розроблено та впроваджено в нашій компанії концептуальну модель стратегічного управління в інтернет-середовищі – інтегровано принципи системності, адаптивності та орієнтації на дані для формування стратегії цифрової присутності компанії. Оптимізовано цифрову маркетингову стратегію – впроваджено інструменти аналізу поведінки онлайн-клієнтів (Google Analytics, CRM-системи), що дозволило підвищити конверсію на сайті cml.ua на 25% за рахунок персоналізованих рекомендацій техніки JCB.

Удосконалено систему онлайн-комунікацій – запущено чат-боти та автоматизовані форми зворотного зв'язку на сайті, інтегровано з сервісними центрами (Київ, Львів, Дніпро тощо), скоротивши час обробки запитів на 40%.

Впроваджено моніторинг KPI цифрової діяльності – створено дашборди для відстеження ключових показників (трафік, конверсія, ROI онлайн-реклами), на основі методик стратегічного аналізу з дисертації.

Розроблено план цифрової трансформації – адаптовано стратегічні цілі до інтернет-середовища, включаючи SEO-оптимізацію сторінок продажу будівельної техніки, email-маркетинг для дилерської мережі та інтеграцію з платформами B2B (наприклад, machineryline.ua).

Результати впровадження: зростання онлайн-продажів на 30% у 2025 р.; підвищення лояльності клієнтів за рахунок персоналізованих пропозицій; зниження витрат на маркетинг на 15% завдяки data-driven підходам.

Ці заходи мають практичну цінність, сприяють конкурентоспроможності компанії на ринку будівельної техніки та рекомендовані до подальшого використання.

Маркетинг-директор  
Construction Machinery LTD



Андрій НОВАЧЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор

Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій


 Олександр КОРЧЕНКО  
 «\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.
**АКТ****про впровадження результатів наукового дослідження****СНІТКА Артема Сергійовича****на тему:****«СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ»**

Комісія у складі: голови комісії – директора Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Петровської Світлани Володимирівни, та членів комісії: завідувачки кафедри маркетингу, доктора економічних наук, професора Виноградової Олени Володимирівни; завідувачки кафедри менеджменту, кандидата економічних наук, доцента Сороки Анни Михайлівни у період з «06» по «09» квітня 2026 року провела роботу по встановленню фактичного використання в навчальному процесі Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій результатів дисертаційної роботи Снітка Артема Сергійовича на тему «Система стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі».

На основі поданої дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць комісія встановила, що в навчальному процесі Університету використовуються наступні результати дослідження:

- 1) комплексний підхід до стратегічного управління діяльністю підприємства в інтернет-середовищі, який базується на поєднанні цифрових технологій, інструментів стратегічного планування та адаптивних механізмів реагування підприємства до змін ринкового середовища.
- 2) методичний підхід до вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі, інтегрований із сучасними аналітичними інструментами, цифровими технологіями та принципами адаптивного управління;
- 3) модель моніторингу та оцінювання результативності стратегічного управління підприємством в Інтернет-середовищі (ESIMS), яка дозволяє визначати результативність стратегічного управління підприємством у цифровому просторі.

Результати дисертаційної роботи отримані та апробовані в межах виконання наступних науково-дослідних робіт кафедри:

- держбюджетної науково-дослідної роботи за темою «Науково-методичні засади впровадження інноваційних технологій у маркетингову діяльність» (реєстраційний № 0120U101141);
- госпдоговірної науково-дослідної роботи за темою «Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності банерної мережі» (реєстраційний № 0121U114115);
- госпдоговірної НДР «Розробка науково-методичних рекомендацій з формування маркетингової стратегії підприємства в умовах диджиталізації» (реєстраційний № 0125U002855).

Особисті результати дослідження Снітка А.С. інтегровані в навчальний процес Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій при підготовці здобувачів вищої освіти, зокрема, при викладанні дисциплін «Стратегічне управління», «Стратегічний маркетинг», «Інтернет-маркетинг», «Електронний бізнес», «Оцінка ефективності маркетингових рішень», «Маркетингові чинники результативності бізнесу», а також у науково-методичному забезпеченні підготовки курсових та кваліфікаційних робіт.

Голова комісії:  
Директор ННІ МП  
к.е.н., доцент



Світлана ПЕТРОВСЬКА

Члени комісії:

Завідувач кафедри  
маркетингу  
д.е.н., професор



Олена ВІНОГРАДОВА

Завідувач кафедри  
менеджмент  
к.е.н., доцент



Анна СОРОКА