

16. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К. І. С., 2017. 932 с.
17. Тоцький В. І., Лавриненко В. В. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 247 с.
18. Шершньова З. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

REFERENCES

- Adizes, I. *Yak podolaty kryzu upravlinnia. Diahnostyka ta likuvannia problem kerivnytstva* [How to Overcome the Management Crisis. Diagnosis and Treatment of Management Problems]. Kharkiv: Fabula, 2019.
- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Bracker, J. "The Historical Development of the Strategic Management Concept". *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 2 (1980). DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288731>
- Druker, P. *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia* [Challenges for 21st Century Management]. Kyiv: KM-BUKS, 2020.
- "Epistemology". Internet Encyclopedia of Philosophy. <https://iep.utm.edu/epistemo/>
- "Epistemolohiia" [Epistemology]. Vikipediia. Vilna entsyklopediia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Епістемологія>
- Glueck, W. F. *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*. McGraw-Hill, 1976.
- [Legal Act of Ukraine] (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>
- Shershnyova, Z. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Tertychka, V. V. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: K. I. S., 2017.
- Totskyi, V. I., and Lavrynenko, V. V. *Orhanizatsiyni rozvytok pidpryemstva* [Organizational Development of the Enterprise]. Kyiv: KNEU, 2005.
- Vesnin, V. R. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Prospekt, 2015.

УДК 658.5:004.91
JEL: D81; M11; M15

ІНДИКАТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

©2021 ХАУСТОВА К. М., МЕЛЬНИК Я. В.

УДК 658.5:004.91
JEL: D81; M11; M15

Хаустова К. М., Мельник Я. В. Індикатори стратегічного контролю як складова цифрового менеджменту підприємства

У статті розглядаються наукові підходи до формування індикаторів стратегічного контролю як важливої складової цифрового менеджменту, що можуть застосовуватися для оптимізації прийняття стратегічних рішень і відстеження загального руху об'єкта управління відповідно до обраного стратегічного вектора розвитку на основі їх інтегрування в автоматизовані системи управління. Метою написання статті є систематизація наукових поглядів і розробка методичних підходів до формування системи індикаторів стратегічного контролю як важливої складової цифрового менеджменту підприємства в сучасних умовах. Визначено сутність цифрового менеджменту як системи управління підприємством, в якій управлінські рішення, а також реалізація управлінських функцій є синтезом цифрових даних, що згенеровані відповідним програмним забезпеченням, та управлінського досвіду керівника. Обґрунтовано, що стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей на основі інтегрованих цифрових даних щодо реалізації бізнес-процесів у режимі реального часу. Наведено основні ознаки стратегічних індикаторів, а саме: інтегрованість, порівнюваність, терміновість та об'єктивність. Досліджено методичні підходи до визначення індикаторів контролю бізнес-процесів, визначено сутність та основні принципи формування системи стратегічного контролю в організації. На основі проведених досліджень систематизовано та надано характеристику індикаторів стратегічного контролю за такими класифікаційними ознаками: сфера впливу на об'єкт управління; зміст; функціональні ознаки та рівні управління. Використання пропонованих підходів до класифікації індикаторів стратегічного контролю дозволить систематизувати процес розроблення цифрових систем нагляду за рухом підприємства в напрямку обраного курсу стратегічного розвитку.

Ключові слова: цифровий менеджмент, цифрові технології, стратегічний контроль, індикатори, об'єкт управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-351-357>

Рис.: 1. Бібл.: 12.

Хаустова Ксенія Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами, Мукачівський державний університет (вул. Ужгородська, 26, Мукачево, 89600, Україна)

E-mail: haustovksena@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3062-918X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3715031/ksenya-khaustova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200500150>

Мельник Яна Володимирівна – магістрантка, кафедра менеджменту та управління економічними процесами, Мукачівський державний університет (вул. Ужгородська, 26, Мукачево, 89600, Україна)
E-mail: yana.lutso@gmail.com

UDC 658.5:004.91
JEL: D81; M11; M15

Khaustova K. M., Melnyk Ya. V. The Indicators of Strategic Control as a Component of the Digital Management of Enterprise

The article considers scientific approaches to the formation of indicators of strategic control as an important component of digital management, which can be used to optimize strategic decision-making along with tracking the overall movement of the management object in accordance with the chosen strategic development vector based on their integration into automated management systems. The purpose of writing the article is to systematize scientific views and develop methodical approaches to the formation of a system of indicators for strategic control as an important component of the digital management of enterprise in the current conditions. The essence of digital management is defined as an enterprise management system, wherein managerial decisions, as well as the implementation of management functions, represent a synthesis of digital data generated by the relevant software and managerial experience of the director. It is substantiated that strategic control consists in determining whether further implementation of strategies is possible and whether their implementation will lead to the achievement of goals based on integrated digital data as to the implementation of business processes in real time. The main features of strategic indicators are presented, which are: integratedness, terminity, and objectivity. Methodical approaches to determination of indicators for control of business processes are researched, essence and basic principles of formation of strategic control system in an organization are specified. On the basis of the carried out research, the characteristics of strategic control indicators according to the following classification features are systematized, their characterizations and provided as follows: sphere of influence on the object of management; contents; functional signs and levels of management. The use of the proposed approaches to the classification of strategic control indicators will allow to systematize the process of development of digital systems for monitoring the movement of the enterprise in the direction of the chosen course of strategic development.

Keywords: digital management, digital technologies, strategic control, indicators, management object.

Fig.: 1. **Bibl.:** 12.

Khaustova Kseniia M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economic Management, Mukachevo State University (26 Uzhhorodska Str., Mukachevo, 89600, Ukraine)

E-mail: haustovksena@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3062-918X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3715031/kseniya-khaustova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200500150>

Melnyk Yana V. – Graduate Student, Department of Management and Economic Management, Mukachevo State University (26 Uzhhorodska Str., Mukachevo, 89600, Ukraine)

E-mail: yana.lutso@gmail.com

Актуальною проблемою управління в сучасних умовах є визначення системи ключових індикаторів, що дозволять здійснювати моніторинг стратегічного розвитку, виявляти можливі перешкоди (сприятливі можливості), які не були враховані при розробці стратегій, і приймати своєчасні рішення. Додатковим стимулом для формування ефективної системи індикаторів є розвиток цифрових технологій, що дозволяють сформуванню єдиної системи взаємозалежних показників, і відповідного програмного забезпечення, використання якого сприятиме розробленню гнучких управлінських рішень, а також моделювання їх впливу на досягнення стратегічних цілей.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що питання визначення ключових показників, індикаторів і моделей управлінського контролю виступають предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Данилюк І., Михайлишин Н. [4], Детмер У., Шрагенхайм Е. [5], Каплан Р., Нортон Д. [6], Кизим М., Пилипенко А., Зінченко В. [7], Мачкур Л. А. [8] та ін. Проблеми формування ефективного й адаптованого до зовнішніх і внутрішніх особливостей господарської діяльності цифрового менеджменту набувають усе більшої актуальності та, відповідно, досліджуються у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема: Шлапака О., Коваленко О.

[10], Бут-Гусаїма О., Ковтуненко К. [2], Варіс І., Кравчук О., Завгородньої С. [3] та інших.

Разом із цим, проблема ефективного контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства залишається відкритою, а визначення ключових індикаторів стратегічного контролю як інтегрованої системи вимірювання ефективності стратегічних рішень виступає одним із важливих кроків вирішення даної проблеми.

Метою дослідження є систематизація наукових поглядів і розробка методичних підходів до формування системи індикаторів стратегічного контролю як важливої складової цифрового менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Прискорення процесів диджиталізації економіки та суспільства формує нові виклики та, водночас, переваги для вдосконалення процесів управління підприємствами. Погоджуємося з думкою Бут-Гусаїма О. Г. і Ковтуненко К. В., що «швидкі темпи розвитку інформаційно-комунікаційних та економічних сфер обумовлюють актуальність теми дослідження та мету, яку вирішує цифровий менеджмент. На сьогодні використання цифрового обладнання та платформ дозволяє сформувати основу для формування конкурентних переваг бізнесу, мінімізувати витрати, а головне – вчасно реагувати на

зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі» [2, с. 298].

На сучасному етапі цифровий менеджмент можна визначити як систему управління підприємством, в якій управлінські рішення, а також реалізація управлінських функцій є синтезом цифрових даних, що згенеровані відповідним програмним забезпеченням, та управлінського досвіду менеджера. Тобто, цифровий менеджмент не є готовим «рецептом» ідеального управління, а покликаний оцифрувати й автоматизувати інформаційні потоки для отримання актуальних даних про роботу підприємства в будь-який момент часу, оптимізувати комунікації та приймати найбільш оптимальні рішення за заданими критеріями аналітичних даних.

Сутність стратегічного розвитку підприємства полягає в підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються в майбутньому, шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу та розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції та швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем [4, с. 109].

Основною характеристикою стратегічного розвитку підприємства виступає його цілеспрямованість. Тобто, всі процеси кількісних і якісних структурних змін повинні здійснюватися в контексті сформованих цілей. Інструментом досягнення цілей виступають стратегії та тактичні заходи, які формуються на основі моніторингу певного комплексу факторів, що діють на підприємство в певні проміжки часу. Для своєчасного виявлення проблем і відхилень та здійснення заходів щодо коригування процесу чи змісту реалізації стратегій, а іноді й перегляду цілей, використовується стратегічний контроль.

Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей. Він не може існувати без поточного та завершального контролю, так само, як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства. Саме тому однією з умов формування індикаторів стратегічного контролю є їх інтеграція з даними поточного вимірювання бізнес-процесів підприємства.

Стратегічний контроль охоплює:

- ✦ *контроль підготовки стратегії*: стратегічне неспрокусоване спостереження (стратегічний моніторинг, безперервне сканування зовнішнього середовища) та контроль передумов для стратегічних планів (перевірка припущень щодо зовнішніх факторів і власного ресурсного потенціалу);
- ✦ *контроль реалізації стратегії* (контроль за відхиленнями від стратегічних планів);

- ✦ *контроль розвитку кризових явищ* – завчасне попередження (забезпечення інформації для вироблення рішень з усунення стратегічних відхилень) [8, с. 24].

У сучасних умовах, що характеризуються активним упровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, постає питання щодо формування цифрової системи стратегічного нагляду, інтегрованої в цифровий менеджмент підприємства із дотриманням основних принципів цифрового управління.

На думку науковців А. О. Шлапак та О. О. Коваленко, принципи управління підприємством в умовах розвитку цифрової економіки можуть бути визначені таким чином:

1. Цифрові технології в балансі із сучасними технологіями управління створюють єдиний простір для ефективного менеджменту.
2. Традиційні бізнес-моделі вдосконалюються або повністю змінюються.
3. Постійне технологічне та контентне оновлення інформаційного простору та комунікацій в управлінні.
4. Оптимізація каналів комунікацій і балансу традиційних та електронних моделей бізнесу.
5. Активізація моделей віддаленої праці – аутсорсингу, аутстафінг тощо.
6. Динамічні етапи життєвого циклу продуктів та компаній.
7. Постійний зв'язок з клієнтом за різними каналами та формами [10].

Система показників стратегічного контролю повинна розроблятися на етапі формування стратегічних цілей і містити індикатори, що служитимуть певними контрольними точками ефективності реалізації стратегії на певних, визначених етапах.

Узагальнення досліджень, проведених К. І. Редченко на основі опитування 185 підприємств України, показало, що більшість вітчизняних підприємств використовує обмежену кількість випереджаючих індикаторів контролю для прийняття рішень. До них можна віднести: частку ринку (використовує 78,9% підприємств), приріст продаж (98,4%), чистий дохід на 1 м² виробничої або торговельної площі (84,9%), коефіцієнт плинності кадрів (87,0%), оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості (62,2% і 53,0% відповідно) [9, с. 215].

Використання обмеженої системи показників у цілому відповідає основним постулатам У. Детмера та Шрагенхайма Е. [5, с. 35–38], який, порівнюючи менеджерів з пілотами літака, стверджує, що пілотам достатньо проаналізувати швидкість, висоту та напрям руху для того, щоб зробити висновок про ефективність роботи систем літака в умовах турбулентності, а не чекати на отримання розлогої сукупності даних за багатьма критеріями.

З приладовою панеллю також порівнює систему індикаторів контролю Б. Андерсен [1, с. 58]: «на відміну від допотопного «рубильника» фінансового відділу, який з великим запізненням то вмикає, то вимикає червоне світло, попереджаючи про прибуток або про збитки, нова приладова панель буде містити комплекс вимірювальних приладів, за якими можна оцінити реальний стан справ. Ця приладова панель вкаже на будь-які негативні тренди, що виникають, і покаже розвиток у часі, допоможе визначити передумови для проведення конкретних зусиль щодо вдосконалення».

При цьому, кожний індикатор може складатися з певної сукупності взаємопов'язаних показників, що характеризують ефективність проходження певного процесу. Наприклад, ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства не може бути визначена виключно показником обсягів продажу. Це інтегральний показник, який характеризує водночас обсяги продажу, ціну продукції та її рентабельність.

Отже, система індикаторів стратегічного контролю – це сукупність інтегральних критеріїв, що показують ефективність процесу стратегічного розвитку підприємства в заданому напрямі в режимі реального часу.

На сьогодні відомо багато методичних підходів і систем вимірювання й оцінки ефективності процесу стратегічного розвитку підприємства. Однією з найвідоміших моделей є «Збалансована система показників» (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном [6]. Вони виділили чотири складові системи оцінки привабливості й ефективності підприємства, що враховують інтереси всіх зацікавлених груп (акціонерів, інвесторів, споживачів і власників), а саме: фінансову, маркетингову складову, складову якості та розвитку персоналу і складову ранжування бізнес-процесів. Недоліком використання такої системи для стратегічного нагляду є недостатнє врахування зовнішніх факторів впливу на процес досягнення цілей.

Цікавою з точки зору стратегічного контролю є модель «Результати і детермінанти» [11], розроблена у 90-х роках колективом науковців на чолі з Л. Фіцджеральдом. Особливістю моделі є групування всіх показників оцінки на результати (фінансові та нефінансові) і детермінанти, тобто фактори, що впливають на досягнення результатів, тим самим розмежовуючи підсумкові та випереджаючі індикатори. Відповідно до моделі типові фінансові показники діяльності компанії (фінансовий результат, обсяги власного капіталу, вартість активів, та ін.) визначаються як запізнілі індикатори (*lagging indicators*). Використання виключно запізнілих індикаторів при здійсненні стратегічного контролю є непродуктивним, оскільки інформація, яку вони несуть, є підсумковою і не дозволяє будувати обґрунтовані прогнози та впливати на процес досягнення цілей.

Однією з ефективних моделей контролю, що може бути використана для підприємств будь-якого типу, є «Колесо продуктивності» (*The Performance Wheel*), запропонована науковцями Т. Вотсом і К. МакНейром-Коноллі. Ця інтегрована модель поєднує традиційні та сучасні погляди на контроль, як показники зверху вниз, так і знизу вгору, внутрішню та зовнішню перспективу зацікавлених сторін і, нарешті, взаємозв'язок фокусу контролю (організаційної ролі) з типами стимулів, які можуть бути найбільш корисними у створенні сталого підвищення продуктивності. Він включає та усуває виявлені недоліки кожної моделі та забезпечує комплексну модель управління ефективністю, яку можна адаптувати для задоволення потреб більшості організацій [12].

Дослідивши основні підходи, можна зробити висновок, що на сьогодні немає єдиного загально визнаного переліку індикаторів, що можуть бути використані для формування системи стратегічного контролю підприємства. Проте на основі узагальнення проведених досліджень можна окреслити основні вимоги до її формування:

- ✦ дотримання єдиного методологічного підходу для забезпечення чіткого визначення алгоритмів розрахунку індикаторів і тотожність розуміння їх економічної сутності та тлумачення фахівцями різних рівнів;
- ✦ можливість репрезентування та порівняння в будь-які проміжки часу;
- ✦ узгодженість індикаторів між собою;
- ✦ охоплення всіх найважливіших характеристик системи управління;
- ✦ оптимальна кількість індикаторів;
- ✦ тісний взаємозв'язок індикаторів із етапами реалізації стратегічних цілей;
- ✦ можливості щодо моделювання процесу реалізації стратегії залежно від фактичних показників;
- ✦ динамічність і гнучкість;
- ✦ якісне інформаційне забезпечення;
- ✦ урахування впливу зовнішніх факторів.

У процесі досліджень також встановлено, що різними вченими пропонуються різні набори показників контролю та різноманітні підходи до їх класифікації. Враховуючи особливості стратегічного контролю, на *рис. 1* нами систематизовано основні класифікаційні ознаки метричної системи оцінки стратегічного процесу.

Отже, *за сферами контролю* індикатори поділяються на:

- ✦ *зовнішні*, які відображають стан релевантних факторів зовнішнього по відношенню до підприємства середовища (кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, податкова політика, тощо);
- ✦ *вхідні* – сукупність індикаторів, що характеризують кількісні та якісні аспекти вхідних в організацію ресурсів;

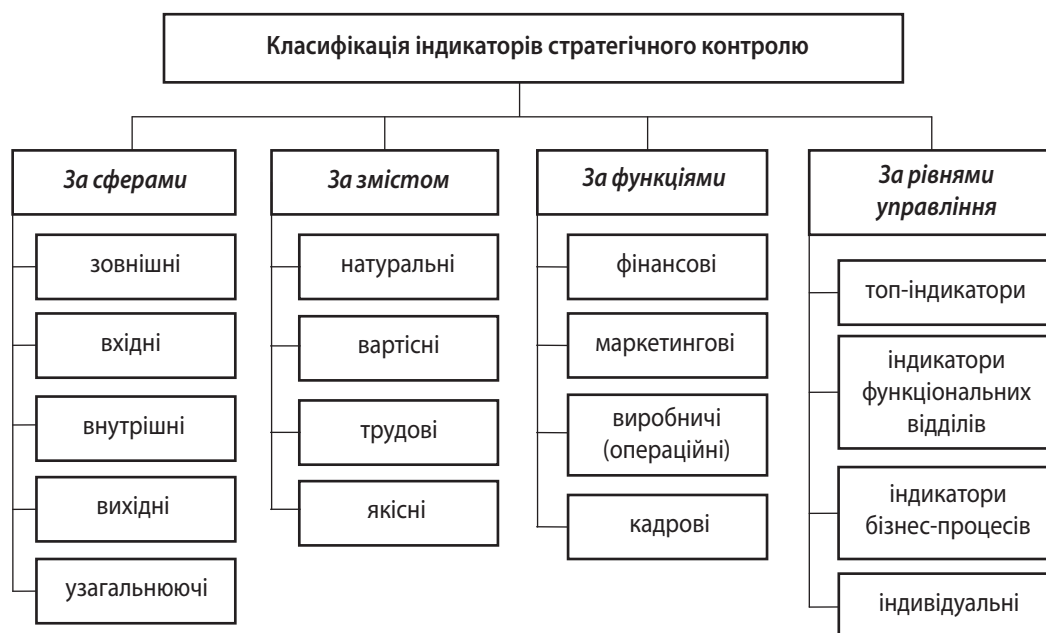


Рис. 1. Класифікація індикаторів стратегічного контролю

Джерело: систематизовано авторами.

- ✦ *внутрішні* – індикатори, які відображають ефективність, продуктивність і результативність внутрішніх процесів на підприємстві;
- ✦ *вихідні* – система індикаторів, що вимірюють відповідність продуктів, послуг та інформації, що виробляється на підприємстві, вимогам та очікуванням стейкхолдерів;
- ✦ *узагальнюючі* – індикатори, що на основі агрегування попередніх груп сигналізують про ефективність (неефективність) діяльності підприємства на шляху реалізації обраної стратегії. Відхилення в даній групі індикаторів виступають поштовхом для більш детального контролю визначених сфер.

За змістом індикатори стратегічного контролю поділяються на:

- ✦ *вартісні*, що відображають стан і розвиток підприємства за допомогою фінансових показників;
- ✦ *натуральні*, які відображають розвиток основних сфер діяльності підприємства в натуральному виразі (обсяги виробництва, чисельність працюючих, кількість матеріальних ресурсів тощо);
- ✦ *трудові*, що визначають кількісний та якісний аспекти трудового потенціалу підприємства (трудомісткість процесів, фонд робочого часу, якість рішень);
- ✦ *якісні* – параметричні показники, що відображають систему вимог до певних суб'єктів, процесів чи явищ.

Класифікація стратегічних індикаторів *за напрямками* базується на системі збалансованих показників розвитку підприємства, запропонованих

авторським колективом монографії [7]. Проте в контексті формування моделі стратегічного контролю дані показники модифіковано із урахуванням ієрархічності стратегічного вимірювання. Відповідно, *за функціональною спрямованістю* пропонується така класифікація стратегічних індикаторів:

- ✦ *фінансові* – характеризують фінансовий стан підприємства та фінансові результати, що повинні бути досягненні на визначених етапах реалізації цілей. Фінансові показники, як правило, є визначальними у процесі стратегічного контролю, оскільки оцінюють співвідношення витрат і результатів кожного тактичного заходу та процесу;
- ✦ *маркетингові* – мають за мету визначити вплив внутрішніх зусиль підприємства на поведінку кінцевих споживачів. Як маркетингові індикатори, як правило, використовують показники: частки ринку за продуктами, рівня та динаміки цін, кількості клієнтів, рентабельності каналів розподілу тощо. За своєю сутністю маркетингові індикатори є вхідними, що формують інформацію про зовнішні фактори, та вихідними, які характеризують ефективність ринкової діяльності підприємства;
- ✦ *виробничі (операційні)* – відображають плановий хід виробництва товарів або послуг;
- ✦ *кадрові* – визначають кількісні, якісні та трудові характеристики персоналу, необхідного для досягнення цілей.

Залежно від особливостей господарської діяльності та конфігурації стратегій до пропонованої групи можуть бути включені екологічні, інноваційні, інвестиційні, зовнішньоекономічні індикатори тощо.

Оскільки система стратегічних індикаторів є похідною від структури підприємства та відповідно-го розподілу цілей, процес знаходження балансу між окремими індикаторами пов'язаний з досягненням тісної погодженості між особистими й організаційними цілями.

Ключовою вимогою при формуванні системи індикаторів стратегічного контролю є збалансування індикаторів між собою в напрямку формування єдиного вектора розвитку. При цьому загальна кількість індикаторів на кожному рівні повинна бути достатньою для формування та інтерпретації індикаторів вищого рівня. Система також повинна передбачати перенаштування системи вимірювання в разі змін, що вносяться до стратегії, тактики чи окремих цілей.

ВИСНОВКИ

В умовах підвищення невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища ускладнюється процес розробки та реалізації стратегій, що потребує вдосконалення системи стратегічного контролю, який забезпечуватиме адаптивність стратегічного розвитку підприємства. Водночас, сучасні інформаційні технології, що застосовуються в менеджменті, а також стрімкий розвиток процесів диджиталізації всіх сфер суспільного та економічного буття створюють передумови для систематизації інформаційних потоків, їх аналізу та розробки найбільш оптимальних моделей стратегічних рішень. Ефективність цифрового менеджменту значною мірою залежить від визначення цільових індикаторів функціонування підприємства відповідно до поставлених завдань, забезпечення їх взаємозв'язку та взаємоадаптації, впровадження відповідних інформаційних систем та організації інформаційного наповнення баз даних.

На основі проведених досліджень запропоновано підходи до визначення та класифікації індикаторів стратегічного контролю, що на практиці дозволить систематизувати процес розроблення цифрових систем нагляд за рухом підприємства в напрямку обраного курсу стратегічного розвитку.

Системний підхід до стратегічного контролю в умовах цифрового менеджменту потребує формування автоматизованих систем управління та своєрідних «центрів відповідальності» за окремі аспекти реалізації стратегії.

Індикатори стратегічного контролю формуються на етапі розробки стратегічних цілей і залежать від їх чіткості та інформаційного забезпечення із урахуванням причинно-наслідкових зв'язків. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева. М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.

2. Бут-Гусаім О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-297-304>
3. Vapic I. O., Krawchuk O. I., Zavgorodnia S. A. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5. № 2. С. 48–66. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36590/139-1-349.pdf?sequence=1>
4. Данилюк І., Михайлишин Н. Роль стратегічного контролю в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 3. С. 105–108.
5. Детмер У., Шрагенхайм Э. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / пер. с англ. М. : Альпина Паблшер, 2009. 336 с.
6. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003. 214 с.
7. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
8. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки : дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2003. 233 с.
9. Редченко К. І. Концепція раннього попередження у сучасних системах управлінського контролю. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. № 1 (3). С. 212–217.
10. Шлапак О. А., Коваленко О. О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.83
11. Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S. Performance Measurement in Service Businesses (CIMA Research). London : CIMA Publishing, 1992. 126 p.
12. Watts T., McNair-Connolly C. J. New Performance Measurement and Management Control Systems. *Journal of Applied Accounting Research*. 2012. Vol. 13. Iss. 3. P. 226–241. DOI: 10.1108/09675421211281308.

REFERENCES

- Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business Processes. Improvement Tools]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo», 2003.
- But-Husaim, O. H., and Kovtunencko, K. V. "Tsyfrovyi menedzhment: problemy ta perspektyvy rozvytku" [Digital Management: The Development Problems and Prospects]. *Biznes Inform*, no. 6 (2020): 297-304. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-297-304>
- Danyliuk, I., and Mykhailyshyn, N. "Rol stratehichnoho kontroliu v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The Role of Strategic Control in the Enterprise Management System]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 3, no. 12 (2013): 105-108.
- Detmer, U., and Shragenkhaime, E. *Proizvodstvo s neveroyatnoy skorostyu. Uluchsheniye finansovykh rezultatov predpriyatiya* [Manufacturing at Incredible Speed. Improving the Financial Results of the Enterprise]. Moscow: Alpina Pablisher, 2009.

- Fitzgerald, L., Johnston, R., and Brignall, S. *Performance Measurement in Service Businesses (CIMA Research)*. London: CIMA Publishing, 1992.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Scorecard. From Strategy to Action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.
- Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., and Zinchenko, V. A. *Zbalsanovana sistema pokaznykiv* [Balanced Scorecard]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2007.
- Machkur, L. A. "Informatsiino-analitychne zabezpechennia stratehichnoho kontroliu diialnosti pidpriemstv v umovakh transformatsii ekonomiky" [Information and Analytical Support of Strategic Control of Enterprises in the Conditions of Economic Transformation]: *dys. ... kand. ekon. nauk*, 2003.
- Redchenko, K. I. "Kontseptsii rannoho poperedzhennia u suchasnykh systemakh upravlinskoho kontroliu" [The Early Warning Concept in Modern Management Control Systems]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomika»*, no. 1(3) (2015): 212-217.
- Shlapak, O. A., and Kovalenko, O. O. "Model tsyfrovoho menedzhmentu dlia pidpriemstv mizhnarodnoho rivnia" [Digital Management Model for International Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2021). OI: 10.32702/2307-2105-2021.1.83
- Varis, I. O., Kravchuk, O. I., and Zavorodnia, S. A. "Tsyfrova transformatsiia biznesu: vybir, vprovadzhennia ta vdoskonalennia CRM-system" [Business's Digital Transformation: Choice, Implementation and Improvement of CRM-systems]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, vol. 5, no. 2 (2021): 48-66. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36590/139-1-349.pdf?sequence=1>
- Watts, T., and McNair-Connolly, C. J. "New Performance Measurement and Management Control Systems". *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 13, no. 3 (2012): 226-241. DOI: 10.1108/09675421211281308

УДК 005.591:658
JEL: D81; M21

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 ШИШКОВСЬКИЙ С. В.

УДК 005.591:658
JEL: D81; M21

Шишковський С. В. Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств

Поступове відмирання командно-адміністративної системи управління зумовлює актуальність дослідження особливостей розробки методологічного підґрунтя управління розвитком промислових підприємств з точки зору сучасного менеджменту. У статті виділено особливості управління розвитком промислових підприємств в умовах глобалізації як утвердження методології сталого розвитку, яка базується на принципах: соціально відповідальній діяльності підприємств; зростання ваги управління змінами й обмеженнями в загальній системі управління розвитком підприємства; підвищення ролі неформального інструментарію при побудові методології оцінювання напрямів, а також методів стратегічного прогнозування та планування розвитку підприємств; відмови від управлінських рішень на короткострокову перспективу на користь рішень довгострокового стратегічного характеру; децентралізації управління діяльністю підприємств і поширення колективних методів прийняття рішень; удосконалення маркетингового менеджменту як одного з вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх інвестиційної привабливості. Розроблено трактування розвитку підприємства як процесу набуття нових якісних, кількісних чи структурних властивостей соціально-економічної системи, що передбачає зміну параметрів його стану та набуття рівноваги. Система трансформується через зростання, активізацію чи структуризацію складових елементів. Розглянуто співвідношення понять «інновації» та «розвиток» як складних категорій, що потребують чіткого розмежування й уточнення. До факторів, що обмежують спроможність підприємств збільшувати виробництво, належать: ціни на сировину та матеріали, вартість енергоносіїв, податковий тиск, брак обігових коштів, недостатній платоспроможний попит вітчизняних споживачів, висока конкуренція на товарному ринку. Ключовими внутрішніми факторами, які впливають на розвиток підприємства, є його наявний потенціал, функціональна активність організації та результативність розвитку підприємства. Інновації залишаються важливою ознакою розвитку – необхідною, проте недостатньою для його здійснення. До ключових факторів впливу на управління розвитком підприємств віднесено місію, бачення (візію), цінності та політику, план і програму розвитку підприємства.

Ключові слова: розвиток, підприємство, фактор, управління розвитком, тенденція розвитку, глобалізація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-357-362>

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 15.

Шишковський Сергій Вікторович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: serhii.v.shyshkovskiy@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7996-1298>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2034941/serhii-shyshkovskiy/>

UDC 005.591:658
JEL: D81; M21

Shyshkovskiy S. V. Key Factors Influencing the Management of the Enterprise's Development

The gradual demise of the command-administrative management system determines the relevance of the study of the peculiarities of the development of the methodological basis for managing the development of industrial enterprises in terms of modern management. The article highlights the features of managing the development of industrial enterprises in the context of globalization, as the adoption of the methodology of sustainable development, which is based on the principles of socially responsible activities of enterprises; increasing the weight of management of changes and constraints in the overall management system of