# 1. ЕКОНОМІКА

DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-1

УДК 658.14:004.7

***Бурдяк М.І.***
аспірант кафедри економіки та підприємницької діяльності,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6202-998X
***Томашук І.В.***
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6847-3136

***Tomashuk Inna, Burdiak Mykhailo***
Vinnytsia National Agrarian University

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

*У статті розглядається стратегічне планування як ключова основа для ефективного впровадження цифрових інновацій в організаціях та бізнес-системах. Досліджується роль стратегії у визначенні напрямів розвитку цифрових технологій, їх інтеграції в управлінські процеси та трансформації бізнес-моделей. Окрему увагу приділено аналізу сучасних цифрових інновацій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн і інтернет речей, та їх потенціалу для підвищення ефективності підприємств у різних галузях економіки. У статті також визначаються основні етапи стратегічного планування для впровадження цифрових технологій, включаючи аналіз поточної ситуації, прогнозування тенденцій розвитку цифрових інновацій та оцінку можливих ризиків. Запропоновано практичні рекомендації для керівників та фахівців, які прагнуть інтегрувати цифрові інновації у стратегію розвитку своїх підприємств, а також для розробки ефективних інструментів стратегічного управління в умовах цифровізації.*

***Ключові слова:*** *стратегічне планування, цифрові інновації, цифрова трансформація, управління, бізнес-моделі, великі дані, штучний інтелект.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, цифрові інновації стали невід'ємною частиною бізнес-процесів та стратегічного управління підприємствами. Однак успішне впровадження цифрових технологій потребує чітко сформульованої стратегії, яка включає в себе не лише технічні аспекти, а й управлінські, організаційні та культурні зміни в самій організації. Однією з основних проблем є недостатня увага до стратегічного планування при впровадженні нових цифрових технологій, що може призводити до неефективного використання ресурсів, невиправданих витрат, а також до зниження конкурентоспроможності підприємств.

Задача стратегічного планування полягає не лише у визначенні напрямків цифрових інновацій, а й у створенні сприятливих умов для їх впровадження, враховуючи різні фактори – від технічних до кадрових та культурних. У зв'язку з цим виникає проблема формулювання і застосування ефективних підходів до стратегічного планування, яке дозволяє не лише інтегрувати цифрові інновації, а й зберегти баланс між інноваційними можливостями і реальною здатністю організації до змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тематика стратегічного планування та впровадження цифрових інновацій стала об'єктом активного дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: Амеліної Н., Комчатних О., Левіщенко О. [1], Vysotska I., Savina S., Mazur K., Nahirna M., Dorosh I. [2], Гончарук І. [3], Гамкало О., Демків Х. [4], Kaletnik G., Lutkovska S. [6], Крістенсена К. [7], Мінцберга Г. [8], Портера М. [9], Плотніченко С., Гаврилюк І. [11] та інших. Сучасні праці присвячені теоретичним підходам до стратегічного управління, практичним аспек-

там цифровізації бізнесу, а також економічним ефектам використання цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень показує, що стратегічне планування є фундаментом успішного впровадження цифрових інновацій. Водночас у літературі відзначається, що для країн з економікою, що розвивається, як-от Україна, важливо враховувати специфіку національного ринку, обмеженість ресурсів та потребу в комплексній модернізації управлінських підходів. Тому, стратегічне планування як основа впровадження цифрових інновацій в сучасних умовах, потребує більш глибокого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного планування впровадження цифрових інновацій на підприємствах, спрямованого на підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності управління та адаптації до умов цифрової трансформації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування є основою ефективного управління підприємством, оскільки воно дозволяє визначити довгострокові цілі, на основі яких формуються стратегії і тактики для досягнення бажаних результатів. Це процес, що включає в себе постановку цілей, розробку планів дій та управління ресурсами для досягнення поставлених завдань у змінному і конкурентному середовищі. Стратегічне планування можна охарактеризувати як систематичний процес розробки довгострокових цілей підприємства та визначення засобів їх досягнення. Воно охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також формулювання стратегії, яка має допомогти досягти цих цілей (рис. 1).

Стратегічне планування виконує кілька важливих функцій (рис. 2). Польова Н.М., Дубик Б.І. вважають, у контексті швидкого розвитку цифрових технологій і інновацій, стратегічне планування набуває особливої важливості. Воно дозволяє підприємствам не лише адаптува-

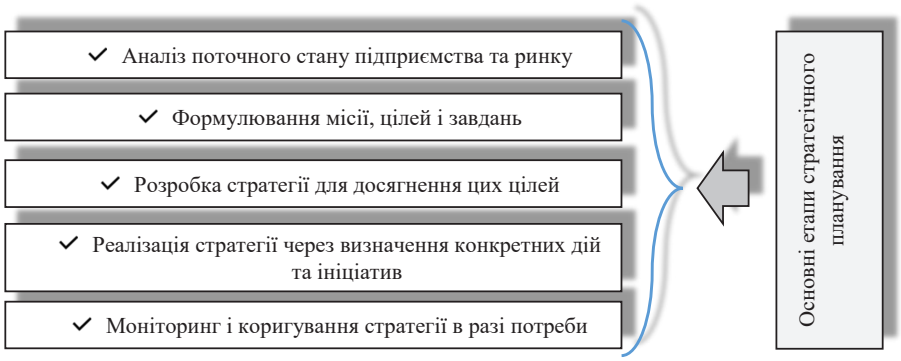


**Рис. 1. Перелік етапів стратегічного планування**

*Джерело: систематизовано авторами за результатами дослідження*

**Рис. 2. Функції стратегічного планування**

*Джерело: систематизовано авторами на основі [15]*

тися до нових технологій, а й активно їх впроваджувати, забезпечуючи стійкість на ринку. Крім того, стратегічне планування допомагає організаціям інтегрувати інноваційні технології в свої бізнес-процеси; визначити ефективні стратегії для цифрової трансформації; забезпечити оптимальне використання новітніх технологій для покращення продуктивності та конкурентоспроможності [11].

Таким чином, стратегічне планування є основою управлінської діяльності, що дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах динамічного бізнес-середовища, здійснювати інноваційний розвиток і досягати своїх довгострокових цілей [6].

У своїх працях, Уестерман Дж. вказує, що цифрова трансформація (ЦТ) і стратегічне планування є ключовими аспектами, що визначають успіх і конкурентоспроможність підприємств в умовах швидко змінного бізнес-середовища [16]. Цифрові технології, впроваджувані на різних етапах бізнес-процесів, мають глибокий вплив на стратегію розвитку підприємства, а стратегічне планування, у свою чергу, забезпечує правильний напрямок і орієнтири для впровадження інновацій.

Стратегічне планування є основою для успішної цифрової трансформації, оскільки воно дозволяє чітко визначити, як технології повинні інтегруватися в бізнес-процеси. На думку Крістенсен К., стратегічний план формує рамки для використання цифрових інновацій для досягнення організаційних цілей [7]. Стратегічне планування допомагає формулювати конкретні цілі для цифрової трансформації, такі як оптимізація процесів, покращення взаємодії з клієнтами або зростання операційної ефективності. Цифрова трансформація є не просто впровадженням нових технологій, а глибокою зміною в організації бізнес-процесів, адже цифрові технології змінюють традиційні бізнес-моделі, створюючи нові можливості для монетизації і нові джерела фінансових надходжень.

Успішна цифрова трансформація неможлива без чітко спланованої стратегії. Стратегічне планування виступає як каталізатор, який дає змогу підприємствам адаптувати свої стратегії до швидких технологічних змін [15], таких як зростання значення штучного інтелекту, хмарних технологій або Інтернету речей. Взаємозв'язок стратегічного планування та цифрової трансформації є важливим для досягнення стійкого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Стратегічне планування забезпечує цілісність і спрямованість впровадження цифрових інновацій, а цифрові технології сприяють гнучкості і адаптивності стратегічних рішень. Успішна інтеграція обох компонентів дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й активно визначати нові можливості для росту та розвитку.

Цифровізація є одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств в сучасному світі. Цей процес включає впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати, оптимізувати управління та надавати нові послуги клієнтам [1]. Оцінка рівня цифровізації підприємств є важливою для визначення напрямів розвитку бізнесу та економічних стратегій на глобальному та національному рівнях [14].

Оцінка рівня цифровізації підприємств потребує розробки показників та індикаторів, які враховують ключові аспекти впровадження цифрових технологій. Пропонуємо кілька показників для оцінки рівня цифровізації, виокремлених за категоріями:

*Загальний індекс цифровізації (ІЗЦ)* (формула для інтегрального показника):

$$\text{ІЗЦ} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \cdot Wi \cdot Pi}{\sum_{i=1}^{n} \cdot Wi},$$

де *Wi* – вага *i*-го індикатора (значущість конкретного аспекту цифровізації); *Pi* – рівень досягнення по *i*-му індикатору (у відсотках або балах); *n* – кількість індикаторів.

Приклади індикаторів: автоматизація бізнес-процесів ($P_1$); рівень використання хмарних технологій ($P_2$); інтеграція *CRM/ERP* систем ($P_3$); використання великих даних та аналітики ($P_4$).

Індекс є одним з інструментів вимірювання рівня цифрової трансформації в державі. Запропонована методика ґрунтується на комплексному підході та дає змогу вимірювати як цифрові послуги, так й інфраструктуру, а також процес оцифрування в ОВА та територіальних громадах. Максимальний можливий індекс – 1 бал, він відображає показники спроможності в економіці, цифрових навичках, інфраструктурі, публічних послугах та цифровій трансформації органів місцевого самоврядування. Результати дослідження демонструють, що Індекс у межах України в середньому становить 0,632 бала. Найвище значення зафіксовано в Дніпропетровській (0,908), Львівській (0,891) та Полтавській (0,833) областях. Основні субіндекси Індексу цифрової трансформації регіонів України 2023 р. наведено у табл. 1.

*Індекс цифрової інфраструктури (ІЦІ),* який дозволяє оцінити рівень технологічної оснащеності підприємства.

$$\text{ІЦІ} = \frac{\text{Кількість цифрових пристроїв, підключених до мережі}}{\text{Загальна кількість пристроїв на підприємстві}} \text{ x } \mathbf{100}\%.$$

*Рівень автоматизації процесів (РАП)* – показує ступінь впровадження автоматизації.

$$\text{РАП} = \frac{\text{Кількість автоматизованих операцій}}{\text{Загальна кількість операцій}} \text{ x } \mathbf{100}\%.$$

*Рівень цифрової компетентності персоналу (РЦК):*

$$\text{РЦК} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \cdot \boldsymbol{Si} \cdot \boldsymbol{Ei}}{\boldsymbol{n}},$$

де *Si* – рівень знань цифрових інструментів у *i*-го співробітника (у балах або відсотках); *Ei* – індекс ефективності роботи з цифровими технологіями *i*-го співробітника; *n* – кількість співробітників.

Таблиця 1

**Основні субіндекси Індексу цифрової трансформації регіонів України у 2023 р.**

| Акронім | Найменування субіндекса | Значення коефіцієнта | Кількість індикаторів | Кількість показників |
|---|---|---|---|---|
| ІС | Інституційна спроможність | 0,1 | 4 | 12 |
| х | Стратегія цифрової трансформації області | 0,1 | – | 3 |
| х | Регіональна програма інформатизації на 2023 рік | 0,4 | – | 4 |
| х | Структурний підрозділ із цифрової трансформації | 0,3 | – | 3 |
| х | Допоміжні організації поза штатом ОДА | 0,2 | – | 2 |
| РШІ | Розвиток інтернету | 0,2 | 2 | 4 |
| х | Підключення укриттів до інтернету, організація WiFi-доступу | 0,9 | – | 3 |
| х | Сприяння доступу до інфраструктури | 0,1 | – | 1 |
| ЦНАП | Розвиток ЦНАП | 0,2 | 6 | 17 |
| х | Утворення ЦНАП | 0,35 | – | 2 |
| х | Кількість послуг у ЦНАП | 0,35 | – | 10 |
| х | Якість послуг у ЦНАП | 0,03 | – | 1 |
| х | Автоматизація ЦНАП | 0,05 | – | 2 |
| х | Навчання працівників ЦНАП | 0,02 | – | 1 |
| х | Безбар'єрність та модернізація ЦНАП | 0,2 | – | 1 |
| РбП | Впровадження режиму «без паперів» | 0,1 | 3 | 22 |
| х | Е-документообіг | 0,6 | – | 3 |
| х | Дія.QR/шеринг/валідація за API та Дія-Дія | 0,2 | – | 11 |
| х | Оцифрування реєстрів в ОДА | 0,2 | – | 8 |
| ЦО | Цифрова освіта | 0,05 | 2 | 2 |
| х | Залучення населення до програм розвитку цифрових навичок | 0,6 | – | 1 |
| х | Е-журнали у закладах середньої освіти | 0,4 | – | 1 |
| ВО | Візитівка області | 0,05 | 3 | 4 |
| х | Вебсайт ОДА | 0,5 | – | 1 |
| х | Геоінформаційна система | 0,1 | – | 2 |
| х | Дія.Бізнес | 0,4 | – | 1 |
| ПБеП | Проникнення базових е-послуг | 0,1 | 3 | 8 |
| х | єМалятко | 0,3 | – | 3 |
| х | Інвентаризація об'єктів нерухомого майна | 0,3 | – | 2 |
| х | Впровадження єдиної інформаційної системи соціальної сфери | 0,4 | – | 3 |
| ГЦТ | Галузева цифрова трансформація | 0,2 | 5 | 19 |
| х | Захист інформації | 0,4 | – | 5 |
| х | Політика у сфері кібербезпеки | 0,3 | – | 4 |
| х | Охорона здоров'я | 0,1 | – | 3 |
| х | Цивільний захист | 0,1 | – | 3 |
| х | Е-демократія | 0,1 | – | 4 |
| Загальна структура Індексу | | 1 | 28 | 88 |

*Джерело: [5]*

*Ефективність цифровізації бізнесу (ЕЦБ)* – демонструє економічну ефективність цифровізації.

$$\text{ЕЦБ} = \frac{\Delta \mathbf{R}}{\Delta \mathbf{C}},$$

де $\Delta R$ – приріст доходу після впровадження цифрових технологій; $\Delta C$ – витрати на цифровізацію.

*Оцінка інтеграції цифрових систем (ІЦС):*

$$\text{ІЦС} = \frac{\text{Кількість взаємопов'язаних цифрових систем}}{\text{Загальна кількість цифрових систем на підприємстві}} \text{ x } \mathbf{100}\%.$$

Ці розрахункові показники можна адаптувати залежно від галузі, розмірів підприємства та специфіки його діяльності. Для комплексної оцінки слід використовувати комбінацію кількох показників.

В Україні цифровізація підприємств є важливим фактором для покращення конкурентоспроможності та інтеграції в глобальні ринки. Індекс цифрової трансформації України 2023 р. зображено на рис. 3.

Проте рівень цифровізації українських підприємств на сьогодні є неоднорідним, залежно від галузі, типу підприємства та ресурсу, що витрачається на технологічні інвестиції.

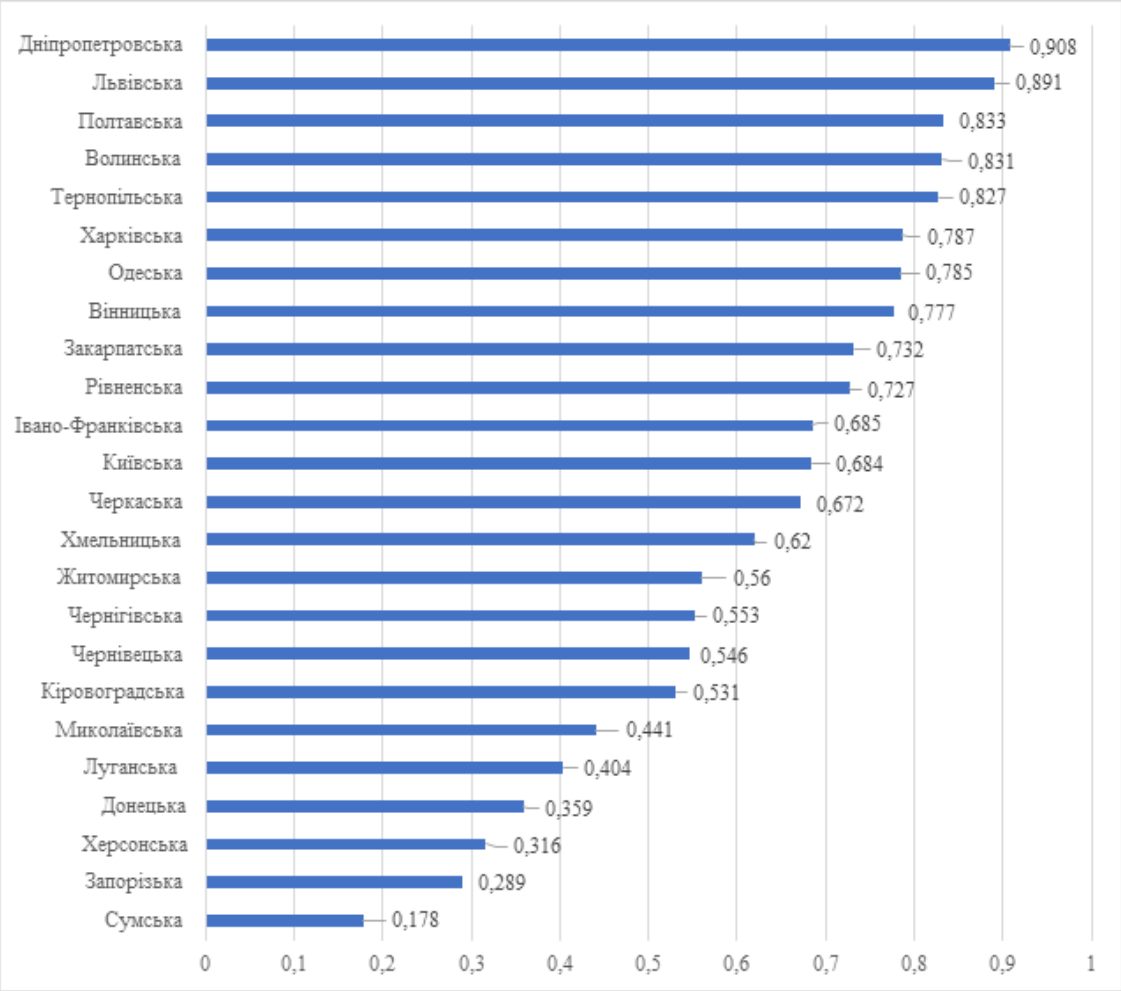


**Рис. 3. Індекс цифрової трансформації України, 2023 р.**

*Джерело: [5]*

На світовому рівні цифровізація є невід'ємною частиною розвитку економіки, і багато країн інвестують значні ресурси для впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Особливо активними є розвинені країни, де рівень цифровізації підприємств значно перевищує рівень в Україні. Цифрові цілі України та ЄС наведено у табл. 2. Оцінка рівня цифровізації підприємств в Україні показує значний прогрес у впровадженні цифрових технологій, але цей процес ще далекий від завершення. В Україні спостерігається необхідність у покращенні інфраструктури та інвестиційних умов, підвищенні рівня цифрової грамотності працівників і покращенні доступу до інновацій.

Таблиця 2

**Цифрові цілі України та ЄС**

| *Європейська цифрова декада* | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| Цифрові навички | Цифрова інфраструктура | Цифровізація публічних послуг | Цифрова трансформація бізнесу |
| | | | |
| Цифрова грамотність | Доступ до швидкісного інтернету | Публічні послуги онлайн | Цифрова економіка |

*Джерело: [5, 12]*

На міжнародній арені цифровізація є важливим драйвером економічного розвитку, де підприємства активно використовують передові технології для досягнення високої конкурентоспроможності. Для України важливо прискорити впровадження цифрових інновацій, зокрема для малого та середнього бізнесу, та створити умови для інвестицій у цифрову економіку.

Цифрова трансформація змінює спосіб, яким підприємства планують і реалізують свої стратегії. Мінцберг Г. у своїх працях вказує, цифрові технології не лише змінюють операційні процеси, але й впливають на стратегічне управління, вимагаючи нових моделей стратегічного планування (табл. 3) [8].

Моделі стратегічного планування в умовах цифрової трансформації є необхідними для підприємств, які прагнуть адаптуватися до нових технологічних реалій і зберігати свою конкурентоспроможність [3]. Кожна з моделей має свої переваги і підходить для різних типів підприємств залежно від їхніх цілей, ресурсів та стадії розвитку. Вибір правильної моделі стратегічного планування дозволяє забезпечити ефективне впровадження цифрових технологій та досягти успіху в умовах постійних змін.

Впровадження цифрових інновацій у підприємствах є важливим фактором для підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності. Однак для того, щоб оцінити ефективність таких інновацій, необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, які дозволяють не тільки визначити фінансові та економічні результати [13],

Таблиця 3

**Основні моделі стратегічного планування в умовах цифрової трансформації**

| Назва моделі | Характеристика моделі | Етапи впровадження | Переваги |
|---|---|---|---|
| *1. Модель стратегічного планування з використанням аналітики великих даних (Big Data)* | ° Однією з основних моделей стратегічного планування в умовах цифрової трансформації є використання великих даних для прийняття стратегічних рішень. Завдяки великим даним підприємства можуть більш точно аналізувати ринки, прогнозувати тенденції та розуміти потреби своїх клієнтів. Ця модель дозволяє більш ефективно здійснювати стратегічне планування та знижувати ризики. | • Збір даних з різних джерел (веб-сайти, соціальні мережі, транзакції, пристрої IoT тощо). | *Зниження рівня невизначеності.* |
| | | • Аналіз і обробка даних для отримання інсайтів, таких як споживчі тренди, потреби ринку та конкурентні переваги. | *Здатність приймати більш точні і своєчасні рішення.* |
| | | • Прогнозування та моделювання на основі оброблених даних для прийняття обгрунтованих рішень щодо стратегічного напрямку. | *Прогнозування майбутніх змін на ринку.* |
| *2. Модель гнучкого стратегічного планування (Agile Strategy)* | ° Передбачає постійну адаптацію стратегії підприємства до змінюваного цифрового середовища. Вона використовує принципи гнучкого управління проєктами (Agile), що дозволяє компанії швидко реагувати на нові виклики і можливості. | • Ітераційний процес розробки стратегії з регулярними оцінками і коригуваннями. | *Швидка реакція на зміни.* |
| | | • Невеликі експерименти та тестування нових бізнес-ідей і технологій. | *Вища адаптивність до нових технологій і трендів.* |
| | | • Зворотній зв'язок від співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів для постійного вдосконалення стратегії. | *Зниження ризику стратегічних помилок.* |
| *3. Модель цифрової трансформації через інтеграцію технологій (Digital Integration Model)* | ° Ця модель передбачає інтеграцію нових цифрових технологій на всіх рівнях стратегічного планування і управління підприємством. Вона включає використання цифрових платформ для управління ресурсами, автоматизації процесів, покращення взаємодії з клієнтами і постачальниками. | • Інтеграція технологій на рівні корпоративної стратегії. | *Покращення ефективності операцій.* |
| | | • *Перехід до цифрових бізнес-процесів:* автоматизація маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів, управління ланцюгами постачань. | *Збільшення швидкості прийняття рішень.* |
| | | • *Цифровізація культурних і організаційних процесів:* зміни в корпоративній культурі для підтримки інновацій та адаптації до цифрового середовища. | *Підвищення здатності до інновацій.* |
| *4. Модель стратегічного партнерства для цифрових інновацій (Strategic Partnerships for Digital Innovation)* | ° Вона передбачає співпрацю з технологічними компаніями, стартапами, науковими установами та іншими організаціями для розробки нових продуктів та послуг, що відповідають вимогам цифрової економіки. | • Ідентифікація потенційних партнерів у сфері технологій, інновацій та досліджень. | *Доступ до нових технологій та інновацій.* |
| | | • Створення спільних проєктів для розвитку нових продуктів чи послуг. | *Спільний розвиток нових продуктів.* |
| | | • Визначення умов співпраці для розподілу ризиків та вигод. | *Зменшення витрат на дослідження та розробки.* |
| | | • Розробка персоналізованих пропозицій та сервісів на основі цифрових платформ. | *Покращення лояльності до бренду.* |
| | | • Інтеграція з комунікаційними каналами, щоб забезпечити постійну взаємодію з клієнтами. | *Створення персоналізованих продуктів та послуг.* |

*Джерело: систематизовано авторами на основі [1, 4, 8, 16]*

але й враховувати організаційні та технологічні зміни (табл. 4).

Оцінка ефективності допомагає організаціям зрозуміти, чи досягнуто поставлених цілей, наскільки інновації відповідають вимогам бізнесу та чи є потреба в коригуванні стратегії. Фактична динаміка та прогноз частки цифрової економіки у загальному ВВП України у період 2021-2030 рр. наведено на рис. 4. SWOT-аналіз ефективності впровадження цифрових інновацій наведено у табл. 5. Цей аналіз допоможе визначити ключові аспекти впровадження цифрових інновацій, а також розробити стратегії для використання можливостей та міні-

Таблиця 4

**Застосування методів управлінського аналізу в процесі трансформації бізнесу**

| Методи / Виклики | Загально наукові методи | Логічні (евристичні) методи | Методи прогнозування | Методи моделювання | Методи оцінки ефективності |
|---|---|---|---|---|---|
| • Виклики культури організації | + | + | + | + | – |
| • Технологічні виклики | + | – | + | + | + |
| • Організаційні виклики | + | + | + | – | – |
| • Управлінські виклики | + | + | + | + | – |
| • Регуляторні виклики | + | – | – | + | – |
| • Залучення зовнішніх експертів | + | + | – | – | + |
| • Фінансові виклики | + | – | – | + | + |

*Джерело: [4]*

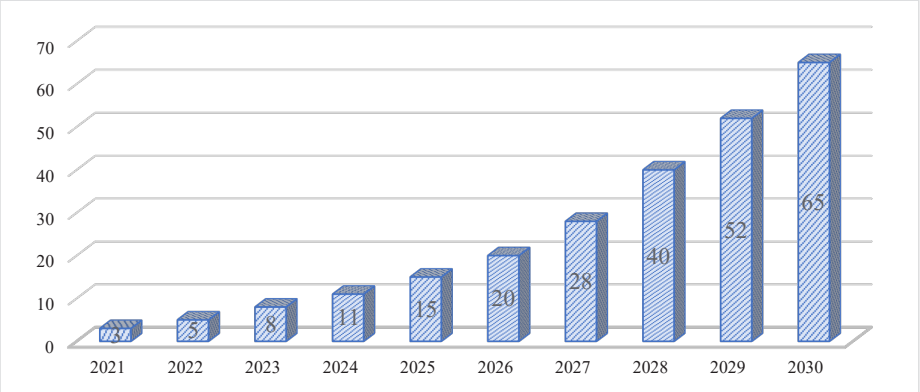


**Рис. 4. Фактична динаміка та прогноз частки цифрової економіки у загальному ВВП України, 2021–2030 рр., %**

*Джерело: сформовано на основі [17]*

Таблиця 5

**SWOT-аналіз ефективності впровадження цифрових інновацій**

| ✓Сильні сторони (Strengths) | ✓Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|---|
| *1. Підвищення продуктивності:* Цифрові інновації дозволяють автоматизувати рутинні процеси, скорочуючи час виконання завдань.<br>*2. Оптимізація витрат:* Використання цифрових інструментів знижує витрати на паперовий документообіг, логістику тощо.<br>*3. Гнучкість управління:* Інновації сприяють швидкому прийняттю рішень завдяки доступу до актуальної інформації в реальному часі.<br>*4. Підвищення конкурентоспроможності:* Використання передових технологій створює перевагу на ринку. | *1. Високі початкові витрати:* Інвестиції в обладнання, програмне забезпечення, навчання персоналу можуть бути значними.<br>*2. Складність інтеграції:* Застарілі системи та технології можуть ускладнювати інтеграцію нових рішень.<br>*3. Відсутність кваліфікованих кадрів:* Нестача працівників із відповідними навичками може уповільнювати впровадження.<br>*4. Ризик кіберзагроз:* Висока залежність від цифрових технологій збільшує вразливість до хакерських атак. |
| **✓Можливості (Opportunities)** | **✓Загрози (Threats)** |
| *1. Розширення ринків:* Цифрові платформи дозволяють виходити на глобальний ринок.<br>*2. Інноваційні партнерства:* Співпраця з технологічними компаніями відкриває доступ до передових рішень.<br>*3. Залучення молодих кадрів:* Інновації приваблюють технічно підкованих працівників.<br>*4. Підтримка від держави:* Програми цифровізації можуть отримати гранти чи субсидії. | *1. Швидкий технологічний прогрес:* Постійна поява нових рішень може робити впроваджені інновації застарілими.<br>*2. Конкуренція:* Інші компанії можуть швидше впроваджувати технології.<br>*3. Регуляторні обмеження:* Законодавчі норми можуть стримувати розвиток цифрових рішень.<br>*4. Економічна нестабільність:* Фінансові труднощі можуть обмежити інвестиції в інновації. |

*Джерело: систематизовано авторами на основі [9, 10, 14]*

мізації ризиків. PESTEL-аналіз впровадження цифрових інновацій представлено у табл. 6. Цей аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище для успішного впровадження цифрових інновацій, виділивши ключові можливості та загрози. Інструменти та методи оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій є багатогранними і повинні використовуватися в комплексі для отримання точних і всебічних результатів. Вибір методів залежить від конкретних цілей підприємства, а також від особливостей цифрових інновацій, що впроваджуються.

На думку Vysotska I., Savina S., Mazur K., Nahirna M., Dorosh I., використання цих інструментів дозволяє оцінити як фінансові, так і нефінансові результати [2], що допомагає підприємствам оптимізувати стратегії цифрової трансформації та досягти конкурентних переваг. Цифровізація підприємств є важливим етапом трансформації бізнесу в умовах швидко змінюваного технологічного середовища. Однак для успішного впровадження цифрових технологій важливо мати чітке стратегічне планування, яке забезпечить не тільки інтеграцію інновацій, а й стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі (рис. 5).

Гамкало О. Б., Демків Х. С. вважають, удосконалення стратегічного планування цифровізації підпри-

Таблиця 6

**PESTEL-аналіз впровадження цифрових інновацій**

| **Політичні фактори (P – Political)** | **Економічні фактори (E – Economic)** |
|---|---|
| *1 Державна політика:* Підтримка урядом цифровізації через національні стратегії, програми субсидій чи грантів.<br>*2. Регулювання:* Наявність законодавчої бази для захисту даних (наприклад, GDPR) та кібербезпеки.<br>*3. Політична стабільність:* Політична ситуація, яка впливає на інвестиційний клімат і розвиток технологій. | *1. Інвестиційна привабливість:* Доступність фінансування для інноваційних проєктів.<br>*2. Вартість впровадження:* Рівень витрат на технології та необхідну інфраструктуру.<br>*3. Економічне середовище:* Рівень розвитку цифрової економіки, ВВП, доступність кредитування. |
| **Соціальні фактори (S – Social)** | **Технологічні фактори (T – Technological)** |
| *1. Прийняття технологій населенням:* Рівень цифрової грамотності, довіра до нових технологій.<br>*2. Трудові ресурси:* Потреба в підготовці персоналу для роботи з новими інструментами.<br>*3. Культурні особливості:* Відношення до інновацій в різних регіонах. | *1. Доступність технологій:* Рівень розвитку IT-інфраструктури та доступ до інноваційних рішень.<br>*2. Інновації:* Рівень науково-дослідної діяльності та кількість стартапів у сфері технологій.<br>*3. Швидкість змін:* Темпи розвитку технологій і можливість їх адаптації. |
| **Екологічні фактори (E – Environmental)** | **Легальні фактори (L – Legal)** |
| *1. Вплив на довкілля:* Використання енергоефективних технологій, зменшення шкідливих викидів.<br>*2. Зелені ініціативи:* Інтеграція технологій для підтримки сталого розвитку. | *1. Законодавство:* Наявність норм і правил, що сприяють розвитку інновацій.<br>*2. Патентне право:* Захист інтелектуальної власності.<br>*3. Регуляторні вимоги:* Стандарти для технологій, що впроваджуються. |

*Джерело: систематизовано авторами за результатами дослідження*

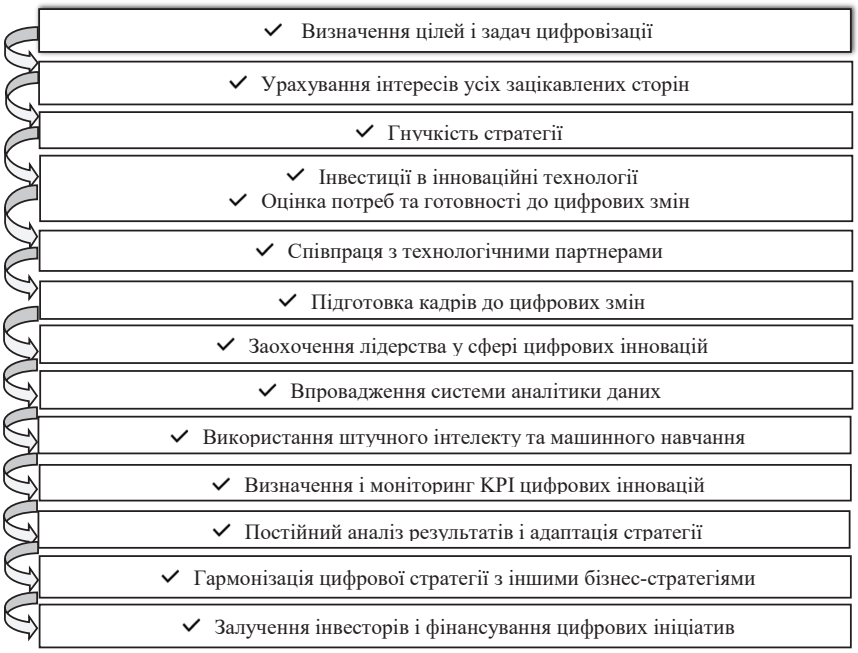


**Рис. 5. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного планування цифровізації підприємств**

*Джерело: систематизовано авторами за результатами дослідження*

ємств є важливим етапом на шляху до інтеграції інновацій у бізнес-процеси [4]. Запровадження ефективних стратегій, що враховують технологічні, організаційні та людські аспекти, дозволить підприємствам не тільки адаптуватися до змін, а й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

**Висновки.** Стратегічне планування є ключовим інструментом, який забезпечує системний підхід до впровадження цифрових інновацій у діяльність організацій та установ. Цифрові інновації вимагають чіткого уявлення про те, як їх впровадження змінить бізнес-процеси, створить додаткову цінність для клієнтів і забезпечить сталий розвиток. Стратегічне планування допомагає оптимізувати витрати, визначити джерела фінансування та забезпечити ефективне використання ресурсів. Впровадження цифрових інновацій можливе лише за умови чіткого формулювання довгострокових цілей та врахування особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Недостатній рівень цифрової грамотності працівників та організаційна інертність можуть стати перепоною для реалізації інноваційних рішень.

**Список літератури:**


1. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії.* 2024. Випуск 35. С. 1–11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665
2. Vysotska I., Savina S., Mazur K., Nahirna M., Dorosh I. Justification of bank financial security management strategy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. № 4 (39). P. 58–65. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.238800
3. Гончарук І. В., Томашук І. В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2022. № 4 (62). С. 7–24. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-4-1
4. Гамкало О. Б., Демків Х. С. Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. *Статистика України. Нові інформаційні технології.* 2023. № 2. С. 74–83. DOI: https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08
5. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 року. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індекс-цифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf (дата звернення: 26.12.2024).
6. Kaletnik G., Lutkovska S. Innovative Environmental Strategy for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development.* 2020. Vol. 9. № 2. P. 89–98. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p89
7. Крістенсен К. Інноваційна стратегія: як створювати нові ринки. Київ : Медобори, 2017. 400 с.
8. Мінцберг Г. Стратегії управління: концептуальні і практичні аспекти. Київ : Основи, 2015. 560 с.
9. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів. Київ : Освітня книга, 2008. 576 с.
10. Плотніченко С. Р., Гаврилюк І. І. Роль стратегічного планування при виході аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2014. № 4(28). С. 148–150.
11. Польова Н. М., Дубик Б. І. Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. Випуск 19. С. 249–258. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.30
12. Tomashuk I. Development of entrepreneurship in Ukraine in the conditions of european integration. *Green, Blue & Digital Economy Journal.* 2022. № 2. Vol. 3. P. 36–48. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5169/2022-2-5
13. Томашук І. В., Томашук І. О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics.* 2022. № 34. С. 104–115. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15
14. Томашук І. В., Сусіденко Ю. В., Бурдяк М .І. Глобальні тенденції розвитку світової економіки в умовах цифровізації: екологічний аспект. *Бізнес-навігатор.* 2024. Вип. 2(75). С. 15–28. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-3
15. Tomashuk I., Timhenko O., Zakharova T. Agricultural enterprise development strategy and its efficiency in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2024. Vol. 10. № 2. P. 265–281. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-265-281
16. Уестерман Дж. Цифрова трансформація: як підприємства можуть адаптуватися до нових технологій. Київ : «Крок», 2016. 336 с.
17. Фіщук В., Матюшко В., Чернєв Є., Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html (дата звернення: 12.12.2024).


**References:**


1. Amelina N. K., Komchatnykh O. V., Levishchenko O. S. (2024). Tsyfrovizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku ekonomiky biznesu [Digitalization as a key factor in the development of the business economy]. *Akademichni vizii – Academic visions,* no. 35, pp. 1–11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665 (in Ukrainian).
2. Vysotska I., Savina S., Mazur K., Nahirna M., Dorosh I. (2021). Justification of bank financial security management strategy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice,* no. 4 (39), pp. 58–65. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.238800
3. Honcharuk I. V., Tomashuk I. V. (2022). Formuvannia stratehii ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskoho pidpryiemstva dlia pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Formation of a strategy for the economic development of an agricultural enterprise to increase its competitiveness]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics, finance, management: current issues of science and practice,* no. 4 (62), pp. 7–24. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-4-1 (in Ukrainian).

4. Hamkalo O. B., Demkiv Kh. S. (2023). Tsyfrovi innovatsii dlia efektyvnoho upravlinskoho analizu v konteksti transformatsii biznesu [Digital innovations for effective management analysis in the context of business transformation]. *Statystyka Ukrainy. Novi informatsiini tekhnolohii – Statistics of Ukraine. New information technologies,* no. 2, pp. 74–83. DOI: https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08 (in Ukrainian).

5. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy pidsumky 2023 roku [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions Results 2023]. Available at: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індекс-цифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf (accessed: 26.12.2024).

6. Kaletnik G., Lutkovska S. (2020). Innovative Environmental Strategy for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development,* 9, no. 2, pp. 89–98. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p89 (in English).

7. Kristensen K. (2017). Innovatsiina stratehiia: yak stvoriuvaty novi rynky [Innovation strategy: how to create new markets]. Kyiv: «Medobory», 400 p. (in Ukrainian).

8. Mintsberh H. (2015). Stratehii upravlinnia: kontseptualni i praktychni aspekty [Management strategies: conceptual and practical aspects]. Kyiv: «Osnovy», 560 p. (in Ukrainian).

9. Porter M. (2008). Konkurentna stratehiia: metody analizu haluzei ta konkurentiv [Competitive strategy: methods for analyzing industries and competitors]. Kyiv: «Osvitnia knyha», 576 p. (in Ukrainian).

10. Plotnichenko S. R., Havryliuk I. I. (2014). Rol stratehichnoho planuvannia pry vykhodi ahrarnykh pidpryiemstv na zovnishnii rynok [The role of strategic planning in the entry of agricultural enterprises into the foreign market]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences),* no. 4(28), pp. 148–150. (in Ukrainian).

11. Polova N. M., Dubyk B. I. (2024). Tsyfrovizatsiia ta yii vplyv na stratehichne planuvannia pidpryiemstva [Digitalization and its impact on strategic planning of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics,* no. 19, pp. 249–258. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.30 (in Ukrainian).

12. Tomashuk I. (2022). Development of entrepreneurship in Ukraine in the conditions of european integration. *Green, Blue & Digital Economy Journal,* no. 2, 3, pp. 36–48. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5169/2022-2-5 (in English).

13. Tomashuk I.V., Tomashuk I.O. (2022). Otsinka finansovoho zabezpechennia funktsionuvannia ta rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv [Assessment of financial support for the functioning and development of agricultural enterprises]. *Modern Economics,* no. 34, pp. 104–115. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15 (in Ukrainian).

14. Tomashuk I. V., Susidenko Yu. V., Burdiak M. I. (2024). Hlobalni tendentsii rozvytku svitovoi ekonomiky v umovakh tsyfrovizatsii: ekolohichnyi aspekt [Global trends in the development of the world economy in the context of digitalization: environmental aspect]. *Biznes-navihator – Business Navigator,* no. 2(75), pp. 15–28. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-3 (in Ukrainian).

15. Tomashuk I., Timhenko O., Zakharova T. (2024). Agricultural enterprise development strategy and its efficiency in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies,* 10, no. 2, pp. 265–281. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-265-281

16. Uesterman Dzh. (2016). Tsyfrova transformatsiia: yak pidpryiemstva mozhut adaptuvatysia do novykh tekhnolohii [Digital Transformation: How Businesses Can Adapt to New Technologies]. Kyiv: «Krok», 336 p. (in Ukrainian).

17. Fishchuk V., Matiushko V., Cherniev Ye., Yurchak O., Lavryk Ya., Amelin A. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu [Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy]. Available at: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html (accessed: 12.12.2024).

## STRATEGIC PLANNING AS A BASIS FOR IMPLEMENTING DIGITAL INNOVATIONS

*The article examines strategic planning as a key basis for the effective implementation of digital innovations in organizations and business systems. The role of strategy in determining the directions of development of digital technologies, their integration into management processes and transformation of business models is studied. Special attention is paid to the analysis of modern digital innovations, such as big data, artificial intelligence, blockchain and the Internet of Things, and their potential to increase the efficiency of enterprises in various sectors of the economy. The role of digitalization as a key factor in the development of the modern business economy is explored. The impact of digital technologies on the transformation of business processes, increasing management efficiency and forming new business models is considered. The main challenges are identified, in particular, the shortage of digital skills, adaptation of organizational culture and cybersecurity risks. Recommendations are proposed for the integration of digital tools into business development strategies to ensure sustainable economic growth. The article also identifies the main stages of strategic planning for the implementation of digital technologies, including an analysis of the current situation, forecasting trends in the development of digital innovations and assessing possible risks. The emphasis is on the importance of a flexible approach to planning, which allows you to quickly respond to technological changes and use the latest achievements in the field of digital technologies to create competitive advantages. The challenges that organizations face when implementing digital innovations are also studied, in particular in the field of organizational change, personnel issues and cultural transformation of companies. It is indicated that assessing the level of digitalization of enterprises requires the development of indicators and metrics that take into account key aspects of the implementation of digital technologies. The main models of strategic planning in the context of digital transformation are studied. Recommendations are provided for improving the strategic planning of enterprise digitalization.*

***Key words:*** *strategic planning, digital innovations, digital transformation, management, business models, big data, artificial intelligence.*