

THE ROLE OF DIGITIZATION  
IN FORMING THE DEVELOPMENT TRAJECTORIES  
OF UKRAINIAN ENTERPRISES

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ  
ТРАЄКТОРІЙ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Yana Salo<sup>1</sup>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-651-5-37>

**Abstract.** The subject of the study is the impact of digitalization on the formation of development trajectories of Ukrainian enterprises in the context of the transformation of the economic environment and managerial approaches to strategic development. *The purpose* of the work is to determine the role of digitalization in the formation of development trajectories of enterprises based on the generalization of theoretical approaches and analysis of modern trends in the digital transformation of the economy of Ukraine. *Methodology* consists of systemic and structural-functional approaches, as well as methods of analysis and synthesis, comparative and statistical analysis, the use of which made it possible to combine the conceptual understanding of digitalization as an economic and managerial category with the assessment of the parameters of the digital environment for the development of enterprises in Ukraine, in particular the dynamics of digital services, the level of digital readiness of the population and business entities, and industry differences in the use of the Internet, social media, and cloud services. *Results* show that digitalization does not form a single universal direction of enterprise development, but rather leads to a multiplicity of trajectories that differ in the depth of digital integration, strategic guidelines, and pace of change; at the same time, a clear relationship is observed between groups of digital tools and directions of enterprise transformation, which allows us to systematize the corresponding types of development trajectories. The conclusion is that the strategic support

---

<sup>1</sup> Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing and International Logistics,  
Odesa National Economic University, Ukraine

of enterprise development in the digital economy requires differentiated strategic priorities in accordance with the development trajectory and the formation of a dynamic strategy implementation mechanism that integrates strategic goals, resource provision, organizational changes and digital tools and ensures adaptability and long-term competitiveness of enterprises. *Practical implications.* The results can be used for strategic planning of digital transformation and for assessing enterprises' readiness to move to higher development trajectories through the alignment of digital tools, managerial parameters and resource allocation. *Value/originality.* The study provides a trajectory-based conceptualisation of digitalisation as a systemic driver of enterprise development by revealing the relationship between the depth of digital integration, transformation of business subsystems and long-term strategic evolution.

## 1. Вступ

Цифровізація економіки є одним із визначальних трансформаційних процесів сучасного розвитку, що істотно змінює умови функціонування підприємств, механізми створення доданої вартості та логіку їх економічного зростання. Поширення цифрових технологій, платформних бізнес-моделей, інструментів обробки даних і цифрових каналів взаємодії з ринковим середовищем зумовлює переосмислення традиційних підходів до розвитку підприємств, у межах яких матеріальні ресурси та фізичний капітал поступово втрачають визначальну роль. За таких умов цифровізація набуває значення не лише технологічного процесу, а комплексного економічного явища, що впливає на стратегічні орієнтири, адаптивність і довгострокову стійкість підприємств. Для українських підприємств цифровізація має особливе значення, оскільки відбувається в умовах структурної перебудови економіки, високого рівня невизначеності зовнішнього середовища та обмеженості традиційних джерел розвитку. У таких обставинах цифрові технології виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності, оптимізації бізнес-процесів, розширення ринкових можливостей і формування нових моделей господарювання. Водночас їх роль не обмежується короткостроковими ефектами, а проявляється у здатності підприємств змінювати напрями, темпи та характер свого

розвитку, що актуалізує необхідність аналізу цифровізації саме крізь призму формування траєкторій розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена потребою поглибленого наукового осмислення цифровізації як чинника, що формує довгострокові траєкторії розвитку українських підприємств. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених цифровій трансформації, більшість із них зосереджена на аналізі окремих цифрових інструментів, технологій або функціональних сфер їх застосування. Такий підхід, як правило, має фрагментарний характер і не дозволяє повною мірою розкрити системний вплив цифровізації на розвиток підприємств у динамічному вимірі. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання того, яким чином цифровізація впливає на формування різних напрямів і моделей розвитку підприємств у національному економічному контексті. Застосування категорії «траєкторії розвитку» створює можливість перейти від статичного аналізу окремих результатів цифровізації до дослідження її ролі у формуванні довгострокових векторів розвитку підприємств. Такий підхід дозволяє розглядати розвиток не як сукупність ізольованих змін, а як послідовний процес, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких цифровізація посідає дедалі вагомніше місце. У цьому контексті дослідження ролі цифровізації у формуванні траєкторій розвитку українських підприємств набуває особливої наукової та практичної значущості. Наукова новизна теми полягає в концептуальному поєднанні положень теорії цифровізації з підходом до аналізу розвитку підприємств через призму формування траєкторій розвитку. Такий підхід дозволяє розширити теоретичні уявлення про цифровізацію як чинник розвитку підприємств, систематизувати напрями її впливу на різні аспекти діяльності підприємств та виявити специфіку реалізації цифрової трансформації в умовах української економіки. Запропонована логіка дослідження створює підґрунтя для комплексного аналізу цифровізації не лише як інструменту підвищення ефективності, а як фактору, що визначає стратегічні напрями розвитку підприємств.

Метою дослідження є визначення ролі цифровізації у формуванні траєкторій розвитку українських підприємств на основі узагальнення теоретичних підходів і аналізу сучасних тенденцій цифрової трансформації економіки України. Для досягнення поставленої мети в роботі

здійснюється послідовний аналіз сутності цифровізації як економічної та управлінської категорії, обґрунтовується доцільність використання поняття «траєкторій розвитку», аналізується стан і динаміка цифровізації економіки України як середовища функціонування підприємств, визначаються напрями та характер впливу цифровізації на формування різних траєкторій розвитку українських підприємств, а також узагальнюються ключові обмеження та виклики цифрової трансформації підприємницького сектору України. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний і структурно-функціональний підходи, а також методи порівняльного та статистичного аналізу. Логіка подання матеріалу ґрунтується на послідовному переході від теоретичного осмислення цифровізації та категорії траєкторій розвитку підприємств до аналізу стану цифровізації економіки України, а далі – до дослідження ролі цифровізації у формуванні траєкторій розвитку українських підприємств і виявлення обмежень та викликів цього процесу.

## **2. Теоретичні засади дослідження цифровізації в контексті розвитку підприємств**

У сучасних наукових дослідженнях цифровізація дедалі частіше розглядається як комплексне економічне явище, що відображає глибинні зміни у способах організації господарської діяльності та управління розвитком підприємств. Українські дослідники підкреслюють, що цифровізація не зводиться до впровадження інформаційно-комунікаційних технологій або автоматизації окремих бізнес-процесів, а є результатом ширших трансформацій економічних відносин і механізмів створення доданої вартості.

Так, С. Башлай, І. Яремко розглядають цифровізацію в контексті структурної трансформації економіки та переходу до нових моделей економічного розвитку, в яких зростає роль знань, даних і нематеріальних активів [7]. Учені акцентують увагу на тому, що цифрові технології змінюють логіку функціонування економічних систем, впливаючи не лише на ефективність діяльності підприємств, а й на напрями їх довгострокового розвитку. У цьому сенсі цифровізація виступає важливим чинником формування нових економічних реа-

лій, у межах яких підприємства змушені адаптувати свої стратегії та управлінські підходи.

Розвиваючи зазначену позицію, Л. Федулова пов'язує цифровізацію з формуванням інноваційної економіки та підвищенням ролі інтелектуальних ресурсів у розвитку підприємств [11]. У її працях цифровізація трактується як складова інноваційного розвитку, що забезпечує інтеграцію технологічних, організаційних і управлінських змін. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію не як ізольований процес, а як елемент цілісної системи розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі.

З управлінських позицій цифровізація ґрунтовно досліджується у праці Н. Чухрай та Л. Лісовської, які наголошують на її впливі на трансформацію систем управління підприємствами. Автори підкреслюють, що цифрові технології змінюють характер управлінських рішень, підвищують гнучкість організаційних структур і створюють передумови для формування адаптивних моделей розвитку [13]. У цьому контексті цифровізація розглядається як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства, що дозволяє реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

С. Ілляшенко аналізує цифровізацію через призму інноваційного розвитку та трансформації бізнес-моделей підприємств [9]. Науковець звертає увагу на те, що впровадження цифрових рішень сприяє зміні підходів до створення цінності, комунікації з ринком і організації внутрішніх процесів. За таких умов цифровізація стає чинником, що визначає не лише конкурентоспроможність підприємства, а й напрям його подальшого розвитку.

Окрему увагу управлінським аспектам цифровізації приділяє О. Гудзь, розглядає її як фактор підвищення ефективності управління та конкурентних переваг підприємств [8]. У дослідженнях автора цифровізація пов'язується з використанням даних, цифрових платформ і сучасних управлінських інструментів, що змінюють традиційні підходи до планування, контролю та прийняття рішень. Такий підхід дозволяє трактувати цифровізацію як важливу складову управління розвитком підприємств у довгостроковій перспективі.

Узагальнення підходів українських науковців свідчить про поступовий перехід від вузького технологічного розуміння цифровізації до

її трактування як економічної та управлінської категорії, що відображає глибинні трансформації процесів розвитку підприємств. Саме в такому значенні цифровізація може бути використана як аналітична основа для дослідження формування траєкторій розвитку підприємств, оскільки вона впливає на напрями, динаміку та характер їх еволюції в сучасному економічному середовищі.

Сьогодні розвиток підприємства дедалі частіше розглядається як складний, нелінійний і багатовимірний процес, що не зводиться до простого зростання кількісних показників діяльності. Українські дослідники наголошують на тому, що розвиток підприємства передбачає якісні зміни у структурі ресурсів, організації бізнес-процесів, системі управління та характері взаємодії з ринковим середовищем. У цьому контексті особливої ваги набуває використання категорій, які дозволяють відобразити довгострокову динаміку розвитку підприємств, а не лише його окремі результати. Поняття траєкторії розвитку використовується для характеристики послідовності змін, через які проходить підприємство в процесі свого функціонування та еволюції. У працях українських науковців траєкторія розвитку розглядається як узагальнена форма відображення напрямів, темпів і якісних параметрів розвитку підприємства, що формуються під впливом стратегічних рішень, ресурсних обмежень і зовнішніх умов. Такий підхід дозволяє перейти від статичного аналізу розвитку до процесного, у межах якого розвиток розуміється як безперервний рух підприємства в економічному просторі. З позицій структурного підходу, представленого у праці О. Амоші, О. Новікової, Ю. Залознової, О. Панькової та О. Касперович, траєкторія розвитку підприємства формується в результаті взаємодії економічних, технологічних та інституційних чинників [5]. Розвиток підприємств розглядається як процес адаптації до структурних змін в економіці, де траєкторія розвитку відображає здатність підприємства змінювати свою внутрішню структуру відповідно до зовнішніх викликів. У такому розумінні траєкторія розвитку не є наперед заданою, а формується в процесі постійного коригування стратегічних орієнтирів.

Процесний підхід до аналізу розвитку підприємств, який розвивається в працях українських учених у сфері управління, акцентує увагу на тому, що траєкторія розвитку є результатом послідовності управ-

лінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. У цьому контексті траєкторія розвитку відображає логіку управління підприємством, зокрема вибір стратегій зростання, інноваційного оновлення або диверсифікації діяльності. Такий підхід дозволяє розглядати траєкторії розвитку як інструмент аналізу управлінських рішень і їх наслідків у часі.

Окреме місце в сучасних дослідженнях займає взаємозв'язок між траєкторіями розвитку підприємств і технологічними змінами. Українські дослідники підкреслюють, що технологічні чинники здатні суттєво впливати на вибір і трансформацію траєкторій розвитку, створюючи можливості для переходу підприємств на нові моделі функціонування [10]. У цьому контексті цифрові технології розглядаються як фактор, що не лише прискорює розвиток, а й змінює його спрямованість, відкриваючи можливості для формування інноваційних, платформних або мережевих траєкторій розвитку підприємств. Важливою особливістю поняття траєкторії розвитку є його здатність відображати різноманітність шляхів розвитку підприємств навіть за подібних вихідних умов. Українські науковці звертають увагу на те, що підприємства, функціонуючи в одному економічному середовищі, можуть формувати принципово різні траєкторії розвитку залежно від рівня інноваційної активності, управлінських підходів і здатності до впровадження нових технологій. Саме це робить категорію траєкторій розвитку особливо придатною для аналізу ролі цифровізації, оскільки цифрові трансформації по-різному впливають на підприємства різних секторів і масштабів діяльності. Узагальнюючи наукові підходи до трактування траєкторій розвитку підприємств, доцільно розглядати їх як динамічні процеси, що відображають довгострокові напрями еволюції підприємств у взаємозв'язку з технологічними, економічними та управлінськими змінами.

### **3. Стан та динаміка цифровізації економіки України як середовища розвитку підприємств**

Аналіз ролі цифровізації у формуванні траєкторій розвитку підприємств потребує дослідження не лише внутрішніх процесів цифрової трансформації на рівні окремих суб'єктів господарювання, а й загального стану цифровізації економіки як середовища їх функціо-

нування. Саме рівень розвитку цифрової інфраструктури, поширення цифрових технологій та інтенсивність використання інформаційно-комунікаційних рішень у національній економіці формують умови, в межах яких підприємства реалізують свої стратегії розвитку та обирають відповідні траєкторії зростання. Цифровізація економіки України характеризується нерівномірністю та поєднанням різноспрямованих тенденцій, що зумовлено як об'єктивними особливостями структури національної економіки, так і впливом зовнішніх та внутрішніх трансформаційних чинників. З одного боку, в окремих секторах спостерігається активне впровадження цифрових технологій, розвиток цифрових сервісів і зростання ролі цифрових каналів взаємодії з ринками. З іншого боку, цифрова трансформація в цілому залишається фрагментарною, що обмежує можливості масштабування позитивних ефектів цифровізації на весь підприємницький сектор.

Для підприємств стан цифровізації економіки визначає доступ до цифрових ресурсів, можливості використання сучасних управлінських та виробничих технологій, а також умови інтеграції у нові ринкові та організаційні форми діяльності. У цьому контексті цифровізація виступає не лише фоном економічного розвитку, а активним чинником, що впливає на вибір напрямів і моделей розвитку підприємств, їхню адаптивність та здатність формувати стійкі траєкторії зростання.

Аналізуючи загальні тенденції цифровізації економіки в ширшому контексті, слід зазначити, що за даними міжнародних досліджень рівень проникнення ІКТ-сектору в економіку України демонструє помітну частку у структурі створеної доданої вартості. У 2023 р. обсяги комп'ютерних, інформаційних і телекомунікаційних послуг становили близько 3,85% ВВП України, що свідчить про значущість цифрового сегмента в національному господарстві [12]. Крім того, міжнародні джерела свідчать про загальний рівень цифрової активності населення та бізнес-середовища. Так, за даними DataReportal, у 2025 р. близько 80% українців використовують інтернет щодня, що створює передумови для цифрової взаємодії підприємств із клієнтами, постачальниками та іншими економічними агентами. Ці тенденції підтверджують, що цифрові технології стають невід'ємною складовою економічного середовища, у якому функціонують підприємства України, і визнача-

ють умови для реалізації цифрових бізнес-моделей, електронної взаємодії та розвитку цифрових сервісів. Такий контекст сприяє тому, що підприємства більш широко застосовують інформаційні інструменти у виробничій та управлінській діяльності, що, у свою чергу, впливає на формування їхніх траєкторій розвитку [4].

Переходячи до аналізу стану цифровізації економіки України як середовища розвитку підприємств, доцільно зосередитися на тих макроекономічних і соціальних показниках, які безпосередньо відображають рівень інтеграції цифрових технологій у національну економіку та створюють базові умови для формування різних траєкторій розвитку підприємств. До таких показників належать насамперед динаміка експорту цифрових послуг, роль цифрового сектору в структурі зовнішньоекономічної діяльності, а також рівень цифрової готовності суспільства як ключового елемента підприємницького середовища. Важливим макроекономічним показником, що характеризує рівень цифровізації економіки України, є динаміка експорту комп'ютерних послуг. Згідно з офіційними даними платіжного балансу, оприлюдненими Національним банком України, експорт комп'ютерних послуг демонструє стабільно високі обсяги навіть в умовах загальноекономічної нестабільності. Так, за даними НБУ, у 2023 р. обсяг експорту комп'ютерних послуг становив 6727 млн. дол. США, а у 2024 р. – 6446 млн. дол. США. Сальдо за цією статтею залишалось позитивним і становило 5941 млн. дол. США у 2023 р. та 5466 млн. дол. США у 2024 р., що свідчить про високу міжнародну конкурентоспроможність цифрового сегмента української економіки [1]. Для розвитку підприємств ці показники мають принципове значення, оскільки формують сприятливе зовнішнє цифрове середовище, у межах якого цифрові рішення, платформи та бізнес-моделі стають економічно виправданими. Навіть для підприємств, що не належать безпосередньо до ІТ-сектору, активна присутність цифрових послуг у структурі експорту означає доступ до цифрової експертизи, кадрів, сервісів і міжнародних практик, що впливає на вибір траєкторій розвитку. Поглиблення аналізу цифровізації економіки України потребує оцінювання ролі цифрових послуг у загальній структурі експорту. Відповідно до аналітичного звіту Digital Tiger 2024, підготовленого IT Ukraine Association на основі даних НБУ та галузевої аналітики, експорт ІТ-послуг у 2024 р.

становив 37,4% експорту послуг України та близько 11,5% загального експорту країни [2]. Такі пропорції свідчать про те, що цифровий сегмент перестав бути вузькоспеціалізованою галуззю й фактично перетворився на один із системоутворюючих елементів національної економіки. Для підприємств різних секторів це означає зростання ролі цифрових каналів взаємодії з ринками, поширення платформних рішень і поступову зміну логіки створення доданої вартості. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технологічним чинником, а середовищною умовою, що сприяє формуванню нових траєкторій розвитку підприємств – від експортно-орієнтованих до сервісно-цифрових.

Оцінювання цифровізації економіки як середовища розвитку підприємств неможливе без урахування рівня цифрових навичок населення, оскільки саме вони визначають потенціал попиту на цифрові продукти, доступність кадрів та здатність бізнесу інтегрувати цифрові інструменти у свою діяльність. Згідно з аналітичним оглядом VoxUkraine, підготовленим із використанням даних Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2023 р. близько 60% громадян України мали базові або просунуті цифрові навички, тоді як частка населення з рівнем цифрових навичок нижче базового скоротилася до 40,4% [3]. Зростання рівня цифрових навичок створює сприятливі соціально-економічні передумови для цифровізації підприємств, зокрема шляхом розширення кадрового потенціалу, формування цифрово орієнтованого споживчого попиту та зменшення бар'єрів для впровадження цифрових бізнес-моделей. У такому середовищі підприємства отримують можливість формувати більш складні та довгострокові траєкторії розвитку, спираючись на використання цифрових інструментів у виробничій, управлінській і збутовій діяльності.

За офіційними даними Держстату, у 2022 р. частка підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, у середньому по економіці становила 85,1%. При цьому між секторами наявна істотна диференціація, що відображає різну потребу в цифрових каналах взаємодії та різну інтенсивність цифрових процесів [6]. Найвищі значення демонструють види діяльності, для яких цифрові комунікації та обробка інформації є структурною основою бізнес-моделі. Так, у 2022 р. «Інформація та

телекомунікації» мали 88,4% підприємств з доступом до Інтернету, переробна промисловість – 87,3%, транспорт і складське господарство – 86,2%, оптова й роздрібна торгівля – 84,4%, будівництво – 84%. Показово, що у сфері тимчасового розміщування й організації харчування значення нижче середнього – 71,8% у 2022 р. Це важливо інтерпретувати саме як особливість сектору та його структурних обмежень (значна частка малих суб'єктів, сезонність, неоднорідність організаційних форм), що може впливати на «швидкість» цифрових траєкторій розвитку підприємств у цій сфері.

Якщо доступ до Інтернету є базовою передумовою цифровізації, то використання соціальних медіа краще відображає маркетингово-комунікаційну складову цифрової трансформації. За даними Держстату, у 2022 р. частка підприємств, що використовували соціальні медіа, становила 29,1% у середньому по економіці [6]. Найбільш «соціально-медійно активними» є види діяльності з високою часткою прямої взаємодії зі споживачем, високою роллю репутації та потребою у постійній видимості на ринку. Зокрема, у 2022 р. «Інформація та телекомунікації» мали 50,5%, тимчасове розміщування й організація харчування – 40,2%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів – 32%, професійна, наукова та технічна діяльність – 33,5% [6]. Водночас транспорт і складське господарство демонструє нижчий рівень використання соціальних медіа – близько 23% у 2022 р., що узгоджується з більшою роллю B2B-контрактів, операційної ефективності та регламентованих процедур у комунікації з клієнтами.

Окрему аналітичну цінність має показник частки підприємств, які купували послуги хмарних обчислень, оскільки він відображає перехід від базової цифрової присутності до більш глибокої цифрової інтеграції. У 2022 р. по економіці частка підприємств, що купували хмарні сервіси, становила 9,8%. Найвищі значення характерні для секторів, де хмарна інфраструктура має безпосередній зв'язок із продуктом або з операційною моделлю: у 2022 р. «Інформація та телекомунікації» – 15,1%, професійна, наукова та технічна діяльність – 13,2%, торгівля – 11,1% [6]. Натомість для частини «матеріаломістких» або традиційних секторів інтенсивність хмаризації нижча: переробна промисловість – 9,4%, транспорт і складське господарство – 7,5%, операції з нерухомим майном – 6,5% (2022 р.). Це може вказувати на різний рівень цифрової

трансформації внутрішніх процесів і, відповідно, на різну швидкість переходу до цифрово орієнтованих траєкторій розвитку. Отримані дані демонструють, що цифровізація підприємств в Україні має нерівномірний, секторно диференційований характер. Базовий рівень цифрової готовності є відносно високим у більшості секторів, однак «якісні» індикатори цифровізації – використання соціальних медіа та хмарних сервісів – показують суттєві контрасти між секторами. У підсумку цифрове середовище розвитку підприємств формується як багатопшарова система: для одних секторів цифрові інструменти виступають умовою ринкової присутності та зростання, для інших – інструментом поступової модернізації, що впливає на темп і характер їхніх траєкторій розвитку.

Галузеві відмінності рівня цифровізації підприємств, виявлені в ході аналізу, зумовлюють неоднакові умови та можливості розвитку суб'єктів господарювання і, відповідно, формування різних траєкторій їх розвитку. Цифровізація в цьому контексті виступає не універсальним чинником з однаковим ефектом для всіх секторів, а багатовимірним середовищним фактором, вплив якого модифікується залежно від галузевої специфіки, характеру створення доданої вартості та домінуючих бізнес-моделей. Для секторів із високим рівнем цифрової зрілості, насамперед сфери інформації та телекомунікацій, а також професійної, наукової та технічної діяльності, цифровізація формує траєкторії розвитку, орієнтовані на масштабування, інноваційність і вихід на зовнішні ринки. У цих видах економічної діяльності цифрові технології інтегровані в ядро бізнес-моделі, що дозволяє підприємствам розвиватися за рахунок використання хмарних сервісів, цифрових платформ, віддалених форм взаємодії та гнучких організаційних структур. Такі траєкторії характеризуються високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища та відносною незалежністю від територіальних обмежень. Водночас у секторах із домінуванням прямих контактів зі споживачем, зокрема в торгівлі та сфері тимчасового розміщування й організації харчування, цифровізація переважно формує маркетингово-комунікаційні траєкторії розвитку. Тут цифрові інструменти використовуються насамперед для підвищення видимості підприємств на ринку, залучення та утримання клієнтів, оптимізації каналів збуту та комунікації. Активне використання соціальних медіа за відносно

низького рівня впровадження хмарних сервісів свідчить про те, що цифрова трансформація в цих секторах має фрагментарний характер і спрямована переважно на зовнішній контур діяльності підприємств. Для промисловості, транспорту та складського господарства цифровізація формує більш стримані, інкрементальні траєкторії розвитку, орієнтовані на підвищення операційної ефективності, оптимізацію внутрішніх процесів та зниження транзакційних витрат. У цих секторах цифрові технології виконують допоміжну функцію, підтримуючи виробничі, логістичні та управлінські процеси, але рідше виступають джерелом радикальної зміни бізнес-моделі. Така специфіка зумовлює поступовий характер цифрової трансформації та більш повільне формування цифрово орієнтованих траєкторій розвитку. Особливої уваги потребують сектори з відносно низьким рівнем цифрової інтеграції, зокрема операції з нерухомим майном, де цифровізація часто обмежується базовими інформаційними функціями. У таких умовах формування траєкторій розвитку значною мірою залежить від зовнішніх стимулів, зокрема змін у регуляторному середовищі, розвитку цифрових платформ та зростання цифрової компетентності споживачів. Загалом галузевий аналіз підтверджує, що цифровізація виступає диференційованим чинником розвитку підприємств, який формує множинність траєкторій розвитку залежно від сектору економіки. Рівень і характер використання цифрових технологій визначають не лише швидкість розвитку підприємств, а й напрям їх стратегічної еволюції – від адаптаційних та підтримуючих до інноваційних і експансивних моделей зростання. Це дозволяє розглядати цифровізацію як ключовий елемент формування структурної неоднорідності розвитку підприємницького сектору України.

Отримані емпіричні дані свідчать, що цифровізація не формує єдиного універсального напрямку розвитку підприємств, а зумовлює множинність траєкторій, які відрізняються за глибиною цифрової інтеграції, стратегічними орієнтирами та темпами розвитку. Різний рівень поширення цифрових інструментів у галузях економіки, відмінності у характері використання цифрових технологій та специфіка бізнес-моделей обумовлюють формування відмінних напрямів еволюції підприємств у цифровому середовищі (рис. 1).



**Рис. 1. Типи траєкторій розвитку підприємств під впливом цифровізації**

*Джерело: складено автором*

На рис.1 відображено узагальнені типи траєкторій розвитку підприємств, що формуються під впливом цифровізації економіки як середовища їх функціонування. Запропоновані траєкторії не є жорстко детермінованими або взаємовиключними моделями, а відображають домінуючі напрями стратегічної еволюції підприємств залежно від рівня цифрової зрілості галузі, характеру використання цифрових технологій та особливостей бізнес-моделей. Вплив цифровізації на розвиток підприємств має диференційований характер і проявляється не лише у зміні інструментарію діяльності, а й у трансформації стратегічних орієнтирів і логіки зростання. Для частини підприємств цифровізація створює передумови для формування інноваційно-експансивних траєкторій розвитку, тоді як для інших вона виступає інструментом посилення ринкової присутності або оптимізації внутрішніх процесів

без радикальної трансформації бізнес-моделі. Важливим положенням, відображеним у схемі, є можливість динамічного переходу підприємств між різними траєкторіями розвитку залежно від змін зовнішнього середовища, управлінських рішень і накопиченого цифрового потенціалу. Це означає, що траєкторія розвитку не є раз і назавжди заданою, а формується в процесі взаємодії підприємства з цифровим середовищем та адаптації до нових економічних умов.

#### **4. Цифровізація у формуванні траєкторій розвитку українських підприємств**

Формування траєкторій розвитку підприємств у цифровій економіці безпосередньо пов'язане з характером, глибиною та системністю використання цифрових інструментів у їхній діяльності. Цифрові технології перестають бути допоміжним елементом інформаційної інфраструктури та перетворюються на ключовий ресурс стратегічних змін, через який трансформуються бізнес-процеси, змінюється логіка створення доданої вартості та розширюються можливості масштабування діяльності. Вплив цифрових інструментів на розвиток підприємства насамперед проявляється у зміні механізму формування його економічного потенціалу. Якщо традиційні моделі зростання базувалися на нарощуванні матеріальних ресурсів і виробничих потужностей, то цифровізація забезпечує перехід до інтенсивного типу розвитку, в основі якого лежить здатність ефективно використовувати дані, цифрові платформи та мережеві форми взаємодії. У таких умовах зростає значення нематеріальних активів, інтелектуального капіталу та аналітичних інструментів управління. Суттєвим напрямом впливу цифрових технологій є трансформація бізнес-моделі підприємства. Використання цифрових платформ, електронних каналів взаємодії зі споживачами та систем управління взаємовідносинами з клієнтами змінює структуру доходів, механізм формування витрат і характер конкурентної боротьби. Підприємство отримує можливість функціонувати як елемент цифрової екосистеми, координуючи взаємодію між різними групами економічних агентів і створюючи додану вартість у межах мережевих моделей. Цифрові інструменти істотно впливають на конфігурацію ланцюгів створення вартості. Скорочення кількості посередницьких ланок, прямиий доступ до споживача та використання

електронних каналів збуту змінюють просторові й організаційні межі діяльності підприємства. Це створює передумови для виходу на нові ринки, інтеграції у глобальні економічні процеси та переходу від локально орієнтованих до відкритих моделей розвитку.

Внутрішнє середовище підприємства також зазнає суттєвої трансформації. Використання цифрових систем управління ресурсами, автоматизація бізнес-процесів і впровадження інструментів аналітики даних сприяють переходу до процесно орієнтованих і мережевих моделей організації діяльності. У результаті зменшується рівень ієрархічності, підвищується швидкість прийняття управлінських рішень і зростає роль горизонтальних комунікацій. Така організаційна гнучкість формує передумови для адаптивних і інноваційно орієнтованих траєкторій розвитку. Важливою характеристикою цифрової трансформації є її кумулятивний характер. Окремі технологічні впровадження забезпечують локальні ефекти, проте не змінюють загальної логіки розвитку підприємства. Якісні зміни відбуваються лише за умов системної інтеграції цифрових інструментів у виробничі, управлінські та ринкові процеси. Саме рівень узгодженості між технологічними рішеннями, організаційною структурою та корпоративною культурою визначає здатність підприємства до переходу на більш складні траєкторії розвитку.

Цифрові технології створюють нові можливості для інноваційної діяльності. Скорочення циклу розроблення продуктів, використання цифрових каналів тестування ринкових гіпотез, доступ до глобальних інформаційних ресурсів і технологій сприяють підвищенню інтенсивності інноваційних процесів. У таких умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок унікальних ресурсів, а й завдяки швидкості створення та комерціалізації нових рішень. Значущим аспектом цифровізації є її вплив на стійкість підприємств до зовнішніх шоків. Використання цифрових каналів комунікації, дистанційних форм організації праці, електронних фінансових сервісів і цифрових логістичних рішень забезпечує безперервність діяльності в умовах високої невизначеності. Це дозволяє розглядати цифрові інструменти не лише як фактор економічного зростання, а й як механізм підвищення адаптивності та економічної безпеки підприємств.

Узагальнення механізмів впливу цифрових інструментів на розвиток підприємств дозволяє систематизувати напрями трансформації їх

діяльності залежно від характеру використання цифрових технологій. Така систематизація дає можливість встановити взаємозв'язок між типом цифрових рішень, глибиною організаційних змін та траєкторією розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Вплив цифрових інструментів  
на формування траєкторій розвитку підприємств**

<b>Цифрові інструменти</b>	<b>Напрямок трансформації діяльності підприємства</b>	<b>Характер змін</b>	<b>Тип траєкторії розвитку</b>
CRM та цифрові маркетингові платформи	Система взаємодії з клієнтами	Перехід до клієнтоцентричної моделі, персоналізація попиту	Маркетингово-комунікаційна
Електронна комерція та цифрові канали збуту	Ринкова поведінка та канали реалізації	Прямий доступ до споживача, розширення ринків	Експансивна/інтеграційна
ERP та цифрові системи управління ресурсами	Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізація витрат, підвищення ефективності	Інкrementальна
Хмарні технології та цифрова інфраструктура	Організаційна модель підприємства	Гнучкість, масштабованість, мережеві форми взаємодії	Адаптивно-інноваційна
Аналітика даних	Система управлінських рішень	Data-driven управління, прогнозування	Інноваційно-експансивна
Цифрові платформи та екосистеми	Бізнес-модель	Перехід до платформної логіки створення вартості	Трансформаційна

*Джерело: складено автором*

Представлена систематизація дозволяє зробити висновок про те, що цифрові інструменти впливають на розвиток підприємств не ізольовано, а через комплексну трансформацію ключових підсистем їх

діяльності. Кожна група цифрових технологій формує власний контур організаційно-економічних змін, який визначає характер стратегічних перетворень і відповідний напрям еволюції підприємства. Водночас вирішальним чинником є не сам факт впровадження окремих технологічних рішень, а рівень їх взаємної узгодженості та інтеграції в єдину систему управління. Застосування цифрових інструментів у сфері взаємодії з клієнтами забезпечує перехід до клієнтоцентричної моделі функціонування, у межах якої ключовим ресурсом розвитку стає інформація про поведінку споживачів та можливість її аналітичного використання. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та формує передумови для розвитку на основі персоналізації попиту й довгострокових відносин зі споживачами. Водночас використання електронної комерції та цифрових каналів збуту змінює просторові межі діяльності підприємства, забезпечуючи розширення ринків і створюючи можливості для масштабування без суттєвого зростання трансакційних витрат.

Цифровізація внутрішніх бізнес-процесів має інший характер впливу. Впровадження систем управління ресурсами та автоматизація операційної діяльності спрямовані передусім на підвищення ефективності використання наявного економічного потенціалу. У цьому випадку траєкторія розвитку формується як інкрементальна, оскільки якісні зміни відбуваються через оптимізацію витрат, скорочення тривалості операційних циклів і підвищення продуктивності. Проте саме цей рівень цифрової трансформації створює необхідну основу для переходу до більш складних моделей розвитку, пов'язаних із трансформацією бізнес-моделі. Найбільш глибокі зміни відбуваються за умов використання аналітичних систем і цифрових платформ, що забезпечують перехід до управління на основі даних. У таких умовах змінюється сама логіка прийняття управлінських рішень: вона базується не на ретроспективному аналізі, а на прогнозуванні та моделюванні сценаріїв розвитку. Це дозволяє підприємству формувати проактивну стратегію поведінки на ринку, підвищує швидкість реакції на зовнішні виклики та забезпечує можливість одночасного функціонування на кількох ринках.

Особливого значення набуває формування платформних моделей діяльності, у межах яких підприємство інтегрується в цифрові екосис-

теми або виступає їх координатором. Така модель розвитку змінює не лише механізм створення доданої вартості, а й характер економічних відносин між учасниками ринку. Підприємство отримує можливість формувати мережеві конкурентні переваги, що забезпечують довгострокову стійкість і здатність до інноваційного зростання. Взаємозв'язок між цифровими інструментами та траєкторіями розвитку має також динамічний характер. Перехід від однієї моделі розвитку до іншої відбувається поступово – через накопичення цифрового потенціалу, зміну управлінських практик і трансформацію організаційної культури. У цьому процесі цифрові технології виступають каталізатором структурних змін, які охоплюють усі рівні функціонування підприємства.

Перехід підприємства до більш складних і ефективних траєкторій розвитку в умовах цифрової економіки не відбувається автоматично внаслідок впровадження окремих технологічних рішень. Визначальним чинником цього процесу є система управління, здатна забезпечити узгодженість між цифровими інструментами, бізнес-процесами, організаційною структурою та стратегічними цілями розвитку. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технологічним, а передусім управлінським явищем, що потребує переосмислення принципів стратегічного планування та механізмів реалізації управлінських рішень. Стратегічний вимір цифрової трансформації пов'язаний із переходом від реактивної моделі розвитку до проактивної, у межах якої підприємство не лише адаптується до змін зовнішнього середовища, а й формує нові ринкові можливості. Це передбачає інтеграцію цифрових пріоритетів у загальну стратегію розвитку, визначення довгострокових напрямів цифрової трансформації та формування портфеля цифрових ініціатив, узгоджених із ключовими компетенціями підприємства.

Важливим управлінським аспектом переходу між траєкторіями розвитку є зміна підходів до формування організаційної структури. Цифровізація зумовлює зниження ефективності жорстко ієрархічних моделей управління та сприяє поширенню гнучких, проектно орієнтованих і мережевих форм організації діяльності. У таких умовах зростає значення міжфункціональної взаємодії, командних форм роботи та децентралізації управлінських повноважень, що забезпечує підвищення швидкості прийняття рішень і здатність підприємства до інно-

ваційного розвитку. Не менш важливим чинником є трансформація системи управління ресурсами. Цифровізація створює передумови для переходу до інтегрованого управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що забезпечує прозорість бізнес-процесів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У результаті формується можливість стратегічного маневрування ресурсами залежно від змін ринкової кон'юнктури та обраної траєкторії розвитку.

Ключову роль у переході до більш високих траєкторій розвитку відіграє формування цифрових компетентностей управлінського персоналу. Йдеться не лише про володіння технологічними інструментами, а й про здатність працювати з даними, приймати рішення в умовах невизначеності, управляти інноваційними процесами та забезпечувати цифрову трансформацію організаційної культури. Саме управлінська команда визначає глибину цифрової інтеграції та швидкість структурних змін на підприємстві. Стратегічне значення має також управління змінами, оскільки цифрова трансформація супроводжується підвищенням рівня організаційної складності та необхідністю подолання внутрішнього опору. Формування культури інновацій, розвиток внутрішніх комунікацій і створення мотиваційних механізмів для впровадження цифрових рішень забезпечують поступовий перехід від фрагментарної до системної цифровізації.

Умови функціонування українських підприємств зумовлюють особливу роль стратегічної гнучкості. Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, структурні диспропорції економіки та обмеженість ресурсної бази підсилюють значення цифрових інструментів як засобу швидкої адаптації до змін. У таких умовах ефективне управління цифровою трансформацією дозволяє підприємствам не лише зберігати ринкові позиції, а й формувати нові напрями розвитку. Оцінювання можливості переходу підприємства до більш високої траєкторії розвитку потребує визначення управлінських параметрів, що характеризують рівень його цифрової зрілості. Йдеться не лише про наявність технологічних рішень, а про здатність організаційної системи забезпечити їх стратегічну інтеграцію. У цьому контексті доцільним є виокремлення ключових управлінських компонентів, які визначають готовність підприємства до цифрової трансформації (табл. 2).

**Управлінські параметри готовності підприємства  
до переходу між траєкторіями розвитку в умовах цифровізації**

Управлінський аспект	Характеристика	Прояв на низьких траєкторіях	Прояв на високих траєкторіях
Стратегічна інтеграція цифровізації	Наявність цифрової складової у стратегії розвитку	Фрагментарні цифрові ініціативи	Цифрова стратегія як частина корпоративної
Організаційна гнучкість	Здатність до швидкої перебудови бізнес-процесів	Жорстка ієрархічна структура	Проектні та мережеві форми управління
Data-driven управління	Використання даних у прийнятті рішень	Інтуїтивні рішення	Аналітичні та прогностичні моделі
Рівень цифрових компетентностей	Цифрові навички управлінського персоналу	Операційне використання ІТ	Стратегічне управління цифровими змінами
Інноваційна культура	Готовність до змін і експериментів	Опір цифровим ініціативам	Підтримка інновацій та навчання
Інтеграція ресурсів	Узгодженість матеріальних, фінансових і цифрових ресурсів	Локальна автоматизація	Наскрізна цифровізація процесів

*Джерело: складено автором*

Запропонована система параметрів дозволяє розглядати перехід між траєкторіями розвитку підприємств як керований процес, що має чітко визначені організаційно-економічні передумови. Низькі траєкторії розвитку характеризуються фрагментарним використанням цифрових технологій, відсутністю їх стратегічної узгодженості та домінуванням традиційних управлінських підходів. У таких умовах цифрові інструменти виконують допоміжну функцію та не змінюють загальної логіки розвитку підприємства. Формування більш складних траєкторій розвитку пов'язане з переходом до стратегічного рівня управління цифровізацією. Це передбачає інтеграцію цифрових пріоритетів у систему стратегічного планування, використання даних як ключового ресурсу управління та трансформацію організаційної структури

відповідно до вимог цифрового середовища. У результаті змінюється не лише технологічна база підприємства, а й сама модель прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу, оскільки саме він забезпечує узгодженість між технологічними можливостями та стратегічними цілями підприємства. У поєднанні з формуванням інноваційної організаційної культури це створює передумови для системної цифрової трансформації, що супроводжується переходом до інноваційно орієнтованих траєкторій розвитку.

Формування траєкторій розвитку підприємств у цифровій економіці супроводжується не лише появою нових можливостей, а й виникненням системи обмежень і ризиків, які визначають швидкість, глибину та результативність цифрової трансформації. Їх наявність зумовлена нерівномірністю доступу до ресурсів, відмінностями у рівні управлінської зрілості підприємств, а також високою динамікою змін зовнішнього середовища.

Одним із ключових обмежень є ресурсна асиметрія, що проявляється у відмінностях фінансових, технологічних та кадрових можливостей підприємств. Впровадження комплексних цифрових рішень потребує значних інвестицій, які не завжди забезпечують швидкий економічний ефект. У результаті підприємства з обмеженою ресурсною базою орієнтуються на локальні технологічні впровадження, що формує фрагментарний характер цифровізації та стримує перехід до більш складних траєкторій розвитку. Вагомим стримуючим чинником є недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей персоналу та управлінських команд. За відсутності відповідних знань і навичок цифрові технології використовуються переважно на операційному рівні, не трансформуючи систему прийняття стратегічних рішень. Це призводить до ситуації, коли технологічні інновації не супроводжуються організаційними змінами, а отже не забезпечують якісного переходу до нової моделі розвитку.

Суттєвим ризиком є зростання рівня технологічної залежності підприємств від зовнішніх цифрових платформ і постачальників технологічних рішень. Використання хмарних сервісів, програмних продуктів і цифрових екосистем створює додаткові можливості для розвитку, проте одночасно формує загрозу втрати частини управлінського

контролю над ключовими бізнес-процесами та даними. У довгостроковій перспективі це може обмежувати стратегічну автономію підприємства.

Цифрова трансформація супроводжується також підвищенням рівня кібернетичних ризиків та загроз інформаційній безпеці. Розширення цифрових каналів взаємодії, інтеграція внутрішніх інформаційних систем і використання віддалених форм організації праці підвищують вразливість підприємств до зовнішніх втручань і втрати даних. Це потребує формування нових підходів до управління ризиками та забезпечення цифрової безпеки як складової загальної стратегії розвитку. Окремим обмеженням є інституційне середовище функціонування підприємств. Недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури, нормативно-правові бар'єри, нерівномірність доступу до цифрових сервісів і регіональні диспропорції знижують ефективність впровадження цифрових технологій та формують асинхронність у розвитку підприємницького сектору. У таких умовах траєкторії розвитку підприємств значною мірою залежать не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від зовнішніх системних факторів.

Важливим ризиком є також зростання організаційної складності підприємства внаслідок цифрової трансформації. Інтеграція нових технологій потребує перебудови бізнес-процесів, зміни ролей персоналу, формування нових компетенцій і трансформації корпоративної культури. За відсутності ефективного управління змінами це може призводити до внутрішніх конфліктів, зниження продуктивності та втрати керованості організаційною системою. У стратегічному вимірі ризики цифровізації пов'язані з можливістю формування технологічного розриву між підприємствами. Суб'єкти господарювання, які не забезпечують своєчасної інтеграції цифрових інструментів у систему управління, поступово втрачають конкурентні позиції та переходять до траєкторій розвитку, що характеризуються низьким рівнем доданої вартості та обмеженими можливостями зростання.

Водночас зазначені обмеження та ризики мають не лише стримуючий, а й диференціюючий характер, оскільки саме здатність підприємства ефективно управляти ними визначає його позицію в цифровій економіці. Управління ризиками цифрової трансформації, розвиток цифрових компетентностей, формування гнучких організаційних структур і забезпечення стратегічної автономії створюють передумови для переходу до більш високих траєкторій розвитку.

## 5. Стратегічні напрями забезпечення розвитку підприємств в умовах цифровізації

Цифровізація економіки зумовлює глибинну трансформацію підходів до стратегічного управління розвитком підприємств, оскільки змінює не лише інструментальне середовище їх функціонування, а й саму логіку формування довгострокових конкурентних переваг. У таких умовах стратегія розвитку перестає розглядатися як фіксована система цілей і заходів та набуває характеру динамічної моделі, здатної адаптуватися до високої швидкості технологічних змін, нестійкості ринкових параметрів і зростання ролі нематеріальних ресурсів.

Методологічною основою формування стратегії розвитку підприємств у цифровій економіці є інтеграція ресурсного, процесного та екосистемного підходів. Ресурсна логіка стратегічного управління трансформується у напрями пріоритетності інтелектуального капіталу, даних, цифрових компетентностей та організаційної здатності до інновацій. Процесний підхід забезпечує узгодженість між бізнес-процесами та цифровими технологіями, що формує передумови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Екосистемний підхід відображає включення підприємства у мережеві форми взаємодії, у межах яких створення доданої вартості відбувається через кооперацію та інтеграцію з іншими економічними агентами. Стратегія розвитку в умовах цифровізації формується на основі траєкторного підходу, відповідно до якого розвиток підприємства розглядається як послідовність якісних станів, що відображають рівень його цифрової інтеграції, інноваційної активності та організаційної гнучкості. Такий підхід дозволяє відійти від лінійної моделі стратегічного планування та забезпечує можливість формування альтернативних сценаріїв розвитку залежно від змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Концептуальне значення має переосмислення співвідношення між стабільністю та адаптивністю стратегії. У цифровій економіці довгострокова конкурентоспроможність забезпечується не стільки фіксацією стратегічних параметрів, скільки здатністю підприємства до їх постійного перегляду на основі аналітики даних і прогнозування. Це зумовлює перехід від періодичного стратегічного планування до безперервного стратегічного управління, що ґрунтується на принци-

пах гнучкості, модульності та відкритості. Важливим методологічним положенням є розгляд цифровізації як системоутворюючого чинника стратегії розвитку, що визначає взаємозв'язок між її основними складовими – ринковою, інноваційною, виробничою, організаційною та інвестиційною. У таких умовах цифрова складова не є окремим напрямом розвитку, а виступає інтегруючим елементом, який забезпечує узгодженість стратегічних рішень у різних функціональних сферах діяльності підприємства. Формування стратегії розвитку підприємств у цифровій економіці ґрунтується на принципах системності, адаптивності, інноваційної спрямованості, клієнтоцентричності та мережевої взаємодії. Принцип системності передбачає узгодженість стратегічних рішень із цифровою трансформацією всіх підсистем підприємства. Адаптивність забезпечує здатність до швидкої зміни стратегічних орієнтирів відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Інноваційна спрямованість визначає орієнтацію на створення нових джерел доданої вартості. Клієнтоцентричність відображає використання цифрових технологій для формування індивідуалізованих ринкових пропозицій. Мережева взаємодія забезпечує інтеграцію підприємства у цифрові екосистеми. Особливого значення набуває узгодження стратегічних цілей із рівнем цифрової зрілості підприємства. Стратегія розвитку не може бути універсальною, оскільки її зміст визначається наявним цифровим потенціалом, здатністю до організаційних змін і характером конкурентного середовища. Це зумовлює необхідність формування диференційованих стратегічних підходів для підприємств, що перебувають на різних траєкторіях розвитку.

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації потребує узагальнення взаємозв'язку між методологічними підходами, принципами стратегічного управління та ключовими напрямками трансформації діяльності. З цією метою запропоновано концептуальну модель, що відображає логіку формування стратегії розвитку з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємства та впливу цифрового середовища (рис. 2).

Запропонована модель відображає багаторівневий характер формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. Її вихідною детермінантою є цифрове середовище, яке визначає параметри конкурентної взаємодії та формує вимоги до швидкості стратегічних

змін. Водночас можливості реалізації стратегічних трансформацій залежать від внутрішнього цифрового потенціалу підприємства та рівня його організаційної зрілості. Методологічне ядро моделі базується на інтеграції ресурсного, процесного, екосистемного та траєкторного підходів, що забезпечує перехід від статичної до динамічної логіки стратегічного управління. Така інтеграція дозволяє розглядати стратегію розвитку як безперервний процес узгодження внутрішніх можливостей підприємства з параметрами зовнішнього середовища.



**Рис. 2. Концептуальна модель формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації**

*Джерело: складено автором*

Система принципів формування стратегії визначає характер стратегічних рішень і забезпечує їх узгодженість у межах різних функціональних сфер діяльності. Цифрова складова виступає інтегруючим елементом стратегічної архітектури, оскільки саме через неї забезпечується взаємозв'язок між ринковими, інноваційними, організаційними та інвестиційними напрямками розвитку. Результатом реалізації стратегічних рішень є формування відповідної траєкторії розвитку підприємства, що відображає рівень його цифрової інтеграції, інноваційності та здатності до довгострокового зростання.

Стратегія розвитку підприємства в умовах цифровізації не може мати універсального характеру, оскільки її зміст і пріоритети визна-

чаються рівнем цифрової інтеграції, наявним ресурсним потенціалом, характером ринкової взаємодії та здатністю до інноваційних змін. Диференціація підприємств за траєкторіями розвитку зумовлює необхідність формування відповідних стратегічних напрямів цифрової трансформації, які забезпечують поступовий перехід до більш складних і стійких моделей функціонування. Для підприємств, що функціонують у межах адаптаційної траєкторії розвитку, стратегічним пріоритетом є формування базової цифрової інфраструктури та інтеграція цифрових інструментів у ключові бізнес-процеси. Йдеться про цифровізацію комунікацій із клієнтами та контрагентами, впровадження базових систем управління ресурсами та створення єдиного інформаційного середовища підприємства. Реалізація цього напрямку забезпечує підвищення операційної ефективності, прозорість управлінських процесів і створює передумови для подальших стратегічних трансформацій.

Інкрементальна траєкторія розвитку передбачає перехід від локальної автоматизації до комплексної цифровізації функціональних підсистем підприємства. У стратегічному вимірі це пов'язано з інтеграцією інформаційних потоків, використанням аналітичних систем підтримки управлінських рішень, оптимізацією логістичних і виробничих процесів, а також розвитком цифрових каналів збуту. Основною метою є підвищення продуктивності, скорочення транзакційних витрат і формування стійких внутрішніх конкурентних переваг. Для підприємств, що перебувають на інноваційно орієнтованій траєкторії розвитку, стратегічні напрями цифрової трансформації пов'язані з формуванням нових бізнес-моделей, створенням цифрових продуктів і використанням платформних рішень. У таких умовах цифровізація виступає не інструментом оптимізації, а основою економічного зростання. Стратегічні рішення спрямовані на розвиток аналітики даних, інтеграцію у цифрові екосистеми, використання технологій штучного інтелекту та формування мережових форм взаємодії з партнерами і споживачами.

Експансивна траєкторія розвитку передбачає використання цифрових технологій як інструменту масштабування діяльності та виходу на нові ринки. Стратегічні напрями в цьому випадку пов'язані з розвитком електронної комерції, цифрових сервісних моделей, міжнародних цифрових платформ і формуванням глобальних ланцюгів створення

вартості. Цифровізація забезпечує можливість швидкого розширення ринкової присутності без пропорційного зростання ресурсної бази. Трансформаційна траєкторія розвитку характеризується системною перебудовою підприємства на основі цифрових технологій. У стратегічному вимірі це означає формування data-driven моделі управління, впровадження гнучких організаційних структур, розвиток цифрової культури та створення інноваційних екосистем. Така траєкторія забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і здатність підприємства виступати драйвером галузевих змін. Запропонована диференціація стратегічних напрямів цифрової трансформації відображає еволюційний характер розвитку підприємств, у межах якого кожна наступна траєкторія не заперечує попередню, а базується на накопиченому цифровому потенціалі. Це означає, що стратегія розвитку має формуватися з урахуванням реального рівня цифрової зрілості підприємства та бути спрямованою на забезпечення поступового переходу до більш високих моделей функціонування.

Реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації є складним багаторівневим процесом, що охоплює трансформацію управлінської системи, ресурсної бази, організаційної структури та інструментального забезпечення відповідно до вимог цифрового середовища. На відміну від традиційних підходів, у межах яких стратегія розглядалася як відносно стабільна система довгострокових орієнтирів, цифрова економіка зумовлює необхідність формування динамічного механізму її реалізації, здатного функціонувати в умовах постійних технологічних і ринкових змін. Сутність такого механізму полягає в забезпеченні безперервності стратегічного процесу, у межах якого формування, реалізація та коригування стратегічних рішень відбуваються як взаємопов'язані етапи єдиного циклу розвитку. Це передбачає використання аналітики даних для оцінювання параметрів зовнішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив і моніторингу результатів трансформацій. У результаті стратегічне управління набуває адаптивного характеру та забезпечує своєчасне реагування підприємства на зміни конкурентного простору.

Функціонування механізму реалізації стратегії розвитку ґрунтується на узгодженості ресурсного забезпечення із стратегічними цілями цифрової трансформації. Йдеться про формування інтегрова-

ної системи використання матеріальних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, у межах якої інвестиції спрямовуються на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу та створення організаційних передумов для інноваційної діяльності. Така ресурсна переорієнтація забезпечує можливість переходу від екстенсивного до інтенсивного типу економічного зростання.

Організаційний вимір механізму реалізації стратегії розвитку пов'язаний із формуванням гнучких управлінських структур, що забезпечують інтеграцію цифрових технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства. У таких умовах змінюється співвідношення між вертикальними та горизонтальними зв'язками, зростає роль міжфункціональної координації, а управлінські рішення приймаються на основі процесного підходу. Це створює передумови для скорочення часу стратегічних трансформацій і підвищення результативності впровадження інновацій. Важливим елементом механізму є формування інструментального середовища реалізації стратегії, яке забезпечує цифрову інтеграцію бізнес-процесів, прозорість інформаційних потоків і обґрунтованість управлінських рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем і технологій управління ресурсами формує основу для переходу до data-driven моделі функціонування підприємства, у межах якої стратегічні орієнтири визначаються на основі прогностичних сценаріїв і моделювання розвитку. Цифрова трансформація супроводжується суттєвими організаційними змінами, що зумовлює необхідність управління процесами адаптації персоналу та трансформації корпоративної культури. Механізм реалізації стратегії розвитку передбачає формування середовища, орієнтованого на підтримку інновацій, розвиток внутрішніх комунікацій і створення мотиваційних стимулів для впровадження цифрових рішень. У таких умовах людський капітал виступає не лише ресурсом, а й активним суб'єктом стратегічних змін. Результативність функціонування механізму реалізації стратегії розвитку визначається формуванням якісно нових характеристик підприємства, до яких належать здатність до швидкої адаптації, високий рівень інноваційної активності, інтеграція у цифрові екосистеми та формування стійких конкурентних переваг. Водночас досягнуті результати стають інформаційною основою

для подальшого коригування стратегічних орієнтирів, що забезпечує циклічний характер розвитку. Особливістю механізму реалізації стратегії розвитку в умовах цифрової економіки є його відкритість і взаємодія із зовнішнім середовищем. Підприємство функціонує як елемент мережевої системи, у межах якої стратегічні рішення формуються з урахуванням можливостей партнерства, кооперації та інтеграції у цифрові платформи. Це зумовлює необхідність узгодження внутрішніх трансформацій із параметрами розвитку цифрових екосистем.

## 6. Висновки

Цифровізація формує для українських підприємств не просто набір нових технологічних можливостей, а іншу логіку розвитку, в якій ключовими стають дані, інтелектуальні ресурси та мережеві форми створення доданої вартості. За таких умов ефект цифрових змін проявляється у зміні стратегічних орієнтирів і здатності підприємств вибудовувати довгострокову стійкість у середовищі невизначеності та структурних трансформацій економіки.

Цифрове середовище розвитку в Україні має багатошаровий і секторно диференційований характер: базова цифрова готовність підприємств є відносно високою, однак поглиблена цифрова інтеграція (використання хмарних сервісів, активне застосування соціальних медіа як каналу ринкової взаємодії, розвиток цифрових сервісів) суттєво різниться між видами економічної діяльності. Ця нерівномірність задає різні стартові умови для розвитку підприємств і спричиняє множинність траєкторій, які відрізняються темпами, пріоритетами та глибиною цифрових перетворень. Траєкторії розвитку під впливом цифровізації формуються залежно від того, у яких контурах діяльності підприємство інтегрує цифрові інструменти. Орієнтація на взаємодію з клієнтами та цифрові комунікації посилює клієнтоцентричні та маркетингово-комунікаційні вектори розвитку; цифровізація внутрішніх процесів через ERP та автоматизацію підтримує інкрементальні траєкторії, пов'язані з підвищенням операційної ефективності; використання аналітики даних і платформних рішень створює передумови для переходу до інноваційно-експансивних і трансформаційних моделей, у межах яких змінюється бізнес-модель і механізм створення вартості. Вирішальним чинником стає не наявність окремих цифрових

рішень, а їх узгодженість та системна інтеграція в управління і організаційну архітектуру підприємства. Перехід до більш високих траєкторій розвитку має керований характер і залежить від якості управлінських рішень. Саме стратегічна інтеграція цифровізації, організаційна гнучкість, розвиток data-driven управління, цифрові компетентності управлінської команди, інноваційна культура та здатність інтегрувати ресурси визначають готовність підприємства до глибокої цифрової трансформації. За відсутності цих параметрів цифровізація зводиться до локальних упроваджень і не змінює базової логіки розвитку.

Цифрова трансформація одночасно посилює ризик-ландшафт розвитку підприємств. Ресурсна асиметрія та дефіцит компетентностей закріплюють фрагментарність цифрових змін і поглиблюють технологічний розрив між підприємствами; зростає залежність від зовнішніх платформ і постачальників цифрових рішень, підвищуються кіберризики й вимоги до інформаційної безпеки; інституційні та інфраструктурні обмеження посилюють асинхронність цифрового розвитку секторів. Водночас здатність підприємства керувати цими ризиками стає фактором диференціації його конкурентних позицій і визначає межі можливого переходу між траєкторіями.

У стратегічному вимірі цифровізація змінює підхід до формування стратегії розвитку: вона набуває рис динамічної моделі, що потребує безперервного уточнення на основі даних, сценарного мислення та гнучкого планування. Диференціація стратегічних пріоритетів відповідно до траєкторії розвитку дозволяє узгодити масштаб цифрових перетворень із реальним рівнем цифрової зрілості підприємства та забезпечити еволюційний перехід до більш стійких моделей функціонування. Реалізація таких стратегій потребує цілісного механізму, який поєднує стратегічні цілі, ресурсну переорієнтацію, організаційну трансформацію, інструментальну цифрову інтеграцію та управління змінами, забезпечуючи циклічність розвитку через постійний зворотний зв'язок між результатами та коригуванням стратегічних орієнтирів.

### Список літератури:

1. Balance of Payment of Ukraine (according to BPM6). URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/BOP\\_u\\_en.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_u_en.pdf) (дата звернення: 12.01.2025).

2. Digital tiger 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 12.01.2025).
3. Digital Transformation Under the Pressure of Circumstances. URL: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances> (дата звернення: 12.01.2025).
4. Ukrainians begin using Internet more, with 80% online every day, social survey finds. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds> (дата звернення: 12.01.2025).
5. Амоша О. І., Новікова О. Ф., Залознова Ю. С. та ін. Формування моделі стратегічного розвитку Донбасу: від сучасних реалій до візії майбутнього. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3 (61). С. 234-245.
6. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komu-nikatsiynukh-tekhnohohiy-na-pidpryemstvakh> (дата звернення: 12.01.2025).
7. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
8. Гудзь О. Є. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 18-24.
9. Ілляшенко С. М. Цифровізація економіки: виклики та перспективи. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 1. С. 30-36.
10. Осецький В., Красота О., Куліш В. Трансфер технологій як індустріальний тригер розвитку малого підприємництва та формування інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-88>
11. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: ЦУЛ, 2021. 563 с.
12. Частка ІТ та інформаційних технологій в Україні. URL: <https://utgcompany.com/chastka-it-ta-informatsiynukh-tekhnohohij-v-ukraini/> (дата звернення: 12.01.2025).
13. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Економіка інноваційного підприємства. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів. Вид-во Львів. політехніки. 2016. 321 с.

### References:

1. Balance of Payment of Ukraine (according to BPM6). Available at: [https://bank.gov.ua/files/ES/BOP\\_y\\_en.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_y_en.pdf) (accessed January 12, 2025).
2. Digital tiger 2024. Available at: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (accessed January 12, 2025).
3. Digital Transformation Under the Pressure of Circumstances. Available at: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances> (accessed January 12, 2025).
4. Ukrainians begin using Internet more, with 80% online every day, social survey finds. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds> (accessed January 12, 2025)

5. Amosha O., Novikova O., Zaloznova Yu., Pankova O., Kasperovych O. (2020) Formuvannia modeli stratehichnoho rozvytku Donbasu: vid suchasnykh realii do vizii maibutnoho [Formation of the model of strategic development of Donbass: from modern realities to the vision of the future]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 3 (61), 234-245. (in Ukrainian).
6. Vykorystannya informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy na pidpryyemstvakh [The use of information and communication technologies in enterprises]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh> (accessed January 12, 2025). (in Ukrainian).
7. Bashlay S., Yaremko I. (2023) Tsyfrovizatsiya ekonomiky Ukrayiny v umovakh yevrointehratsiynykh protsesiv [Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration processes]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> (in Ukrainian).
8. Hudz' O. YE. (2019) Dydzhytalizatsiya, yak konkurentna perevaha pidpryyemstv [Digitalization as a competitive advantage of enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes - Economics. Management. Business*, 3, 18-24. (in Ukrainian).
9. Illyashenko S. M. (2020) Tsyfrovizatsiya ekonomiky: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of the economy: challenges and prospects]. *Naukovyy visnyk Polissya – Scientific Bulletin of Polissya*, 1, 30-36. (in Ukrainian).
10. Osets'kyy V., Krasota O., Kulish V. (2023) Transfer tekhnolohiy yak industrial'nyy tryher rozvytku maloho pidpryyemnytstva ta formuvannya innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstva [Technology transfer as an industrial trigger for the development of small business and the formation of the innovative potential of the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 2023. (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-88> (in Ukrainian).
11. Fedulova L. I. (2021) *Innovatsiyna ekonomika* [Innovative Economics]. Kyiv: TSUL, 563 p. (in Ukrainian).
12. Chastka IT ta informatsiynykh tekhnolohiy v Ukrayini [Share of IT and information technologies in Ukraine]. Available at: <https://utgcompany.com/chastka-it-ta-informatsiynykh-tekhnolohiy-v-ukraini/> (accessed January 12, 2025). (in Ukrainian).
13. Chukhray N. I., Lisovs'ka L. S. (2016) *Ekonomika innovatsiynoho pidpryyemstva* [Economics of an innovative enterprise]. Lviv. Vyd-vo Lviv. Politekhniky, 321 p. (in Ukrainian).