

## **ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Для того, щоб ґрунтовно визначити стратегічний пріоритет і у відповідності з цим – стратегію подальшого розвитку підприємства, необхідно провести діагностику ефективності його розвитку у розрізі управлінських та економічних аспектів.

Загалом, діагностика розглядається з різних точок зору і трактування її не є однозначним. Здебільшого, вчені-економісти трактують діагностику як: спосіб встановлення характеру порушень, виявлення кризових явищ та процесів, банкрутства, рівня фінансової та економічної безпеки [1], [2]; напрям економічного аналізу, що дозволяє виявити характер порушення нормального ходу економічних процесів на підприємстві [3]; дослідження, що дозволяє не тільки всебічно оцінювати стан об'єкта в умовах неповної інформації, але й виявляти проблеми його функціонування, окреслювати шляхи їх вирішення, враховуючи коливання параметрів системи [4].

Погоджуючись з твердженнями багатьох учених, вважаємо за доцільне розвинути поняття діагностики, розглядаючи її у розрізі ефективності стратегічного розвитку підприємства. На наш погляд, діагностика ефективності стратегічного розвитку підприємства – це структурований процес оцінки управлінсько-економічних показників підприємства, які характеризують його поточний стан і наявний внутрішній потенціал з метою виявлення стратегічних пріоритетів і перспектив подальшого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища з урахуванням факторів цифрової трансформації.

Зазначимо, що в сучасних умовах діагностика ефективності стратегічного розвитку підприємства має всеохоплюючий характер, а тому повинна включати елементи усіх існуючих її концепцій.

Архітектоніка діагностики ефективності стратегічного розвитку телекомунікаційного підприємства повинна, на нашу думку, включати 5 головних етапів.

Першим етапом діагностики є оцінка фінансово-економічного стану підприємства, яка засвідчила поступове зниження фінансової незалежності й маневреності власного капіталу усіх багатьох українських підприємств, зокрема, телекомунікаційних які є системо утворюючими в умовах розвитку цифрової економіки. Натомість спостерігається зростання усіх видів ліквідності підприємств, деяких видів ділової активності і рентабельності. Другим етапом діагностики визначено встановлення існуючого рівня цифрової трансформації підприємства. Як зауважує А. Д. Прохоров, цифрові трансформації призводять до появи великої кількості проблем на рівні країни і підприємств, що пов'язані з цифровою безпекою і розвитком цифрової культури; зі зміною ринку праці та вимогам до компетенцій спеціалістів; з проблемою вилучення корисної інформації з великого потоку інформації [5]. Вивчення існуючого рівня цифрової трансформації підприємства є найважливішим управлінським аспектом діагностики ефективності стратегічного розвитку, оскільки світовий досвід продемонстрував, що вдала і своєчасна цифрова трансформація підприємства здатна суттєво підвищити його фінансово-економічні результати.

Дослідження впливу цифрових трансформацій на стратегічний розвиток підприємств поміж іншого, показало, що нерідко автоматизацію прирівнюють до цифрової трансформації підприємства, хоча автоматизація дозволяє тільки частину завдань інформаційно-комунікативної підсистеми перенести з персоналу на готові програмні рішення. Все вищезначене, дозволяє зробити висновок, що відправною точкою удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в сучасних умовах є встановлення поточного рівня цифрової трансформації підприємства. На основі цього розробляється план подальшої цифровізації підприємства, завершальним етапом якої є зміна його бізнес-моделі. На наше переконання, вибір підходу до цифрової трансформації підприємства залежить від 2-х характеристик: обсяг і унікальність завдань, які виконують працівники в процесі роботи. Обираючи ці характеристики у якості осей координат, можна сформувати матрицю рівня

цифрового розвитку підприємства, яка відобразить необхідні її рівні: від автоматизації до повної цифрової трансформації бізнес-процесів. Переваги, яке отримує підприємство від автоматизації, цифровізації або цифрової трансформації бізнес-процесів, залежать від виду завдань, що виконують працівники. Чим складнішими є завдання, тим глибший рівень цифрової трансформації потрібен підприємству для підвищення загальної ефективності. За рівнем складності завдання ранжуються таким чином (від більш простих до найскладніших): повторювані завдання; адміністративні завдання; завдання рівня підрозділу; завдання рівня підприємства; експертні завдання. В кінцевому підсумку, головна мета цифрової трансформації полягає в тому, щоб співробітники підприємства виконували тільки експертні тобто найбільш унікальні завдання, які важко скопіювати або точно повторити. Решта завдань може бути виконана з мінімальною участю працівників і з максимальним залученням потужного цифрового інструментарію та підвищенням ефективності їх роботи. Отже, головні особливості управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій полягають у висуванні додаткових вимог: по-перше, це забезпечення захисту підприємства від загроз зовнішнього несанкціонованого втручання; по-друге, це нівелювання загроз внутрішнього середовища, яке, передусім, пов'язане з неготовністю підприємства до своєчасної поетапної цифрової трансформації.

Після етапу, на якому визначається рівень цифрової трансформації підприємства у даний час, стає можливим обґрунтування видів потенціалу підприємства, які обумовлюють його стратегічний розвиток.

На нашу думку, саме виокремлення найважливіших видів потенціалу підприємства і ґрунтовна їх оцінка є основою формування стратегії подальшого розвитку підприємства. Попередній етап підтвердив, що поряд з іншими, більш класичними видами потенціалу, обов'язково повинен виділятися і оцінюватися цифровий потенціал підприємства.

І якщо етап визначення рівня цифрової трансформації підприємства більшою мірою орієнтований на управлінські аспекти діагностики ефективності стратегічного розвитку підприємства, то наступні етапи, пов'язані з вибором і оцінкою потенціалу підприємства, фокусуються на економічних аспектах ефективності. Завершальним (п'ятим) етапом діагностики є формування висновків щодо ефективності стратегічного розвитку підприємства і встановлення стратегічного пріоритету.

Таким чином, запропоновані етапи діагностики дозволяють оцінити існуючий рівень стратегічного розвитку підприємства й визначити на цій основі напрями стратегічних змін.

#### Література:

1. Мельник О. Г. Методи діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка» 2009. № 647. С. 120-124.
2. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 504 с.
3. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2013. Випуск 23. С. 51-54.
4. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
5. Прохоров А. В., Коник Л. Д. Цифровая трансформация: анализ, тренды, мировой опыт. М.: Ridero. 2018. 663 с.