

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Міністерство освіти і науки України

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Міністерство освіти і науки України

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ПЛЕСЮК ОЛЕКСІЙ СТЕПАНОВИЧ

УДК 338.245:338.246:004

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ О.С. Плесюк

Науковий керівник:

Назаренко Сергій Анатолійович, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2025

АНОТАЦІЯ

Плесюк О.С. Управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. Черкаси, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню важливого наукового завдання, що полягає в оновленні та доповненні теоретико-методичних засад і наданні практичних рекомендацій для вдосконалення системного підходу до управління розвитком підприємств в умовах активних цифрових трансформацій бізнесу.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу» розкрито наукові підходи до формалізації теоретичних основ управління розвитком підприємств під впливом явища цифровізації, простежено еволюцію теорій і концепцій управління розвитком підприємств у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації та обґрунтовано і аргументовано роль цифрової трансформації як рушійної сили стійкого розвитку підприємств із при використанні ESG-орієнтованого підходу.

Конкретизовано та уточнено сутність поняття розвитку підприємства у цифровому контексті як сукупність багатогранних і багатовимірних управлінських зусиль, спрямованих на забезпечення його економічного, технологічного та соціального успіху в довгостроковій перспективі. Виявлено основні проблемні аспекти управління розвитком підприємств, що супроводжують процеси запровадження інновацій, стратегічного менеджменту, стійкого економічного розвитку бізнесу під впливом цифровізації. Обґрунтовано важливість використання принципів гнучкого менеджменту та адаптивності для вироблення швидких управлінських реакцій персоналу суб'єкта господарювання на ринкові зміни, появу нових конкурентів, державні обмеження, тенденції цифровізації, які можуть надавати як значні переваги, так

і формувати ряд загроз і ризиків для досяжності цілей розвитку підприємства у перспективі.

Встановлено, що фундаментальні теорії розвитку підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу потребують ґрунтовного переосмислення та оновлення, зокрема, через застосування комбінованого управлінського підходу, у межах якого буде поєднано парадигми інноваційної та ресурсної теорій, теорії життєвого циклу підприємства з принципами та інструментарієм адаптивного управління, і на цій основі сформовано комплексну цифрову екосистему менеджменту організацій. Характеристиками та функціональними особливостями такої системи будуть: пріоритет цифрової стійкості бізнесу, використання інформаційної системи для оперативного обміну даними та опосередкування комунікаційних процесів, комплексна цифровізація (цифрова інфраструктура, «оцифровування» процесів і продуктів, доступ і аналіз великих даних, високий рівень цифрової грамотності персоналу та оновлення корпоративної культури); гнучкі стратегії та адаптивність менеджменту; системний підхід до управління розвитком підприємства із врахуванням результатів оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів середовища його діяльності, специфіки галузі та цифрових ризиків. Доведено, що ефективне управління розвитком підприємств у сучасному цифровому світі потребує інтеграції різних теоретико-методичних підходів стратегічного, інформаційного, комунікативного, кадрового, фінансового, ризик орієнтованого менеджменту та спрямування управлінських зусиль на створення цифрової стійкості, використання переваг комплексних цифрових трансформацій та розвиток людського капіталу.

Дотримання принципів сталого розвитку має стати невід'ємною складовою процесу визначення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства. Запропоновано використання ESG-орієнтованого підходу в системі менеджменту організацій, що ґрунтується на інтегруванні ESG-принципів (пріоритетності та поєднанні екологічних, соціальних, управлінських цілей) у механізм стратегічного управління. Таким чином

формуються ресурсні та процесні передумови для досягнення суб'єктом господарювання цілей сталого розвитку у перспективі. Доповнено дефініції екологічного, соціального та корпоративного менеджменту, на основі теоретичних основ функціонування яких має будуватись методологія ESG-орієнтованого управління. Для підвищення рівня його ефективності в управлінні розвитком підприємства доцільно використати можливості цифрових трансформацій бізнесу, зокрема, через запровадження посади CDO (Chief Data Officer (директор з даних)) та формалізацію основ цифрової культури організації, спрямованої на розвиток цифрових компетенцій персоналу. ESG-підхід до реалізації основ управління розвитком підприємства забезпечить його конкурентоспроможність, позитивний імідж, інвестиційну привабливість та стійкість приросту економічного та інтелектуального потенціалу.

У другому розділі «Діагностика поточного стану управління розвитком підприємств під впливом цифрових трансформацій бізнесу» ідентифіковано ризики цифровізації для реалізації бізнес-процесів підприємства у процесі його розвитку, проведено аналіз стану та динамічних показників розвитку підприємницької діяльності суб'єктів господарювання в Україні та охарактеризовано вплив цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств із простеженням вітчизняних та світових тенденцій у цьому процесі.

Контент-аналіз фахової літератури та масиву статистичних даних допоміг виокремити та аргументувати проблеми управління цифровим розвитком українських підприємств, такі як низька інноваційна активність та недооцінка R&D, що стримується нестачею фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів; відсутність формалізованої стратегії цифрового розвитку, формальний і епізодичний підхід до впровадження інновацій; недостатній рівень врахування тенденцій зовнішнього середовища у стратегічному плануванні; недостатня кваліфікація персоналу та низька мотивація до розвитку цифрових компетенцій; технологічна та цифрова «відсталість» порівняно з розвиненими

країнами; опір змінам та неорганізованість цифрової комунікації; відсутність комплексного підходу до стратегічного управління сталим розвитком. У відповідь на виявлені виклики, запропоновано такі заходи ефективного управління цифровим розвитком підприємств: розробка та впровадження чіткої та всеохоплюючої цифрової стратегії; інвестування в підвищення рівня цифрової грамотності та компетенцій персоналу, посилення систем захисту даних та кібербезпеки, використання інструментів управління цифровими ризиками, використання проєктного підходу та гнучких методів в управлінні розвитком, забезпечення своєчасного доступу менеджменту до актуальної та релевантної цифрової інформації про ринкові тенденції та технологічні новації, формування управлінських компетенцій щодо використання бізнес-аналітики.

Авторська методика експрес-оцінювання рівня управління розвитком підприємства дозволила: швидко та комплексно оцінити тенденції розвитку підприємств та ефективність управлінських зусиль; ґрунтувалась загальнодоступній інформації про поточний економічний стан суб'єкта господарювання; враховувати цифрову складову діагностики розвитку, що є критично важливим фактором в сучасних умовах, та використати якісні інструменти стратегічного аналізу, які забезпечили глибину розуміння контексту розвитку підприємства у перспективі. Апробацію запропонованого підходу здійснено на прикладі п'яти великих українських підприємств різних видів економічної діяльності (ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП», ТОВ «Юрія-Фарм», ПрАТ «Київстар»). У результаті оцінювання, було виявлено основні драйвери та виклики розвитку цих компаній в умовах воєнного стану. Відзначено стійкий та інтенсивний розвиток ТОВ «Нова пошта» та ПрАТ «Київстар» завдяки цифровізації та стратегічному плануванню перспектив діяльності, а також виявлено критичний стан економічного розвитку ПрАТ «Азот» та загрозу втрати ним конкурентних переваг у майбутньому.

Дослідження актуальних викликів і можливостей цифрової трансформації для українських підприємств на засадах використання вітчизняного та

зарубіжного досвіду, дало змогу ідентифікувати основні бар'єри для цифрової трансформації моделей бізнесу та обґрунтувати переваги цифровізації для розвитку підприємств. Досвід цифрових трансформацій суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність у США, ЄС, Китаї, Японії, є цінним для встановлення стратегічних орієнтирів цифрового розвитку українських компаній, в основу яких має бути покладено формування цифрової екосистеми підприємства, розробку комплексних стратегій їх цифрового розвитку, досягнення максимальної цифровізації комерційних процесів, формування цифрової організаційної структури та мінімізацію цифрових ризиків. Авторський алгоритм прийняття управлінського рішення під впливом цифрового ризику є практичним інструментом, що враховує потребу оцінювання цифрових ризиків, зіставлення вигод і втрат, аналіз досвіду конкурентів, конкретизацію елементів управлінського рішення в цифровому просторі та забезпечення безперервного контролю його реалізації, і потенційно може бути теоретичним внеском у методологію управління ризиками.

У третьому розділі «Напрями оновлення підходів до управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу» аргументовано можливості врахування впливу цифровізації у процесі конкретизації стратегічних цілей управління розвитком підприємства, окреслено особливості управління розвитком підприємств в епоху генеративного штучного інтелекту та запропоновано концептуальні засади адаптивного управління розвитком підприємств у воєнний час під впливом цифрових ризиків.

Запропоновано трансформувати традиційні підходи до стратегічного менеджменту та розробки стратегій розвитку підприємств під впливом цифровізації їх економічного простору шляхом акцентування управлінських зусиль і ресурсних витрат на інтеграції перспективних цілей цифровізації бізнес-процесів у стратегію розвитку; деталізації впливу цифрових трансформацій на формування стратегічних цілей для фокусування командної роботи персоналу над моделлю стратегічного цифрового розвитку підприємства; досягнення стану цифрової стійкості як важливого стратегічного

орієнтиру; систематизації та встановлення чіткої поетапності розроблення стратегії розвитку підприємств під впливом цифровізації для уникнення «управлінського хаосу»; використання механізму каскадування та проєктного підходу для розроблення та реалізації стратегії цифрового розвитку бізнесу. З метою підвищення рівня ефективності стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації полягають управлінському персоналу необхідно виокремити та формалізувати цифрові орієнтири та KPI у його стратегії; забезпечити інформаційну прозорість стратегічного управління цифровим розвитком; системно підійти до процесу управління цифровими ризиками; періодично переглядати та оновлювати стратегії масштабування бізнесу із урахуванням мультифакторного впливу на нього тенденцій зовнішнього середовища. Поєднання таких управлінських дій сформує комплексний підхід до стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання під впливом цифрових трансформацій її бізнес-оточення.

Використання зарубіжного досвіду та ефективних практик впровадження генеративного штучного інтелекту дозволить вітчизняним підприємствам підвищити рівень продуктивності праці персоналу, швидше реагувати на ринкові зміни і на умови ведення бізнесу, підвищити конкурентоспроможність, автоматизувати та прискорити виконання операційних процесів, підвищити якість прийняття управлінських рішень, зменшити вплив людського фактору та суб'єктивність під час інтерпретації даних, масштабувати продажі та запровадити цифровий рекрутинг. Запропоновано концептуальну модель застосування генеративного штучного інтелекту у процесі діяльності підприємства, що дозволяє інтегрувати його у цифрову екосистему менеджменту у різних функціональних площинах (для виконання завдань комунікативного, HR, креативного, інформаційного менеджменту) та конкретизовано його вплив на фінансовий, економічний, соціальний та цифровий розвиток суб'єкта господарювання. Використання генеративного штучного інтелекту в управлінні підприємством дозволить створити нові нематеріальні ресурси для нарощення його економічного потенціалу за умови

запровадження у організаційні структури інноваційних посад для контролю процесу застосування штучного інтелекту засобами управлінського впливу. Запровадження генеративного штучного інтелекту у процес управління розвитком підприємства пропонується здійснювати поетапно, з приділенням уваги інформаційній та комунікаційній роботі з персоналом.

Запропоновано адаптивний менеджмент сприймати як самостійний напрям управління, що поєднує ознаки гнучкого та інноваційного управління, формуючи здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до мінливих умов економічного, соціального, цифрового оточення за допомогою новітніх управлінських інструментів і стратегій або шляхом їх поєднань. Виокремлено чотири основні напрями для інтеграції адаптивного підходу у систему менеджменту організацій, які реалізуються через нове мислення та стратегічну трансформацію, інноваційне реагування, рішення на основі аналізу даних та управління ризиками, актуалізацію контенту. Побудовано ієрархію пріоритетів для інтеграції адаптивного управління: економічний розвиток, соціальне забезпечення та розвиток людського капіталу, управління екологічним розвитком із використанням ESG-орієнтованого підходу, інтеграція адаптивного менеджменту в виробничі та інноваційні процеси з фокусом на ресурсозбереженні та клієнтоцентричності, цифровий розвиток бізнесу.

Формалізовано п'ять стратегій адаптивного управління розвитком підприємств, що здатні забезпечити їм резильєнтність до воєнних і цифрових ризиків у стратегічній перспективі: адаптивну соціально орієнтовану стратегію, адаптивну цифрову стратегію, адаптивну стратегію зростання конкурентоспроможності, адаптивну стратегію управління ризиками, адаптивну стратегію стабілізації фінансового стану.

Ключові слова: розвиток, управління, підприємство, економічний розвиток, стратегічне управління, стратегічні ризики, цифровізація, цифрова трансформація, адаптивний менеджмент, стратегія.

ANNOTATION

Plesiuk O.S. Enterprise development management in the context of digital business transformations. – Qualification scientific work in the manuscript form.

The thesis for the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – «Management». – Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. Cherkasy, 2025.

The dissertation is devoted to solving an important scientific problem, which consists in updating and supplementing theoretical and methodological foundations and providing practical recommendations for improving the systemic approach to managing enterprise development in the context of active digital business transformations.

The first section "Theoretical and methodological principles of enterprise development management in the context of digital business transformations" reveals scientific approaches to formalizing the theoretical foundations of enterprise development management under the influence of the phenomenon of digitalization, traces the evolution of theories and concepts of enterprise development management in states of digital sustainability and digital transformation, and summarizes and argues the role of digital transformation as a driving force for sustainable enterprise development using an ESG-oriented approach.

The essence of the concept of enterprise development in the digital context is concretized and clarified as a set of multifaceted and multidimensional management efforts aimed at ensuring its economic, technological and social success in the long term. The main problematic aspects of enterprise development management that accompany the processes of introducing innovations, strategic management, and sustainable economic development of business under the influence of digitalization are identified. The importance of using the principles of flexible management and adaptability to develop rapid management reactions of the business entity's personnel to market changes, the emergence of new competitors, government restrictions, and digitalization trends, which can provide both significant advantages and form a

number of threats and risks for the achievement of enterprise development goals in the future, is substantiated.

It has been established that the fundamental theories of enterprise development in the context of digital business transformations require fundamental rethinking and updating, in particular, through the application of a combined management approach, within which the paradigms of innovation and resource theories, the enterprise life cycle theory will be combined with the principles and tools of adaptive management, and on this basis a comprehensive digital ecosystem of organizational management will be formed. The characteristics and functional features of such a system will be: the priority of digital business sustainability, the use of an information system for operational data exchange and mediation of communication processes, comprehensive digitalization (digital infrastructure, "digitization" of processes and products, access and analysis of big data, a high level of digital literacy of personnel and renewal of corporate culture); flexible strategies and adaptability of management; a systematic approach to managing the development of an enterprise taking into account the results of assessing internal and external factors of its operating environment, industry specifics and digital risks. It is proven that effective management of enterprise development in the modern digital world requires the integration of various theoretical and methodological approaches to strategic, information, communication, personnel, financial, risk-oriented management and directing management efforts to create digital resilience, use the advantages of complex digital transformations and develop human capital.

Adherence to the principles of sustainable development should become an integral part of the process of determining strategic guidelines for enterprise development management. The use of an ESG-oriented approach in the management system of organizations is proposed, which is based on the integration of ESG principles (priority and combination of environmental, social, management goals) into the strategic management mechanism. Thus, resource and process prerequisites are formed for the achievement of sustainable development goals by a business entity in the future. The definitions of environmental, social and corporate management are

supplemented, on the basis of the theoretical foundations of the functioning of which the methodology of ESG-oriented management should be built. To increase its efficiency in managing the development of the enterprise, it is advisable to use the opportunities of digital business transformations, in particular, through the introduction of the position of CDO (Chief Data Officer) and formalization of the foundations of the organization's digital culture aimed at developing the digital competencies of personnel. An ESG approach to implementing the foundations of enterprise development management will ensure its competitiveness, positive image, investment attractiveness and sustainable growth of economic and intellectual potential.

The second section "Diagnostics of the current state of enterprise development management under the influence of digital business transformations" identifies the risks of digitalization for the implementation of business processes of an enterprise in the process of its development, analyses the state and dynamic indicators of the development of entrepreneurial activity of business entities in Ukraine, and characterizes the impact of digital business transformations on enterprise development management, tracing domestic and global trends in this process.

Content analysis of professional literature and a set of statistical data helps to identify and argue the problems of managing the digital development of Ukrainian enterprises, such as low innovation activity and underestimation of R&D, which is maintained by a lack of financial, material and human resources; demonstrates a formalized digital development strategy, a formal and episodic approach to the implementation of innovations; insufficient level of consideration of external environmental trends in strategic planning; insufficient qualification of personnel and low motivation to develop digital competencies; technological and digital "backwardness" in accordance with developed countries; resistance to change and disorganization of digital communication; available comprehensive approach to strategic management of sustainable development. In response to the identified challenges, we offer the following measures for effective management of the digital development of enterprises: development and implementation of a clear and

comprehensive digital strategy; investing in increasing the level of digital literacy and competence of personnel, strengthening the data protection and cybersecurity system, using digital risk management tools, using a project approach and flexible methods in management development, ensuring quick access of management to current and relevant digital information on market trends and technological innovations, forming the use of management competencies in business analytics.

The author's method of express assessment of the level of enterprise development management allowed: to quickly and comprehensively assess the development trends of enterprises and the effectiveness of management efforts; based on publicly available information about the current economic condition of the business entity; to develop a digital component of development diagnostics, which is a critical factor in modern conditions, and to use high-quality strategic analysis tools that provided a deep understanding of the context of enterprise development in the future. The proposed approach was tested on the example of five large Ukrainian enterprises of various types of economic activity (PrJSC "Azot", LLC "Nova Poshta", PrJSC "MHP", LLC "Yuria-Pharm", PrJSC "Kyivstar"). The results of the assessment revealed the main drivers and challenges of the development of these companies under martial law. The sustainable and intensive development of LLC "Nova Poshta" and PrJSC "Kyivstar" was noted due to digitalization and the prospects for strategic planning of activities, and the critical state of economic development of PrJSC "Azot" and the threat of its loss of competitive advantages in the future were also revealed.

The study of current problems of possible digital transformation for Ukrainian enterprises based on the use of domestic and foreign experience made it possible to identify the main barriers to digital transformation of business and substantiate the benefits of digitalization for the development of enterprises. The experience of digital transformations of business entities that describe their activities in the USA, EU, China, and Japan is valuable for establishing strategic guidelines for the digital development of Ukrainian companies, which should be based on the formation of a digital ecosystem of the enterprise, the development of comprehensive strategies for

their digital development, maximum digitalization of commercial processes, the formation of a digital organizational structure, and the minimization of digital risks. The author's algorithm for making a management decision under the influence of digital risk is a practical tool that takes into account the need to assess digital risks, compare competitive benefits and losses, analyse experience, specify the elements of a management decision in the digital space, and ensure continuous control of its implementation, and this may be theoretical outside the scope of the risk management methodology.

It is proposed to transform traditional approaches to strategic management and development of enterprise development strategies under the influence of digitalization of their economic space by focusing management efforts and resource costs on the integration of promising goals of digital business processes into the development strategy; detailing the impact of digital transformations on the formation of strategic goals to focus the teamwork of personnel on the model of strategic digital development of the enterprise; achieving a state of digital sustainability as an important strategic guideline; systematizing and establishing a clear phasing of the development strategy of enterprises under the influence of digitalization to avoid "management chaos"; using the cascading mechanism and project approach to develop and implement a digital business development strategy. In order to increase the level of effectiveness of strategic management of enterprise development in the context of digitalization, it is necessary for management personnel to identify and formalize digital benchmarks and KPIs in its strategy; ensure information transparency of strategic management of digital development; take a systematic approach to the process of digital risk management; periodically review and update business scaling strategies taking into account the multifactorial impact of external environmental trends on it. The combination of such management actions forms a comprehensive approach to strategic management of the development of a business entity under the influence of digital transformations of its business environment.

The use of foreign experience and effective practices for the implementation of generative artificial intelligence allows domestic enterprises to increase the level of

personnel productivity, respond more quickly to market changes and business conditions, increase competitiveness, automate and accelerate the implementation of operational processes, improve the quality of management decision-making, reduce the influence of the human factor and subjectivity when interpreting data, scale sales and introduce digital recruiting. A conceptual model of the application of generative artificial intelligence in the process of enterprise activity is proposed, which allows integrating it into the digital ecosystem of management in various functional areas (for performing tasks of communicative, HR, creative, information management) and specifying its impact on the financial, economic, social and digital development of the business entity. The use of generative artificial intelligence in management enterprises allows creating new intangible resources to increase its economic potential, provided that innovative positions are introduced into organizational structures to control the process of applying artificial intelligence through managerial influence. The introduction of generative artificial intelligence in the process of managing the development of the enterprise is proposed to be used in stages, with attention paid to information and communication work with personnel.

It is proposed to perceive adaptive management as an independent direction of management, combining the features of flexible and innovative management, forming the ability of business entities to adapt to the changing conditions of the economic, social, digital environment using the latest management tools and strategies or through their combinations. Four basic directions for integrating an adaptive approach into the management system of organizations are identified, which are implemented through new thinking and strategic transformation, innovative response, decisions based on data analysis and risk management, and content updating. A hierarchy of priorities for integrating adaptive management is built: economic development, social security and human capital development, environmental development management using an ESG-oriented approach, integration of adaptive management into production and innovation processes with a focus on resource conservation and customer-centricity, digital business development.

Five strategies for adaptive management of enterprise development have been formalized, which are capable of ensuring their resilience to military and digital risks in a strategic perspective: adaptive socially oriented strategy, adaptive digital strategy, adaptive strategy for increasing competitiveness, adaptive risk management strategy, and adaptive strategy for stabilizing the financial condition.

Key words: development, management, enterprise, economic development, strategic management, strategic risks, digitalization, digital transformation, adaptive management, strategy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України

1. Плєсюк О.С. Теоретико-методичні засади управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. №33. С.147-152. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335893%20>. Категорія Б, Index Copernicus. – 0,83 д.а.
2. Плєсюк О.С. Вплив цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства. *Науковий погляд. Економіка та управління*. 2025. №2 (90). С.126-131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-18>. Категорія Б, Index Copernicus. – 0,67 д.а.
3. Плєсюк О.С. Цифрові ризики в управлінні розвитком підприємства. *Вісник ШНАУ. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. Випуск 3 (103). С.65-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.10>. Категорія Б, Index Copernicus. – 0,77 д.а.
4. Plesiuk O. Digital transformation as a condition for sustainable development: ESG-oriented approach in enterprises management. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2025. №2. P.62-73. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-62-73>. Категорія Б, Index Copernicus. – 1,17 д.а.

Опубліковані праці апробаційного характеру

1. Плесюк О.С. Необхідність управління розвитком підприємств із урахуванням цифрових трансформацій бізнесу у реаліях воєнного часу. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20 трав. 2025 р.)* / відп. ред. О. М. Полінкевич, М. В. Войчук. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. 188 с. С.50-52. – 0,19 д.а.

2. Плесюк О.С., Назаренко С.А. Управління розвитком підприємств у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 680 с. С.523-525 (0,17 д.а., особистий внесок автора: узагальнено характеристики та особливості управління розвитком суб'єктів господарювання під час їх перебування у стані цифрової стійкості та під впливом цифрової трансформації бізнес-процесів – 0,1 д.а.).*

3. Плесюк О.С. Трансформація стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства під впливом цифровізації. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. 556 с. С. 362-365. – 0,16 д.а.*

4. Плесюк О.С. Вплив ризиків і загроз цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств. *Цифрова економіка : зб. матеріалів III Міжнародної науковопрактичної. конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2025. 1101 с. С.368-372. – 0,17 д.а.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ	32
1.1. Наукові підходи до формалізації теоретичних основ управління розвитком підприємств під впливом явища цифровізації.....	32
1.2 Еволюція теорій і концепцій управління розвитком підприємств у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації	49
1.3 Цифрова трансформація як рушійна сила стійкого розвитку підприємств при ESG-орієнтованому підході: управлінські аспекти	64
Висновки до розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ	79
2.1 Ідентифікація стратегічних ризиків цифровізації для реалізації бізнес-процесів підприємства у процесі його розвитку.....	79
2.2 Аналіз стану та динамічних показників розвитку підприємницької діяльності суб'єктів господарювання в Україні.....	98
2.3 Характеристика впливу цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств: вітчизняні та світові тенденції.....	121
Висновки до розділу 2	134
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОНОВЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ.....	136
3.1. Можливості врахування впливу цифровізації у процесі конкретизації стратегічних цілей управління розвитком підприємства.....	136
3.2 Особливості управління розвитком підприємств в епоху генеративного штучного інтелекту	156

3.3. Концептуальні засади адаптивного управління розвитком підприємств у воєнний час під впливом цифрових ризиків	175
Висновки до розділу 3	189
ВИСНОВКИ.....	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195
ДОДАТКИ.....	228

ВСТУП

Актуальність дослідження. Досить тривалий час у площині управлінської науки залишається актуальною тематика дослідження управління розвитком підприємств, установ, організацій. Еволюція сучасного бізнесу під впливом невизначеності, ризиків та загальної економічної нестабільності займає думки великої кількості українських і зарубіжних дослідників. На прикладному рівні у менеджменту суб'єктів господарювання часто відсутні загальне розуміння та власне бачення того, як саме має відбуватися розвиток їх бізнесу, які стратегії та сценарії для цього мають використовуватись. Нереалістичні цілі, нездатність раціонально спланувати стратегічні орієнтири для подальшого функціонування та нарощення економічного потенціалу, нестача ресурсів та нехтування можливістю запровадження інновацій суттєво знижують конкурентні позиції підприємств в усьому світі. З огляду на це, системне управління розвитком має стати одним із основних векторів менеджменту організацій, керівництво яких націлене на довготривале перебування на ринках товарів і послуг та на отримання беззаперечних конкурентних переваг і лідерських позицій у майбутньому.

Розвиток підприємства є багатовимірним і багатогранним процесом, що охоплює як кількісні (зростання фінансових показників і розширення діяльності), так і якісні (організаційна трансформація, підвищення ефективності, адаптація до змін зовнішнього середовища) зміни фінансово-господарських характеристик. Натепер розвиток підприємства вважається одним із стратегічних завдань менеджменту, яке вимагає комплексного підходу до планування та розподілу ресурсів, їх ефективного використання, запровадження інновацій для забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища ведення економічної діяльності. На прикладному рівні процес управління розвитком підприємства реалізується його управлінським персоналом і має охоплювати та упорядковувати взаємопов'язані дії,

спрямовані на оновлення, модернізацію та підвищення ефективності бізнес-процесів. Із використанням можливостей цифрових трансформацій та інновацій сталий розвиток підприємства може стати управлінським засобом для його економічного виживання та підтримання господарської стійкості в умовах невизначеності та загроз воєнного часу.

Теоретико-методичні підвалини управління розвитком підприємств сформовані такими дослідниками проблематики менеджменту, як: Ареф'єва О. В., Біліченко Ю. Є., Богуславська С. І., Божанова О. В., Булуй О. Г., Волинець Л. М., Гаврась Д. Р., Галаз Л. В., Гуцалюк О. М., Дубина В. В., Ємельянов О. Ю., Жосан Г. В., Залуцька Х. Я., Зачосова Н. В., Зось-Кіор М. В., Іванова М. І., Іванюк У. В., Ковальов В. М., Ковтун О. А., Кононенко О. А., Кравченко О. О., Кужель Н. Л., Кужель О. В., Куряча Н. В., Лепейко Т. І., Лозова О. В., Любчинський Л. І., Назаренко С. А., Олійник Т. І., Покотилова В. І., Полоус О. В., Прохорова В. В., Русаловський А. О., Сахацький М. М., Свистович А. П., Скворцов М. Е., Ткачук В. І., Федірець О. В., Харченко Б. С., Цвик С. Р., Черевко О. В., Чикуркова А. Д., Шелест Т. М., Юхман Я. В., Якушева О. В., Яригін П. Ю.

До числа зарубіжних науковців, напрацювання яких дають змогу оцінити міжнародний досвід і запозичити кращі практики управління розвитком підприємств, у тому числі під впливом можливостей і ризиків цифрових трансформацій бізнесу, увійшли: Abdullah S. (Абдулла С.), Amel-Zadeh A. (Амель-Заде А.), Avram V. E. (Аврам В. Е.), Bansal P. (Бансал П.), Bassen A. (Бассен А.), Broadstock D. C. (Бродсток Д. С.), Busch T. (Буш Т.), Cao H. (Цао Х.), Carroll A. B. (Керролл А. Б.), Eccles R. G. (Екклз Р. Г.), Friede G. (Фріде Г.), Frost T. (Фрост Т.), Gherghina, Ș. C. (Гергіна, Ш. К.), Gillan S. L. (Гіллан С. Л.), Grewal R. (Грюал Р.), Ionescu L. (Йонеску Л.), Khan M. (Хан М.), Koch A. (Кох А.), Kohli A. K. (Колі А. К.), Kramer M. R. (Крамер М. Р.), Matousek R. (Матойсек Р.), Porter M. E. (Портер М. Е.), Roth K. (Рот К.), Rynes S. L. (Райнс С. Л.), Saima A. (Саїма А.), Schmidt F. L. (Шмідт Ф. Л.), Schoenherr T. (Шенхер Т.), Serafeim G. (Серафейм Г.), Starks L. T. (Старкс Л. Т.),

Swink M. (Свінк М.), Tsang A. (Цанг А.), Tzeremes N. G. (Церемес Н. Г.), Velte P. (Вельте П.).

Однак, попри докладання науковцями зусиль до вирішення питань результативного управління розвитком підприємств, оцінювання рівня його ефективності, надання пропозицій щодо використання можливостей цифрових трансформацій для оптимізації цього процесу, реальні соціально-економічні показники діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання демонструють нездатність їх менеджменту раціонально встановлювати цілі стратегічного розвитку бізнесу в умовах поширення тенденцій до цифровізації економічного середовища, а наявні у науковій площині теоретико-методичні підходи виявляються неспроможними їм у цьому допомогти.

Наукове завдання дослідження полягає в оновленні та доповненні теоретико-методичних засад і наданні практичних рекомендацій для вдосконалення системного підходу до управління розвитком підприємств в умовах активних цифрових трансформацій бізнесу.

Зв'язок роботи з науковими темами. Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, і вона є фрагментом теми «Парадигми управління системами і процесами для забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях» (номер державної реєстрації 0120U100615), у межах якої автором було досліджено та конкретизовано цифрові ризики процесу управління розвитком підприємств та теми «Проблеми управління організаціями на шляху сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000127), під час розробки якої автору вдалося формалізувати ESG-орієнтований підхід до управління розвитком підприємств задля наближення їх стратегічних орієнтирів до досягнення цілей сталого розвитку та запропонувати шляхи вдосконалення організаційних, функціональних та інструментальних аспектів управління розвитком підприємств з метою їх успішної адаптації до вимог Індустрії 4.0 та Суспільства 5.0, що орієнтовані на збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток підприємницької діяльності.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування напрямів системного оновлення теоретико-методичних засад і практичних інструментів реалізації процесу управління розвитком підприємств під впливом цифрових трансформацій бізнесу.

Успішна реалізація поставленої мети вимагає вирішення таких дослідницьких завдань:

- охарактеризувати наукові підходи до формалізації теоретичних основ управління розвитком підприємств під впливом явища цифровізації;
- прослідкувати еволюцію теорій і концепцій управління розвитком підприємств у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації;
- розглянути цифрову трансформацію як рушійну силу стійкого розвитку підприємств при ESG-орієнтованому підході з точки зору управлінських аспектів;
- ідентифікувати ризики цифровізації для реалізації бізнес-процесів підприємства у процесі його розвитку;
- провести аналіз стану та динамічних показників розвитку підприємницької діяльності суб'єктів господарювання в Україні;
- надати характеристику впливу цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств на основі дослідження вітчизняних і світових тенденцій;
- обґрунтувати можливості врахування впливу цифровізації у процесі конкретизації стратегічних цілей управління розвитком підприємства;
- встановити та конкретизувати особливості управління розвитком підприємств в епоху генеративного штучного інтелекту;
- формалізувати концептуальні засади адаптивного управління розвитком підприємств у воєнний час під впливом цифрових ризиків.

Об'єктом дослідження є концептуальні та парадигмальні засади організації та реалізації процесу управління розвитком підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи, прикладні підходи, інструменти і принципи встановлення цільових орієнтирів і

досягнення планових результатів у процесі управління розвитком підприємств в умовах посилення тенденції цифрових трансформацій бізнес-процесів.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою цієї роботи стали фундаментальні та сучасні дослідження українських і зарубіжних учених, у яких розкривались особливості управління розвитком підприємств, а також описувались концептуальні підходи до управління ризиками цифрових трансформацій бізнес-процесів, перераховувались можливості використання цифровізації економічного середовища підприємницької діяльності для досягнення суб'єктами господарювання цілей сталого розвитку у стратегічній перспективі.

У процесі здійснення наукового пошуку, для досягнення визначеної мети та вирішення сформульованих у дисертації завдань, було використано такі методи, що забезпечують достовірність отриманих результатів і висновків, як: методи аналізу та синтезу – для конкретизації змістової сутності дефініцій «управління розвитком», «стратегічне управління», «цифровізація» та їх об'єднання для формування теоретико-методичної основи управління розвитком підприємства під впливом цифрових трансформацій бізнесу (п.1.1), а також для виявлення цифрових ризиків (п.2.1); історико-логічний метод – для відстеження генезису та розвитку управлінських теорій (п.1.2), методи узагальнення та систематизації – для групування існуючих наукових підходів до управління розвитком підприємств, визначення їх спільних рис та відмінностей, особливостей, переваг і недоліків (п.1.2); метод порівняння та порівняльний аналіз – для критичного огляду різних наукових поглядів на процес управління розвитком підприємства в умовах цифровізації (п.1.1), для співставлення показників розвитку українських підприємств у процесі діагностики рівня ефективності управління їх розвитком (п.2.2), для виявлення особливостей вітчизняних і світових тенденцій у площині цифрової трансформації та її впливу на управління розвитком підприємств (п.2.3); термінологічний аналіз – для уточнення базових понять управління розвитком у контексті дослідження (пп.1.1-1.3); ретроспективний аналіз – для вивчення

тенденцій розвитку науки управління та їх впливу на сучасні концепції (пп.1.1-1.3); системний підхід, функціональний аналіз – для розгляду цифрової трансформації, сталого розвитку та ESG-підходу як взаємопов'язаних елементів єдиної системи управління розвитком підприємства та для вивчення ролі та функцій цифрової трансформації у досягненні цілей сталого розвитку (п.1.3); дедуктивний метод – для застосування загальних теорій сталого розвитку та ESG- підходу до конкретного контексту цифрової трансформації (п.1.3); діаграма Ісікави – для конкретизації ризиків цифровізації для реалізації бізнес-процесів підприємства у процесі подолання проблем його розвитку (п.2.1); SWOT, PESTEL, ETOM, SNW, SPACE-аналізи, метод експертних оцінок, матричні методи, статистичний аналіз, конкурентний аналіз впливу п'яти сил за М. Портером – для оцінювання стану розвитку вітчизняних підприємств під впливом цифровізації та рівня ефективності управління ним (п.2.2), метод аналогій – для вивчення успішного досвіду зарубіжних компаній та можливості його адаптації до українських реалій (п.2.3); метод моделювання – для розроблення моделей для демонстрації можливостей інтеграції цифрових цілей у загальну стратегію розвитку підприємства (п.3.1); метод «мозкового штурму» – для генерації ідей щодо нових стратегічних цілей, пов'язаних з цифровізацією бізнес-процесів (п.3.1); метод розробки концептуальних моделей – для створення теоретичних моделей адаптивного управління, що враховують специфіку воєнного часу та цифрові ризики (п.3.3); нормативний метод – для розроблення рекомендацій та принципів для формування адаптивного управління (п.3.3); графічний метод – для візуалізації даних з метою спрощення їх сприйняття та для розуміння логіки взаємозв'язків текстових елементів (пп.1.1-3.3); контент-аналіз – для вивчення звітів, публікацій, новин щодо поширення тенденцій цифровізації у економічному просторі (пп.1.1-3.3).

Інформаційну базу дисертаційного дослідження сформували нормативні акти, директивні документи державних органів влади, а також наукові публікації українських і зарубіжних дослідників проблем науки управління. До них належать фундаментальні праці у царині менеджменту організацій,

стратегічного менеджменту, управління ризиками, монографії та публікації у періодичних виданнях вітчизняних і зарубіжних авторів з питань сталого розвитку підприємств і цифрових трансформацій бізнес-процесів. Дослідження будувалось на сукупності аналітичних даних міжнародних інформаційних агентств, відомостях Державної служби статистики України, матеріалах звітності підприємств, інформації з їхніх офіційних веб-ресурсів, експертних висновках і на авторських розробках і рекомендаціях.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у використанні оновлених на основі інтеграції можливостей цифрових трансформацій бізнес-процесів підходів до управління розвитком підприємства та оцінювання його ефективності. Основні наукові результати, що характеризуються високим рівнем наукової новизни, є такими:

удосконалено:

- механізм управління розвитком підприємств шляхом інтеграції до нього принципів адаптивного менеджменту, що сприймається як самостійний напрям управління, який синтезує ознаки гнучкого та інноваційного підходів, що на відміну від існуючих, поєднує чотири основні напрями його інтеграції у систему менеджменту організацій (нове мислення, інноваційне реагування, рішення та управління ризиками на основі великих даних, актуалізація контенту) і дозволяє дотримуватись ієрархії пріоритетів управлінських змін, таких як економічний, соціальний, екологічний розвиток, виробничі та інноваційні процеси, комунікації, цифрові трансформації, що забезпечує системну та своєчасну управлінську реакцію підприємств на воєнні та цифрові ризики;

- процес прийняття управлінських рішень шляхом запровадження авторського алгоритму, який відрізняється від традиційних практик врахуванням потреби оцінювання цифрових ризиків, зіставлення вигід і втрат, аналізу досвіду конкурентів, конкретизацією елементів управлінського рішення в цифровому просторі та забезпеченням безперервного контролю його реалізації, що підвищує оперативність та обґрунтованість ризик-менеджменту;

- підходи до формування корпоративної культури підприємств шляхом запровадження такого її формату, що, на відміну від наявних, підтримує і заохочує готовність до змін, прогресивне лідерство, а також сприяє навчанню і розвитку персоналу шляхом формалізації основ цифрової культури та розширенню меж цифрових компетенцій, які є критично важливим для економічного виживання бізнесу в умовах цифровізації;

- систему управління цифровими ризиками підприємств, яка, на відміну від класичного системного підходу до ризик-менеджменту, сфокусована на формуванні механізму проактивного захисту корпоративних ресурсів від загроз кібербезпеці та інтеграції до нього передових інноваційних технологій та штучного інтелекту для їх своєчасної ідентифікації, а також акцентує ресурси та зусилля на використанні інструментів управління цифровими ризиками, проєктному підході, гнучких методах і забезпеченні своєчасного доступу управлінського персоналу до актуальної цифрової інформації;

дістали подальшого розвитку:

- концептуальні засади адаптивного управління розвитком підприємств у воєнний час під впливом цифрових ризиків, що, на відміну від усталених форматів управління організаціями, масштабує та посилює здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до мінливих умов економічного, соціального та цифрового оточення за допомогою новітніх управлінських інструментів, що використовуються у процесі реалізації п'яти запропонованих стратегій адаптивного управління розвитком підприємств: адаптивної соціально-орієнтованої стратегії, адаптивної цифрової стратегії, адаптивної стратегії зростання конкурентоспроможності; адаптивної стратегії управління ризиками, адаптивної стратегії стабілізації фінансового стану підприємства;

- підходи до конкретизації стратегічних цілей управління розвитком підприємств, що, на відміну від традиційних, передбачають трансформацію стратегічного менеджменту шляхом акцентування управлінських зусиль на інтеграції перспективних цілей цифровізації у стратегію розвитку, досягненні стану цифрової стійкості, систематизації поетапності розроблення стратегії та

використанні механізму каскадування та проектного підходу (за технологіями Scrum, Kanban) для уникнення «управлінського хаосу» та забезпечення інформаційної прозорості результатів управління підприємством та його розвитком для стейкхолдерів;

- підходи до формування методології ESG-орієнтованого управління розвитком підприємств, що, на відміну від існуючих, ґрунтуються на інтегруванні ESG-принципів (пріоритетності та поєднанні екологічних, соціальних, управлінських цілей) у механізм стратегічного управління підприємством, і доповнюються оновленими на теоретико-методичному рівні дефініціями екологічного, соціального та корпоративного менеджменту, а також враховують можливості цифрових трансформацій бізнес-процесів (через запровадження посади CDO та формалізацію основ цифрової культури організації) для підвищення його ефективності, забезпечення конкурентоспроможності, позитивного іміджу та інвестиційної привабливості підприємства та досягнення цілей його сталого розвитку;

- вектори руху менеджменту підприємства для його переходу до адаптивного управління розвитком, що, на відміну від загальних рекомендацій, конкретизують практичні кроки через нове мислення та стратегічну цифрову трансформацію бізнесу, інноваційне реагування (запуск мінімально життєздатних продуктів (MVP) та швидкі цикли «тест-навчання-адаптація»), прийняття стратегічних управлінських рішень на основі аналізу даних і результатів ризик-менеджменту, а також постійну актуалізацію контенту для управління, навчання та комунікації.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, що виносяться на захист. Представлені результати дослідження, сформульовані висновки та розроблені рекомендації здобули переконливе наукове обґрунтування. Їх достовірність підтверджується ретельним контент-аналізом значного масиву вітчизняних та іноземних наукових джерел, положень нормативно-правової бази, електронних ресурсів і статистичних даних. Досягнення мети дисертаційної роботи переконливо

доведене високим теоретико-методичним рівнем представлених для обговорення науковою спільнотою у формі статей та тез доповідей наукових результатів. Належні теоретична та прикладна цінності дослідження забезпечуються раціональним застосуванням широкого спектра методичних інструментів проведення наукових пошуків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання наукових положень і висновків, отриманих за підсумками проведеного дослідження на прикладному рівні під час визначення вітчизняними підприємствами стратегічних орієнтирів для майбутнього розвитку. Зокрема, матеріали дослідження стали фундаментом для конкретизації стратегічних цілей розвитку Фермерського господарства «Алмар» з урахуванням викликів цифровізації, а також були використані його керівництвом для формування адаптивної системи управління в умовах воєнного часу та цифрових ризиків (довідка № 02-14 від 18.09.2025 р.). Дієвість започаткованих змін, ініційованих на прикладному рівні на підставі результатів дослідження, підтвердило керівництво Селянського (фермерського) господарства «Дар», оскільки їх впровадження супроводжувалось такими позитивними тенденціями для діяльності підприємства, як підвищення ефективності управлінських зусиль завдяки інтеграції цифрових інструментів та принципів гнучкого менеджменту, зростання конкурентоспроможності, покращення прогнозування та реагування на ринкові зміни (довідка №74 від 18.09.2025 р.).

Авторські пропозиції щодо формування та використання комплексної цифрової екосистеми менеджменту, з акцентом на цифрову стійкість бізнесу та ефективний обмін даними, використано у діяльності Аграрної Компанії «Зернофарт» (довідка № 3Ф-36 від 15.09.2025).

Теоретичні та методичні напрацювання за результатами проведеного дослідження застосовано у освітньому процесі Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, під час розробки силабусів і робочих програм для освітніх компонентів «Аналіз господарської діяльності»,

«Ціноутворення», «Стратегічне та інноваційне управління розвитком організації», використано у процесі їх викладання для підготовки лекційних матеріалів і візуального контенту для супроводу аудиторних занять, а також для оновлення тематики кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 (D3) «Менеджмент» освітніх ступенів бакалавра та магістра (довідка № 136/04 від 29.09.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Ця дисертаційна робота є одноосібною науковою авторською працею, в якій запропоновано оновлені та доповнені теоретико-методичні підходи до управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу. Основні, отримані у процесі дослідження, наукові результати, висновки і рекомендації, які виносяться на публічний захист, одержані автором особисто. Внесок здобувача освітньо-наукового ступеня доктора філософії у працях, написаних і оприлюднених ним у співавторстві, конкретизовано та уточнено у списку публікацій, що презентують наукові результати дослідження.

Апробація матеріалів дисертації. Основі пропозиції автора, щодо можливостей удосконалення процесу управління розвитком підприємства, було представлено науковій спільноті для широкого фахового обговорення на науково-практичних конференціях, зокрема міжнародних: «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (15 травня 2025 року, м. Кам'янець-Подільський), «Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем» (16 травня 2025 року, м. Харків), «Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку» (20 травня 2025 року, м. Луцьк), «Цифрова економіка (5-6 червня 2025 року).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 8 наукових працях загальним обсягом 4,06 др. арк., з них: 4 статті у фахових виданнях України категорії Б (3,44 др. арк.) та 4 матеріалах і тезах доповідей на наукових конференціях (0,62 др. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертаційна робота викладена на 267 сторінках. Обсяг основного тексту становить 194 сторінки, 5 додатків займають 39 сторінок, список використаних джерел налічує 288 найменувань. Матеріали дисертації містять 11 таблиці і 31 рисунок, з яких 10 – займає усю площу сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ

1.1. Наукові підходи до формалізації теоретичних основ управління розвитком підприємств під впливом явища цифровізації

Сучасні умови ведення бізнесу у значній мірі визначаються впливом цифрових трансформацій, здатність до яких стала визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, повсюдне запровадження штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних змінюють класичні практики ведення бізнесу та вимагають від суб'єктів господарювання оперативного розроблення та швидкого запровадження нових моделей управління їх розвитком на короткострокову та довгострокову перспективи. У пошуку ефективних управлінських рішень менеджмент компаній часто звертається до теорій управлінської науки, шукаючи відповідей на актуальні прикладні проблеми у відомих науковців і дослідників. Існуючі класичні підходи до управління розвитком підприємства заслуговують нині на нове прочитання та оцінювання рівня їх придатності до використання в умовах цифрової перебудови бізнес-процесів. Дослідження фундаментальних теоретико-методологічних засад управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій набуває особливої актуальності, оскільки дасть змогу відповісти на питання щодо можливості адаптації принципів економічного виживання українського бізнесу до нових реалій і ризиків цифрового економічного простору та допоможе формалізувати орієнтири для розробки стратегії розвитку підприємств у цифрову епоху.

Тематика пошуку та фундаменталізації концептуальних засад розвитку підприємств предметно розглядається багатьма сучасними дослідниками, і майже завжди супроводжується врахуванням певних управлінських

особливостей та проблем цього процесу. Також у фокусі фахових публікацій часто опиняються підвиди або функціональні напрями розвитку підприємств, які мають власні характерні риси, які трансформуються під впливом цифровізації, та мають отримати власне науково-теоретичне підґрунтя для успішної реалізації на прикладному рівні. Наприклад, Ткачук В. І., Булуй О. Г. досліджують управління рішеннями щодо розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості [1], Шелест Т. М. вивчає та узагальнює теоретико-методичні підходи до оцінювання системи управління підприємствами в напрямі інноваційно-орієнтованого розвитку [2], Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. виявляють та прогнозують особливості управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період [3], Іванюк У. В., Галаз Л. В. уточнюють і розширюють концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства [4], Олійник Т. І., Дубина В. В. описують характерні риси управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності [5], Куряча Н. В., Біліченко Ю. Є. розглядають можливості оптимізації управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [6], Гаврась Д. Р., Ємельянов О. Ю. висвітлюють теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств [7], Свистович А. П., Любчинський Л. І., Кононенко О. А., Скворцов М. Е., Яригін П. Ю., Цвик С. Р. систематизують принципи формування та структури механізму управління сталим розвитком підприємства [8], Чикуркова А. Д., Харченко Б. С. фокусують увагу на можливостях реалізації конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств [9], Сахацький М. М. окреслює пріоритети державної регуляторної політики з управління розвитком аграрного підприємництва [10]. Отже, вивчення питання управління розвитком сучасних підприємств набуває різних контекстів, та має хороший науковий бекграунд, який, однак, потрібно

оновлювати із урахуванням тенденцій до поширення явища цифровізації у економічному просторі ведення бізнесу.

У межах цього дослідження необхідно встановити, які аспекти та базові положення існуючих теорій управління розвитком підприємств придатні для використання менеджментом сучасних суб'єктів господарювання під час розробки стратегій цифрових трансформацій бізнесу, необхідних для його економічного виживання у мінливих умовах ведення підприємницької діяльності [11].

У табл. 1.1 систематизовано проблемні аспекти управління розвитком підприємств, які перебувають у площині наукових досліджень сучасних українських вчених.

Таблиця 1.1. – Проблемні аспекти управління розвитком підприємств у площині наукових досліджень

Напрямок	Проблемна область	Науковці, які досліджують цей аспект
Інноваційний розвиток	Теоретико-методичні підходи до оцінювання системи управління підприємствами в напрямі інноваційно-орієнтованого розвитку, проблеми прийняття рішень, інвестиційне управління, вплив євроінтеграції, ефективність інноваційного розвитку, адаптивне управління, бізнес-ідеології та новаторство в управлінні розвитком, екологічні інновації	Ткачук В. І., Булуй О. Г. [1], Шелест Т.М. [2], Божанова О. В., Юхман Я. В., Ковальов В. М. [15], Войнич Л., Кожель П. [20], Міщук Є. В., Воронов Д. С. [32], Одрехівський М. В., Саранча С. М., Коломацький В. В. [35], Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. [36], Попело О., Самойлович О. [38], Прохорова В., Зайцева А. [42], Савенко О. А., Курбацька Л. М. [44], Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С., Равлюк І. В. [49]
Стратегічне управління розвитком	Моделювання сценаріїв стратегічного розвитку, управління стратегічними змінами, досягнення стану конкурентоспроможності та управління конкурентними перевагами, вплив глобалізації, креативні підходи до стратегування, стратегічне бізнес-планування та управління проєктами, стратегічні сценарії розвитку підприємств,	Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. [3], Іванюк У. В., Галаз Л. В. [4], Олійник Т. І., Дубина В. В. [5], Бричко А. М., Бондар А. В. [17], Верхоляк П. Г. [19], Гринько Т. В., Соколова К. О. [22], Жовновач Р. І., Шаталов О. В. [23], Журило І. В., Фесенко Е. О. [25], Осіпова А. А., Новак І. М., Ревуцька А. О. [37], Прохорова В. В., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. [40], Прохорова В. В., Залуцька Х. Я. [41], Рубанік В. В. [43], Чобіток В. І., Костін Ю. Д. [50]

Продовження табл.1.1

Напрямок	Проблемна область	Науковці, які досліджують цей аспект
Управління розвитком в умовах невизначеності та ризиків, під впливом загроз воєнного часу	Управління в умовах нестабільного ринку, забезпечення економічної безпеки, управління конфліктами, загрози смарт-економіки, вплив сучасних викликів і світових змін на управлінську культуру	Куряча Н. В., Біліченко Ю. Є. [6], Архипенко Т., Іванова М. [13], Богуславська С. І., Кравченко О. О., Русаловський А. О. [14], Сергієнко С. С., Снітко Є. О., Сухомлин Л. В., Михайлов С. В. [45], Тютенко Н. А. [47]
Інформаційні та цифрові впливи на управління розвитком	Інформаційне забезпечення управлінського процесу, управління прозорістю, діджитал-трансформації бізнесу, особливості стратегічного управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки	Гаврась Д. Р. [7], Буреннікова Н. В., Віштак І. В. [18], Зайцева А. С. [26], Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. [30], Наврозова Ю. О., Яницька А. М. [33], Нагорна І. І., Корейба В. Д. [34], Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М.
Сталий (стійкий) розвиток	Формалізація механізму управління сталим розвитком, управління стійким розвитком підприємства через інструменти соціально відповідального маркетингу, виклики антикризового менеджменту, ризики сталого розвитку, управління організаційним розвитком, обліково-аналітичне забезпечення, управління змінами, ESG-стандарти	Свистович А. П., Любчинський Л. І., Кононенко О. А., Скворцов М. Е., Яригін П. Ю., Цвик С. Р. [8], Жосан Г. В., Покотилова В. І. [24], Коваль В. В., Філіпішина Л. М., Міхно І. С., Мазур Ю. В., Арабаджи В. І. [27], Копотієнко Т. Ю., Овчарик Р. Ю. [28], Котенко С. І., Оніщенко С. В., Корж А. Є. [29], Лісовий С. М. [31], Поплавський Е. В. [39], Тарасюк О. В. [46], Худолей В. Ю., Бірюков Є. О. [48], Ковтун О.А. [53]
Економічний розвиток	Розробка конкурентних стратегій, державне регулювання, холистичний розвиток, еталонне управління розвитком, соціальний аспект, управління розвитком підприємств на основі вартісного підходу	Чикуркова А. Д., Харченко Б. С. [9], Сахацький М. М. [10], Ареф'єва О. В., Полоус О. В. [12], Божанова О. В., Юхман Я. В., Ковальов В. М. [15, 16], Головач С. І. [21], Шкуренко О. В., Васюченко П. В. [52]

Джерело: складено автором

За результатами контент-аналізу змісту публікацій сучасних дослідників, доходимо висновку про те, що під розвитком підприємства доцільно розуміти напрям управлінської діяльності та площину прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на виконання багатогранного та багатовимірного стратегічного завдання менеджменту організацій щодо забезпечення її економічного, технологічного, соціального успіху

довгостроковій перспективі, що в реаліях невизначеності і ризиків виступають обов'язковою умовою для досягнення суб'єктом господарювання конкурентних переваг та підтримання стійкості та безперервності його функціонування. Еволюція підприємства, особливо з метою досягнення цілей сталого розвитку – це не лише зростання значень його економічних показників або розширення масштабів фінансово-економічної діяльності, а й всебічна інформаційна трансформація бізнес-процесів в умовах цифрової стійкості та/або цифрової трансформації економічних процесів, яка дає нові конкурентні можливості для підприємства для його подальшої рентабельної роботи, розширює його присутність на ринку та максимізує ефективність реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Розвиток підприємства у широкому розумінні змістового сенсу цієї дефініції ініціюється зі сфокусованими, ціле орієнтованими, комплексними та систематичними управлінськими зусиллями, спрямованими на покращення та підвищення рівнів рентабельності функціонування усіх рівнів і напрямів ділової активності бізнес-структури. Також обов'язковою умовою поступального та ефективного розвитку є узгодження та балансування інтересів і прагнень усіх категорій стейкхолдерів та власних економічних цілей підприємства. У згаданому контексті розвиток підприємства охоплює в управлінській площині стратегічний менеджмент, що визначає траєкторію його подальшої діяльності через функції планування, прогнозування, організування, виконання та оцінювання ініціатив економічної еволюції у ринковому просторі; до цього додаються аспекти сталого розвитку, які предметно досліджуються сучасними вченими під час їх намагань знайти пояснення тенденціям сучасних напрямів управління організаціями. Крім того, усе частіше у науковій площині піднімаються питання впливу цифровізації та цифрових трансформацій як на процес конкретизації менеджментом компаній цілей їх розвитку, так і власне на процес управління розвитком суб'єкта господарювання, особливо на довгостроковому часовому інтервалі.

Вектори управління розвитком підприємства у системі менеджменту організацій узагальнено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. – Вектори управління розвитком підприємства у системі менеджменту організацій

Джерело: складено автором

Отже, у науковій економічній думці можна простежити кілька актуальних напрямів досліджень проблем управління розвитком підприємств. Кожен напрям має власні теорії та методологію, однак, наявні і спільні контексти,

пов'язані з безпосереднім розумінням сутності розвитку суб'єкта господарювання на теоретичному та прикладному рівнях.

Поступовий, однак, безперервний розвиток підприємства вимагає від його топ-менеджменту комплексного та всебічного оцінювання зовнішніх і внутрішніх умов бізнес середовища, у якому суб'єкт господарювання функціонує, оскільки саме його зміни, оновлення та трансформації визначають, у яких напрямках суб'єкта господарювання варто надалі розвиватися, та які актуальні виклики та можливості очікують його на шляху подальшого розвитку на три, п'ять, десять років уперед. Цей аналітичний процес вимагає застосування сучасних методів наукового та проблемо орієнтованого менеджменту та аналітичного інструментарію для забезпечення високого рівня інтеграції та конвергенції різних напрямів управління діяльністю компанії (як видно з рис.1.1, управління розвитком охоплює та поєднує різні напрями менеджменту організацій), а також раціонального та вдумливого використання корпоративних ресурсів у цьому процесі (зокрема, таких обмежених в умовах воєнного часу ресурсів підприємств, як людські ресурси, фінанси та джерела фінансування, технічні та технологічні інновації, матеріальні та нематеріальні активи, тощо). Такий управлінський підхід дозволяє організувати цілісну та динамічну стратегію зростання бізнесу. Відтак, сутність успішного розвитку підприємства у сучасних економічних умовах криється у його здатності трансформуватися у формат гнучкого менеджменту. Від суб'єкта господарювання, що прагне розвитку, очікується здатність швидко реагувати на будь-які події та обставини, які відбуваються на ринку (наприклад, поява нових конкурентів або державних обмежень і контролю певних видів економічної діяльності), на небезпеки, загрози, виклики та можливості, які супроводжують появу нових економічних і цифрових ризиків. Розвиток підприємства супроводжується активним пошуком представниками його топ-менеджменту резервів для масштабування діяльності та посилення впливу на ринковий сегмент з перспективою зайняти на ньому лідерську позицію. Під цим маємо розуміти управлінську здатність компанії подолати зовнішній конкурентний

тиск, але і спроможність водночас мінімізувати ризики внутрішнього корпоративного середовища, надати партнерам і стейкхолдерам гарантії того, що підприємство має міцну господарську позицію та економічний потенціал, і нарощує та зміцнює здатність для забезпечення власної економічної безпеки в складних та важко прогнозованих умовах невизначеності та ризиків.

Сучасне підприємство, щоб забезпечити своє економічне виживання на ринках товарів і послуг, повинно постійно прагнути розвитку, що означає злагоджену систему дій елементів його організаційної структури, постійну адаптацію їх до мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища ведення бізнесу. Коригування зафіксованих у стратегії орієнтирів розвитку бізнесу є необхідним та результативним у тому випадку, якщо управлінські рішення, які з цим пов'язані, сприяють якісним трансформація бізнес-процесів і допомагають підприємству підтримувати високий рівень конкурентних переваг, що є необхідною умовою для його довгострокового перебування на ринку, особливо в умовах посилення конкуренції з боку європейських компаній. Процеси розвитку суб'єкта господарювання не відбуваються автоматично: вони мають зініціюватися управлінським персоналом, схвалюватися керівництвом і бути зрозумілими персоналу для уникнення опору змінам з боку працівників. Також важливу роль відіграє діюча система менеджменту організації, рівень її гнучкості, візія та місія, які прагне втілити в життя підприємство, стратегія, яка може стимулювати або обмежувати можливості для розвитку суб'єкта господарювання.

Отже, змістова сутність поняття розвитку підприємства лежить у предметній області якісних трансформацій та еволюційних змін його внутрішнього та зовнішнього середовища і бізнес процесів, які у ньому реалізуються, що призводить до більш складних, динамічних і результативних станів його фінансово-економічної діяльності.

Як довели результати проведеного контент-аналізу фахової літератури [1-11, 12-52], управління розвитком суб'єкта господарювання з одного боку широко розглядається у фахових публікаціях, а з іншого – характеризується

неоднозначністю та нечіткістю сприйняття і розуміння у теоретико-методологічній та прикладній площинах як науковцями-теоретиками, так і фахівцями-практиками. Різноманітність дослідницьких позицій щодо дефініції розвитку, різні аспекти думок щодо того, як саме має відбуватися управління розвитком підприємства, та які функціональні складові мають входити до цього процесу, сформували палкі дискусії навколо концептуальних засад теорії розвитку підприємства, які, в основному, формалізуються у дві різноспрямовані концептуальні течії.

Фундатори першої течії розглядають розвиток підприємства лише як якісне явище, протиставляючи та доповнюючи його окремою категорією – управління розвитком, яка характеризує сам поступовий процес зростання, ідентифікований як кількісні зміни фінансово-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання. Цей підхід має назву якісного, і він є результатом переконання науковців у тому, що не кожне підприємство має економічно зростати та масштабуватись, але воно має розвиватися хоча б для того, щоб уникнути ризику ліквідації, адаптуватися та еволюціонувати попри мінливість і складність умов зовнішнього та внутрішнього середовища його існування.

Автори другої течії звертаються до праксеології, у якій поняття розвитку розуміється як взаємодоповнююча комплексна поява кількісних (таких, як організаційний ріст підприємства), і якісних змін бізнес-процесів під час діяльності суб'єкта господарювання. У цьому науковому підході розвиток розуміється не лише як конкретний результативний індикатор, що оцінює рівень розширення меж діяльності підприємства, ефект його масштабу, але і як якісна характеристика, результат його еволюційних змін, що може вимірюватися такими індикаторами, як темпи зростання, широта диверсифікації, структурні зміни, швидкість організаційних трансформацій та рівень задоволення інтересів стейкхолдерів. Надзвичайно важливим доповненням цієї концепції є те, що між двома окресленими площинами кількісних вимірів формуються тісні та чіткі причинно-наслідкові зв'язки.

У методологічному контексті конкретний метод розвитку підприємства визначається науковцями, як набір різноманітних алгоритмів, моделей і інструментів, що мають спільну теоретичну парадигму та націлені на реформування, оновлення та модернізацію характеристик його діяльності. Під час застосування методології розвитку, її елементи впливають одразу на декілька підсистем менеджменту організації та змінюють якісні та кількісні характеристики її поточного стану. Усі управлінські дії, які вчиняються для досягнення запланованих у результаті ініціювання процесу розвитку цілей, мають бути взаємопов'язаними, тому будь-які управлінські рішення щодо зміни формату бізнес-процесів підприємства неминуче призведуть до трансформації комплексної системи його менеджменту, у тому числі до змін у її архітектоніці, у перебігу процесів оперативного та стратегічного управління та методів і технологій прийняття управлінських рішень.

Отже, розвиток підприємства з позиції процесного підходу та як об'єкт управлінського впливу в межах науки менеджменту можна ідентифікувати як процес безупинного та безперервного удосконалення та адаптації підприємства до зовнішніх умов та викликів із метою досягнення ним більш високого рівня ефективності підприємницької діяльності, кращих показників конкурентоспроможності та сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Розвиток підприємства об'єднує низку заходів та засобів, спрямованих на зміцнення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі, появу інноваційних продуктів і сервісів, та оптимізувати внутрішні процеси усередині компанії. Розвиток підприємства можна вимірювати в кількісних показниках, зокрема, у значеннях зростання обсягів доходів або розширення меж ринкової ніші, яку воно займає, а також у якісних вимірниках, таких як, поліпшення рівня організаційної культури, розвиток людського капіталу, зростання рівня задоволеності клієнтів рівнем сервісу. Основним елементом процесу розвитку підприємства є менеджмент, який покликаний об'єднати різні аспекти його діяльності у єдиний та ефективний процес, що

здатний гарантувати суб'єкту господарювання максимально можливий рівень досягнення стратегічних цілей.

На рис. 1.2 візуалізовано розгалуження сутнісних напрямів класичних і інноваційних теорій управління розвитком підприємств.

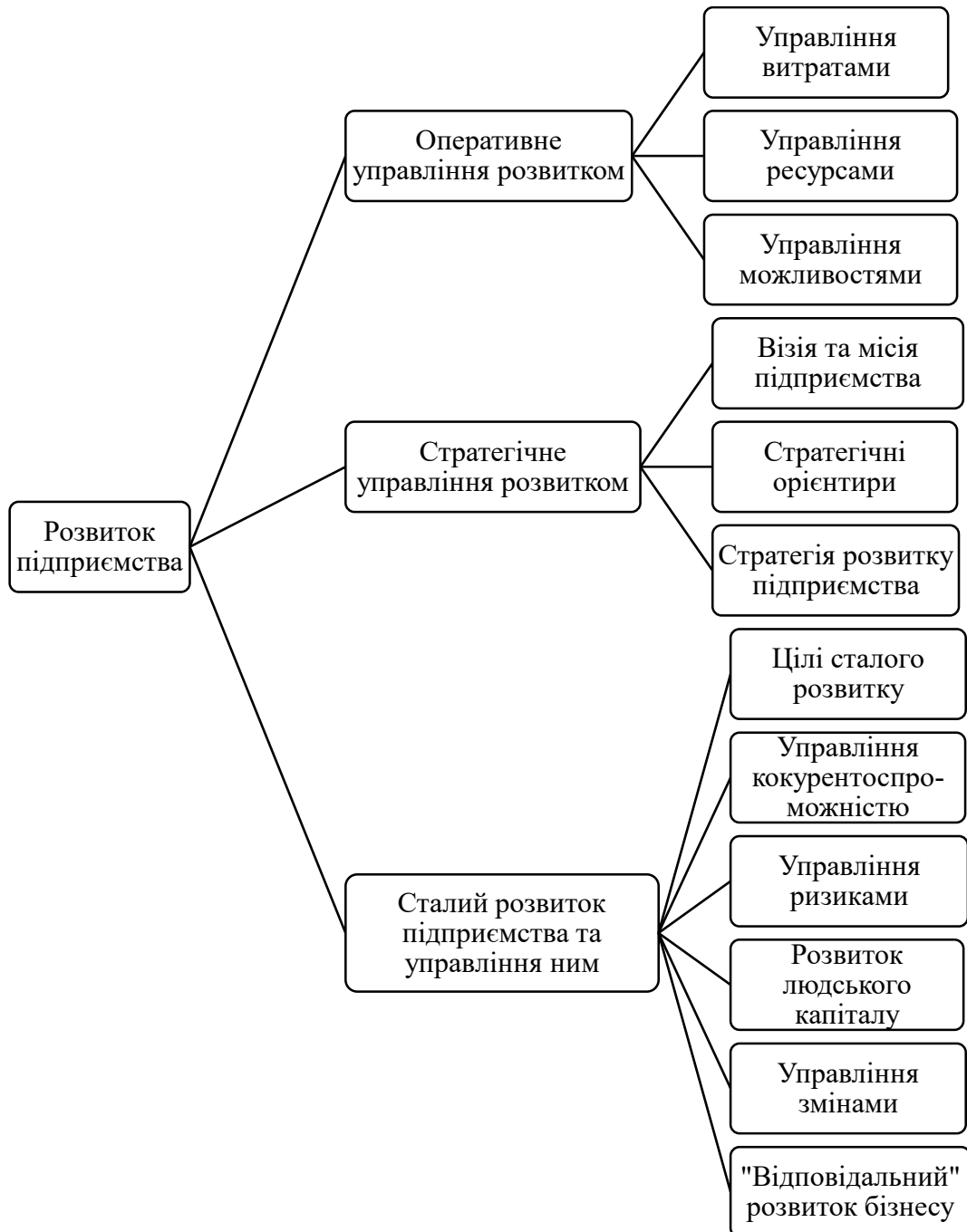


Рисунок 1.2. – Розгалуження сутнісних напрямів класичних і інноваційних теорій управління розвитком підприємств

Джерело: складено автором

Хоча концептуальні засади розвитку підприємства є багато векторними та багатогранними, їх інтерпретація суттєво різниться у різних наукових джерелах, однак, майже завжди розвиток підприємства розуміється, як інтеграція інновацій у виробничі та бізнес-процеси, технологічна трансформація бізнес-процесів і запровадження інноваційних систем управління суб'єктам господарювання.

У 2025 році маємо констатувати той факт, що цифровізація стрімко проникає в усі сфери економічного життя. Цифровими трансформаціями охоплені більшість процесів у діяльності сучасних підприємств. Ті компанії, які прагнуть стати на шлях стратегічного розвитку та вижити у конкурентній боротьбі, мають швидко та ефективно запровадити у себе цифрові технології і сервіси та адаптувати свої управлінські процеси реалізацію у комплексних цифрових екосистемах. Однак, будь-яка еволюція, у тому числі цифрова, несе у собі ряд загроз. Зокрема, цифрові технології подекуди негативно впливають на стан екологічного середовища. Наприклад, штучний інтелект, який використовується нині активно та повсюдно, потребує великої кількості енергії, що супроводжується зростанням викидів CO² в атмосферне повітря. Відчутним є і соціальний ефект від цифровізації: персонал багатьох компаній має негативні очікування щодо своїх кар'єрних перспектив, зважаючи на те, наскільки стрімко та швидко цифрові технології здатні замінити людську працю не лише у фізичному її прояві, але і у інтелектуальному. Системи та механізми управління організаціями опинилися під дією ризиків від дистанційної зайнятості, ускладненням контролю за результатами роботи цифрових команд, аналізу великих обсягів інформації, яку необхідно опрацювати для прийняття управлінських раціональних управлінських рішень; налагодження та відстеження комунікації у режимі 24/7, відсутності можливостей контролю якості співробітників, які працюють у режимі онлайн, тощо.

Зниження негативного впливу на навколишнє середовище від діяльності підприємницьких структур, підвищення рівня соціальних показників шляхом

рівного доступу населення до ресурсів, послуг і можливостей, що визначають якість життя великих соціальних груп, а також справедливе ставлення до працівників з боку менеджменту компанії тісно корелюють із цілями сталого розвитку, яких дотримуються Україна на загальнонаціональному рівні, інтегруючих до глобального простору як країна, яка турбується про майбутнє планети. Відтак, перед управлінським персоналом сучасних підприємств постає актуальний виклик – трансформувати підходи до управління бізнесом із використанням переваг цифровізації для забезпечення успіху на шляху сталого розвитку у поточній та довгостроковій перспективах [54].

Для проведення цього дослідження було використано монографічний метод для опрацювання публікацій вітчизняних вчених 2021-2025 років, ознайомлення зі змістом яких дало можливість встановити, які проблемні аспекти супроводжують процес цифровізації економічного простору діяльності суб'єктів господарювання та цифрові трансформації бізнес-процесів вітчизняних підприємств. Ряд дослідників характеризує переваги та можливості, які цифровізація здатна забезпечити бізнесу. Наприклад, Артьомова А. Ю. робить акцент на цифровій трансформації інноваційних систем підприємств та детально описує механізми змін, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності [55], які з'являються за умови коректного запровадження нових методів і моделей цифрового господарювання та менеджменту; Ачкасова Л. М. конкретизує особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства [56], Білий Д. І., Гарафонова О. І. визначають спільні та відмінні риси цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки [57], Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Чорна О. А. простежують еволюцію в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій [58], Бугріменко Р. М., Смірнова П. В., Смокова Л. М. фокусуються на особливостях управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації [59], Івченко Є. А., Хімченко А. О. визначають характерні риси цифрової трансформації систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах [60]. На мега та

макрорівнях питання цифровізації піднімає Ковальчук Т. Г., що визначає пріоритетні напрями розвитку глобального підприємництва України в контексті структурної трансформації цифрової економіки [61]. Цифрові трансформації нині відбуваються на усіх рівнях управління підприємствами та у різних площинах їх фінансово-господарської діяльності. Їх вплив простежується у організаційній культурі [62], у інтелектуальному потенціалі [63], у маркетингу [64, 65], у менеджменті [66, 67] та в управлінні людським капіталом [68]. Увагу вчених привертають проблеми розроблення сучасних моделей діагностики та оцінювання цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації [69], комплексні трансформації бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифровізації [70], можливості цифрових трансформацій підприємств на основі хмарних сервісів [71], формування та аналіз статистичного підґрунтя формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації [72].

Вивчення матеріалів бази даних Scopus з 1995 по 2025 роки демонструє, що явище цифровізації у контексті управління підприємствами досліджувалось у різних площинах, зокрема, найбільше публікацій стосувалось царини комп'ютерних наук (23% усіх публікацій у базі), інженерії (15% усіх публікацій у базі), бізнесу, управління та обліку (14% усіх публікацій у базі), науки про рішення – багатодисциплінарної галузі знань, у якій поєднані елементи математики, статистики, економіки, психології та комп'ютерних наук (9% усіх публікацій у базі) – рис.1.3. Ці дані свідчать про значний науковий інтерес дослідників до вивчення можливостей цифровізації та цифрових трансформацій в управлінні організаціями та їх підрозділами [54]. З плином часу та під впливом поглиблення проникнення цифрових трансформацій у процеси менеджменту, цей інтерес зростатиме, адже потрібно буде шукати шляхи оптимального використання цифрових інструментів для досягання цілей сталого розвитку та для забезпечення можливостей економічного відновлення підприємницьких структур після завершення військових дій на території України.

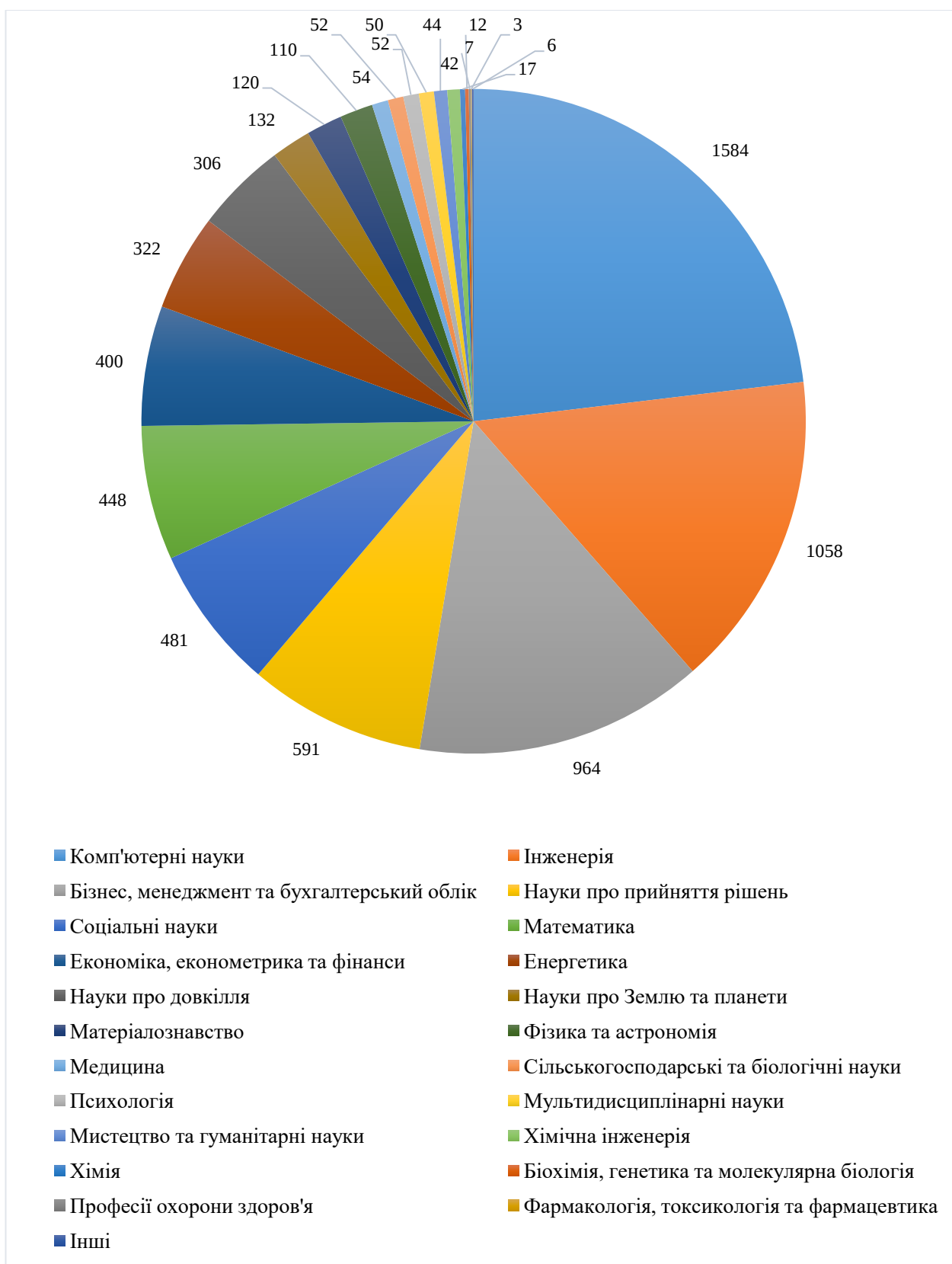


Рисунок 1.3. - Кількість публікацій, тематика яких присвячена управлінню підприємством та цифрові трансформаціям, у базі даних Scopus (кількість документів за галузями знань, 1995-2025 роки)

Джерело: [54]

Білий Д. І., Гарафонов О. І. за результатами аналізу публікацій, які стосувалися методологічних аспектів цифрової трансформації суб'єктів господарювання виокремили чотири основні напрями, у які спрямовані дослідження: першим напрямом охоплені наукові пошуки, присвячені формалізації та оновленню концептуальних засад цифрової трансформації, її впливу на використання підприємствами бізнес-моделі та управлінські підходи; другий – стосується особливостей прояву цифрової трансформації в різних секторах економіки, у тому числі, і технологій управління підприємствами різних видів економічної діяльності в контексті сталого розвитку; третій напрям сформувався публікації, у фокусі яких перебував аналіз методів цифрової трансформації бізнес-процесів та підходи до оцінювання результатів її ефективності та розглядались можливості використання цифрових трансформацій як платформи для стійкого розвитку бізнесу; четвертий напрям складається із досліджень, які містять результати аналізу впливу цифрової трансформації на стан функціонування підприємництва у міжнародному контексті [57, с.38-40].

Кузьмінська Н. Л., Коцюбайло М. Р. стверджують, що згідно з «Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налаштування електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтеграцію віртуального та фізичного, створюючи кіберфізичний простір. У свою чергу, цифрова трансформація – це процес упровадження цифрових технологій у всі аспекти та сфери діяльності підприємства, що спрямований на підвищення його ефективності, скорочення витрат і створення нових можливостей для розвитку» [63, с.152].

Цифровізація економічного простору, у якому функціонують сучасні підприємства, характеризується такими тенденціями: зростання масштабів гнучкого та адаптивного управління, поширення SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) технологій у бізнес-процесах компаній, започаткування нових

форм і видів бізнесу у цифровому форматі, у тому числі таких, які на 100% є електронними, використання цифрових екосистем для автоматизації функціонування підприємств і управління ними, оновлення бізнес-моделей ведення бізнесу [58, с.456].

Білий Д. І., Гарафонова О. І. вважають, що підходи до цифрової трансформації підприємств у сучасних умовах можна згрупувати таким чином: інтеграція цифрових технологій в управління ресурсами підприємства, орієнтація на дані у фінансовій і маркетинговій системах, автоматизація бізнес-процесів, зокрема, документообігу, створення і використання цифрових екосистем, гнучкі моделі організації менеджменту та управління персоналом (наприклад, використання адаптивного управління та робота у цифрових командах) [57, с.41]. Івченко Є.А., Хімченко А.О. зазначають, що впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати операційні процеси, покращувати якість продукції та послуг, підвищувати ефективність управління ресурсами та мінімізувати витрати. Використання таких технологій, як RFID (Radio Frequency IDentification), блокчейн, хмарні сервіси, BPM (Business Process Management) та RPA (Robotic Process Automation), сприяє підвищенню продуктивності підприємств та їхній адаптації до нових умов ведення бізнесу. Існує безліч сучасних платформ, які можуть допомогти підприємствам у цій справі. Однією з таких платформ є Business Process Management (BPM). Це програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, керувати ними та оптимізувати. Воно дозволяє покращити продуктивність та ефективність бізнес-процесів, а також зменшити витрати на їх виконання [60, с.48].

Отже, розвиток підприємства під впливом цифровізації – це прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на використання можливостей для масштабування його діяльності за допомогою цифрових технологій і сервісів, та на протидію впливу цифрових ризиків, здатних зменшити потенціал суб'єкта господарювання та стати причиною недосяжності ним запланованих стратегічних орієнтирів.

1.2. Еволюція теорій і концепцій управління розвитком підприємств у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації

У концепціях науки менеджменту натеper виокремлюються такі теорії розвитку підприємництва: теорія економічного підприємництва, соціологічна теорія, теорія інновацій, психологічна теорія, культурна теорія, ресурсно-орієнтована теорія, теорія ефектуації, теорія соціальних мереж, теорія людського капіталу, інституційна теорія, теорія переносу знань, теорія креативності 4П, теорія прибутку, теорія можливостей, теорія власності [11].

Теорія економічного підприємництва фокусується на економічних факторах розвитку бізнесу та підтримує ідею Й. Шумпетера щодо інноваційності та необхідності творчого руйнування застарілих практик ведення бізнесу. Соціологічна теорія вивчає вплив суспільства, його груп і культури на підприємницьку поведінку. Теорія інновацій ґрунтується на твердженні, що розвиток і інновації є синонімами, і перше згадане явище напpяму пов'язане з другим. Психологічні теорії підприємництва засновані на врахуванні індивідуальних особливостей управлінців і стейкхолдерів, а також на ментальних процесах, які мають місце в управлінській діяльності. Культурна теорія має на меті донести до менеджменту необхідність врахування культурних особливостей, цінностей, вірувань і інших аспектів при визначенні шляхів і орієнтирів для реалізації підприємництва у певному регіоні. Ресурсно-орієнтована теорія вказує на важливість існування у підприємства постійного доступу до необхідних корпоративних ресурсів. Теорія ефектуації має в основі припущення, що підприємці починають ведення бізнесу, користуючись доступними для них засобами та активами, і постійно коригують свої економічні цілі відповідно до появи нових можливостей чи виникнення обмежень. Ця теорія чітко наголошує на важливості таких характеристик сучасного менеджменту, як адаптивність, експериментування та використання існуючих у конкретний момент часу ресурсів для досягнення підприємницького успіху. Ефектуація підкреслює динамічний характер підприємництва та

діяльності суб'єктів господарювання на ринках товарів і послуг. Теорія соціальних мереж наголошує на важливості соціальних зв'язків для ведення бізнесу у сучасних умовах. Соціальні зв'язки формують надійні логістичні та комунікаційні канали, сприяють налагодженню тривалих партнерств. Ця теорія добре слугує потребі розвитку бізнесу під впливом цифрових трансформацій, адже більшість соціальних контактів нині з'являються та підтримуються саме у цифровому просторі. Теорія людського капіталу сформована із переконання щодо того, що людський ресурс є основним для отримання конкурентних переваг сучасним бізнесом, а тому потребує інвестицій у формування навиків, компетенцій і вмінь працівників підприємств, які націлені на довгострокову успішну економічну діяльність. У межах інституційної теорії науковцями досліджується, як саме формальні та неформальні інституції та результати їх існування, такі як закони, правила, норми, звичаї та цінності, впливають на підприємницьку діяльність. У теорії переносу знань стверджується, що існуючі підприємства можуть транслювати свій досвід, напрацювання, кращі практики у економічне середовище, у якому їх можуть знайти та використати для підвищення рівня ефективності власної роботи інші компанії, наприклад, новостворені. Теорія креативності 4П поєднує увагу менеджменту до чотирьох аспектів: П1 – персони (особистості) – працівника або клієнта, який демонструє індивідуальні характеристики та риси, що сприяють креативності під час прийняття управлінських рішень у бізнесі; П2 – процесу, що відповідає за методи та техніки, які використовуються управлінським персоналом для генерування та втілення креативних ідей; П3 – преси, що означає, що існують фактори навколишнього середовища, які впливають на підприємницьку креативність, такі як, наприклад, організаційна культура та зовнішній вплив регуляторних органів; П4 – продукт, отже, у результатів творчого, креативного процесу підприємство отримує такі результати, як нові продукти, послуги або бізнес-моделі. Згідно теорії прибутку – основний економічний ефект від підприємницької діяльності – прибуток – є причиною тощо, що підприємство бере на себе ризики, іноді невиправдані, з метою максимізувати цей ефект у

кількісному вираженні. Теорія можливостей відповідає своїй назві та наголошує на тому, що суть успішного підприємництва полягає у здатності його очільника або управлінця зрозуміти та використати наявні можливості з оптимальним для суб'єкта господарювання результатом. Теорія власності або теорія прав власності, досліджує взаємозв'язки між володінням ресурсами, дотриманням права власності, контролем цього процесу з боку владних структур та економічними результатами підприємницької діяльності. Прихильники цієї теорії стверджують, що захищені права власності та налагоджена на державному рівні протидія їх порушенню є вирішальними для сталого розвитку підприємництва [11].

Із теоретичної площини основ розвитку та еволюції підприємництва беруть свій початок наукові теорії управління розвитком підприємств. Усі вони містять у собі спроби вчених пояснити, як відбувається економічне зростання підприємств, як саме відбувається їх адаптація до змін навколишнього середовища і як компанії через механізми прийняття управлінських рішень реагують на умови існування бізнесу та й удосконалюють внутрішні бізнес-процеси у відповідності до викликів нових економічних тенденцій.

Куряча Н. В., Біліченко Ю. Є. зазначають, що управління розвитком підприємства охоплює процеси, пов'язані з удосконаленням організаційної структури, модернізацією виробництва, впровадженням нових технологій та розробкою нових продуктів або послуг [6, с.471]. Класики наукової царини розвитку підприємств та основоположники науки управління в цілому, такі як А. Сміт, Ж.-Б. Сей, А. Маршалл вважали, що розвиток підприємства відбувається у результаті нагромадження ним капіталу та поділу праці, що викликає підвищення рівня її продуктивності, і у комплексі – капітал і продуктивна праця – є рушіями розвитку підприємства. Основними завданнями менеджменту компанії у межах цієї теорії мають бути управління капіталом (фінансовий менеджмент, інвестиційний менеджмент) та управління персоналом (кадровий менеджмент, HR-менеджмент).

Кожна наукова теорія має свої обмеження, інакше еволюції наукової думки просто не відбувалося б – не було б для цього причин. Обмеженням класичної теорії управління розвитком підприємств є нівелювання, а простіше – не врахування її побічними факторів зовнішнього середовища діяльності підприємства, інновацій, які з'являються на ринках. Це аспект спрямовує до висновку, що класична теорія у її базових формулюваннях і постулатах є непридатною для формування теоретико-методичних засад управління розвитком підприємств під впливом цифрових трансформацій бізнесу, адже фактор інноваційності у ній лишається поза увагою.

Представники теорії життєвого циклу підприємства, такі як Л. Грейнер, І. Адісес, Л. Ларсон справедливо вважають, що підприємства у своїй діяльності проходять такі етапи «економічного життя»: зародження, зростання, зрілість, спад або трансформація бізнесу. Саме на етапі трансформації ця теорія демонструє свою придатність до застосування підприємствами, які знаходяться на шляху цифрової перебудови власного бізнесу. На кожному етапі життєвого циклу підприємство потребує використання різних моделей управління, більшої або меншої кількості різних ресурсів і змін у організаційній структурі. Тому цю теорію не можна вважати науково завершеною, «закритою» – вона здатна змінюватися під впливом тих обставин, які вимагають оновлення підходів до прийняття управлінських рішень з метою забезпечення максимального рівня ефективності функціонування підприємства на кожному етапі його існування та розвитку.

Адепти еволюційної теорії управління розвитком підприємства, серед яких особливо помітними фігурами є Р. Нельсон, С. Вінтер, вважають, що суб'єкти господарювання розвиваються шляхом варіацій, відбору і використання практик, які продемонстрували свою ефективність у минулому та були найуспішнішими. Такий підхід схожий до ідей біологічної еволюції видів, і акцент також зроблено на необхідності та здатності підприємства до адаптації до змін зовнішнього середовища. Без адаптації на компанію чекає програш у конкурентній боротьбі, і вона буде змушена піти з ринку, що означитиме її

економічну «смерть», подібну до вимирання слабких особин у процесі природного відбору.

Ресурсна теорія (Resource-Based View, RBV) та її найвідоміші представники Б. Вернерфельт та Дж. Барні висловлюють ідею про те, що підприємства розвиваються завдяки наявним у них унікальним внутрішнім ресурсам (зокрема, людському капіталу, інтелектуальному потенціалу, технологічним, креативним, творчим рішенням), які конкурентам важко повторити у своїй діяльності. Таким чином, в основу розвитку підприємства покладено внутрішній потенціал суб'єкта господарювання, а роль менеджменту – це своєчасно ідентифікувати та примножити унікальні ресурсні переваги компанії. До цієї теорії добре «пасують» принципи людиноцентризму, а також інноваційного управління. Цифрова трансформація бізнес-процесів для сучасних підприємств також може стати важливим внутрішнім ресурсом, здатним генерувати нематеріальні активи та отримувати від них прибуток.

Інституціональна теорія, уособлена у таких вчених, як П. ДіМаджіо та В. Скотт, сфокусована на ідеї, що розвиток підприємства відбувається під впливом соціальних очікувань і норм, правил і вимог регуляторного середовища та бажань і потреб основних категорій стейкхолдерів. Спрощено, можна сказати, що управління розвитком підприємства відбувається у тому напрямі, який є найбільш бажаним для учасників ринку, і рухається за траєкторією, що не виходить за межі впливу його регуляторів, зокрема, владних і законодавчих структур. Важливим завданням для управлінського персоналу в межах використання цієї теорії є балансування інтересів стейкхолдерів, і визначення та підтримання оптимальних співвідношень між можливістю задовольнити очікування усіх, не порушивши при цьому норми законів.

Теорія стратегічного менеджменту є однією із найвідоміших у науковій площині науки управління. Її представники М. Портер, Г. Мінцберг висловили гіпотезу, що розвиток підприємства відбувається за траєкторією обраної стратегії бізнесу, яка, у свою чергу, базується на результатах аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз діяльності підприємства. Її

методичну основу становлять SWOT, PEST, PESTEL, конкурентний аналіз. На нашу думку, явище розвитку підприємства є невидільним від поняття стратегії або стратегічного менеджменту, оскільки усі вони спрямовані до майбутнього часу, пов'язані з очікуваним станом підприємства у перспективі. Однак, справедливо вимагати від менеджменту компанії, аби траєкторія його розвитку проходила у відповідності до стратегічних орієнтирів, формалізованих у його генеральній стратегії.

Інноваційна теорія розвитку підприємства (представник – Й. Шумпетер) акцентує увагу менеджерів компаній та їх власників на тому, що вони розвиваються завдяки активному використанню інновацій, підтримці та реалізації підприємницьких ініціатив та «творчому руйнуванню» (creative destruction – процес, який передбачає, що нова версія продукту, послуги, процесу, тощо, повністю заміщує, руйнує попередню). Інновації змінюють ринок, ініціюють та супроводжують його еволюцію, дають змогу його учасникам економічно зростати. Ця теорія, на нашу думку, відповідає потребам і стану підприємства, яке опинилося в умовах цифрових трансформацій бізнесу.

Контент-аналіз джерел наукової літератури змушує погодитись із тим, що «управління розвитком підприємства в умовах ринкової нестабільності вимагає застосування адаптивного управління, інноваційних підходів та сучасних аналітичних інструментів. Адаптивне управління дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринку, тоді як інновації сприяють створенню нових можливостей для розвитку» [6, с.472]. Така дослідницька позиція спрямовує до думки, що нині формується адаптивна теорія управління розвитком підприємства, яка має певні риси еволюційної теорії, оскільки у процесі адаптації і можуть сформуватися ті ефективні практики менеджменту, які будуть використовуватись у майбутньому. З іншого боку, ця теорія демонструє риси інноваційної теорії, визнаючи, що завдяки інноваціям можливо якісно змінити усталені традиції ведення бізнесу та перевести їх у більш ефективну площину, з новими ресурсами та клієнтами, наприклад, у цифрових простір.

Таким чином, доходимо висновку, що найбільш придатними для використання менеджментом сучасних підприємств під час розробки стратегій цифрових трансформацій бізнесу, необхідних для їх економічного виживання у сучасних умовах ведення підприємницької діяльності можна вважати інноваційну теорію, ресурсну теорію підприємства, теорію життєвого циклу підприємства та теорію адаптивного управління. До слова, лише остання теорія повністю фокусується на процесі менеджменту, у той час, як решта теоретико-методичних підходів охоплюють ідеологію усього процесу розвитку підприємства, а не лише управління ним. Аргументом на користь використання принципів інноваційної теорії розвитку підприємств на поточному етапі цифровізації економічних відносин вважаємо те, що цифровий розвиток тісно пов'язаний з інноваціями, у першу чергу, із тими, які походять із технологічного сектора або які пов'язані з інформаційними системами (наприклад, інтеграція комплексних ІТ-рішень у процеси виробництва, розподілу, використання корпоративних ресурсів, автоматизація господарських і управлінських процесів, використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень і у ризик-менеджменті, тощо). У постулатах інноваційної теорії результат розвитку підприємства – економічний, соціальний або інший – розуміється як наслідок новаторських змін традиційних бізнесових практик і прийомів, використання ноу-хау, які надають стратегічні переваги у боротьбі з конкурентами. Під час застосування інноваційної теорії для управління розвитком підприємств на прикладному рівні менеджерам варто сфокусуватись на тому, що цифрові рішення – це рушій не лише для досягнення високих показників ефективності бізнесу, а й засіб забезпечення його економічної безпеки (наприклад, через кіберзахист або ідентифікацію і усунення цифрових ризиків).

Придатність ресурсної теорії для управління розвитком підприємства під впливом цифрових трансформацій пояснюється тим, що цифрові ресурси сучасної компанії (її дані, ІТ-інфраструктура, цифрова екосистема, цифрова грамотність працівників та цифрові компетенції управлінського персоналу) є

стратегічними активами, які приносять економічний ефект впродовж тривалого проміжку часу, що розпочнеться із певним затриманням від моменту початку їх використання, тобто у майбутньому. Рівень цифрової зрілості бізнесу визначає, наскільки менеджмент підприємства націлений на захист своїх активів та готовий створювати конкурентні переваги шляхом використання цифрових технологій. Прикладом застосування цієї теорії на практиці може бути оцінка того, як внутрішні цифрові ресурси посилюють захисний ефект від управління ризиками у процесі безпеки орієнтованого менеджменту підприємства, спрямованого на досягнення цілей його розвитку.

Теорія життєвого циклу підприємства може використовуватись під час управління його розвитком, оскільки на різних етапах цифровізації бізнес-процесів суб'єкт господарювання потребує різних управлінських стратегій і тактик. Наприклад, на етапі зростання цифровізація може супроводжуватись високими ризиками (кібератаки, втрати даних), що активізує потребу у спрямуванні ресурсів на управління ними, інформаційною та економічною безпекою, а на стадії зрілості – управлінські зусилля доцільно буде спрямувати у площини фінансового та стратегічного менеджменту. На практиці варто проводити зіставлення кожного етапу цифрового розвитку підприємства з резервами та корпоративними ресурсами, необхідними для підвищення ефективності управління бізнесом в цілому.

Отже, найкращим варіантом актуалізації теоретико-методичних засад управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу є використання комбінації кількох класичних теорій, наприклад, інноваційної, ресурсної та теорії життєвого циклу суб'єкта господарювання із принципами адаптивного менеджменту [11].

Стрімкі темпи цифровізації економічних відносин та бізнес-процесів, які супроводжують діяльність сучасних підприємств у зовнішньому та внутрішньому середовищі призводять до необхідності змінити підходи до управління їх розвитком. Новим напрямом якісної еволюції бізнесу стає трансформація фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання

під потреби та реалії Індустрії 4.0 та Суспільства 5.0, яка вимагає перегляду стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Менеджмент вітчизняних підприємств на шляху довгострокового управління їх розвитком має спрямувати управлінські зусилля спочатку на досягнення цифрової стійкості, і лише потім активно братися до комплексної цифрової трансформації їх діяльності у господарській, фінансовій, інвестиційній та іншій площинах. У науковій літературі простежується думка, що станом цифрової стійкості підприємства доцільно вважати його здатність досягати мети свого створення шляхом виконання виробничих, фінансових, торгівельних і інших завдань, функціонувати, адаптуватися та стало розвиватись під впливом цифрової трансформації, проявів кіберзагроз, перманентних технологічних змін і цифрових ризиків. Таким чином, стан цифрової стійкості підприємства означає його технологічну та кадрову готовність виявляти організаційну гнучкість і адаптивність бізнес-процесів до роботи у цифровому середовищі.

В основі функціонування підприємства, що прагне ефективно розвиватись у цифровому світі, має міститись інформаційна система, яка опосередковуватиме та обслуговуватиме усі його бізнес-процеси або цифрова екосистема – «цифровий двійник підприємства». Обіход С. В. зазначає, що інформаційна система управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання □ це набір інструментів, який допомагає підвищити рівень ефективності його роботи шляхом структуризації функцій і завдань, дозволяє вибудувати взаємозв'язки і ланцюги результативної діяльності всіх його підрозділів із неухильним дотриманням єдиних правил і стандартів [73, с.14].

Управління розвитком підприємства у стані цифрової стійкості невідворотно спрямовуватиметься на активізацію процесів цифрових трансформацій. Панкратова О. М. вважає, що цифрова трансформація підприємства повинна охоплювати такі площини:

- налагодження цифрової інфраструктури та підбір необхідних цифрових інструментів – цей аспект управлінської діяльності має забезпечити

менеджменту підприємства та його працівникам безперешкодний доступ до сучасної цифрової інфраструктури, як тієї, що інтегрована у внутрішнє середовище функціонування суб'єкта господарювання, так і тої, що формує глобальну мережу економічної взаємодії у цифровому просторі, та дозволяє працювати (у тому числі віддалено) на всіх типах цифрових пристроїв;

- «оцифровування» бізнес-процесів і продуктів – означає повну або часткову цифровізацію виробничих і бізнесових процесів, запровадження методів і прийомів оптимізації господарської діяльності із використанням цифрових технологій, принципів ощадливого виробництва, дизайн-мислення, креативного та критичного мислення, моніторингу, оцінювання та постійного вдосконалення процедур реалізації фінансово-господарських процесів;

- забезпечення доступу до великих масивів даних – можливість отримати необхідні відомості із цифрового простору, зокрема, для своєчасного прийняття управлінських рішень із дотриманням заходів інформаційної безпеки;

- робота з персоналом – вжиття заходів щодо підвищення рівня цифрової грамотності працівників підприємства та залучення фахівців з налагодження, обслуговування та використання цифрових технологій;

- оновлення організаційної та корпоративної культур – перегляд основ культури підприємства з метою фокусування її на підтриманні процесу запровадження інновацій, управління змінами тощо [74, с.106-107].

Оскільки бізнес-моделі підприємств під впливом цифровізації постійно трансформуються та зазнають змін, пов'язаних із появою нових цифрових продуктів і послуг, здатних оптимізувати господарські та управлінські процеси, а тому доцільно до використання у сфері бізнесу, менеджменту компаній необхідно періодично переглядати стратегії розвитку та актуалізувати його орієнтири та бажані для отримання у майбутньому показники та результати. Наприклад, поява нових концепцій управління з «розумною» інфраструктурою бізнесу, запровадження багатоканальних систем оцифрування та трансляції даних в режимі «наживо», персоналізація клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні споживачів на основі інформації, отриманої від аналізу великих

даних (Big data), використання економічних можливостей від зростання популярності мобільних пристроїв і застосунків як каналів комунікації та індивідуального обслуговування тощо [75, с.176] здатні повністю перебудувати підходи до ведення бізнесу в окремих сферах економічної діяльності (наприклад, у торгівлі, консалтингу, сфері фінансових послуг). Використання підприємством окреслених можливостей може або впливати на управління його розвитком, або бути його позитивним результатом.

Основними характеристиками системи стратегічного управління розвитком підприємства у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації мають стати: цифрова інтеграція у економічний діджитал-простір, динамічне управління власними та отриманими даними, гнучкість у прийнятті управлінських рішень, стратегічна орієнтованість бізнесу, взаємодія з клієнтами та стейкхолдерами з фокусом на максимальний рівень задоволення їх інтересів і потреб [76].

Таким чином, управління розвитком підприємства у станах цифрової стійкості має зосереджуватись на створенні комплексної цифрової екосистеми бізнесу та на цифровізації максимальної кількості його фінансово-господарських процесів, у той час, як у стані цифрової трансформації акцент управлінських зусиль робиться на комплексній перебудові бізнесу – автоматизації виробництва, використанні штучного інтелекту, заміні ручної праці машинною тощо [77].

Мінливість зовнішнього середовища функціонування сучасних підприємств провокує появу численних інноваційних загроз і ризиків для їх діяльності, своєчасне реагування на які потребує трансформації управлінського інструментарію у різних площинах фінансово-господарської діяльності суб'єктів бізнесу. Такі фактори, як повномасштабна війна росії проти України, прискорення темпів цифровізації, що супроводжується автоматизацією більшості бізнес-процесів, зміна паттернів економічної поведінки та уподобань споживачів на ринках товарів і послуг, стан перманентної нестабільності економічного середовища ведення підприємницької діяльності – ось неповний

перелік основних чинників впливу на процеси розвиток підприємств в Україні. Нові виклики для бізнесу з'являються миттєво – вони можуть бути спричинені руйнуванням логістичних ланцюгів та інфраструктури під час військових атак, зростанням вартості сировини, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для забезпечення ефективності виробничих процесів, дисбалансами попиту та пропозиції кадрового ресурсу на ринку праці, підвищенням рівня конкуренції українських компаній з європейськими, які знаходяться у виграшному становищі щодо конкурентної боротьби, оскільки здійснюють свою фінансово-господарську діяльність у мирному середовищі – і створюють перепони на шляху стратегічного розвитку українських компаній та актуалізують потребу щодо забезпечення можливості швидкої адаптації систем і механізмів їх менеджменту до нововиявлених змін. Таким чином, розвиток сучасного підприємства вимагає від управлінського персоналу розробки поетапного стратегічного підходу, що охоплюватиме не тільки шляхи нарощення фінансового потенціалу та досягнення запланованих показників прибутковості бізнесу, але триматиме у фокусі запровадження інновацій, налагодження механізмів організаційної гнучкості та протидії змінам у системі HR-менеджменту, збільшення масштабів інтелектуального капіталу та забезпечення переходу до цифрової екосистеми ведення бізнесу та цифровізації більшості фінансово-господарських процесів. У науковій літературі виокремлюється шість пріоритетних векторів зростання підприємства, які мають стати орієнтирами для оцінювання ефективності управління його розвитком: 1) капітал; 2) праця; 3) виробництво; 4) логістика і збут; 5) маркетинг; 6) внутрішньогосподарські процеси та взаємоорганізація [78]. Управління розвитком підприємства повинне ґрунтуватися на результатах системного оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема тих, що були нами названі, на показники його діяльності та досяжність стратегії його існування, а також враховувати специфічні риси еволюції галузі, у межах якої функціонує підприємство, та наслідки впливу регіональних ризиків на його фінансово-господарській стан. Останній аспект набув особливого значення для

українських компаній від моменту початку дії воєнного стану і продовжуватиме бути актуальним під час повоєнного відновлення економіки України.

Людські ризики та втрата людського капіталу можуть стати суттєвим викликом для управління розвитком підприємств [79]. Доводиться погодитись із твердженням, що успішне вирішення завдання досягнення збалансованого розвитку суб'єкта господарювання вимагає, окрім уваги до фінансово-економічних та інших аспектів діяльності підприємств, належного врахування їх наявного та потенційного інтелектуально-кадрового потенціалу [78]. Сучасні вчені стверджують, що лише у постійній взаємодії двох складових розвитку підприємства (економічної та соціальної) можна досягнути підприємницького успіху та отримати значні конкурентні переваги [80]. Взаємозв'язок і взаємозалежність розвитку підприємства та стану його кадрового ресурсу у цифровому просторі актуалізують для менеджменту завдання забезпечення високого рівня цифрової грамотності управлінського та виконавчого персоналу, що є необхідною умовою для мінімізації рівня численних цифрових ризиків, джерелом походження яких є працівники компанії і їх дії або бездіяльність у цифровому просторі.

Успішне та результативне управління розвитком підприємств передбачає не лише своєчасну реакцію управлінського персоналу на зовнішні зміни, але й гнучку внутрішню реорганізацію бізнесу та вдосконалення управлінських процесів, зокрема, їх адаптацію до цифрових трансформацій. Важливим аспектом збалансованого розвитку суб'єкта господарювання є інноваційний підхід до вирішення завдань, орієнтований на досягнення конкурентних переваг [81], а також на потреби та побажання працівників.

Зі свого боку, якісний управлінський супровід цифрових трансформацій бізнесу дає змогу отримати значні переваги для підприємств завдяки досягненню високих показників гнучкості, конкурентоспроможності та продуктивності. Водночас, цифровізація підприємництва супроводжується такими викликами для менеджменту компаній, як опір змінам серед

працівників, висока вартість технологічних оновлень та загрози для кібербезпеки [82].

Завдання менеджменту вітчизняних підприємств щодо забезпечення власного економічного виживання та високого рівня конкурентоспроможності, зважаючи тривалу війну на інтеграцію української економіки до європейської економічної системи актуалізує необхідність управління розвитком суб'єктів господарювання з фокусом на довгострокову перспективу та з урахуванням переходу до цифрової моделі економіки. Гнучкі стратегії управління розвитком підприємства дадуть йому змогу своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому економічному середовищі, інтегрувати інновації, які з'являються у передових виробництвах та у цифровому економічному просторі, з мінімальною часовою затримкою порівняно із лідерами галузі, розширювати ринкові ніші та збутові мережі та зберігати таланти і ключових працівників у штаті. Їх інтелектуальний потенціал дозволить створити умови для економічного виживання бізнесу навіть у кризових умовах воєнного часу. Таким чином, дослідження проблематики управління розвитком підприємств в умовах цифровізації та цифрових трансформацій бізнесу є важливим науковим і практичним завданням на мікро та макrorівнях, вирішення якого зробить можливим формування зваженої економічної політики щодо відновлення стану національної безпеки та економіки України та побудови у майбутньому стійкої бізнес-моделі її сталого розвитку вітчизняного підприємництва [83].

На рис. 1.4 узагальнено та візуалізовано модель управління розвитком підприємства з позиції системного підходу. Важливо відзначити, що не усі суб'єкти господарювання комплексно слідують орієнтирам, покликаним забезпечити їх міцні економічні позиції на ринках і допомогти у боротьбі за обмежені економічні ресурси. Більшість підприємницьких структур фрагментарно та епізодично звертаються до питань управління власним розвитком лише за виникнення такої потреби – наприклад, коли потрібно надати потенційним інвесторам бізнес-план або продемонструвати стратегію масштабування бізнесу на кілька років вперед.



Джерело: складено автором

Отже, характерними рисами сучасних теорій управління розвитком підприємств є: їх орієнтація на цілі сталого розвитку та намагання слідувати їм, принаймні у соціальних і екологічних площинах; обережність і стриманість у прийнятті управлінських рішень, пов'язаних із ризиками; усвідомлення ролі кадрового ресурсу та інтелектуального капіталу у процесі розвитку та масштабування діяльності та нарощенні економічного потенціалу; розроблення кількох різних сценаріїв розвитку бізнесу, які відрізняються тенденціями зовнішнього та внутрішнього середовища та станом наявних ресурсів; прагнення використати можливості цифровізації для якісної трансформації, оптимізації та автоматизації рутинних процесів.

1.3 Цифрова трансформація як рушійна сила стійкого розвитку підприємств при ESG-орієнтованому підході: управлінські аспекти

Аналіз сучасних досліджень управління розвитком підприємств довів, що значний науковий інтерес нині викликають можливості вітчизняних суб'єктів господарювання слідувати цілям сталого розвитку та досягати їх на своєму мікроекономічному рівні (Додаток В) [84]. Науковці вважають, що оцінювання стану економічної безпеки підприємства має бути підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку [13]. Іншим інструментом аналізу потенціалу підприємства до сталого розвитку є антикризове фінансове прогнозування [27, 85], також пропонується використовувати оцінювання чутливості інвестиційної активності підприємства [86]. Проблеми та можливості активізації сталого розвитку суб'єктів господарювання та управління сталим розвитком підприємств піднімаються у публікаціях таких вчених, як Волинець Л. М., Добровольська А. М., Добровольський О. С., Пеньківська К. С., Янішевський А. А. [87], Волощук Л. О., Якимчук І. О. [88], Кучерява М. В., Лісовий С. М. [89], Макар О. П., Роїк О. Р. [90], Наврозова Ю. О., Яницька А. М. [33], Свистович А. П., Любчинський Л. І., Кононенко О. А., Скворцов М. Е., Яригін П. Ю., Цвик С. Р. [8], Сьомченко В. В., Добродуб А. А. [91], Худолей В. Ю., Карпенко О. О., Бірюков Є. І. [92]. Однак, недостатньо дослідженим у фаховій науковій літературі залишається ESG-орієнтований підхід в управлінні підприємствами, а також вплив цифровізації на його реалізацію в умовах невизначеності та ризиків [54].

Волинець Л. М., Добровольська А. М., Добровольський О. С., Пеньківська К. С., Янішевський А. А. зазначають, що термін «сталий розвиток» вперше з'явився у 1987 р. у доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку (World Commission on Environment and Development, WCED), що мала назву «Наше спільне майбутнє» (Our Common Future) [87, с.217]. Його оригінальне визначення звучить як «Sustainable development is

development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs» [93], що в перекладі означає: сталий розвиток – це розвиток, який дає можливості задовольнити поточні потреби без применшення можливостей для задоволення майбутніх потреб. Ця доповідь, цей підхід і врешті, парадигма сталого розвитку дали початок двом концепціям, які набули ні широкого поширення в економіці та у науці управління: це концепція «потреб», зокрема, базових потреб найбідніших верств населення, яким слід надавати першочерговий пріоритет і тримати у фокусі уваги усього людства; та концепція «обмежень», які визначаються впливом досягнутого у світовому масштабі станом розвитку технологій, технологічного прогресу та соціальної організації на здатність навколишнього середовища і його ресурсів задовольняти поточні та майбутні потреби людства.

Цифрові технології та цифровий прогрес в цілому добре слугують меті збільшення можливостей для задоволення постійно зростаючих потреб людства без суттєвої потреби використання додаткових невідновлювальних ресурсів. Овчиннікова В. О., Носатенко О. Д. виділяють п'ять тематичних складових цифрової трансформації бізнесу: структурні зміни та зміни у створенні цінності, як наслідок впровадження цифровізації на різних рівнях діяльності сучасного підприємства; використання цифрових технологій; динамічні можливості; поведінка споживача; стратегічне реагування [66, с.183-188]. Чорна О.А. наполягає, що ознакою успішної цифровізації процесу управління підприємством є конвергенція чотирьох технологій SMAC: соціальних (платформи, соціальні мережі); мобільних (технології та платформи, підключені пристрої із датчиками для генерування та передачі даних); аналітичних (великі дані, збір і обробка даних) та хмарних (хмарні обчислення, доступ до технологій, даних), а також активне використання інноваційних технологій, таких як віртуальна і доповнена реальність; когнітивний і штучний інтелект; великі дані; Інтернет-речей (IoT); 3-D друк; робототехніка. У площині HR-менеджменту бажаним наслідком цифровізації є запровадження дистанційних моделей праці та розвитку людського капіталу, зокрема smart-

working [67, с.90-91]. Таким чином, успішна цифрова трансформація передбачає не лише впровадження технологій, а й адаптацію організаційної структури підприємства, зміну управлінських підходів та підвищення цифрових компетенцій персоналу [57, с.46]. Таким чином, під час цифровізації зазнають якісних змін управлінська та соціальна площини, змінюються підходи до виконання завдань у межах кадрового, фінансового, інформаційного, стратегічного та ризик-менеджменту. Ефективною реакцією з боку менеджменту суб'єкта господарювання на виклики цифровізації та цифрових трансформацій бізнес-процесів, а також на інші актуальні виклики часу та зважаючи на цілі сталого розвитку, вважаємо запровадження ESG-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами.

ESG-орієнтований підхід в управлінні підприємствами ґрунтується на увазі до екологічних впливів компанії на оточуюче середовище (E – Environmental), її соціальній політиці (S – Social), яка визначає характеристики процесу управління персоналом і на управлінських аспектах і практиках (G – Governance), на яких функціонує система менеджменту організації. Необхідність запровадження такого підходу пояснюється тим, що, як зазначають, Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Чорна О. А., нині відбувається оновлення методів виробництва і шляхів використання людського капіталу підприємств, перехід від ієрархії до мережових взаємодій контрагентів; конкуренція зміщується у бік конкуренції за робочу силу; комунікації стають легкодоступними; праця все більше знеособлюється і відчужується; технології штучного інтелекту сприяють активному впровадженню інструментів нагляду і контролю [58, с.457]. У таких умовах соціальні, управлінські та екологічні цілі підприємства набувають пріоритетного значення та мають знайти відображення у стратегіях його розвитку.

Цікаво простежити вектори досліджень зарубіжних вчених у контексті поєднання площин менеджменту організацій та цілей сталого розвитку. Амел-Заде А. (Amel-Zadeh A.), Серафейм Г. (Serafeim G.) задаються питанням чому та з якою метою інвестори використовують ESG-інформацію для прийняття

фінансових рішень [94], Аврам В. Е. (Avram V. E.), Йонеску Л. (Ionescu L.), Гергіна Ш. К. (Gherghina Ș. C.) визначають роль ESG-факторів у корпоративній ефективності управління організаціями та у їх сталому розвитку [95], Бродсток Д. К. (Broadstock D. C.), Матоусек Р. (Matousek R.), Цермес Н. Г. (Tzeremes N. G.) досліджують категорії фінансової та екологічної ефективності в епоху поширення ESG та конкретизують роль споживання чистої енергії у цьому процесі [96], Керролл А. Б. (Carroll A. B.) аналізує піраміду корпоративної соціальної відповідальності в менеджменті організацій та висвітлює аспект морального управління стейкхолдерами з позиції ESG [97], Екклес Р. Г. (Eccles R. G.), Кліменко С. (Klimenko S.), Серафейм Г. (Serafeim G.) досліджують поєднання екологічних, соціальних та управлінських аспектів у комплексному поєднанні їх у підході ESG [98, 99], Фріде Г. (Friede G.), Буш Т. (Busch T.), Бассен А. (Bassen A.) збирають і узагальнюють докази зв'язку між ESG та фінансовою ефективністю діяльності організацій [100], Гіллан С. Л. (Gillan S. L.), Кох А. (Koch A.), Старкс Л. Т. (Starks L. T.) відстежують та узагальнюють виклики корпоративного розкриття інформації та надання даних під час вимірювання екологічних, соціальних, управлінських аспектів менеджменту організацій [101], Грюел Р. (Grewal R.), Кохлі А. К. (Kohli A. K.) обґрунтовують необхідність та пропонують фреймворки для цифрової трансформації управління бізнес-моделями сталого розвитку [102], Хан М. (Khan M.), Сайма А. (Saima A.), Абдулла С. (Abdullah S.) фокусують увагу на розкритті зв'язку між ESG-ефективністю та корпоративною фінансовою ефективністю [103], Орлітцкі М. (Orlitzky M.), Шмідт Ф. Л. (Schmidt F. L.), Райнс С. Л. (Rynes S. L.), Портер М. Е. (Porter M. E.), Крамер М. Р. (Kramer M. R.) також пов'язують аспекти корпоративної соціальної відповідальності та фінансової ефективності у системі ESG-менеджменту [104, 105]. У публікаціях відомих зарубіжних науковців, таких як Шонгер Т. (Schoenherr T.), Свінк М. (Swink M.), Трінкс А. (Trinks A.), Шолтенс Б. (Scholtens B.), Цанг А. (Tsang A.), Фрост Т. (Frost T.), Цао Х. (Cao H.), Вельте П. (Velte P.) у фокусі досліджень перебуває питання

інформаційної прозорості, звітності, інформаційної підтримки та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень з питань ESG-менеджменту [106-109]. Джерелами відомостей і статистичних даних щодо ефективності запровадження ESG-підходу у корпоративний менеджмент сучасних компаній, його масштабованості на національний і глобальний рівень, існування та видового різноманіття ризиків, які супроводжують намагання слідувати цілями сталого розвитку, є звіти та аналітичні матеріали міжнародних компаній, інформаційних агентств та організацій [110-115].

ESG-орієнтований підхід в управлінні підприємствами – це напрям стратегічного менеджменту організацій, який характеризується відповідальним ставленням до наявних у компанії ресурсів, зміщення фокусу з фінансових цілей на соціальні, екологічні та управлінські орієнтири. Останні передбачають прозоре управління з акцентом на людиноцентризмі, корпоративній культурі та відповідальному споживанні.

До переліку екологічних цілей підприємства можуть бути віднесені такі, як:

- зменшення рівня викидів парникових газів (мінімізація вуглецевого сліду), у тому числі і від використання штучного інтелекту;
- раціональне використання ресурсів, таких як вода, електроенергія, сировина та матеріали, слідування принципам циркулярної економіки;
- вторинне використання, управління відходами та переробка;
- запобігання забрудненням навколишнього середовища;
- вжиття заходів щодо збереження біорізноманіття та розширення меж використання відновлюваних джерел енергії.

До переліку соціальних цілей підприємства при використанні ESG-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами можна віднести:

- забезпечення справедливих і рівних умов праці, гідну її оплату на конкурентному рівні;
- дотримання стандартів безпеки праці та фізичної безпеки працівника на території підприємства;

- гарантування рівності, різноманітності та інклюзивності (гендерний та віковий баланс у колективі та командах, відсутність дискримінації за віком, статтю, віросповіданням, національністю, тощо – неухильне слідування принципам DEI – diversity, equity, and inclusion);

- волонтерство, допомога внутрішньо переміщеним особам, створення для них робочих місць, ініціювання програм допомоги сім'ям працівників, які увійшли до лав ЗСУ, були поранені, зникли безвісти або загинули;

- сприяння у вирішенні проблем територіальних громад та благодійні ініціативи;

- захист прав споживачів та дотримання стандартів якості продукції/послуг;

- комплексний захист даних та конфіденційності клієнтів – від втрати інформації та її недобросовісного використання;

- відповідальні відносини з постачальниками (наприклад, нетерпимість до дитячої праці, відмова від партнерства з організаціями, які використовують працю людей, які офіційно не оформлені та не мають жодних соціальних гарантій від роботодавця) [54].

Повертаючись до досліджуваного у цій роботі аспекту впливу цифрових трансформацій на управління розвитком підприємства, маємо підкреслити, що цифровізація та цифрові технології сприяють у досягненні соціальних цілей суб'єкта господарювання, зокрема, завдяки оптимізації комунікаційних процесів. Костромський М. В. наголошує, що хмарні інструменти та платформи поліпшують співпрацю, дозволяючи командам ефективно спілкуватися між відділами та регіонами. Ця зміна заохочує співпрацю, відкритість та обмін знаннями, руйнуючи традиційні ієрархічні бар'єри [62, с.336]. Цифрова трансформація створює нові можливості для розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, дозволяючи ефективніше накопичувати та використовувати знання та навички працівників, сприяючи інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [63, с.152-153].

До переліку цілей щодо зміни у системі управління підприємством, можна віднести:

- досягнення високого рівні прозорості результатів формування звітності та проведення аудиту;
- незалежність ради директорів та її складу від персональних інтересів окремих категорій стейкхолдерів;
- дотримання норм етики ведення бізнесу та забезпечення можливості вжиття антикорупційних заходів;
- справедлива винагорода для керівництва та акціонерів у випадку ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства;
- запровадження механізмів захисту прав акціонерів та управління ризиками [54].

Цифрові трансформації управлінських бізнес-процесів у компаніях сприяють поширенню практик децентралізації у прийнятті рішень, надаючи можливість співпрацівникам на всіх рівнях робити внесок в успіх організації, підвищуючи рівень їх залученості, часто за допомогою аналізу даних і автоматизації. З іншого боку, такі технології, як хмарні обчислення, штучний інтелект та аналітика даних, відіграють вирішальну роль у підвищенні організаційної гнучкості, а відтак, дозволяють підприємствам бути більш орієнтованими на клієнта та конкурентоспроможними [62, с.336].

Отже, цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами українських підприємств є актуальною та важливою для успішного розвитку бізнесу в сучасних умовах [60, с.46].

Рис. 1.6 узагальнює характеристики ESG-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами та демонструє шляхи використання цифровізації для підвищення рівня його ефективності для досягнення суб'єктами господарювання цілей сталого розвитку [54].



Рисунок 1.6. - Характеристики ESG-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами

Джерело: [54]

Таким чином, ESG-орієнтований підхід в управлінні підприємством має забезпечувати досягнення ним цілей сталого розвитку та передбачати поєднання та інтеграцію принципів, методів, практик і інструментів екологічного, соціального та корпоративного менеджменту. Фундаментальні теоретичні підвалини та сучасні проблеми екологічного менеджменту досліджуються такими вченими, як Ажаман І. А., Яшкіна О. І., Тюкаєв А. С., Дерев'янка О. М., Сікора Р. О. [117], Барабаш О. В., Вайганг Г. О., Кухтик Н. О. [118], Гончаренко Н. В. [119], Денисюк О. Г., Табакаєва М. Г. [120], Лебеденко Т., Крусір Г., Шунько Г., Соколова В., Соколова Т., Макас А. [121], Педак І. С., Козарь Т. П. [122], Приходько О. О. [123], Романь А. М., Пікареня

Д. С., Накемпій О. К. [124], Тарасович Л. В., Юрчук В. М., Федорчук С. В. [125], Хижняк Л. М. [126]. Особливо цікавою у контексті цього дослідження видається публікація «Інформаційно-комунікативний супровід екологічної політики й екологічного менеджменту в цифровому суспільстві» [126], оскільки у ній поєднуються екологічні та управлінські аспекти менеджменту організацій під впливом цифрових трансформацій бізнесу. Ґрунтуючись на висновках і пропозиціях, що містяться у згаданих джерелах, можна визначити екологічний менеджмент як комплексний системний підхід до управління екологічними наслідками та ініціативами у межах діяльності підприємства з метою мінімізації його негативних впливів на стан довкілля та підвищення рівня екологічної ефективності господарських процесів. Екологічний менеджмент реалізується через класичні функції управління, такі як планування, організація, запровадження, моніторинг, оцінювання, контроль та вдосконалення екологічного вектору діяльності та розвитку підприємства. Такий підхід корелює з європейськими стандартами управління, зокрема з EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), а запровадження екологічного менеджменту у системі комплексного управління підприємством вважається дієвим інструментом для підвищення рівня екологічної результативності, ощадливого використання ресурсів та зменшення кількості екологічних ризиків, притаманних для суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності.

Ґуцалюк О.М., Якушева О.В. та колектив дослідників аспектів соціально орієнтованого менеджменту організацій стверджують, що управління корпоративною соціальною відповідальністю впливає на цінності та практики, що забезпечують гармонійний баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами [127, с.92]. Досліджуючи теоретичні аспекти формування культури соціального менеджменту на вітчизняних підприємствах на доробках таких вчених, як Бевзенко Л. Д. [128], Гречишкіна Т. Д. [129], Козуб Р. О. [130], Коленда Н. [131], Надейко М. [132], Палькевич Ю. С., Саган А. В. [133], Плахова О. М., Бутиліна О. В. [134], Савіна Г. Г.,

Бочкарева Е. І., Щербина А. М. [135], Синюк О. [136], зроблено висновок про різноспрямованість проблем соціально орієнтованого менеджменту та відсутність формалізованого комплексного підходу до його реалізації у менеджменті організацій. Зокрема, актуальними для вирішення є питання кризового соціального менеджменту [128], пошуку можливостей використання соціальних технологій та соціальних методів в механізмах менеджменту [129, 133, 136], посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту підприємств [130] та у його корпоративній культурі [132], надання пропозицій щодо актуальних напрямів соціального менеджменту в суспільстві ризику [134] та обґрунтування соціальних аспектів забезпечення ефективності менеджменту організації [135]. Відтак, соціальний або соціально орієнтований менеджмент в управлінні розвитком підприємства – це сукупність управлінських рішень, які зосереджені на добробуті працівників, клієнтів, стейкхолдерів, тощо, та на соціальних аспектах як важливих чинниках економічного успіху та стратегічного розвитку суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. Цей підхід передбачає інтеграцію норм, принципів і правил щодо дотримання корпоративної соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу в усіх стратегічних та операційних рішеннях менеджменту компанії.

Соціальний менеджмент тісно пов'язаний з корпоративним менеджментом, і у теоретичній площині часто формалізується поняттям корпоративної соціальної відповідальності. Однак, якщо виокремити цю дефініцію у окрему галузь науки управління, то під корпоративним менеджментом підприємства пропонується розуміти узагальнену систему функцій, принципів, методів та інструментів цілеспрямованого впливу керівництва підприємства на результативне досягнення його стратегічних цілей через механізм координації всіх форм і видів ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів (у тому числі і шляхом цифрових трансформацій), гармонізацію інтересів різних категорій стейкхолдерів та забезпечення довгострокової економічної стійкості під впливом ризиків та зростання його ринкової вартості

[137-148]. Цікавим є акцент, який роблять Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Задесенець А. В. на можливостях використання діджитал-інструментів для управління корпоративною культурою підприємства [138], а також вартують уваги висновки таких вчених, як Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. щодо поєднань і взаємозалежності стратегій розвитку, корпоративного управління і людського капіталу щодо економічної стратегії, економічної девіації і фінансово-економічної безпеки в діяльності підприємства [147].

Отже, особливостями ESG-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами та їх розвитком є:

- інтегрування у генеральну структуру управління організацією: ESG-цілі та принципи не можуть бути окремим екологічним, соціальним або управлінським проєктом; вони системно інтегруються у загальну стратегію бізнесу та у бізнес-модель підприємства;

- орієнтація на довгострокові стратегічні цілі: ESG-орієнтація вимагає фокусу управлінських зусиль і витрат ресурсів на цілях талого розвитку та на створенні довгострокової цінності для всіх категорій стейкхолдерів, а не фіксації менеджменту компанії на потребі отримати короткостроковий прибуток за будь-яку ціну;

- зростання рівня інвестиційної привабливості: підприємства, які керуються у своїй діяльності принципами ESG-орієнтованого менеджменту часто є більш привабливими для інвесторів, особливо тих, хто дотримується принципів відповідального інвестування та прагне мати репутацію соціально відповідального бізнесу;

- зниження ризиків і комплексний превентивний ризик-менеджмент: ефективне управління ESG-факторами сприяє зменшенню рівня операційних, інформаційних, репутаційних, кадрових, регуляторних та фінансових ризиків;

- покращення ділової репутації та впізнаваності бренду: дотримання підприємством ESG-принципів покращує його імідж у діловому просторі, зміцнює лояльність клієнтів і працівників та приваблює нові таланти;

– інноваційні зміни та ефективність бізнес-процесів: прагнення підприємства до досягнення цілей сталого розвитку часто стимулює ініціювання інноваційних змін у фінансово-господарських процесах та підвищує рівень операційної ефективності від поточної діяльності.

Запровадження ESG-орієнтованого підходу в управлінні є необхідністю для тих стратегічно спрямованих підприємств, які прагнуть бути конкурентоспроможними на ринку, соціально відповідальними та успішними у довгостроковій перспективі.

Стратегічними завданнями менеджерів для переслідування цілі максимально ефективного використання можливостей цифровізації при інтеграції ESG-орієнтованого менеджменту у систему управління підприємством мають стати: утворення нових організаційних структур; використання принципів проєктного менеджменту; формування спеціального підрозділу та запровадження посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO) для управління цифровим розвитком підприємства; формування цифрової компетентності та цифрової культури працівників [66, с.93]. Успішним можна буде вважати запровадження ESG-орієнтованого підходу в управління підприємством, якщо у його результаті буде досягнуто: зменшення рівня впливу діяльності суб'єкта господарювання на навколишнє середовище, підвищено рівень задоволеності співробітників, постачальників, клієнтів, місцевих громад та інших категорій стейкхолдерів і суспільних груп від взаємодії та співпраці з підприємством; оптимізовано, автоматизовано та оцифровано внутрішні системи управління підприємством, а сам процес такого управління характеризуватиметься соціальною відповідальністю та прозорістю.

Отже, характеристики ESG-орієнтованого підходу в управлінні підприємствами можна узагальнити у такий перелік. У площині екологічних цілей – це: екологізація виробництва; відповідальне використання ресурсів; запровадження енергозберігаючих технологій; управління витратами та відходами; започаткування та участь у природоохоронних проєктах і

ініціативах; мінімізація викидів. У площині соціалізації бізнесу – це людиноцентрований підхід в управлінні – щодо працівників, клієнтів, партнерів, стейкхолдерів; розширення практик корпоративної соціальної відповідальності; дотримання принципу DEI в HR-менеджменті. Щодо менеджменту організацій в цілому, очікуваними змінами від запровадження ESG-орієнтованого підходу мають стати: відкритість і прозорість системи управління; трансляція крізь соціальні мережі місії, візії, культури підприємства; сприяння залученості працівників до процесу прийняття управлінських рішень; балансування інтересів стейкхолдерів; незалежність наглядових органів; ефективний нагляд і захист прав акціонерів; прогресивне управління ризиками (у т.ч. екологічними та соціальними); залежність винагороди керівництва від досягнутих цілей.

Основними впливами цифровізації на реалізацію ESG-орієнтованого підходу в управлінні у перспективі для бізнес-процесів підприємства можуть стати:

- ефективна безперервна комунікація керівників з персоналом у режимі онлайн; економія часу та матеріальних ресурсів;
- інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень; автоматизація фізично важких і складних для виконання завдань, що потребують інтелектуальної праці;
- гнучкі умови праці;
- спрощення доступу до інформації, аналізу даних, прогнозування ймовірного екологічного ефекту від ведення бізнесу [54].

ESG-орієнтація в управлінні розвитком вітчизняних підприємств, задекларована на рівні стратегій і формалізована у корпоративних політиках бізнесу, дозволить їм покращити свій імідж на міжнародних ринках і здобути нові конкурентні переваги, а також отримати інвестиції та інші форми фінансування, що є дуже важливим кроком для нарощення економічного потенціалу без державної підтримки та в умовах посилення невизначеності та ризиків воєнного часу.

Висновки до розділу 1

1. Використання історичного методу та методу логічного узагальнення приналежно до фахових публікацій сучасних дослідників дозволило конкретизувати та уточнити сутність поняття розвитку підприємства у цифровому контексті як сукупність багатогранних і багатовимірних управлінські зусиль, спрямованих на забезпечення його економічного, технологічного та соціального успіху в довгостроковій перспективі. Водночас, виявлено основні проблемні аспекти управління розвитком підприємств, що супроводжують процеси запровадження інновацій, стратегічного менеджменту, стійкого економічного розвитку бізнесу під впливом цифровізації. Обґрунтовано важливість використання принципів гнучкого менеджменту та адаптивності для вироблення швидких управлінських реакцій персоналу суб'єкта господарювання на ринкові зміни, появу нових конкурентів, державні обмеження, тенденції цифровізації, які можуть надавати як значні переваги, так і формувати ряд загроз і ризиків для досяжності цілей розвитку підприємства.

2. Фундаментальні теорії розвитку підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу потребують переосмислення та оновлення, зокрема, через застосування комбінованого управлінського підходу, який інтегрує принципи та інструменти інноваційної, ресурсної теорій, теорії життєвого циклу підприємства та принципів адаптивного управління у комплексну цифрову екосистему менеджменту організацій. Ця система має задовольняти таким характеристикам: пріоритет цифрової стійкості, формування інформаційної системи для оперативного обміну даними та опосередкування комунікаційного процесу, комплексна цифровізація (охоплює налагодження інфраструктури, «оцифровування» процесів і продуктів, доступ до великих даних, розвиток цифрової грамотності персоналу та оновлення корпоративної культури), гнучкі стратегії та адаптивність менеджменту, системний підхід: до управління розвитком підприємства із врахуванням результатів оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів середовища його діяльності, специфіки галузі

та цифрових ризиків. Доведено, що ефективне управління розвитком підприємств у сучасному цифровому світі потребує інтеграції різних теоретико-методичних підходів стратегічного, інформаційного, комунікативного, кадрового, фінансового, ризик орієнтованого менеджменту та спрямування управлінських зусиль на створення цифрової стійкості, комплексні цифрові трансформації та розвиток людського капіталу.

3. Контент-аналіз сучасних джерел економічної літератури дав змогу дійти висновку щодо актуальності дотримання принципів сталого розвитку у процесі визначення орієнтирів управління розвитком підприємства в цілому. Запропоновано використання ESG-орієнтованого підходу в системі менеджменту організацій, що ґрунтується на інтегруванні ESG-принципів (екологічних, соціальних, управлінських цілей) у механізм стратегічного управління і таким чином формує ресурсні та процесні передумови для досягнення суб'єктом господарювання цілей сталого розвитку у перспективі. Доповнено дефініції екологічного, соціального та корпоративного менеджменту, на основі теоретичних основ яких має будуватись методологія ESG-орієнтованого управління. Для підвищення рівня його ефективності в управлінні розвитком підприємства доцільно використати можливості цифрових трансформацій бізнесу, зокрема, через запровадження посади CDO (Chief Data Officer (директор з даних)) та формалізацію основ цифрової культури організації, спрямованої на розвиток цифрових компетенцій персоналу. ESG-підхід забезпечить конкурентоспроможність, позитивний імідж, інвестиційну привабливість та стійкість економічного розвитку українських підприємств.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [11], [54], [77], [83], що наведені у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ

2.1. Ідентифікація стратегічних ризиків цифровізації для реалізації бізнес-процесів підприємства у процесі подолання проблем його розвитку

Розвиток підприємства – це тривалий процес, результат якого очікується у майбутньому, а отже, важко піддається точному передбаченню та прогнозуванню. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть з'явитися раптово, вимагають від управлінців гнучкості та здатності до адаптації. Цифровізація – це масштабний тренд трансформації підходів до ведення бізнесу, і він охоплює усі види та форми підприємницької діяльності, змінює класичні практики господарювання та форму інноваційні ризики, з якими працівники підприємств часто не вміють або не готові ефективно працювати, демонструючи лише пасивні реакції на їх прояви. З плином часу, цифрові ризики набувають різних форм і проявів, виникають у різних сферах економічного життя підприємства, мають різні та часто непередбачувані наслідки – кадрові, фінансові, інформаційні, репутаційні, матеріальні, тощо. Окрема проблемна траєкторія наукових пошуків – це інструменти управління ризиками. Також увагу дослідників має привернути «подвійна» природа цифрового ризику, який, з одного боку, може призвести до збитків або недоотримання бажаного ефекту, а з іншого навпаки – стати джерелом неочікуваного позитивного результату [149].

Бажання топ-менеджменту підприємства розвивати його діяльність, нарощувати економічний потенціал, розширювати межі можливостей кадрового ресурсу, займати ринкові ниші та здобувати нові конкурентні переваги є цілком логічним для кожного управлінця, що мислить стратегічними категоріями та розуміє суть бізнесу. Цифрові трансформації натеper є формою

адаптації соціально-економічних систем до мінливих зовнішніх умов їх існування, а також новою формою еволюції реалізації економічних процесів у нематеріальному комерційному просторі. Але усе нове та незвідане може нести у собі загрозу, що породжує потребу у вивченні, дослідженні та контролю.

Детально наявні для суб'єктів господарювання загрози та ризики уже тривалий час у своїх публікаціях описує Зачосова Н.В. [150, 151]. Дослідниця виокремлює численні джерела загроз, серед яких недостатність матеріального забезпечення, відсутність постійних фінансових надходжень, падіння попиту на товари та послуги, погіршення ділової репутації, а також поведінка персоналу та цифровізація. Враховуючи те, що ці два загрозові фактори часто поєднуються, їх вплив на діяльність підприємства, його фінансову стійкість, рентабельність і економічні перспективи функціонування та розвитку може бути катастрофічним [152, с.369]. Як зазначають Хандій О. О., Шамілева Л. Л. «кожний етап розвитку та втілення цифровізації формує як загальні, так і особливі наслідки трансформації соціально-трудових відносин та трудової сфери, що в свою чергу впливає на зростання соціально-економічних ризиків та підвищення загроз цифрових трансформацій виробничих та соціально-трудових відносин» [153, с.181].

Цифрові ризики часто виступають об'єктом досліджень у публікаціях, які присвячені питанням безпеки орієнтованого управління підприємствами, формуванню комплексних систем економічної безпеки та підвищенню ефективності функціонування її інформаційної складової [154]. Різні вектори та контексти дослідження цифрових ризиків українськими вченими засвідчують актуальність цього питання, а також різноманітність проявів і можливих наслідків цифрових ризиків для функціонування соціально-економічних систем на мікро та макрорівнях. Наприклад, Гудзь О. Є. вивчає нові інструменти та методи управління ризиками в цифровій економіці, фокусуючи увагу на розвитку ринку страхування та діяльності його учасників [155], Леонов С. В., Семко О. В. розглядають можливості використання інформаційних технологій для управління інформаційними ризиками у проєктах цифрової трансформації

бізнесу [156], Новікова О. Ф., Панькова О. В., Шастун А. Д. відстежують проблематику цифрового розвитку під час реалізації заходів щодо подолання ризиків і небезпек в умовах пандемії COVID-19 [157], Поврозник П. П. характеризує особливості інноваційного розвитку підприємництва в Україні під впливом глобальних безпекових викликів і ризиків цифровізації [158], Прокоф'єва О. В., Беспалова Ю. Ю. фокусують увагу на кібер-ризиках і підходах до управління ними у контексті поширення явищ глобалізації [159], Разумова Г. В., Курносова О. І. зосереджуються на аспекті управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації [160], Сазонова С. В. цілеспрямовано займається вирішенням завдання ідентифікації ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами на теренах цифрової економіки [161], Степанов В. Ю. узагальнено вивчає питання цифровізації та ризиків цифрової безпеки [162], Хандій О. О., Кобцева Д. А. конкретизують можливості та ризики цифровізації для суб'єктів ринку праці [163], а Швидка О. П., Дзюбенко Л. М. уточнюють перспективи та ризики для підприємств малого бізнесу у процесі обрання їх очільниками інноваційних бізнес-моделей функціонування та розвитку в умовах цифрової трансформації [164].

Сфокусованість досліджень сучасних вчених на окремих аспектах існування або впливу цифрових ризиків на процеси діяльності підприємств звужують об'єкт наукових пошуків. Однак, ефективне управління розвитком суб'єктів господарювання вимагає комплексного підходу до питання існування та прояву впливу цифрових ризиків на результативність фінансово-господарських процесів [149].

Цифрові трансформації діяльності суб'єктів господарювання пов'язані з активізацією використання ними цифрових технологій у різних системах і процесах. Цифрові технології – це насамперед нові технології (інновації), яким притаманна мінливість та невизначеність щодо їхнього розвитку [165, с.165]. Отже, якщо розвиток цифрових технологій важко передбачити та спрогнозувати, то управління розвитком підприємства, яке їх застосовує, та

планує розширення меж їх використання у майбутньому, теж стає надзвичайно складним аналітичним завданням для його топ-менеджменту. Звісно, і вплив цифрових ризиків у такому контексті теж не піддається реалістичному форсайту.

Кораблінова І. А. наголошує на тому, що вітчизняні компанії, які ще не мають достатньої захищеності від загроз зовнішнього середовища, можуть, скориставшись наполегливою рекомендацією здійснити «цифрову трансформацію», зробити такі кроки, які нанесуть збитки не тільки їм, а й вітчизняній економіці взагалі [166, с.219]. Також вона зазначає, що можливі небезпеки, пов'язані з використанням інформації та інформаційних технологій, у явному або неявному вигляді присутні у більшості складових ризику підприємницької діяльності [166, с.221]. Оскільки цифрові трансформації бізнесу напрямку та тісно пов'язані зі збільшенням обсягу інформації, яку використовують підприємства, зростанням кількості каналів і джерел її надходження, необхідністю забезпечення умов для її аналізу, оцінювання, збереження та контролю доступу до неї, інформаційні ризики стають для сучасних підприємств усе більш відчутними та загрозливими.

До загроз цифрової трансформації фінансово-господарських процесів сучасних підприємств Сіденко В. Р. відносить: збої у функціонуванні систем управління віртуальним комерційним середовищем, цілеспрямовані дії злочинних угруповань чи недружніх держав, використання кіберзброї, шахрайство з даними або їх викрадення, концентрація цифрової влади, цифрова нерівність, ризик «несприятливих результатів технологічного прогресу», поширення неправдивої інформації, концентрація у віртуальному просторі великих масивів потенційно чутливої інформації, формування людської дистопії [167, с.43, 45-46]. Серед важливих економічних ризиків дослідник називає втрату сталості розвитку, а також наголошує на можливості втрати контролю над ключовими технологіями та прояву монетарних і фіскальних ризиків в наслідок поширення цифрових валют [167, с.47].

Отже, ймовірний негативний вплив ризиків і загроз цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств можна узагальнити таким переліком:

- неможливість достовірного передбачення та прогнозування показників діяльності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі, зростання рівня невизначеності під час розробки стратегії та стратегічного плану;
- збільшення вразливості бізнесу до шахрайства з інформацією, кібератак, паралізування роботи підприємства шляхом несанкціонованих втручань до його цифрових екосистем;
- фінансові витрати на модернізацію інфраструктури, навчання та перенавчання персоналу, зміну архітектури системи менеджменту організацій, що у випадку допущення управлінських помилок і прорахунків може призвести до фінансової нестабільності або втрати конкурентоспроможності;
- опір змінам з боку персоналу, недостатній рівень цифрової грамотності працівників і їх нездатність ідентифікувати цифрові ризики та загрози;
- потреба у перебудові логістичної мережі, переорієнтації каналів збуту, методів комунікації із клієнтами та постачальниками, надання післяпродажного сервісу та гарантій.

Отже, ризики і загрози цифрових трансформацій є невід'ємною складовою процесу розвитку підприємства у епоху цифровізації економічних процесів. Результативне та орієнтоване на набуття конкретних переваг управління розвитком потребує від управлінського персоналу пошуку шляхів для підвищення рівня адаптивності бізнесу, забезпечення його цифрової стійкості, набуття персоналом підприємства нових компетенцій у царині цифрового ризик-менеджменту та ефективного стратегічного управління змінами в умовах обмеженості корпоративних ресурсів та скорочення кількості джерел їх поповнення [152, с.369-371].

Увага менеджменту підприємницьких структур в усьому світі привернута до вирішення проблеми існування та мінімізації цифрових ризиків такими методами, які б не знижували темпи розвитку бізнесу та не ставали на заваді

науковому прогресу. Перрі Дж. зазначає, що впродовж 2024 року спостерігалось постійне зростання масштабів і інтенсивності прояву цифрових ризиків географічно – у кожному регіоні, та функціонально – у кожній сфері. Починаючи з ризиків, які походять від публічного управління та геополітики до ризиків, які виникають від фінансової та ідеологічної мотивації, загрози для компаній лише посилюються із поширенням дедалі досконаліших цифрових технологій, і ситуація у 2025 році загостриться для усіх організацій, і особливо для тих, які не готові до безпеки орієнтованого розвитку у період тотальної цифровізації бізнесу [168].

Цифрові ризики чинять суттєвий вплив на управління розвитком підприємства, оскільки їх є джерелами виникнення великої кількості загроз пов'язаних із цифровою трансформацією бізнесу. Вплив цифрових ризиків можна на розвиток підприємства можна узагальнити та систематизувати за об'єктами їх впливу. Так, значна частина цифрових ризиків пов'язана з кібербезпекою ресурсів суб'єкта господарювання. Це викликало появу такого терміну, як кібер-ризик. Гудзь О.Є. пропонує дефініцію: кібер-ризик – це ризик, що генерується використанням: телекомунікаційного обладнання, програмного забезпечення, локальних і Інтернет-мереж, розрахунково-платіжних систем, систем інтернет-торгівлі, промислових систем менеджменту, а також це ризик, що пов'язаний з накопиченням, зберіганням, передачею і використанням персональних даних [155, с.5]. Такі негативні явища, як зловмисні хакерські атаки, витоки цифрових даних, несанкціонований доступ до корпоративних інформаційних систем і мереж з корисливою метою провокують ризики втрати результатів інтелектуальної власності, нематеріальних ресурсів, призводять до перевитрат фінансових активів та викликають падіння рівня довіри клієнтів до компанії. Такі обставини суттєво ускладнюють реалізацію стратегії розвитку підприємства та досягнення його цілей щодо нарощення економічного потенціалу та збереження інтелектуального капіталу [149].

Проблема кіберзлочинності та кібербезпеки, як ризиків цифрової трансформації країни, є актуальною в Україні, оскільки в умовах війни

кіберзлочинців активно залучають до зламу урядових серверів, дезінформування населення, використання при цьому фейкових профілів у соцмережах, тощо. Поширеним на сьогодні є кібершахрайство. Після повномасштабного вторгнення росії кількість кіберзлочинів різко зросла [158, с.119]. Ефективним інструментом для пом'якшення наслідків кібератак Прокоф'єва О. В., Беспалова Ю. Ю. вважають страхування кіберризиків, оскільки воно забезпечує фінансовий захист організацій, покриваючи витрати, пов'язані з кіберінцидентами [159]. Однак, така практика не надто поширена в Україні.

Сазонова С. В. у своєму дослідженні згадує у якості інформаційного інструменту Національний індекс кібербезпеки (National Cyber Security Index, NCSI) – глобальний індекс, який вимірює готовність країн запобігати кіберзагрозам і керувати кіберінцидентами [149, 169] (рис.2.1).

NCSI також є базою даних із загальнодоступними доказовими матеріалами та інструментом для створення потенціалу національної кібербезпеки [161, с.10]. Центром науки та міжнародних відносин Роберта та Рене Бельфера у якості статистичного інструменту для аналізу стану кібербезпеки держави було розроблено Національний індекс сил кібербезпеки (National Cyber Power Index, NCPI).

За даними рис.2.1 оцінка національного індексу кібербезпеки України є досить високою. Водночас, рівень цифрового розвитку є нижчим, приблизно на 9%, що свідчить про потребу формування цифрових компетентностей у населення. Для цього на державному рівні уже зроблено чимало ефективних кроків: запроваджено освітні серіали, формалізовано рамки цифрових компетенцій для фахівців різних категорій, проведено навчальні та інформаційні заходи щодо повсюдного роз'яснення важливості цифрової та інформаційної грамотності, цифрової гігієни, відповідального ставлення до персональних даних у цифровому середовищі, ризиків цифрової комунікації у соціальних мережах та через мобільні додатки, тощо.

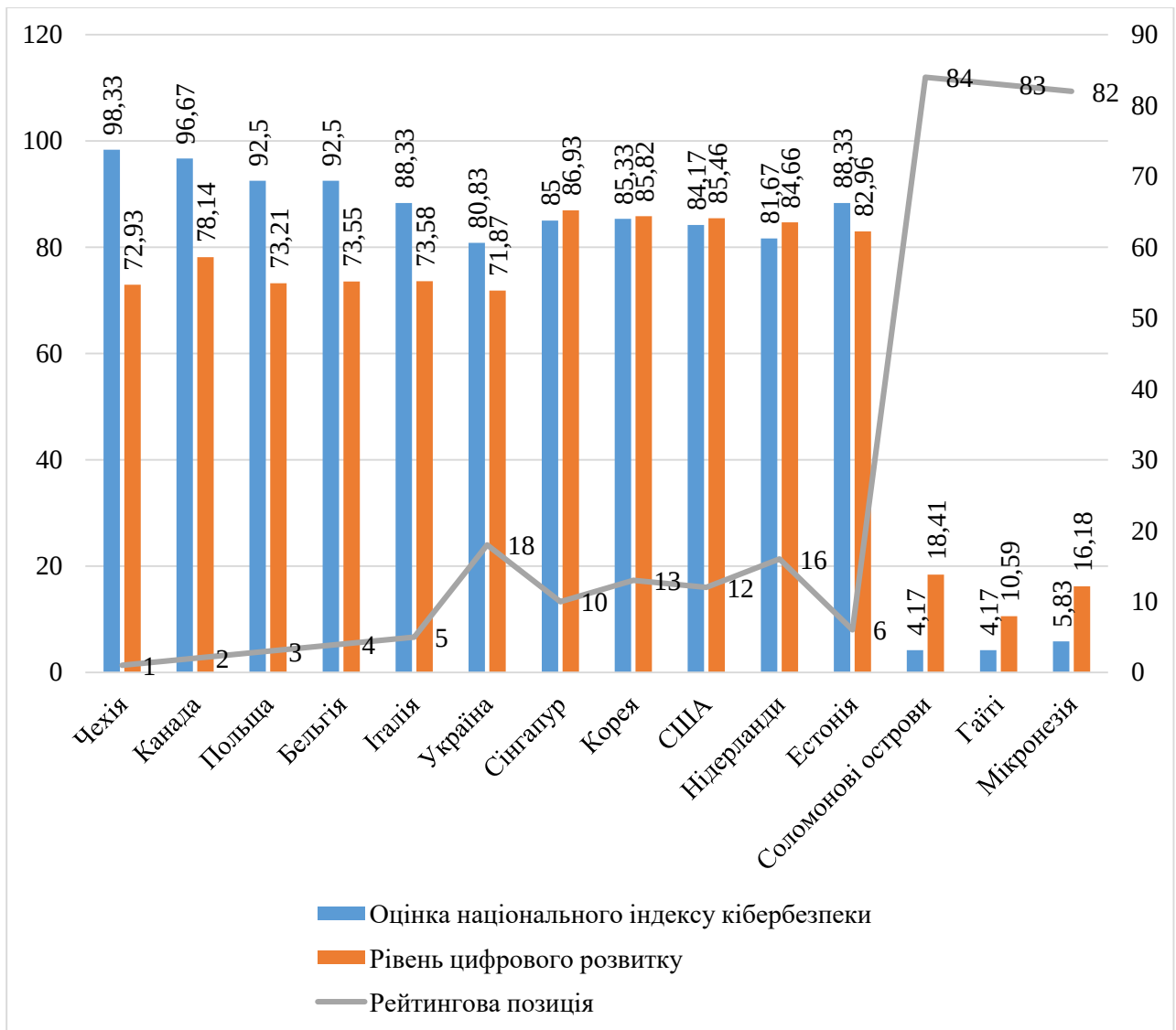


Рисунок 2.1. – Рейтингові позиції країн за показниками кібербезпеки та цифрового розвитку (лідери та аутсайders, станом на початок 2025 року)

Джерело: [149]

Кадровий ресурс підприємства відіграє вагоме значення у поширенні цифрових ризиків. Персонал, що має високий рівень цифрової грамотності, може ефективно зменшувати ймовірність реалізації цифрових ризиків на практиці, попереджувати їх виникнення, управляти ними та їх наслідками без залучення зовнішньої допомоги від спеціалізованих фірм. Водночас, невміння працівників убезпечити дані, необхідні для коректної роботи, використання ними робочих гаджетів для особистих цілей, спілкування з робочих питань

незахищеними комунікаційними каналами провокує виникнення додаткових загроз для компанії, її корпоративних ресурсів, стейкхолдерів, чий інтереси можуть постраждати від «цифрової недбалості» та необачності працівників. Отже, рівень цифрової грамотності персоналу, опір змінам, пов'язаних із цифровізацією, з боку працівників, тощо, можуть суттєво загальмувати запровадження цифрових ініціатив та мінімізувати можливості управлінського впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Операційні цифрові ризики, які супроводжують бізнес-процеси суб'єкта господарювання, виникають внаслідок впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації та пришвидшення операцій, які виконуються у межах щоденної фінансово-господарської діяльності підприємства. Запровадження комплексних цифрових екосистем у бізнесі може супроводжуватися затримками та збоями роботі обладнання, втратою даних, помилками під час аналітичного опрацювання відомостей або оцінювання ризиків, неправильним налаштуванням роботи цифрових інформаційних систем, в результаті чого можуть бути поставлені некоректні цілі для розвитку підприємства або унеможливитись їх досягнення.

У правовому полі функціонування бізнесу цифрові ризики тісно пов'язані з юридичними та регуляторними загрозами. Недотримання вимог цифрового законодавства, наприклад, щодо збирання, збереження та захисту персональних даних, отримання дозволів на їх поширення з комерційною метою, тощо, може призвести до фінансових, матеріальних, репутаційних втрат, наприклад, до штрафів, обмежень ділової активності підприємства, що суттєво загальмує процеси його розвитку та створить імідж недобросовісного бізнесу на ринку. Водночас, нехтування можливостями цифровізації, надмірні стриманість і розважливість менеджменту підприємства щодо запровадження цифрових технологій, нездатність суб'єкта господарювання адаптуватися до темпів поширення цифрових змін призведуть до втрати конкурентних позицій на ринку, що неодмінно означатиме суттєву загрозу для успішної реалізації стратегії розвитку у перспективі.

Таким чином, цифрові ризики суттєво впливають на успішність реалізації класичних функцій менеджменту, таких як планування, організація, контроль процесу розвитку підприємства. Ефективна робота з цифровими ризиками, тобто ефективне управління ними вимагає від керівництва компаній адаптації їх стратегії до цифрових трансформацій та вжиття управлінських заходів щодо посилення систем захисту даних та підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, зокрема, через мотиваційні та освітні інструменти [149].

Степанов В.Ю. відзначає: «Цифровізація потребує нового підходу до стратегічного планування – розробки цифрової стратегії. Окрім бачення ролі, яку підприємства планують грати на цифрових ринках майбутнього, цифрова стратегія включає конкретні заходи та проєкти цифрової трансформації, це план дій щодо реалізації цифрової трансформації для підприємства. Вона включає розвиток цифрових бізнес-процесів, цифрового маркетингу, цифрових продажів, а також розробку цифрових бізнес-моделей. Зокрема, в розробці цифрової стратегії беруть участь усі відділи підприємства» [162, с.57]. Не остання роль у цьому процесі має відводитись і спеціалістам з управління ризиками.

Фахівці української асоціації ризик-менеджерів назвали ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, другим номером у ТОП-10 операційних ризиків підприємств за результатами 2024 року. Причиною цього була цифровізація, оскільки кібератаки та злами інформаційних систем компаній стали можливими завдяки активному використанню мережі Інтернет у бізнес-цілях [170].

До переліку найпоширеніших цифрових ризиків для функціонування та розвитку сучасних підприємств можна внести: фішинг, спрямований на отримання закритої інформації та подальше її злочинне використання, програми-вимагачі, які призначені для блокування доступу до даних підприємства до моменту отримання фінансової вигоди за його розблокування, DDoS-атаки, що перезавантажують сервери та сайти і унеможливають, таким чином, здійснення поточних операцій компанії, зловмисне програмне забезпечення, націлене на шпигування за діяльністю суб'єкта господарювання

та його персоналом з метою подальшого використання отриманої інформації з особистою вигодою [170]. Більш масштабними та глобальними з позиції впливу на економіку в цілому можна вважати ризик кібервзаємозалежності, геополітичні кіберризики, гібридну війну, дії організованої кіберзлочинності, ризики використання криптовалют, кібернетичний активізм, дезінформацію, генеративний штучний інтелект і дипфейки, шахрайські дії з боку третіх сторін та ризик для цілісності компаній, посилення правил і контролю за цифровою інформацією (NIS2 та DORA – вимоги до локалізації даних і нагляду за критично важливими даними) [168].

Поширення цифрових ризиків набуло такого масштабу, що у відповідь на виклики, які вони за собою несуть, виник окремий напрям менеджменту – управління цифровими ризиками (Digital Risk Management). Управління цифровими ризиками – це процес, який реалізується через механізми ідентифікації, оцінювання та «пом'якшення» впливу ризиків, пов'язаних із цифровими технологіями, великими даними та онлайн-діяльністю підприємства. Паралельно існує та використовується і інший термін – управління ризиками цифрової безпеки – як процес, за допомогою якого особи, які приймають рішення, враховують у плануванні та здійсненні своєї діяльності фактори, які можуть вплинути на досягнення їхніх цілей [162, с.59].

Управління цифровими ризиками є ефективним інструментом для підтримання високого рівня довіри клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів до діяльності компанії, а також є важливим для формування корпоративної віри персоналу у перспективі розвитку підприємства. Його самостійними функціональними напрямками, що потребують власних суб'єктів реалізації – менеджерів, та виділених ресурсів, мають бути: захист конфіденційної інформації від втрати та несанкціонованого доступу; дотримання відповідності цифрового підприємництва регулятивним вимогам і нормам законодавства та забезпечення цілісності й доступності цифрових активів для використання їх з метою досягнення поточних і стратегічних цілей розвитку підприємства.

Основними інструментами управління цифровими ризиками на рівні менеджменту суб'єкта господарювання є програмне забезпечення та послуги цифрового ризик-менеджменту, які надаються зовнішніми організаціями, наприклад, сервісними ІТ-компаніями. Послуги з управління цифровими ризиками призначені для виявлення, аналізу, мінімізації та моніторингу цифрових ризиків, з якими стикаються компанії під час здійснення цифрових операцій. Цифрові ризики можуть виникати при використанні хмарних і локальних сховищ даних, супроводжують діяльність як малих і середніх, так і великих підприємств. Цифрові ризики, які поширені у таких галузях, як банківська справа, фінансові послуги та страхування, інформаційні технології та телекомунікації, охорона здоров'я, роздрібна торгівля, виробництво та інші галузі, охоплюють і інші, суміжні сфери, примножуються та інтенсифікуються для підприємств, які є активними користувачами цифрових послуг із різних сегментів [149].

Аналітичні дослідження свідчать, що український ринок кібербезпеки зріс у чотири рази за останні вісім років, досягнувши 138 мільйонів доларів США у 2024 році. Прогнозується, що він зросте ще на 50% протягом наступних п'яти років, досягнувши 209 мільйонів доларів США.

Найбільшим за обсягом сегментом ринку нині є цифрова мережева безпека. Водночас, найшвидшими темпами зростають сегменти хмарної безпеки, захисту даних та захисту кінцевих точок доступу до інформації.

Частка України на світовому ринку кібербезпеки (який оцінювався в 186 мільярдів доларів США у 2024 році) становить менше 1%, але Україна є трендсеттером у кіберекспертизі завдяки своїй роботі в R&D сегменті [171, 172].

За даними Control Risks, ризик кіберзалежності (cyber interdependency risk) буде тільки зростати. До 2025 року 90% компаній зі списку Fortune 500 надаватимуть та споживатимуть цифрові послуги, що призведе до зростання системних кіберінцидентів [168].

Загалом, кібербезпека вважається другим за важливістю ризик-фактором для українського бізнесу у 2024 році після війни [173]. У 2023 році було зафіксовано 2544 кіберінцидентів, що на 16% більше, ніж у 2022 році. У 2024 році (за даними Forbes) урядова команда CERT-UA опрацювала 4315 кіберінцидентів, що на 69,8% більше, ніж у 2023 році (2541 інцидентів) [174]. Таким чином, Україна разом зі США, Південною Кореєю та Китаєм входить до держав-лідерів за кількістю кібератак у світі [175]. Окрім комерційних кібератак на цифрові активи підприємств, що мають на меті наміри завдати конкурентам економічних збитків, спостерігаються і спроби зашкодити національній безпеці. Так, російські хакерські групи постійно атакують державні установи, оборонну промисловість, телекомунікації, фінансові установи та енергетичний сектор [176].

Навіть в умовах економічної стабільності і відсутності соціальної напруги у суспільстві, з необмеженим доступом до джерел ресурсів, управління розвитком підприємства є складним та трудомістким процесом, який супроводжується численними ризиками, що можуть перетворитись на економічні переваги, а можуть стати причиною збитків для компанії. Серед основних викликів, які характерні для вітчизняних суб'єктів господарювання, можна виділити низьку інноваційну активність українських підприємств, зокрема, запровадження інновацій суттєво стримується через нестачу фінансових і матеріальних ресурсів або відсутність кадрів, що мають належний рівень кваліфікації. Частина суб'єктів підприємницької діяльності ігнорують такий напрям розвитку, як дослідження та розробка (R&D), не залишаючи у своїх бюджетах жодних ресурсів для його фінансування.

Недоліком управління розвитком підприємств у контексті стратегічного менеджменту та під впливом цифрових ризиків є відсутність стратегії цифрового розвитку. Зокрема, дослідження офіційних сайтів великих суб'єктів господарювання, які функціонують в Україні, доводять, що українські компанії не мають власного бачення напрямів та перспектив свого розвитку взагалі і цифрового зокрема, і цей процес відбувається у них хаотично, у моменти появи

на ринку інновацій, які суттєво змінюють перебіг виробничих, торгівельних або інших бізнес-процесів. Другою проблемою стратегічного планування цифрового розвитку підприємств є недостатній рівень врахування у цьому процесі змін зовнішнього середовища їх функціонування, наприклад, економічних, політичних та технологічних тенденцій. Ще однією проблемою, яка формується саме у площині стратегічного менеджменту, є недооцінка у процесі довгострокового планування ролі цифрового розвитку та цифрових трансформацій для успішного майбутнього суб'єкта господарювання.

На заваді ефективному управлінню цифровим розвитком підприємства стає відсутність кваліфікованих працівників, особливо таких, які мають професійні кваліфікації у царині управління інноваціями та навички використання цифрових технологій. Рівень цифрової та інформаційної грамотності персоналу керівного складу стає визначальним фактором для управління розвитком підприємства в умовах тотальної цифровізації. Низька мотивація персоналу до запровадження змін, а також до власного особистого та професійного розвитку, стримує інноваційну активність суб'єктів господарювання, а відсутність власної системи підвищення кваліфікації, перепідготовки та навчання кадрів змушує підприємства, які прагнуть якісної еволюції та нарощення економічного потенціалу, до додаткових витрат на формування необхідного інтелектуального капіталу.

На сучасних українських підприємствах склалась ситуація відсутності необхідних фінансових ресурсів для модернізації їх виробництв та запровадження інновацій. Труднощі з фінансуванням у значній мірі пов'язані з періодом воєнного часу, у якому підприємства нині функціонують. Цифрові інновації, у свою чергу, не вимагають від компаній таких суттєвих матеріальних витрат, як оновлення виробничих потужностей або заміна зношеного обладнання. Відсутність доступу до інвестиційних ресурсів і складність отримання кредитних коштів, неможливість дозволити собі кредитування через високі відсоткові ставки фінансових установ сформували стан фінансової недостатності в багатьох українських компаніях. Помітним є і

низький рівень використання українським бізнесом альтернативних джерел фінансування інноваційних ініціатив, таких як гранти чи венчурний капітал.

Характерною рисою українських підприємств, на жаль, залишається їх технологічна та цифрова «відсталість» порівняно з компаніями, які створені та функціонують у розвинених країнах світу і там, де відсутні активні воєнні дії. Технологічна та цифрова «недорозвиненість» є помітними у результаті використання застарілого обладнання з високим рівнем фізичного та морального зносу та аналогових технологій у процесі господарської діяльності, для вироблення продукції, при проведенні розрахунків, тощо. Маємо відзначити, що недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів українських підприємств поступово нівелюється, і вітчизняний бізнес усе активніше інтегрується у цифровий економічний простір, використовуючи можливості та принади цифрових трансформацій.

Брак фінансових і матеріальних ресурсів зумовлює низький рівень інтеграції сучасних ефективних ІТ-рішень в управління підприємствами та їх розвитком, таким чином, суттєво знижуючи конкурентоспроможність у тих ринкових нішах, де представлені товари з високою доданою вартістю та активним використанням інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

Без високо розвинутої організаційної культури менеджменту підприємств важко пояснити персоналу, у чому полягатиме сутність цифрових інновацій та який економічний ефект вони матимуть для підприємства, його стратегічного розвитку, та для його працівників. Від недоліків організаційної культури залежить рівень опору персоналу будь-яким змінам та запровадженню інновацій, тому їх варто усувати ще до початку активної фази процесу управління інноваційним розвитком, зумовленим цифровими трансформаціями бізнес-процесів. Також суттєвою перепорою на шляху ефективного цифрового інноваційного менеджменту є відсутність інноваційної культури на підприємстві та неорганізована цифрова комунікація і не відкалібровані комунікаційні зв'язки між різними структурними підрозділами суб'єкта господарювання.

Проблеми цифрової комунікації посилюється та доповнюється проблемами інформаційного обміну та низьким рівнем своєчасного забезпечення інформаційним ресурсом у цифровій екосистемі підприємства. Інформаційна недостатність для прийняття управлінських рішень відображається у відсутності доступу менеджменту компанії до актуальної та релевантної цифрової інформації про наявний стан ринкових тенденцій та актуальні технологічні новації у цій площині, а також криється у низькому рівні цифрових компетенцій персоналу щодо використання великих даних і можливостей бізнес-аналітики для прийняття управлінських рішень як в операційній діяльності компанії, так і на стратегічному часовому горизонті під час управління розвитком, у процесі прокладання курсу довгострокових цифрових трансформацій бізнесу.

Перешкоджати ефективному цифровому розвитку підприємства можуть і недоліки в управлінських підходах, які використовує менеджмент компанії для налагодження її бізнес-процесів. Так, проблемним аспектом може стати використання застарілих методів та моделей управління, що не дають змогу оперативно реагувати на виклики часу у цифрову епоху економічних змін, та які не відповідають сучасним тенденціям еволюції ринків товарів і послуг. Безсистемне та епізодичне використання традиційних підходів і практик менеджменту може призвести до недостатньої уваги з боку керівництва компанії до можливостей проєктного підходу та гнучких методів в управлінні її розвитком. Крім того, для українських бізнес-структур характерною є відсутність комплексного підходу до стратегічного управління сталим розвитком у довгостроковій перспективі.

У зарубіжних компаній увагою менеджменту користуються екологічні цілі процесу управління розвитком, які виражаються у необхідності подолання невідповідності мети діяльності підприємства та її результатів нормам світових екологічних стандартів, а також у виокремленні екологічної складової у процесі виробництва продукції та при організації управління бізнес процесами.

Український бізнес характеризується визначальною роллю традицій та класичних практик у організації та реалізації різних напрямів менеджменту організацій. Тому часто виникають проблеми з адаптацією до змін у тих підприємств, які стають на шлях інноваційних перетворень без вивчення передумов для таких ініціатив. Відчутною є складність до швидкої адаптації організаційної культури та персоналу суб'єктів господарювання до мінливості умов зовнішнього середовища, зокрема, до появи нових технологій, наростання відчутності впливу системних фінансових або економічних криз на стан ресурсного забезпечення перспектив розвитку бізнесу та зміни потреб і параметрів споживацького попиту на ринках товарів і сервісів. Все це створює ситуацію, яка є свідченням існування браку гнучкості у прийнятті управлінських рішень менеджментом українських підприємств щодо напрямів їх подальшого повоєнного розвитку.

Основні ідентифіковані у процесі дослідження проблеми управління цифровим розвитком вітчизняних підприємств згруповано на рис.2.2. Рис.2.3 візуалізує діаграму Ісікави, на якій згруповано стратегічні ризики цифровізації для реалізації бізнес-процесів підприємства у процесі подолання проблем його розвитку.

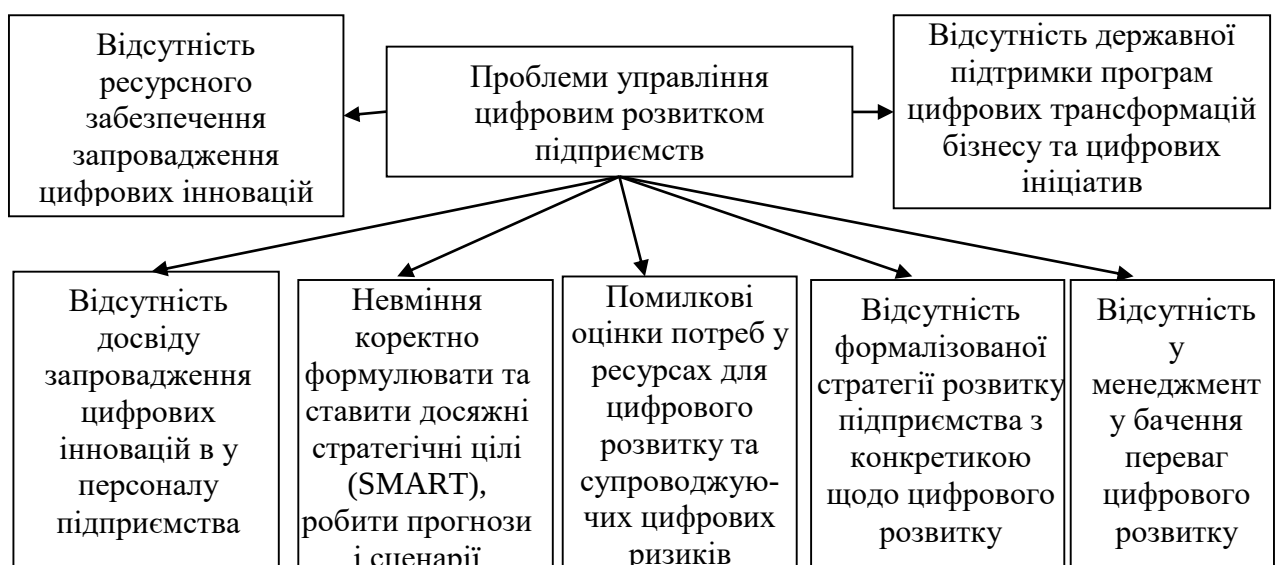


Рисунок 2.2. – Проблеми управління цифровим розвитком підприємств

Джерело: складено автором



Рисунок 2.3. Стратегічні ризики цифровізації для реалізації бізнес-процесів підприємства у процесі подолання проблем його розвитку

Джерело: складено автором

Для подолання усіх окреслених і нових проблем, які виникатимуть у процесі управління цифровим розвитком підприємства, його менеджменту необхідно вдосконалювати управлінські процеси, запроваджувати інноваційні рішення, підвищувати кваліфікацію персоналу, налагоджувати партнерства з іншими суб'єктами господарювання, інтегрувати усі бізнес-процеси у комплексну цифрову екосистему управління бізнесом та дотримуватися стандартів використання інформації і цифрової гігієни у своїй діяльності. Системний підхід та гнучке управлінське реагування на виклики зовнішнього середовища є запоруками успішного розвитку сучасних підприємств та демонструють їх готовність до ефективної діяльності в умовах повсюдного поширення цифровізації у економічних процесах ведення бізнесу.

Отже, виявлено такі основні проблеми управління цифровим розвитком українських підприємств, як відсутність практичного досвіду професійного використання цифрових технологій в управлінців і виконавців, невміння ставити реалістичні, конкретні та досяжні стратегічні цілі (нехтування SMART-технологією при встановленні цілей), помилки у плануванні стратегічних орієнтирів і прорахунки під час складання бюджету витрат на оновлення матеріальних ресурсів, перебудову цифрових бізнес-процесів, підготовку персоналу до роботи у цифровій екосистемі підприємства, поява додаткових цифрових ризиків під час запровадження інновацій, нераціональний розподіл прибутку від досягнутих планових показників між виконавцями функцій і завдань, відсутність державної матеріальної та фінансової підтримки цифрових ініціатив підприємницьких структур.

Нині існує багато цифрових ризиків, які супроводжують процеси управління розвитком підприємств. Однак, окрім потенційних збитків і збільшення тривалості досягнення поставлених менеджментом компаній цілей, вони можуть створювати і нові можливості для бізнесу – сприяти появі нових ринкових ніш, «блакитних океанів», підходів до автоматизації та пришвидшення виконання рутинних операцій, миттєвого отримання інформації, необхідної для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

2.2. Аналіз стану та динамічних показників розвитку підприємницької діяльності суб'єктів господарювання в Україні

Тривалий час вчені дискутують над тим, якими показниками коректно та точно можна оцінити стан розвитку підприємства. Різні авторські методики та підходи мають власні переваги, недоліки та акценти, що дає змогу зробити висновок щодо відсутності універсального та комплексного методичного підходу до оцінювання показників розвитку підприємницької діяльності суб'єктів господарювання. Наприклад, Бойченко К. С. пропонує синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства [177], Гуменюк Р. П. формалізує систему оцінювання для стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства [178], Давидова О. Ю., Чебанова Н. В., Кащена Н. Б., Чміль Г. Л., Проценко В. М. фокусуються на оцінюванні економічної активності підприємств, вважаючи за доцільне використовувати його як інструмент забезпечення їх сталого розвитку [179], Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Борщ П. О. узагальнюють методично-прикладні аспекти оцінювання ефективного розвитку підприємства [180]. Ґрунтовно до питання оцінювання стану економічного потенціалу та рівня економічного розвитку суб'єктів господарювання підходить Ємельянов О. Ю. [181-184]. Ряд теоретичних і прикладних аспектів оцінювання різних показників розвитку підприємств, у тому числі із урахуванням особливостей виду їх економічної діяльності, пропонують Залуцька Х. Я. [185], Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. [186], Каспрук С. І. [187], Кубів С. І., Федюк В. В. [188], Мисилюк В. С. [189], Мірошник Р. О., Скабара І. М., Артимишин Ю. І. [190], Москалюк Г. О., Збиковська Н. О. [191], Паламаренко Я. В. [192], Селюченко Н. Є. [193], Страпчук С. І. [194], Тешева Л. В. [195], Харчук В. Ю. [196], Чернух Д. В. [197]. Таке різноманіття поглядів і підходів, з одного боку, дає можливість вибору оптимальної методики оцінювання рівня розвитку підприємства, а з іншого – свідчить про несформованість концепції діагностики

стану управління розвитком суб'єкта господарювання у теоретичній площині. Однією із успішних спроб авторського підходу до оцінювання рівня розвитку суб'єкта господарювання на основі ключових індикаторів результативності, є методика Бойченко К.С., яка об'єднала пріоритетні, на її думку, показники рівня розвитку підприємства у формі тесеракту [177, с.19]. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку підприємства узагальнено у табл.2.1.

Недоліками представлених методик є:

- необхідність застосування математичного інструментарію з досить детальними та специфічними розрахунками, а у випадку використання методу Бойченко К.С. – і графічного представлення математичних результатів;

- відсутність чітких вказівок щодо нормативних або орієнтованих значень пропонованих для розрахунку показників;

- запропоновані підходи вимагають великого обсягу релевантної та достовірної інформації про поточний стан і результати діяльності підприємства, значна частина якої є інформацією для внутрішнього використання та недоступна для зовнішніх стейкхолдерів, у тому числі потенційних інвесторів, які прагнуть оцінити перспективи розвитку суб'єкта господарювання для того, щоб зрозуміти чи є воно інвестиційно привабливим;

- проаналізовані методи вимагають від управлінського персоналу, який буде їх використовувати, відповідних базових знань, вмінь та навичок, здатності до аналітичного та критичного мислення, експертного оцінювання інформації%

- наведені методики не враховують можливість аналізу потенціалу цифрового розвитку підприємства;

- у запропонованих авторських методиках прослідковується нехтування можливістю використання якісних показників для оцінювання рівня стратегічного управління підприємством, що містяться у таких інструментах стратегічного аналізу, як SWOT, PESTEL, ETOM, SNW, SPACE-аналізи, конкурентний аналіз впливу п'яти сил за М. Портером, карта ризиків, карта стейкхолдерів, тощо.

Таблиця 2.1. – Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку підприємства

Автор підходу	Підхід до оцінювання	Показники
Бойченко К.С.	Сформовано тесеракт показників ефективності інтегрованого розвитку підприємства, для визначення рівня якого необхідно розглядати кожен площину з проведенням графічного опису отриманих результатів, використовувати систему координат, проводити візуальне оцінювання кіл з розрахованими радіусами. Перетини кіл демонструють синергетичні переваги розвитку підприємства	Рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнти ліквідності, фінансовий ліверидж, коефіцієнт платоспроможності, фондоддача, коефіцієнт зносу, коефіцієнт модернізації, рентабельність продажу, продуктивність праці, коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів та чистого доходу, озброєність працівників нематеріальними активами, коефіцієнт вартості, доданої інтелектуальним капіталом, коефіцієнти оборотності, коефіцієнт Тафлера, коефіцієнт Бівера, інтегральний коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості, коефіцієнт Тобіна
Харчук В.Ю.	Пропонується оцінювання п'яти сфер діяльності підприємства: економічна сфера (фінансовий та інвестиційний розвиток, ринкове позиціонування); сфера довкілля (охорона атмосферного повітря, використання природних та матеріальних ресурсів); соціальна сфера (працівники, споживачі та суспільство); сфера управління (система управління, юридична відповідальність, прозорість бізнесу); сфера культури (етика ведення бізнесу та міжособистісного спілкування, інформаційна відповідальність)	Показники фінансового стану, фінансового розвитку, взаємодії за стейкхолдерами, ефективність використання паливних ресурсів, енергії, води, показник зношеності матеріальних ресурсів, матеріаломісткість і енергоємність виробленої продукції; показник повторного використання матеріалів, оновлення основних засобів, обсяги виробничих відходів, наявність стратегії супроводу товару протягом його життєвого циклу, загальна кількість ініціатив ощадливого використання ресурсів; плинність кадрів, витрати на навчання, кількість порушень правил безпеки, показник утримання споживачів, показник повернення товарів, проведення опитувань клієнтів; наявність стратегій, стандартів, кодексів, політик; сплати штрафів, прозорість сайту, тощо, та темпи зміни цих показників порівняно з попереднім роком
Залуцька Х. Я.	Виокремлюються три групи показників за напрямками розвитку підприємства такі як: базовий розвиток, диверсифікаційний розвиток диверсифікаційно-інтеграційний розвиток	Результативність бізнес-процесів, інтеграційна адаптивність бізнес-процесів, коефіцієнт синхронності бізнес-процесів, показник диверсифікаційної конвергентності, коефіцієнт управлінської ефективності
Дмитрієв І. А., Шевченко І.Ю Борщ П.О.	Оцінюються показники фінансово-господарської виробничої, управлінської та інвестиційної діяльності підприємства за допомогою критеріїв, що, у свою чергу, мають власні індикатори, розрахунок яких дає змогу оцінити рівень критерію; у підсумку визначається інтегральний індекс ефективного розвитку підприємства	Індикатори ефективності фінансового планування, рентабельності, фінансової стійкості, зростання вартості активів, ділової активності, ефективності організації виробничих процесів, використання ресурсів, ефективності планування виробництва та реалізації продукції, оцінки ефективності розподілення витрат та ефективності менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за даними [177, 180, 185, 196]

Окрім узагальнених у табл.2.1 показників, методики оцінювання рівня розвитку підприємства у різних інтерпретаціях і з фокусом на різні складові системи менеджменту організацій, можуть містити такі аналітичні інструменти, як:

- рівні витрат на одиницю продукції або операційних витрат, показники виручки на одного працівника, показники обсягу виробництва, обсягу діяльності, зокрема, обсягу продажу продукції, реалізації послуг; динаміка зміни доходу, показники власного капіталу, інвестиційної активності, вартості бізнесу, чистого грошового потоку від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

- показники кількості запроваджених інновацій, частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів, суми витрат на дослідження і розробку, рівень автоматизації бізнес-процесів;

- частка підприємства на ринку порівнянні з конкурентами, інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності, рівень конкурентності якості продукції, індикатори репутації та впізнаваності бренду на ринку (можуть вимірюватися рівнем лояльності клієнтів та оцінюватися за відгуками в засобах масової інформації про продукцію підприємства);

- показники результативності HR-менеджменту та соціальної відповідальності, такі як: рівень кваліфікації та компетентності персоналу, інвестицій у людський капітал, рівень задоволеності працівників умовами праці, рівень лояльності;

- індикатори умов праці та безпеки, повнота соціального пакету, виконання екологічних нормативів, дотримання DEI-принципів;

- рівень прозорості управлінської діяльності та етики бізнесу, індикатори рівня ефективності системи управління підприємством, такі як організаційна гнучкість та адаптивність, або здатність швидко реагувати на зміну умов у зовнішньому середовищі, раціональність архітектури управління, швидкість прийняття управлінських рішень, співвідношення між адміністративними

витратами та досягнутим управлінцями KPI, рівень участі персоналу прийнятті управлінських рішень;

- рівень цифровізації бізнес-процесів та ефективність управління ризиками.

На основі існуючих практик оцінювання рівня розвитку підприємств нами обрано таке поєднання якісних і кількісних показників для аналізу, що, на нашу думку, дозволить сформувати комплексне уявлення не лише про тенденції розвитку суб'єкта господарювання, але і про ефективність управлінських зусиль, докладених до реалізації цього процесу, і головне – зробити це швидко та на основі загально доступної інформації про діяльність суб'єкта господарювання. Отже, пропонуються для використання такі аналітичні інструменти (табл.2.2):

Таблиця 2.2. – Показники експрес-оцінювання рівня управління розвитком підприємства

Напрямок управління розвитком	Показник або інструмент аналізу	Обґрунтування доцільності використання
Економічний	Дохід, чистий прибуток, активи, власний капітал, поточні зобов'язання, ліквідність, рентабельність, коефіцієнт покриття, коефіцієнт заборгованості; доцільно оцінювати як саме значення показника, порівнюючи його з нормативними значеннями або з результатами конкурентів, так і динаміку зміни значення показника, яка найкраще демонструє розвиток або деградацію підприємства у конкретній управлінській площині	Розрахунок цих показників можливо здійснити, користуючись загальнодоступними джерелами інформації, такими, як фінансова звітність, звіти про управління, матеріали з офіційних сайтів підприємств; існують визначені нормативи для ряду показників, що спрощує оцінювання
Соціальний	Кількість працівників, кадрова політика, стратегія навчання та розвитку персоналу	
Стратегічний	SWOT, PESTEL, ETOM, SNW, SPACE, конкурентний аналіз впливу п'яти сил за М. Портером, карта ризиків, карта стейкхолдерів	Вимагають експертної оцінки, що дозволяє підвищити рівень достовірності фінального результату; використовується зручний формат для візуалізації даних, що спрощує розуміння результатів стейкхолдерами
Цифровий	Наявність сайту, використання CRM-систем, використання цифрових каналів комунікації	Дають можливість оцінити сучасність, адаптивність і гнучкість управління

Джерело: складено автором

У фокусі цього дослідження перебувають п'ять підприємств, які засновані або активно представлені у формі відділень і структурних підрозділів на Черкащині, і належать до різних видів економічної діяльності. Така вибірка пояснюється бажанням продемонструвати відмінності в управлінні розвитком суб'єктів господарювання, що мають різний рівень цифровізації бізнес-процесів, різний стан матеріального та кадрового забезпечення, різні стратегічні цілі, сильні та слабкі сторони, можливості на ринках, тощо. Проведемо аналіз стану та динамічних показників розвитку підприємницької діяльності ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП», ТОВ «Юрія-Фарм» та ПрАТ «Київстар» (табл.2.3).

Таблиця 2.3. – Характеристика підприємств, обраних об'єктами дослідження

Підприємство	Характеристика діяльності	Місія, візія, мета, цінності
ПрАТ «Азот»	Виробництво добрив та азотних сполук; виробництво та постачання мінеральних добрив на вітчизняний та зарубіжні ринки	Лідерство у галузі, добросовісне і надійне партнерство, позитивна ділова репутація
ТОВ «Нова пошта»	Поштова та кур'єрська діяльність; транспортування вантажів, торгівля, надання допоміжних комерційних послуг, складування та зберігання пакунків	Лідерство на ринку, запровадження нових продуктів і сервісів, клієнтоцентризм, доступність і інноваційність
ПрАТ «МХП»	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; вирощування зернових культур, розведення свиней, птахівництва, посередницька діяльність у сфері торгівлі, виробництво готової їжі, напівфабрикатів	Забезпечення споживачів продукцією, що відповідає високим стандартам, лідерство у агропромисловому секторі через якість продукції, інновації та сталий розвиток
ТОВ «Юрія-Фарм»	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; торгівля медичними препаратами, пакування, дослідження та розробки	Створювати інноваційні та унікальні продукти та послуги, спрямовані на збереження життя та здоров'я людей
ПрАТ «Київстар»	Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку; ремонт обладнання, будівництво споруд, діяльність кол-центрів, надання консалтингових послуг	Лідерство серед цифрових операторів України, комплексне надання якісних цифрових послуг і сприяння поширенню цифровізації у масштабах країни; клієнтоцентризм, інноваційність, відкритість, співпраця, чесність, командна робота

Джерело: складено автором за даними [198-202]

Отже, чотири з п'яти підприємств, які опинились у фокусі цього дослідження, ціллю свого стратегічного розвитку визначають лідерську позицію на ринку або в галузі, до якої вони належать. Такий підхід і явна конкретика свідчать про те, що менеджмент компаній зважено та розсудливо підходить до використання наявних у них можливостей, і демонструє прагнення нарощувати економічний потенціал та використовувати актуальні засоби для якісних трансформацій та оновлення бізнес-процесів суб'єктів господарювання.

ПрАТ «Київстар» є найбільш цифровізованою та інтегрованою у цифровий простір компанією із цього переліку. У першу чергу це пов'язано з особливостями її виду економічної діяльності, в основі якого містяться цифрові продукти та сервіси. По-друге, підприємство має необхідні ресурси для розвитку та запровадження цифрових інновацій, оскільки займає місці конкурентні позиції на ринку телефонії України. Другою компанією за рівнем цифровізації можна вважати ТОВ «Нова пошта», яка теж активно використовує цифровізацію для підвищення рівня зручності та якості сервісного обслуговування своїх клієнтів. Інші згадані підприємства використовують цифрові технології за необхідності, коли вбачають у цьому доцільність або коли цифровізація масштабно трансформує усталені підходи до виробництва або реалізації продукції, на якій вони спеціалізуються.

Усі підприємства мають власні стратегічні орієнтири, однак, вони не завжди узагальнені у форматі документу. У ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП», ПрАТ «Київстар» – це досить агресивні стратегії завоювання ринку, у ТОВ «Юрія-Фарм» – намір утримати наявні позиції, але здобути нові переваги за рахунок розширення асортименту.

На рис. 2.4-2.14 продемонстровано динаміку темпів зміни значень показників фінансового стану підприємств за останні п'ять років (Додаток Г). Такий часовий горизонт для аналізу обрано для того, щоб порівняти дані у довоєнний та воєнний періоди функціонування суб'єктів господарювання і простежити вектор їх стратегічного економічного розвитку.

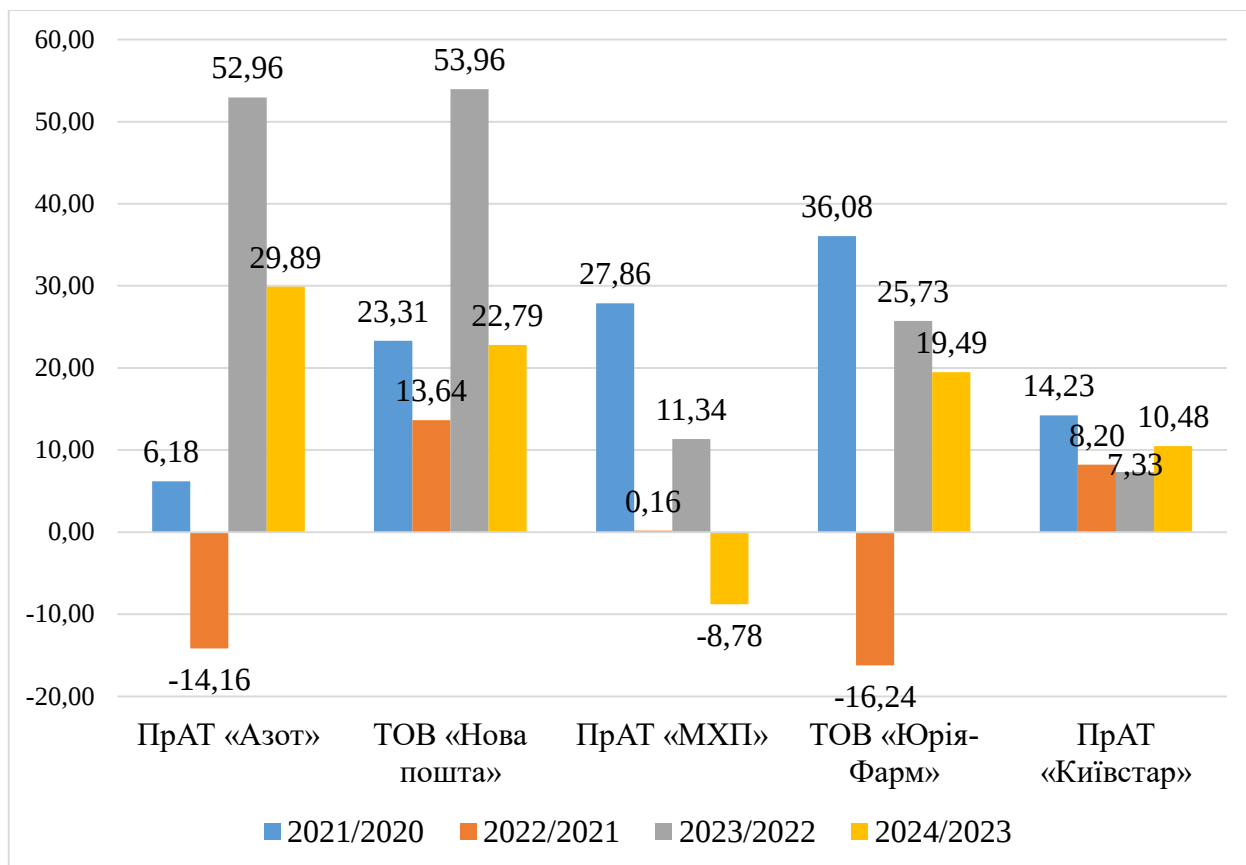


Рисунок 2.4. - Динаміка темпу зміни доходів підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

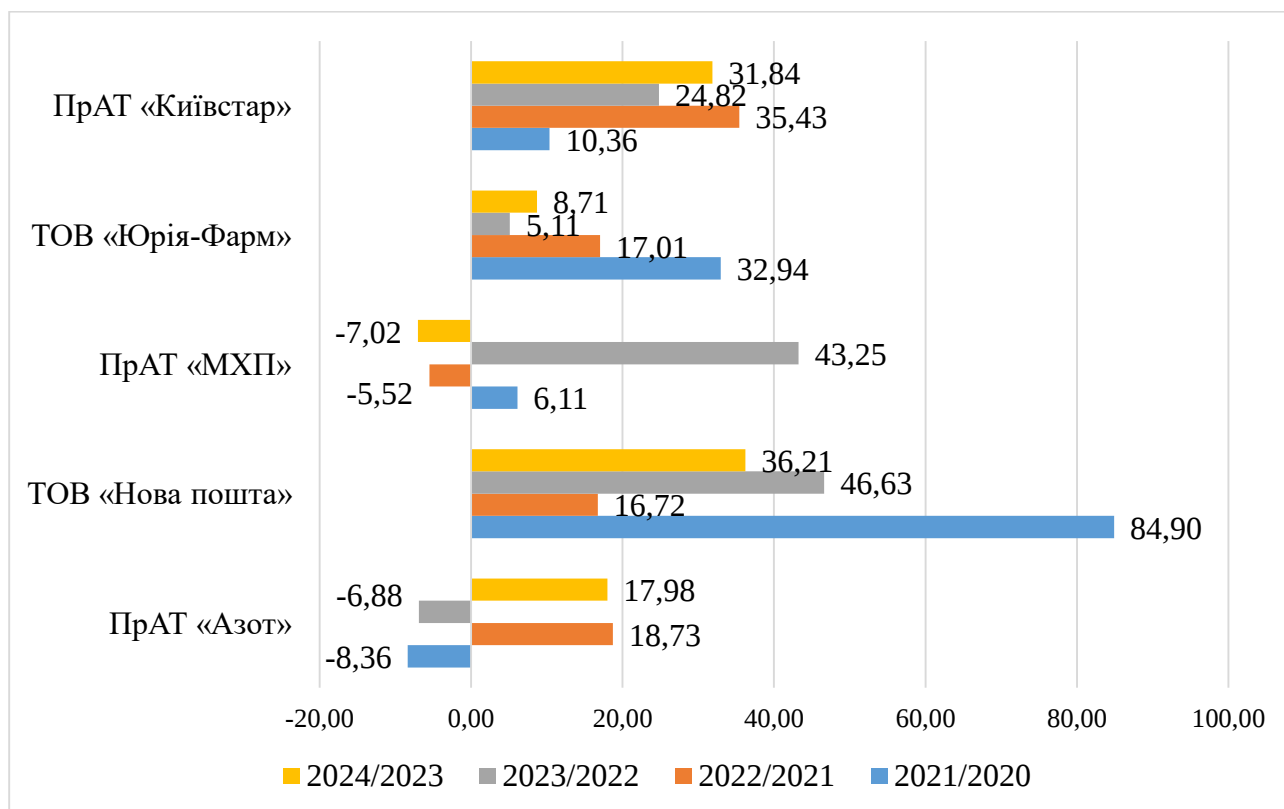


Рисунок 2.5. - Динаміка темпу зміни активів підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

Оскільки досліджувані підприємства дуже різні за розмірами та матеріальним та кадровим забезпеченням, зробити висновок про рівень ефективності управління їх розвитком не можна виключно за абсолютними показниками їх фінансового стану або результатів їх діяльності. Тому обрано аналіз динаміки темпів зміни економічних індикаторів для того, аби усвідомити, керівництво якого суб'єкта господарювання найкраще планує, розподіляє та використовує наявні у нього корпоративні ресурси. За даними рис. 2.4 та 2.5 помітно, що стабільний та сталий економічний розвиток демонструють ТОВ «Нова пошта» та ПрАТ «Київстар», у яких впродовж аналізованого періоду не було жодного року зі спадною тенденцією до зміни обсягів доходів та активів. Це свідчить про вдале стратегічне планування та раціональне цілепокладання, в результаті чого відбулося суттєве збільшення економічного потенціалу цих компаній. Економічний розвиток ТОВ «Нова пошта» є більш інтенсивним. Також впродовж 2023-2024 років позитивні зміни у динаміці доходів демонструють ПрАТ «Азот» та ТОВ «Юрія-Фарм». Динаміка темпу зміни активів за результатами 2024 року найкраще простежується у ТОВ «Нова пошта». На другому місці – ПрАТ «Київстар», а от ПрАТ «МХП» втратив частину своїх активів, не зважаючи на інтенсивне їх нарощення з моменту початку повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Динаміка темпу зміни власного капіталу підприємств (рис.2.6) була стабільно позитивною для двох компаній – ТОВ «Нова пошта» та ПрАТ «Київстар». Найгірше значення цього показника демонструє ПрАТ «МХП», де зростання відбулося лише впродовж 2023 року. Найкращий показник за результатами 2024 року демонструє ПрАТ «Київстар», хоча темп зростання у 35,33% став найнижчим для цієї компанії, починаючи з 2021 року.

Динаміки темпів зміни зобов'язань підприємств (рис.2.7-2.8), на відміну від попередніх показників, характеризуються позитивно у випадку зменшення їх значення. Чим менше зобов'язань має компанія, тим більш фінансово стійкою та незалежною від зовнішнього фінансування вона є. Найменші обсяги зобов'язань у абсолютному вираженні мають ПрАТ «Азот» та ПрАТ «МХП».

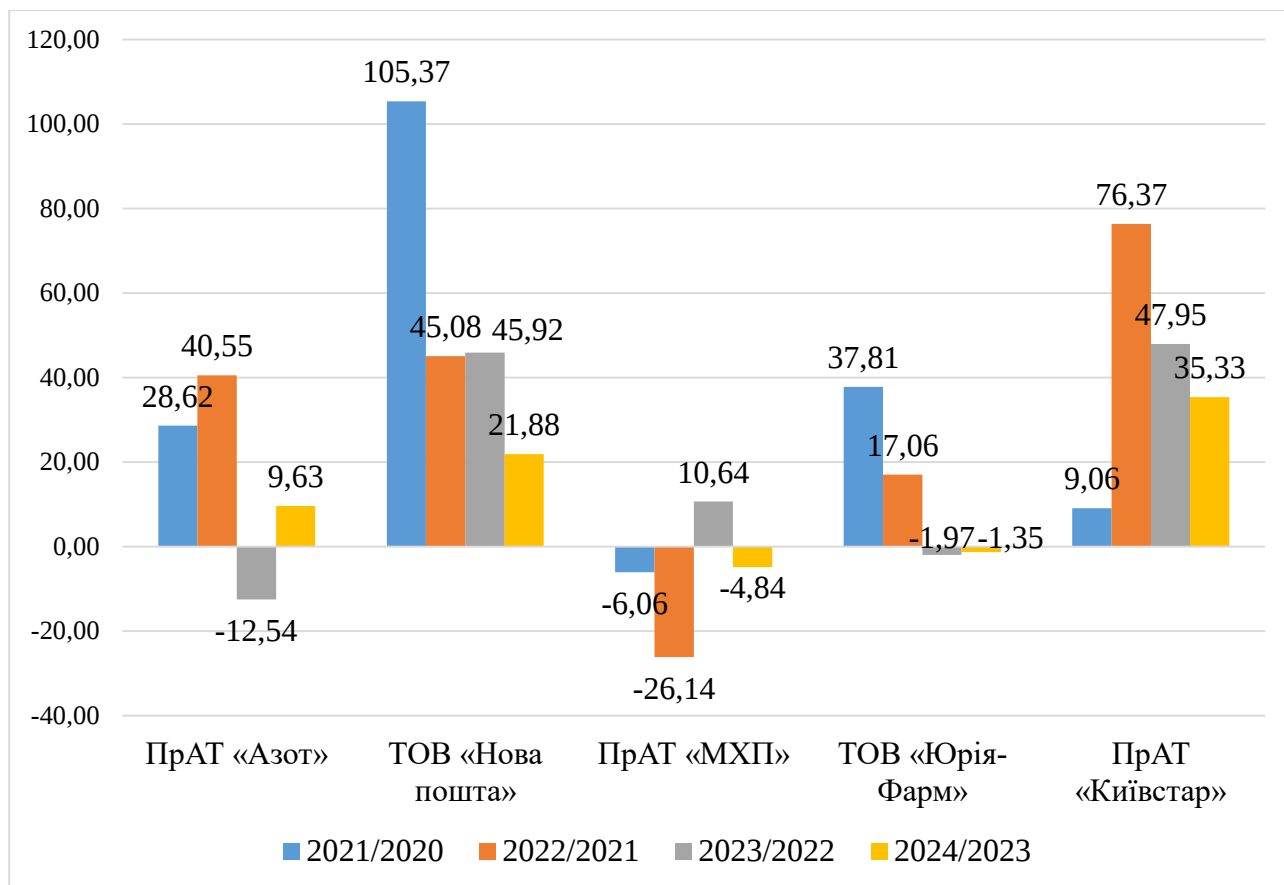


Рисунок 2.6. - Динаміка темпу зміни власного капіталу підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

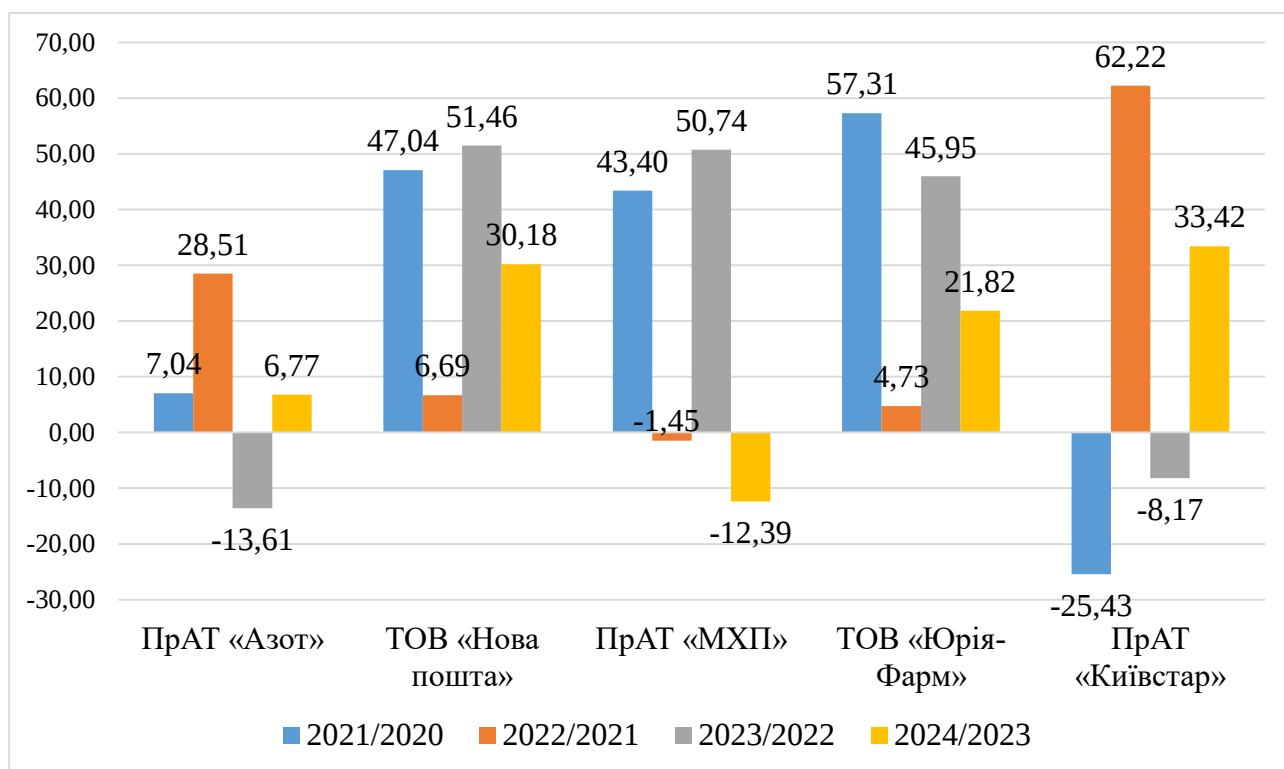


Рисунок 2.7. - Динаміка темпу зміни поточних зобов'язань підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

Найшвидші темпи зростання поточних зобов'язань зафіксовані у ПрАТ «Київстар»: 62,22% у 2022 році та 33,42% у 2024 році, а також у ТОВ «Нова пошта», зокрема у 2022 році її поточні зобов'язання збільшився на 51,46% та у 2024 році на 30,18%. Однак, за абсолютними значеннями цього показника лідерами станом на кінець 2024 року є ПрАТ «МХП» та ПрАТ «Азот».

Поступове, однак, постійне збільшення обсягів довгострокових зобов'язань станом на 2024 рік продемонстрували усі аналізовані підприємства. Крім того, для ПрАТ «Азот» та ПрАТ «МХП» темп зміни довгострокових зобов'язань становив понад 100% за рік. Для ПрАТ «МХП» – це перше збільшення за чотири останні роки, що може означати нарощення підприємством темпів ділової активності та залучення капіталу для розширення впливу на вітчизняному та зарубіжному ринках. Постійна зміна динаміки та темпу, яка спостерігається у ТОВ «Юрія-Фарм», негативно характеризує стратегічні орієнтири її фінансової політики на шляху до сталого розвитку. В цілому, усі підприємства користуються позиковими фінансовими ресурсами для використання можливостей масштабування своєї економічної діяльності.

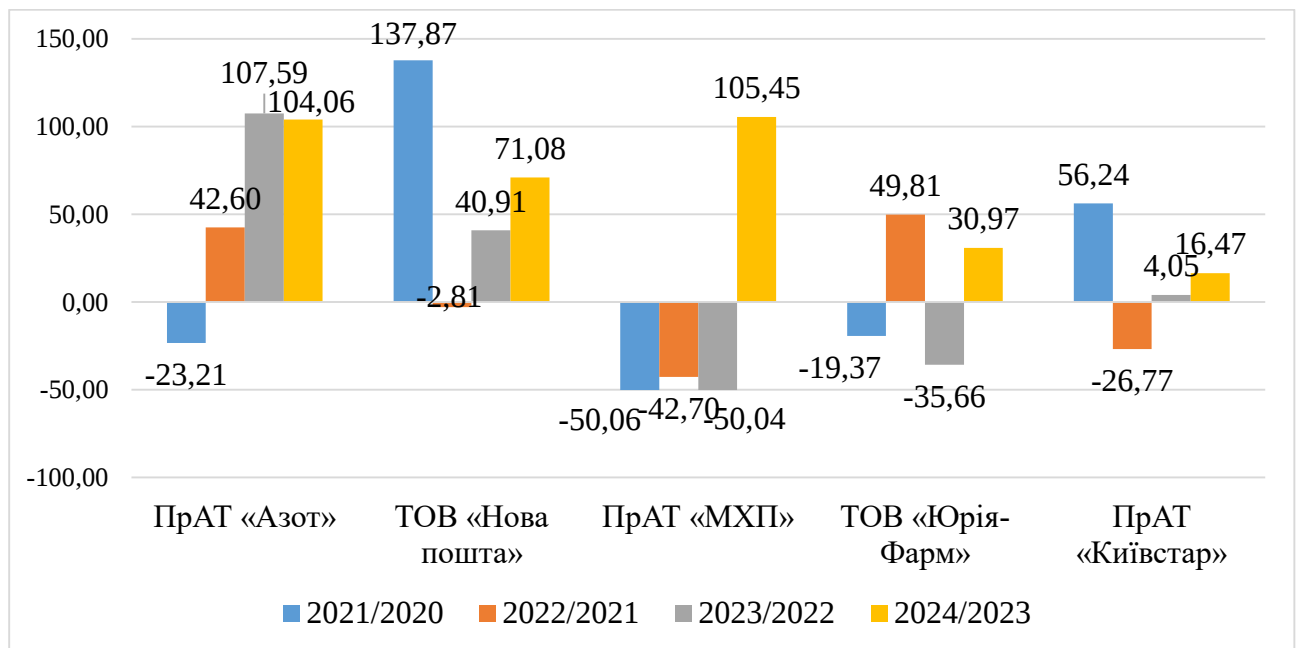


Рисунок 2.8. - Динаміка темпу зміни довгострокових зобов'язань підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

За показником абсолютної ліквідності ПрАТ «Азот» є аутсайдером. Починаючи з 2020 року значення цього показника для компанії є нижчим за нормативне, а відтак, існує суттєвий ризик для суб'єкта господарювання не розрахуватися своєчасно за власними зобов'язаннями, що має негативний ефект для його ділової репутації та конкурентного іміджу. Найвище значення абсолютної ліквідності демонструє ПрАТ «Київстар»; на другому місці серед аналізованих підприємств – ТОВ «Юрія-Фарм». Загрозливий стан ліквідності є характерним для ПрАТ «МХП», що скеровує до думки про необхідність пошуку підприємством можливостей для підвищення рівня власної платоспроможності у перспективі. За цим показником ПрАТ «Київстар» є і абсолютним лідером у динаміці темпу його зміни: це єдине з п'яти досліджених підприємств, яке демонструє сталу тенденцію до зростання рівня абсолютної ліквідності, хоча варто відзначити, що після різкого зростання у 2023 році на 203,76%, у 2024 році компанія продемонструвала майже десятикратне зниження темпу.

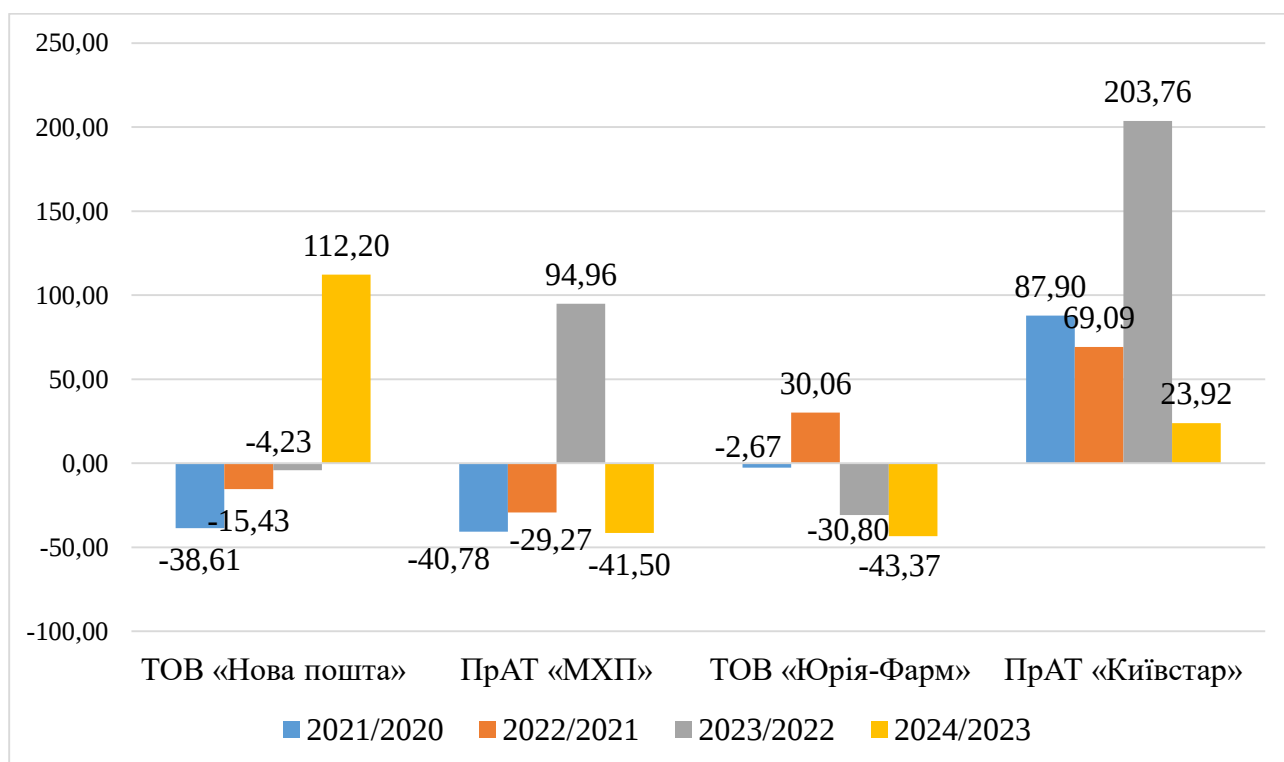


Рисунок 2.9. Динаміка темпу зміни значень абсолютної ліквідності підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

Показники рентабельності є одними з найважливіших для оцінювання рівня розвитку підприємства та ефективності управління ним, адже вказують на те, наскільки ефективно менеджмент суб'єкта господарювання здатний використовувати його ресурси, власні та залучені, з метою отримання прибутку.

На рис. 2.10 та 2.11 представлено динаміку темпу зміни значення рентабельності активів та власного капіталу підприємств.

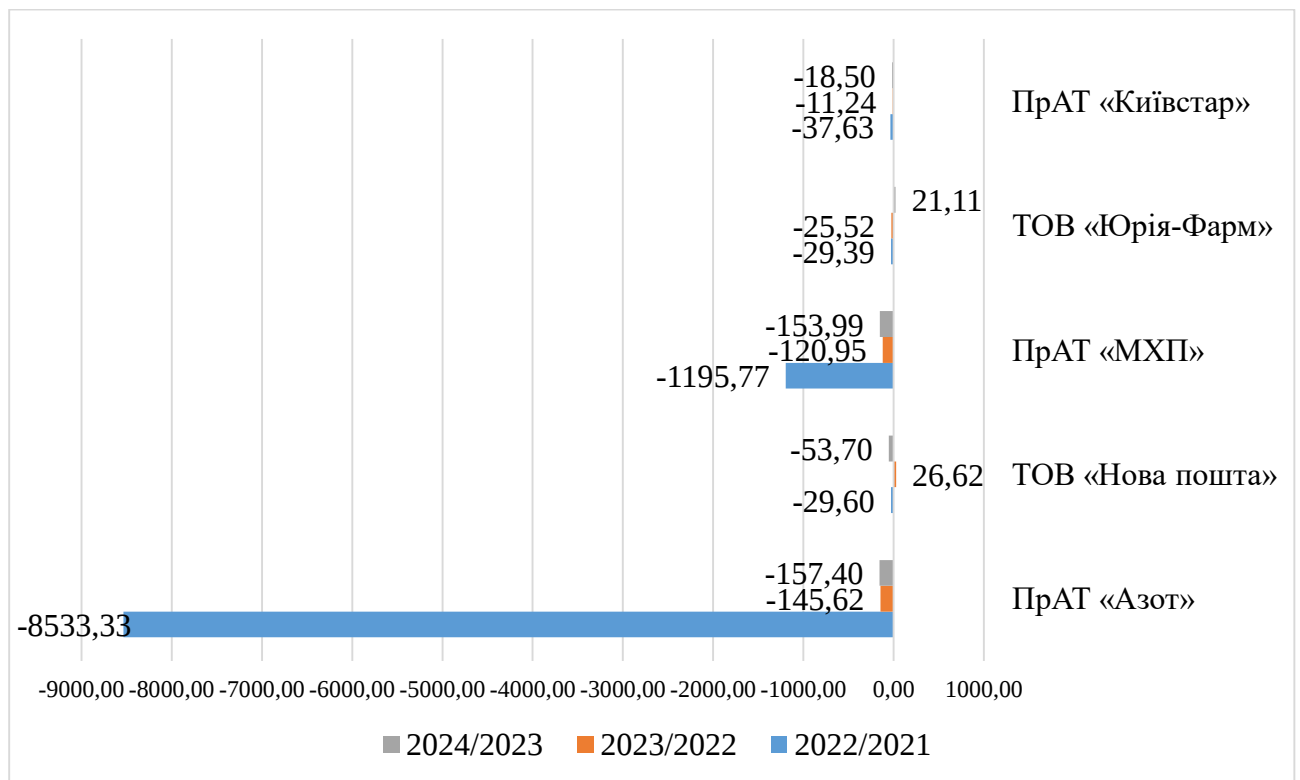


Рисунок 2.10. Динаміка темпу зміни значень рентабельності активів підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

Одразу привертає увагу катастрофічне зниження значень рентабельності активів та власного капіталу для ПрАТ «Азот» у 2022 році. Можна припустити, що це сталося через початок повномасштабної війни в Україні, до якої підприємство було не готовим ні у матеріальному, ні в управлінському сенсі, гнучко відреагувати на виклики нових обставин ведення бізнесу. Щодо решти підприємств – то позитивну динаміку темпу зміни значень рентабельності

активів зафіксовано лише для ТОВ «Нова пошта» у період 2022-2023 років, коли збільшення склало 26,62% та для ТОВ «Юрія Фарм» у 2024 році, коли значення рентабельності його активів збільшилося на 21,11%.

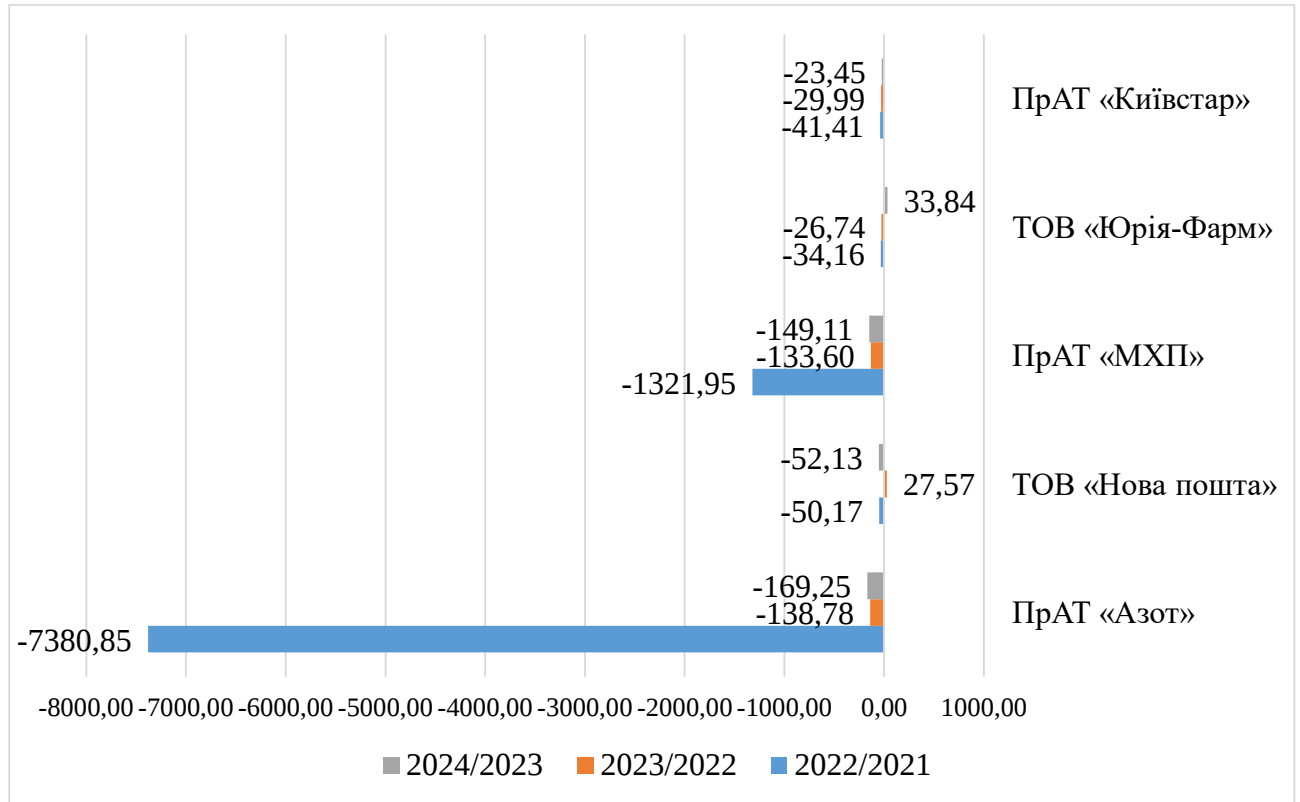


Рисунок 2.11. - Динаміка темпу зміни значень рентабельності власного капіталу підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

Динаміка темпу зміни значень рентабельності власного капіталу підприємств в цілому повторює динаміку рентабельності їх активів. Тут також позитивні показники демонструють лише ТОВ «Нова пошта» на рівні 27,57% у 2023 році та ТОВ «Юрія-Фарм» – 33,84% у 2024 році. Решта компаній мають негативну динаміку рентабельності власного капіталу: для ПрАТ «Київстар» це від -23% до -41%, для братом хліб від -33% до -1321%. Рекордсменом негативних змін знову став ПрАТ «Азот».

Рис. 2.12 демонструє динаміку темпу зміни значень коефіцієнту покриття підприємств.

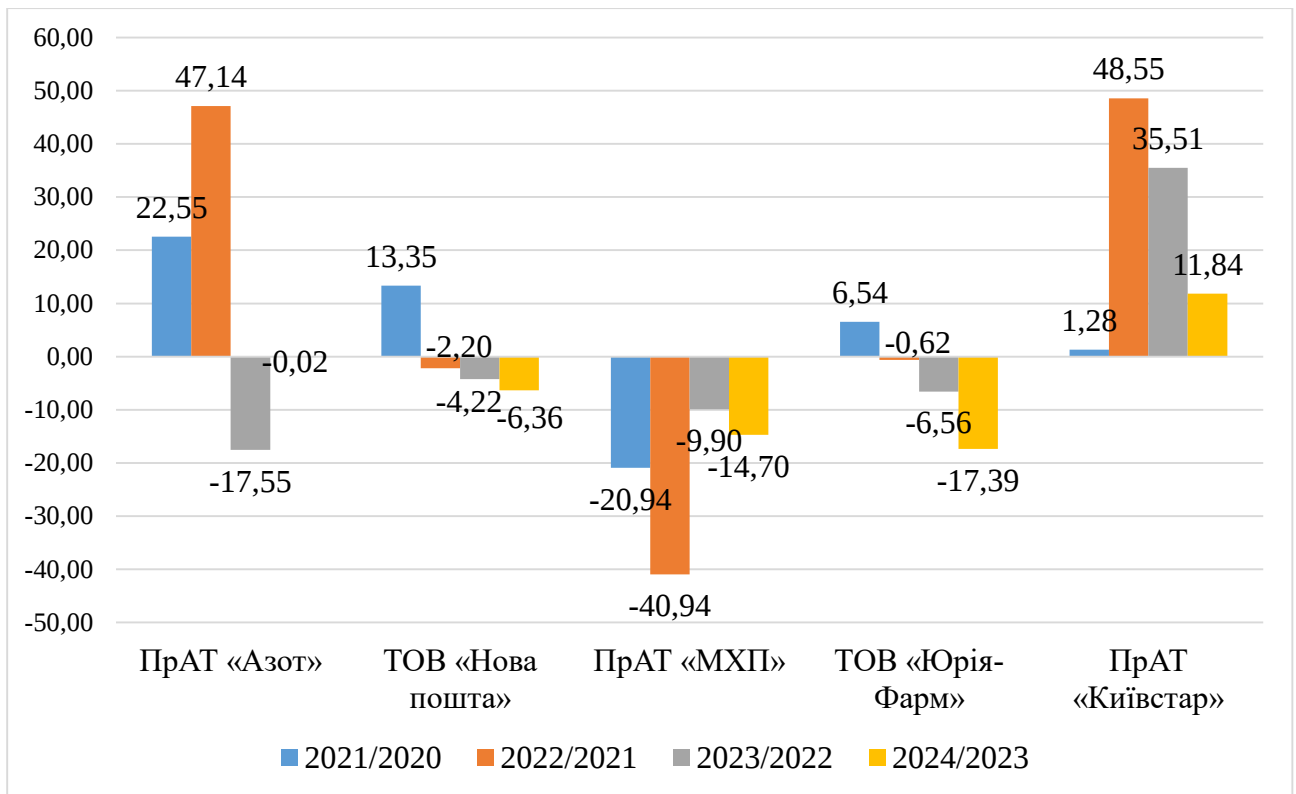


Рисунок 2.12. – Динаміка темпу зміни значень коефіцієнта покриття підприємств, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [198-207]

Аналіз абсолютних значень розміру коефіцієнту покриття (Додаток Г) засвідчує, що ситуація у ПрАТ «Азот» з цим показником впродовж п'яти останніх років залишається критичною: жодного разу підприємство не було спроможним покрити всі свої зобов'язання наявними фінансовими ресурсами. Найкращий рівень покриття демонструє ТОВ «Юрія-Фарм», однак, помітною є тенденція до погіршення рівня покриття, починаючи з 2021 року. ПрАТ «Київстар» у 2024 році досяг нормативу, і нині 105,12% його зобов'язань можуть бути покриті за рахунок власних активів підприємства. Посередні значення демонструє ТОВ «Нова пошта»: здатність компанії покривати зобов'язання перебуває на межі 50%. ПрАТ «МХП» потребує покращення ситуації, оскільки значення показників покриття у цього підприємства впродовж усього аналізованого періоду залишаються від'ємними.

Рис. 2.13 показує динаміку темпу зміни значень коефіцієнту заборгованості.

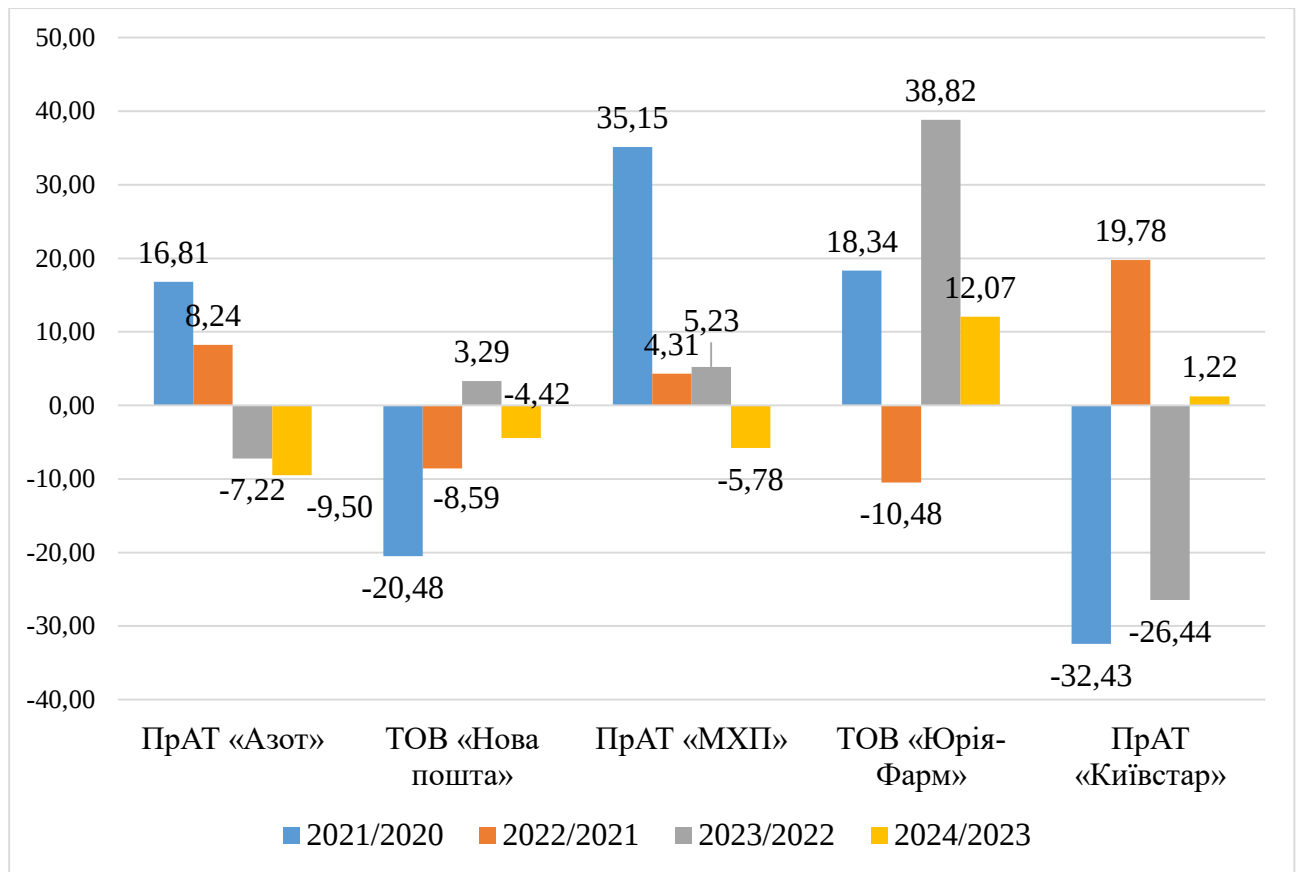


Рисунок 2.13. - Динаміка темпу зміни значень коефіцієнта заборгованості, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

Коефіцієнт заборгованості належить до цієї когорти показників, зниження значень яких позитивно характеризує стан розвитку підприємства, оскільки свідчить про збільшення рівня його фінансової спроможності та зростання економічного потенціалу за рахунок власних джерел фінансових ресурсів. Для ПрАТ «Київстар» помітною є саме така тенденція, зокрема, суттєве скорочення його рівня заборгованості продовжується ще з 2023 року, що означає, що компанія дбає про свою фінансову стійкість і намагається втримати досягнутий результат у 2024 році з допустимим незначним зростанням аналізованого показника на 1,22%. Позитивну тенденцію демонструють ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП». Напротивагу їм, ТОВ «Юрія-Фарм» у 2023-2024 роках зафіксувала зростання коефіцієнту заборгованості, тому менеджменту

компанії варто шукати резерви для стабілізації її фінансового стану в перспективі.

Отже, показники фінансового стану та результатів діяльності підприємств дозволяють зробити такий узагальнений висновок щодо їх економічного розвитку та ефективності управління ним. Найкращу оцінку отримує ТОВ «Нова пошта» – це підприємство розвивається найбільш динамічно та послідовно, має хорошу динаміку зміни фінансових показників, помірні значення заборгованості та здатність її погасити у короткі терміни. ПрАТ «Київстар» має найвищі показники доходів, прибутку, активів із усіх досліджених підприємств, однак, значні суми боргових зобов'язань свідчать про можливу дестабілізацію його фінансового стану у найближчому майбутньому. Найгірша ситуація з економічним розвитком характерна для ПрАТ «Азот». Попри амбітні заяви його керівництва про бажання бути лідером на ринку та завойовувати нові конкурентні переваги, компанія, очевидно, не має достатньої фінансової міцності для втілення цих намірів у життя. Однак, зважаючи на те, що Черкащина є аграрним регіоном, а ПрАТ «Азот» є добре відомим виробником добрив, за умови стабілізації фінансового стану та перегляду стратегічних орієнтирів економічного розвитку, це підприємство може отримати шанс на підвищення рівня власної рентабельності.

ПрАТ «МХП» та ПрАТ «Юрія-Фарм» отримують середню оцінку поточного стану їх економічного розвитку. Ці компанії мають значний потенціал, однак, їх фінансові результати є наразі недостатніми для потужного поштовху, а показники матеріального забезпечення не дають змогу конкурувати з міжнародними корпораціями, які прагнуть захопити український ринок. Однак, натеper ці підприємства мають власну клієнтуру, що забезпечує їм фінансове виживання та помірний економічний прогрес.

Надамо характеристику стану соціального розвитку досліджуваних підприємств. Так, рис. 2.14 візуалізує кількість працівників підприємств та темп її зміни.

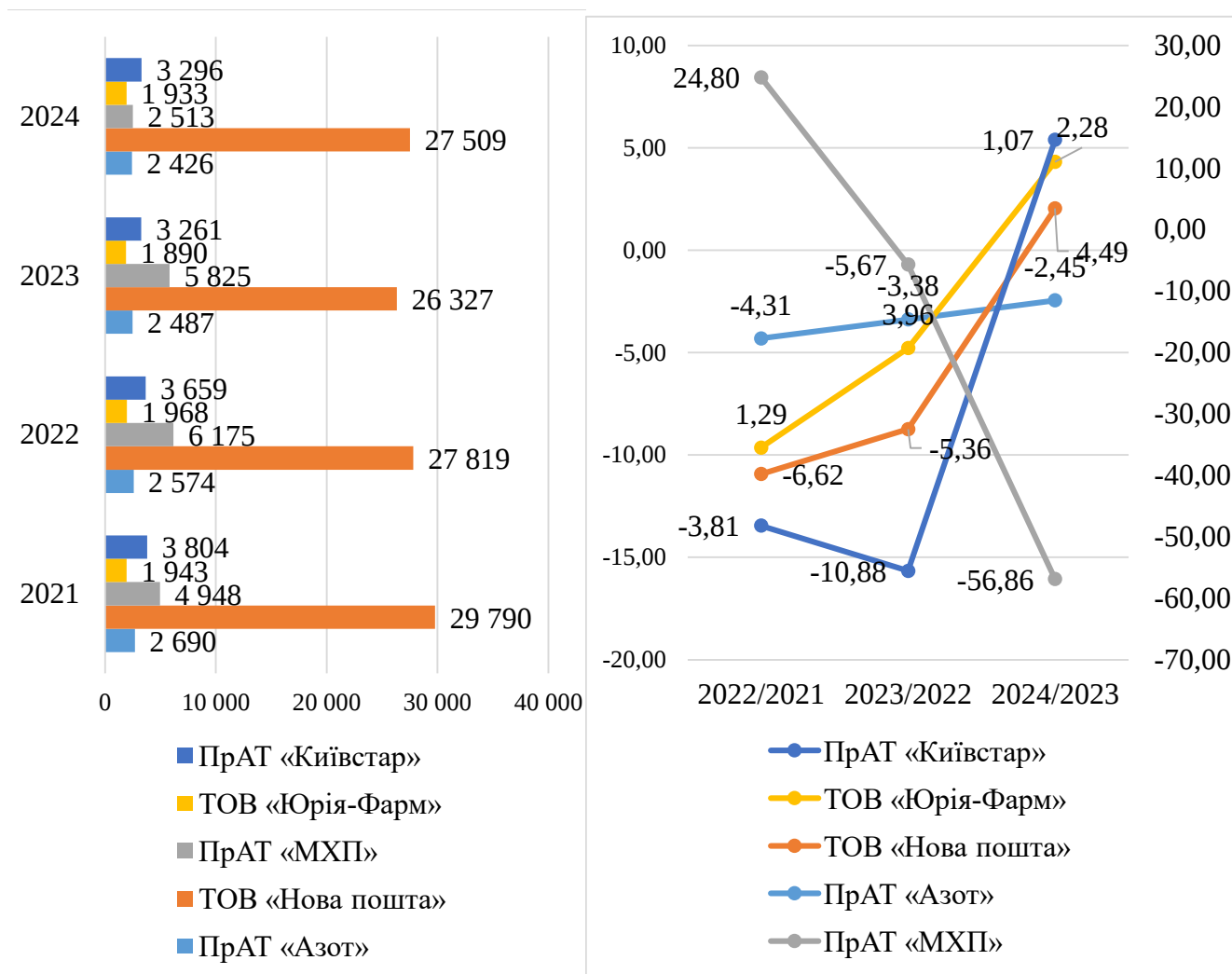


Рисунок 2.14. - Кількість працівників підприємств, осіб, та темп зміни їх кількості, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

За показником кількості персоналу безумовним лідером є ТОВ «Нова пошта». Завдяки розгалуженій мережі філій та відділень, ця компанія має значний кадровий ресурс, який їй вдалося зберегти майже без втрат у роки глобальної пандемії та з моменту початку повномасштабної війни. Станом на початок 2025 року кількість працівників ТОВ «Нова пошта» у 8 разів перевищувала показник її найближчого конкурента за цим параметром – ПрАТ «Київстар». Найбільших втрат персоналу за 2022-2024 роки зазнав ПрАТ «МХП». Табл. 2.4 дає уявлення про стан інших елементи оцінки соціального розвитку підприємств.

Таблиця 2.4. – Елементи оцінки стану соціального розвитку підприємств

Підприємство	Кадрова політика	Підходи до навчання персоналу	Стратегія розвитку персоналу
ПрАТ «Азот»	Не формалізована, існує у форматі традицій, практик, підходів до HR-менеджменту. Декларується збереження кадрового ресурсу (бронювання), утримання працівників через соціальні програми.	Розвинуті підходи до адаптації і навчання на робочому місці, перекваліфікації, стимулюється підготовка інженерно-технічного персоналу для кадрового резерву.	Підтримується поступове кар'єрне зростання; вимагається та заохочується постійне підвищення кваліфікації, оновлення навиків і вмінь.
ТОВ «Нова пошта»	Усвідомлення ключової ролі персоналу для отримання конкурентних переваг. Намагання утримати талановитих працівників, розвинута система мотивації і кар'єрного зростання.	Власний освітній проєкт – Корпоративний університет «Нова пошта», тренінги для персоналу, програми онбордингу та наставництва.	Програми для розвитку лідерського потенціалу менеджерів різних рівнів, заохочення ініціативності та особистісного і професійного зростання.
ПрАТ «МХП»	Інтегрована та поєднана з принципами сталого розвитку, побудована на стандартах соціальної відповідальності перед співробітниками; конкурентна заробітна плата, соціальні пакети, інклюзивні умови праці.	Співпраця з ЗВО щодо організації практичної підготовки студентів із подальшим працевлаштуванням, оплата стажувань, навчання роботі з цифровими новинками в галузі.	Стратегічна підготовка лідерів для очолення різних напрямів діяльності підприємства, фокус на розвитку управлінських компетенцій, корпоративні програми розвитку персоналу.
ТОВ «Юрія-Фарм»	Формування високоефективної лояльної команди, здатної працювати відповідно до міжнародних фармацевтичних стандартів (GMP)	Спеціалізоване навчання для актуалізації навиків у професійній (фармацевтичній) площині; навчання стандартам GMP; сертифікація	Розвиток комунікаційних і презентаційних навиків для удосконалення практик клієнтоцентризму; розвиток наукового потенціалу у сфері досліджень і розробок.
ПрАТ «Київстар»	Формування «цифрового» персоналу, здатного використовувати інновації; гнучкі умови праці; збереження робочих місць для мобілізованих працівників і підтримка їх родин.	Регулярні курси з 5G, IoT, Big Data, AI, хмарних технологій для персоналу; розвиток цифрових і соціальних компетенцій працівників.	Використання цифрових платформ для навчання і розвитку персоналу; створення ефективних команд для реалізації проєктів; пошук і утримання талантів.

Джерело: складено автором за результатами спостережень, опитувань і джерел

Отже, за сукупністю характеристик соціального розвитку, та ґрунтуючись на основних кількісних показниках – чисельності персоналу та динаміці її зміни, можна стверджувати, що лідером соціального розвитку серед проаналізованих підприємств є ТОВ «Нова пошта». Його кадрова політика організована настільки ефективно, щоб забезпечити зростання кількості персоналу у мирний час та утримати штат без вагомих втрат у воєнний період. Крім того, ця компанія має чіткі та виважені підходи щодо навчання персоналу та всіляко сприяє нарощенню інтелектуального потенціалу та формуванню кадрового капіталу і разом з ним – резерву лідерів – менеджерів, готових зайняти вакантні управлінські посади та дотримуватися обраного курсу.

На високу оцінку заслуговують кадрова політика та стратегія розвитку персоналу ПрАТ «Київстар». З-поміж проаналізованих підприємств, ця компанія демонструє найбільший рівень уваги до розвитку цифрових компетенції своїх працівників та до формування у них навиків роботи в умовах постійних цифрових трансформації та запровадження інноваційних змін у процесах клієнтського сервісу та бізнес-процесів суб'єкта господарювання. Решта підприємств також мають позитивні характеристики щодо наявних у них кадрової політики, підходів до навчання персоналу та стратегії його розвитку. Аутсайдером за результатами проведеного оцінювання може вважатися ПрАТ «Азот»: інформацію про кадрові ініціативи цього підприємства важко знайти у вільному доступі, а кількісні показники складу працівників свідчать про те, що воно поступово втрачає свої кадровий потенціал і кадровий ресурс, у тому числі і через незданість мотивувати та утримати від звільнення кваліфікованих фахівців, які висловлюють бажання працювати на інших підприємствах з матеріальних та особистих причин.

Проміжні результати стратегічного аналізу стану управління розвитком підприємства представлені у Додатку Д.

Проведений стратегічний аналіз засвідчив сильні позиції на ринках одразу трьох компаній: ПрАТ «Київстар», ТОВ «Нова пошта» і ПрАТ «МХП». Не зважаючи на те, що в умовах воєнного часу продукція компанії ТОВ «Юрія-

Фарм» користується підвищеним попитом, активізація динамічних господарських процесів у фармацевтичній галузі зумовила в ній посилене зростання конкуренції, що не дозволяє цьому підприємству отримувати значні конкурентні переваги та у повній мірі задовольняти інтереси своїх стейкхолдерів, а також ефективно управляти ризиками.

ПрАТ «Азот» поступово втрачає свої конкурентні позиції. Навіть на регіональному ринку Черкащини наразі існує кілька великих промислових підприємств, здатних задовільнити попит на таку продукцію (наприклад, ТОВ «Укравіт Сайенс Парк»). Тому для збереження можливості досягнення окреслених стратегічних орієнтирів, компанії необхідно комплексно переглянути стратегію свого розвитку та сфокусувати її спочатку на фінансовому відновленні довоєнних показників, а також на цифровізації бізнес-процесів та модернізації матеріальної бази, і лише потім спрямовувати зусилля управлінського персоналу на реалізацію амбітних планів щодо захоплення лідерських позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках хімічної продукції.

Усі без винятку підприємства перебувають під впливом економічних, політичних, соціальних викликів, однак, ті суб'єкти господарювання, які краще використовують можливості цифровізації та переводять більшу частину своїх фінансово-господарських процесів у цифровий простір, ефективніше адаптуються до мінливих умов навколишнього середовища та суттєво зменшують кількість ризиків, зокрема, у площині формування загроз для фізичної безпеки персоналу, який переводиться на гнучкий графік або навіть у режим повної дистанційної зайнятості. Таким чином, можемо зробити висновок про те що цифровізація бізнес-процесів має стати одним із важливих стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняних підприємств, у тому числі і у контексті використання ESG-підходу, оскільки турбота про працівників, беззаперечно, є однією з важливих цілей сталого розвитку бізнесу.

У табл. 2.5 узагальнено результати експертної оцінки рівня цифрового розвитку підприємств, яка фіналізує процес діагностики стану управління розвитком суб'єктів господарювання за запропонованою експрес-методикою.

Таблиця 2.5. – Експертна оцінка рівня цифрового розвитку підприємств

Підприємство	Наявність сайту	Використання CRM-систем	Використання цифрових каналів комунікації
ПрАТ «Азот»	Сайт існує. Структура потребує оптимізації, важко знайти потрібні дані. Інформаційна прозорість помірна. Інформація на сайті неповна, потрібно додатково шукати відомості на інших сайтах або порталах.	CRM-системи використовуються для управління відносинами з клієнтами, відстеження замовлень, історії взаємодії.	Активне використання корпоративного сайту, електронної пошти, прямих цифрових каналів зв'язку з партнерами та іншими стейкхолдерами.
ТОВ «Нова пошта»	Сайт існує. Представлено велику кількість інформації, зручний пошук даних. Інформаційна прозорість висока. Публікуються як обов'язкові для оприлюднення, так і додаткові відомості, які покращують сприйняття компанії.	Активне та інтенсивне використання CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, організації роботи проєктних команд і розвитку бізнесу.	Використання у форматі 24/7 мобільних додатків, чат-ботів, месенджерів, соціальних мереж, електронної пошти та SMS/Viber-розсилки, а також персональних електронних кабінетів.
ПрАТ «МХП»	Сайт існує, розвивається та оновлюється. Інтерфейс потребує коригувань для того, аби бути інтуїтивно зрозумілим. Інформаційна прозорість помірна. Деякі вкладення відкриваються англійською мовою та потребують переходу. Оприлюднено велику кількість інформації.	CRM-системи використовуються для управління відносинами з різними категоріями стейкхолдерів та для організації внутрішнього документообігу в компанії.	Використовуються канали комунікації для рекламування продукції, налагодження зв'язків з клієнтами, для просування брендів і пошуку персоналу (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn).
ТОВ «Юрія-Фарм»	Сайт існує, добре структурований, має гарний візуальний супровід. Інформаційна прозорість висока. Активно декларується слідування цілям сталого розвитку.	CRM-системи використовуються для управління візитами медичних представників, для роботи з лідерами думок.	Використовуються офіційні сайти, спеціалізовані медичні цифрові платформи, мобільні додатки, месенджери, соціальні мережі.
ПрАТ «Київстар»	Сайт існує, активно наповнюється інформацією, розвивається і функціонує. Інформація публікується регулярно, інтерфейс зручний, інформаційна прозорість висока.	Активне використання CRM-систем в усіх бізнес-процесах, у внутрішній і зовнішній комунікації.	В основному усе спілкування ведеться у цифровому форматі – через сайт, соціальні мережі, мобільний додаток «Мій Київстар».

Джерело: складено автором за результатами спостережень і опитувань і джерел

За результатами проведеної аналітичної роботи, можемо зробити такий висновок щодо стану розвитку досліджуваних підприємств та рівня ефективності управління ними:

- ТОВ «Нова пошта» – активний стан розвитку, розуміння стратегії масштабування на ринку, ефективна кадрова політика і помітне нарощення кадрового та економічного потенціалу; рівень ефективності управління розвитком підприємства – високий;

- ПрАТ «Київстар» – активний стан розвитку, максимально можливе використання цифрових трансформацій бізнесу на власну користь; попри зменшення кадрового ресурсу та інтелектуального капіталу, спостерігається стабільний економічний стан та наявні фінансові резерви для підтримання та збільшення конкурентних переваг; рівень ефективності управління розвитком підприємства – високий;

- ПрАТ «МХП» – помірний стан розвитку, приділення уваги формуванню кадрового резерву та зміщення фокусу із потреб внутрішнього ринку споживачів сільськогосподарської продукції на нарощення впливу на зовнішньому ринку; рівень ефективності управління розвитком підприємства – середній, варто виявляти більше активності у питаннях цифровізації бізнес-процесів;

- ТОВ «Юрія-Фарм» – помірний стан розвитку з фокусом на цілях сталого розвитку, на дослідженнях і розробках, на екологічних показниках і стандартах якості продукції; рівень ефективності управління розвитком підприємства – середній;

- ПрАТ «Азот» – повільний розвиток із загрозою його припинення та переходу у стадію перебування на ринку без масштабування економічної діяльності та можливості збільшення інтелектуального потенціалу шляхом соціалізації менеджменту; рівень ефективності управління розвитком підприємства – низький, потребує покращення, у першу чергу, шляхом зваженого та послідовного стратегічного планування підприємницької діяльності із врахуванням можливостей її цифровізації.

2.3. Характеристика впливу цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств: вітчизняні та світові тенденції

Тенденція до активної цифровізації бізнесу прослідковується повсюдно у світі. Відтак, мають бути сформовані нові підходи та практики управління розвитком підприємств в умовах цифровізації, оскільки цей процес матиме свої характерні особливості для компаній, які переміщують свої активи та бізнес-моделі у цифровий економічний простір. Однак, перш ніж планувати бажані орієнтири, потрібно дізнатись поточний стан проблеми, аби майбутні цілі були реалістичними та досяжними.

Впливу цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств різнобічно аналізуються та характеризуються українськими вченими. Наприклад, Голобородько А. Ю., Легомінова С. В. дають оцінку розвитку цифровізації на підприємствах інформаційно-комунікаційних послуг України [208], Дикань В. Л., Кузнецов В. Є., Скрипінський О. Л. визначають технологічні тренди розвитку підприємств залізничного транспорту умовах цифровізації [209], Заїка Ю. А. пропонує стратегію розвитку бізнесу в умовах кризи на засадах цифровізації бізнес-процесів підприємства [210], Краус К. вивчає інноваційний розвиток економіки України в умовах цифровізації, а саме його інституційне та інфраструктурне забезпечення, людський і технологічний потенціал [211], Огренич Ю. О., Кравченко Д. С. уточнюють значення фінансової стабільності для інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки [212], Олійник І. В. пропонує напрями підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки [213], Руссіян О. А. досліджує сталий розвиток промислового підприємства в умовах цифровізації економіки на підвалинах зарубіжного досвіду [214], Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. пропонують напрями трансформації систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств [215], Чобіток І. О. пояснює можливості використання міжнародного досвіду впливу цифровізації

на управління інноваційним розвитком підприємств [216], Штик Ю. В., Семенова Д. О., Ковальська К. В. узагальнюють практики цифровізації бізнес-процесів екоорієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку [217]. На матеріалах зазначених публікацій, було визначено, що до основних бар'єрів, які перешкоджають розвитку підприємства на шляху цифрової трансформації бізнесу, можна віднести:

- 1) процесний – негнучкі або повільні процеси, що не можуть конкурувати з діджітал-стартапами;
- 2) інфраструктурний – використовуються багато різних цифрових інструментів для різних бізнеспроцесів і вони не взаємодіють між собою;
- 3) фінансовий – відсутній бюджет цифрової трансформації;
- 4) адміністративно-управлінський – дефіцит фахівців із цифровізації;
- 5) комунікаційний – відсутність тісних зв'язків між IT-відділом та бізнес-підрозділами;
- 6) нормативно-правовий – не розроблені нормативно-правові акти, що регламентують цифровізацію підприємства, а також регламенти щодо усунення цифрових загроз [74, с. 106].

Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. вважають, що цифровізація бізнесу стала однією з головних тенденцій сучасної економіки, сприяючи підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу компаній. У різних країнах світу впровадження цифрових технологій має свої особливості, що обумовлюється рівнем розвитку економіки, державної підтримки та доступності технологічних рішень [218, с.324].

При оптимальному використанні можливостей цифровізації вона дозволить керівництву підприємств, які на разі не використали для себе ці можливості у повній мірі:

- економити часовий ресурс, скорочуючи або уникаючи трудомістких процесів ручного введення інформації до баз даних;

- підвищити гнучкість управління бізнесом, дозволяючи передбачати нові економічні та інформаційні виклики та планувати управлінські рішення і реакції на загрози зовнішнього середовища;

- оптимізувати рутинні та допоміжні робочі процеси завдяки механізмам автоматизації і зменшенню або усуненню фактора людської неефективності у процесі роботи, яка виникає через різні буденні обставини (недостатній рівень професійних навичок виконавців, стрес, втому, професійне та емоційне вигорання працівників, погане самопочуття, перевантаження, відволікання, прокрастинацію, неефективний тайм-менеджмент, тощо);

- полегшити ухвалення управлінських рішень на основі автоматично оновлених даних через механізми визначення штучним інтелектом закономірностей і запобігання потенційним проблемам у майбутньому, ґрунтуючись на досвіді щодо аналізу великих масивів даних;

- зменшити суто технічні та автоматичні помилки шляхом автоматизації процесів, на результативність яких здатний негативно впливати людський фактор;

- підвищити рівень ефективності усіх видів фінансово-господарської діяльності, шляхом максимально раціонального використання доступних видів корпоративних ресурсів, у тому числі і інформаційних та цифрових;

- зменшити експлуатаційні витрати шляхом скорочення кількості персоналу, що необхідний для забезпечення реалізації процесів, які до моменту цифрових трансформацій виконувались вручну;

- підвищити загальний рівень результативності діяльності шляхом підвищення продуктивності праці окремих працівників, команд виконавців, управлінського персоналу;

- підвищити рівень обслуговування та активізувати процес залучення нових клієнтів шляхом впровадження цифрових інструментів і цифрових стратегій, які будуть більш клієнтоорієнтованими та клієнтоцентрованими;

- підвищити якість аналізу та обробки даних через механізм вдосконалення збору і зберігання інформації, а також завдяки формуванню

масиву даних, які сприятимуть у прийнятті своєчасні та ефективні управлінських рішень;

- забезпечити легкість переходу бізнес-моделі до повної автоматизації частини рутинних операцій, створюючи на початкових етапах цього процесу корпоративну культуру обмеженого ручного втручання персоналу в трудомісткі або повторювані завдання, дії, операції, комунікації (цей напрям має усі перспективи для розвитку, зважаючи на дефіцит в Україні чоловічої робочої сили, яка традиційно використовувалась для виконання важких фізичних завдань);

- збільшити швидкість прийняття управлінських рішень шляхом оцінювання та переорієнтації існуючих процесів за іншими сценаріями, з одночасною перевіркою нових доступних чи потенційно існуючих альтернатив із використанням експертності штучного інтелекту;

- збільшити дохід підприємства шляхом створення та інтеграції у архітектуру менеджменту та комплексних CRM-систем оптимізованих патернів і промптів для продажів і маркетингу, які функціонуватимуть автоматично, навчатимуться і керуватимуться у своїй діяльності актуальними даними про клієнтів і партнерів компанії [218, с.326].

Запровадження цифрових трансформацій у процеси діяльності дозволило ТОВ «Нова пошта» отримати позитивні економічні, соціальні, репутаційні ефекти, а також здобути численні конкурентні переваги. Ця компанія є одним із лідерів на українському ринку щодо запровадження новітніх ІТ-технологій та цифрових рішень з метою: автоматизації логістичних процесів, управління складськими операціями, прокладання оптимальних маршрутів та розвитку системи клієнтських сервісів із орієнтацією на потреби споживачів послуг у форматі онлайн 24/7. Конкретними інноваційними цифровими інструментами, які використовує компанія у щоденній діяльності, є: мобільний онлайн-додаток, онлайн-трекінг, цифрова платіжна система, а також власний авторський фінтех-сервіс NovaPay.

Використання цифрових трансформації сформувало одразу кілька векторів суттєвого впливу на управління розвитком підприємства. По-перше, відбулося підвищення рівня операційної ефективності діяльності компанії та мережі її філій і відділень. Автоматизація дозволяє прискорити оброблення відправлень, зменшити час доставки пакунків та кореспонденції до адресатів та скоротити кількість помилок під час реалізації цього процесу, що має позитивний вплив на рівень лояльності клієнтів та на розміри ринкової частки, яку займає компанія на ринку. По-друге, завдяки активній цифровізації та переходу у цифровий економічний простір, компанія змогла швидко адаптуватися до раптових викликів війни. Розвиток цифрових сервісів дозволив безперервно працювати навіть під час пошкодження інфраструктури, фізичного знищення представництв компанії та їх залишення на окупованих територіях. По-третє, заміна ручної праці цифровими технологіями дала змогу компанії не зупинятися, продовжувати активно обслуговувати населення навіть під час мобілізації частини її персоналу. Можливості дистанційного управління та обслуговування клієнтів дають змогу продовжувати безперервний сервіс навіть у прифронтових регіонах у екстремальних умовах. По-четверте, цифрові трансформації стали підґрунтям для ініціювання запуску нових цифрових продуктів, таких як онлайн-кредитування, міжнародна доставка, консультування, переадресація пакунків для отримання їх у зручних безпечних місцях, тощо. Нині, у 2025 році, такий підхід сприяє диверсифікації бізнесу та розширює горизонти для стратегічного розвитку компанії. По-п'яте, оскільки специфіка роботи ТОВ «Нова пошта» пов'язана з необхідністю швидкої обробки та безпечним збереженням великої кількості інформації, у тому числі і такої, що стосується особистих даних громадян України, наприклад, їх місця перебування, актуальних номерів телефонів, тощо, то оброблення великих масивів даних із використанням штучного інтелекту та цифрових помічників дозволяє підвищити рівень клієнтоорієнтованості, а управлінському персоналу – дає змогу приймати більш аргументовані та швидкі рішення щодо розвитку

мережі відділень, філій, цінової політики та актуальних напрямів задоволення потреб споживачів [219-223].

Табл. 2.6 демонструє досвід підприємств із різних країн світу у сфері цифровізації підприємницької діяльності.

Таблиця 2.6. – Досвід підприємств із різних країн світу у цифровізації власної діяльності

Країна	Особливості	Приклади	Стратегії
Сполучені Штати Америки	Високий рівень інвестицій у дослідження і розвиток, підтримка стартапів та інноваційних ініціатив	Компанії Amazon, Google, Microsoft є світовими лідерами у впровадженні та розвитку цифрових технологій	Акцент на штучному інтелекті, великих даних (Big Data), інтернеті речей (IoT) та хмарних обчисленнях
Європейський Союз	Висока увага до регулювання цифрових бізнес-процесів, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних	Siemens (Німеччина) активно впроваджує промисловий інтернет речей (IIoT), SAP розробляє програмне забезпечення для бізнесу	Розвиток цифрових інфраструктур, підтримка інноваційних проєктів та інтеграція до спільного цифрового ринку
Китай	Швидке впровадження новітніх технологій, активна державна підтримка цифровізації	Alibaba, Tencent, Huawei розробляють передові рішення у сфері електронної комерції, фінансових технологій та телекомунікацій	Інвестування у штучний інтелект, блокчейн, 5G та розвиток електронної комерції
Японія	Фокус на робототехніці, автоматизації виробничих процесів та розвитку інтернету речей	Toyota, Sony, Hitachi впроваджують інноваційні технології у виробництво та побутову електроніку	Розвиток розумних фабрик, кіберфізичних систем та інтеграція ІТ у різні сфери діяльності

Джерело: [218, с.327]

Маємо відзначити, що Китай є одним із світових лідерів у процесі цифрової трансформації підприємницької діяльності та клієнтського обслуговування, цифрові політики якого активно впроваджуються як у державному, так і в приватному секторах. Підприємства різних галузей і видів діяльності у цій державі використовують сучасні технології для підвищення рівня ділової активності, фінансової ефективності, оптимізації процесів і створення нових бізнес-моделей власного розвитку. Китай демонструє унікальний досвід цифровізації підприємств, де урядова підтримка,

технологічні інновації та стратегічний підхід суб'єктів господарювання до діджитал-трансформації дозволяють досягти дійсно вражаючих результатів розвитку національної економіки. Завдяки активному запровадженню інноваційних технологій у різні сфери громадського життя Китай створює міцну основу для глобального лідерства в цифровій економіці. Тому менеджменту українських компаній варто детально вивчити досвід цієї країни під час розробки стратегій свого цифрового розвитку.

Рис. 2.15 демонструє дані європейської статистики цифровізації діяльності підприємств.

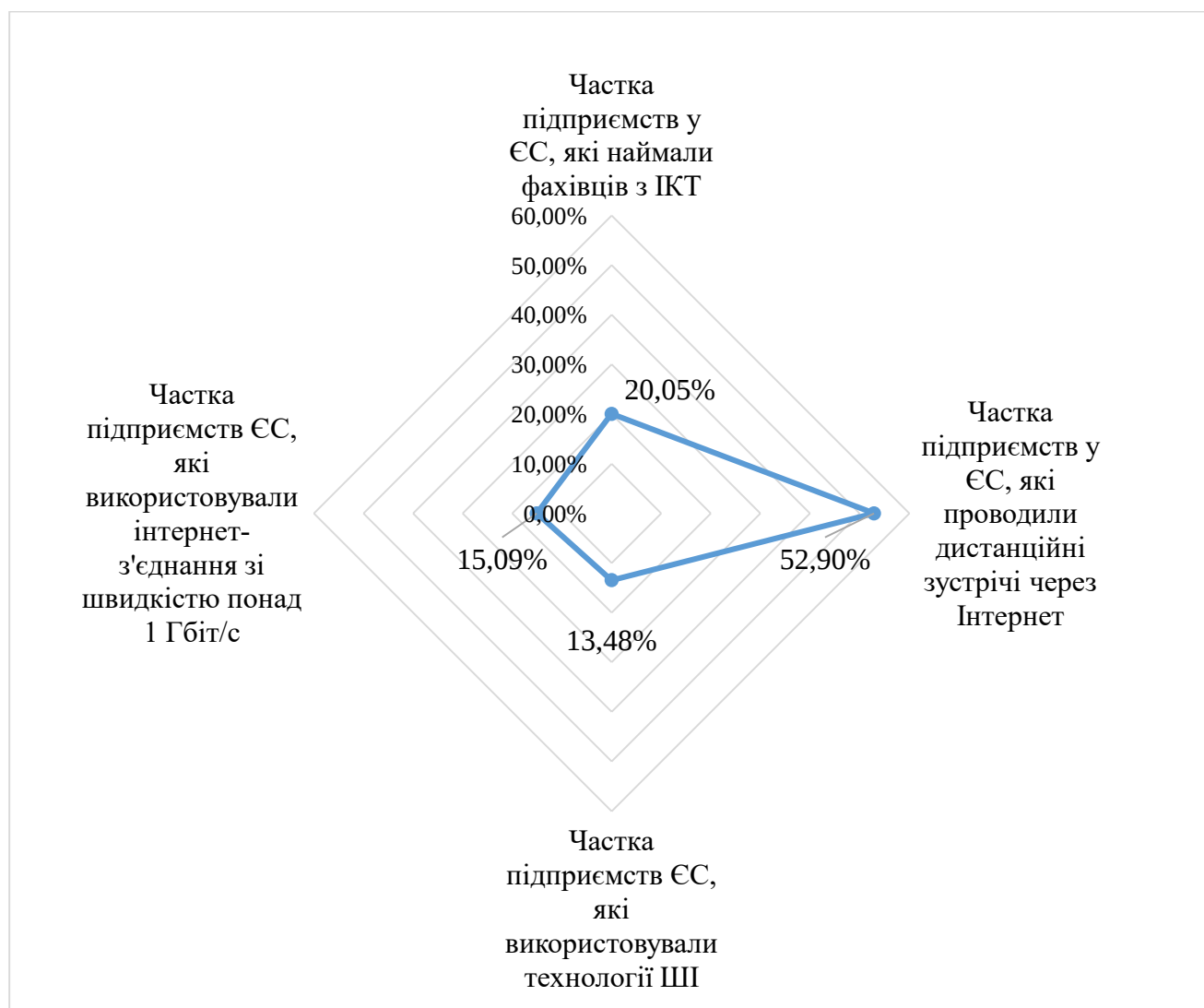


Рисунок 2.15. – Дані європейської статистики цифровізації діяльності підприємств, 2024 рік

Джерело: складено автором за даними [224]

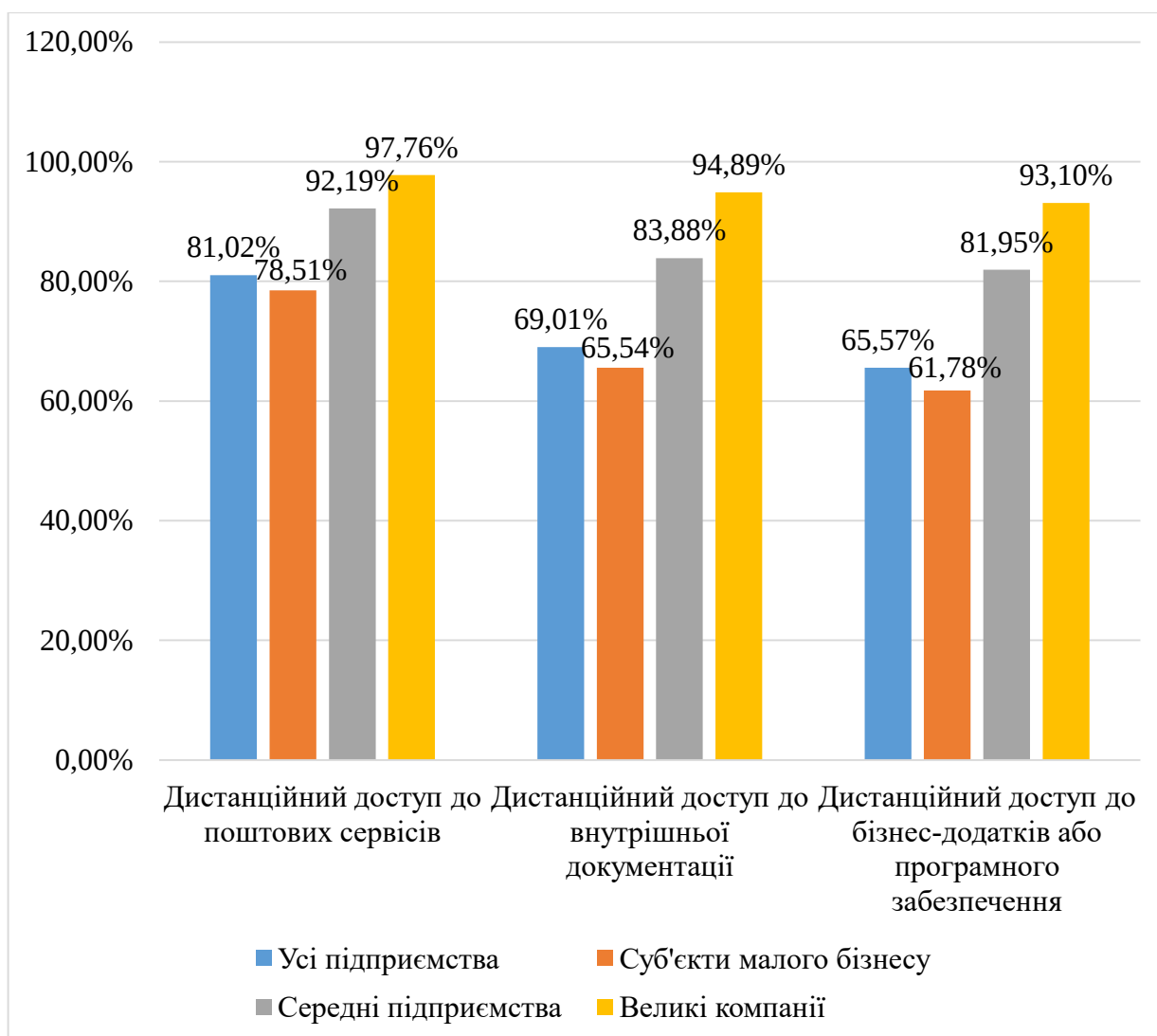


Рисунок 2.16. – Дані європейської статистики щодо підприємств, персонал яких має дистанційний доступ для роботи, 2024 рік

Джерело: складено автором за даними [224]

У 2024 році 92,76% підприємств у ЄС використовували принаймні один захід щодо забезпечення цифрової безпеки. Найпоширенішим заходом була автентифікація за допомогою надійного пароля (у 83,69% компаній), дещо меншою популярністю користувались резервне копіювання даних в окреме місце або хмару (у 79,23% компаній) та контроль доступу до мереж (у 65,43% компаній). Менше половини підприємств повідомили про використання віртуальних приватних мереж (VPN) (49,64% компаній), ведення журналів для аналізу перебігу інцидентів порушення безпеки (45,16% компаній) або системи моніторингу, яка дозволяє виявляти підозрілу активність (45,08% компаній).

Рідше використовуються комбінації з двох або захисних механізмів – наприклад, поєднання автентифікації (39,84% компаній), методів шифрування даних, документів або електронних листів (39,72% компаній), тестів безпеки ІКТ (34,64% компаній), оцінювання ризиків ІКТ (34,10% компаній) або ідентифікації та автентифікації користувачів за допомогою біометричних методів (18,27% компаній) [224].

Рис. 2.17 узагальнює перспективні напрями управління розвитком українських підприємств під впливом цифрових трансформацій їх бізнесу.



Рисунок 2.17. – Перспективні напрями управління розвитком українських підприємств під впливом цифрових трансформацій бізнесу

Джерело: складено автором

Особливості управління розвитком підприємств під впливом цифровізації бізнесу полягають ще і в тому, що цей процес може мати загрозові наслідки у випадку неефективної його організації та реалізації. «Агресивна» цифровізація може зашкодити розвитку підприємства тому випадку, якщо не було проведено попередньої підготовки його колективу до усвідомленого сприйняття

трансформацій виробничих і бізнес-процесів до інновацій та змін. Тому керівництву компанії, що вже розпочала цей процес, потрібно вести багатосторонню інформаційну політику з працівниками, роз'яснюючи їм ті переваги, які цифровізація та автоматизація матимуть для їх професійного зростання та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Розвиток підприємств умовах цифровізації відбувається швидкими темпами, тому компаніям потрібно мати більше вільних ресурсів для того, щоб своєчасно фінансувати ці зміни та отримувати додаткові конкурентні переваги. Паралельно має відбуватися адаптація персоналу до нових умов праці. Управлінці мають збільшити кількість каналів комунікації, оскільки у працівників виникатиме безліч питань, на які потрібно оперативно та чітко відповідати.

Тенденціями цифровізації, які мають бути відображені у стратегіях розвитку підприємств, у найближчому майбутньому повинні стати: комплексна цифровізація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, протидія кібератакам, залучення інвестицій для завершення цифрових трансформацій. Кожна з цих тенденцій, а відтак, кожне стратегічне рішення підприємства щодо цифровізації того чи іншого бізнес-процесу, підпадатиме під вплив цифрових ризиків і загроз.

Наприклад, комплексна цифровізація бізнесу – у міру того, як суб'єкти господарювання та уряди країн запроваджують цифрові технології, вони стикаються з підвищеними ризиками кібератак, що вимагає посилення заходів кібербезпеки для захисту конфіденційних даних та забезпечення безперебійної роботи підприємницьких та владних структур.

У свою чергу, використання можливостей штучного інтелекту формує можливості для здійснення кібератак з великим масштабом і ефектом потужності та інтенсивності, тому застосування ШІ у бізнесі потребує посилення заходів цифрової безпеки. З іншого боку, штучний інтелект дозволяє швидше виявляти загрози, аналізувати дані і автоматизувати механізми захисту комерційної інформації підприємств.

Фактичне перебування у стані кібервійни з сусідньою державою є основною причиною збільшення кількості кібератак на суб'єкти українського бізнесу. Підприємства в усіх секторах відчують підвищений рівень ризику для власної діяльності та безпеки даних, що змушує їх інвестувати і без того обмежені фінансові ресурси в передові рішення щодо забезпечення власної кібербезпеки. Зростання ризиків реальних економічних і репутаційних втрат (кібератаки, такі як віруси-вимагачі, крадіжки даних, шантажування через блокування доступу до інформації, тощо, порушують безперервність підприємницької діяльності, призводять до простоїв обладнання і персоналу, і часто потребують суттєвих витрат на відновлення нормальних робочих процесів. Крім фінансових збитків, підприємства можуть опинитися у ситуації зниження доходів, репутаційних збитків та втратою довіри постійних клієнтів і партнерів).

Необхідність залучення інвестицій пояснюється тим, що під час повномасштабної агресії розвиток цифрової галузі та економіки в цілому значною мірою залежить від рівня їх фінансування за рахунок програм фінансової допомоги або прямої підтримки міжнародними компаніями. Їх сприяння залишається критично важливою умовою для збереження і розвитку вітчизняного бізнесу у стані обмеженої державної підтримки [176, с.12].

Нині, у 2025 році, технологічний та цифровий прогрес, як ніколи раніше, стимулює якісні трансформації бізнесу рекордними темпами. Інноваційні бізнес-моделі швидко розвиваються, а класичні управлінські підходи змінюються та розвиваються у цифровому просторі. Від мобільних пристроїв до блокчейну, до штучного інтелекту та робототехніки, від ручної праці до Інтернету речей, цифрові технології формують масштабні нові можливості для трансформації українських компаній, їх економічного зростання та виходу за межі внутрішніх ринків. Але запровадження нових технологій створює і нові цифрові ризики.

На рис. 2.18 запропоновано алгоритм прийняття управлінського рішення під впливом цифрового ризику у процесі розвитку підприємства.

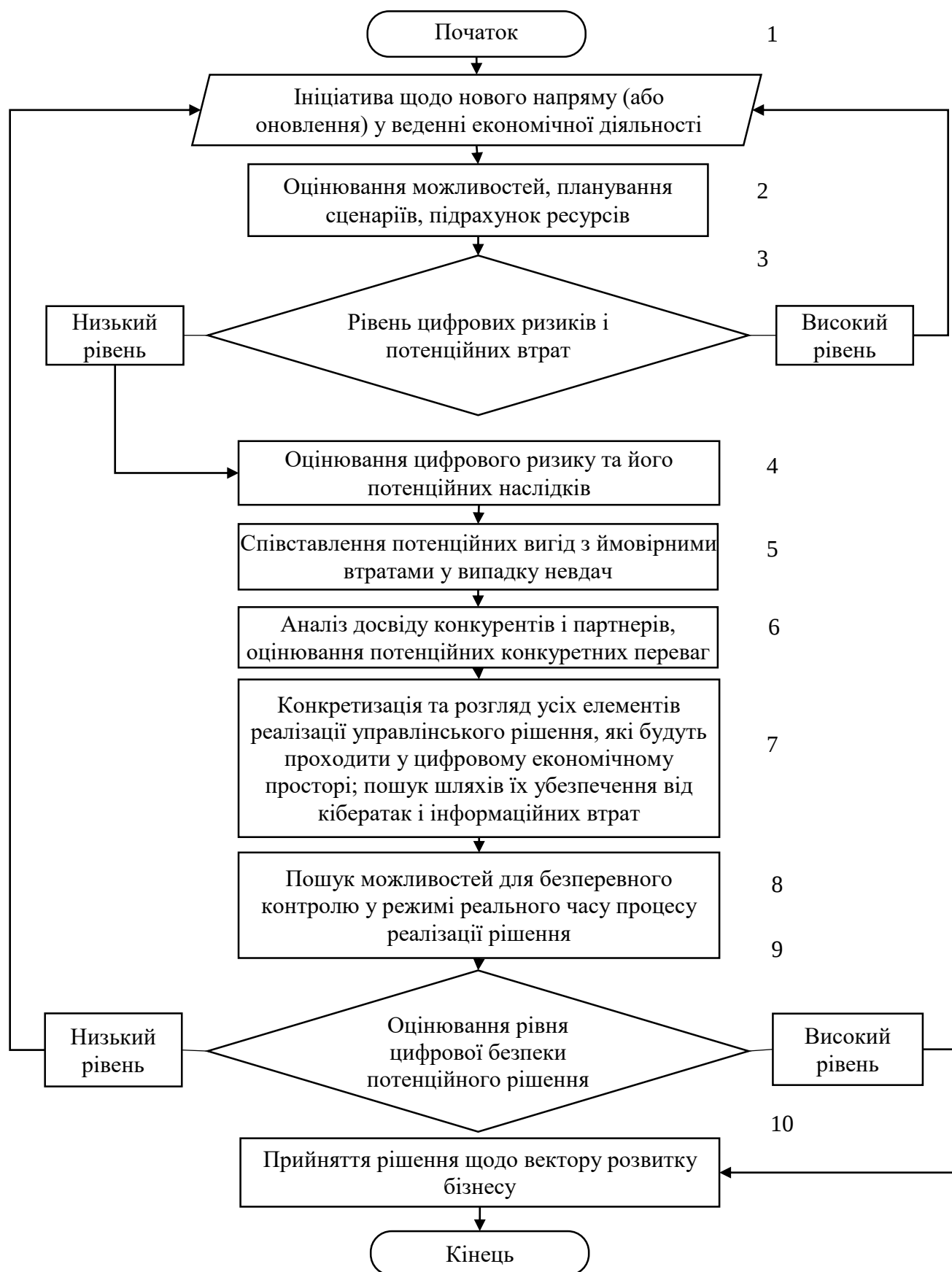


Рисунок 2.18. – Алгоритм прийняття управлінського рішення під впливом цифрового ризику у процесі розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Ідентифікація та забезпечення швидкого реагування на цифрові ризики стають важливою організаційною навичкою для менеджменту компаній, завдяки якій можна досягти підвищення рівня організаційної стійкості, зміцнення процесів і засобів контролю за діяльністю підприємства та забезпечення кібербезпеки бізнесу для реакції на виклики, пов'язані з технологічними та інформаційними цифровими ризиками.

Послуги спеціалізованих компаній у царині управління цифровими ризиками можуть допомогти підприємству на усіх етапах його шляху до цифрової трансформації власного бізнесу. Необхідно також створювати, розвивати та активно експлуатувати можливості управління цифровими ризиками для досягнення стратегічних бізнес-цілей розвитку підприємства. Зовнішні професійні послуги з управління цифровими ризиками можуть допомогти менеджменту підприємства прискорити повсюдне запровадження цифрових технологій, отримати впевненість у прийнятих бізнес-рішеннях та актуалізувати господарські процеси у швидкозмінному цифровому світі [225].

Отже, світові тенденції впливу цифрових трансформації бізнесу на управління розвитком підприємств засвідчують активні дії менеджменту європейських і світових компаній щодо запровадження цифрових технологій в усі без винятку фінансово-господарські процеси та практики обслуговування клієнтів. Для українських суб'єктів господарювання теж помітними є тенденції до «оцифрування» багатьох виробничих, торгівельних, фінансових, управлінських задач. Водночас, стратегічні орієнтири вітчизняних компаній не завжди встановлюються з усвідомленням факту необхідності більш активного підходу до цифровізації бізнесу, і у більшості випадків такі ініціативи стримується відсутністю необхідних фінансових ресурсів, а також опором з боку персоналу інноваційним змінам. Сучасні підприємства не мають власних стратегій цифрового розвитку, хоча на рівні менеджменту добре усвідомлюють перспективи нарощення економічного потенціалу та масштабування власного впливу через інтервенцію на цифрові ринки товарів і послуг.

Висновки до розділу 2

1. За результатами контент-аналізу численних джерел інформації про управління розвитком суб'єктів господарювання, було виокремлено та аргументовано суттєві проблеми управління цифровим розвитком українських підприємств, такі як низька інноваційна активність та недооцінка R&D, що стримується нестачею фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів; відсутність формалізованої стратегії цифрового розвитку, формальний і епізодичний підхід до впровадження інновацій; недостатній рівень врахування тенденцій зовнішнього середовища у стратегічному плануванні; недостатня кваліфікація персоналу та низька мотивація до розвитку цифрових компетенцій; технологічна та цифрова «відсталість» порівняно з розвиненими країнами; опір змінам та неорганізованість цифрової комунікації; відсутність комплексного підходу до стратегічного управління сталим розвитком. На основі виявлених проблем, запропоновано такі заходи ефективного управління цифровим розвитком підприємств: розробка та впровадження чіткої та всеохоплюючої цифрової стратегії; інвестування в підвищення рівня цифрової грамотності та компетенцій персоналу, посилення систем захисту даних та кібербезпеки, використання інструментів управління цифровими ризиками, використання проєктного підходу та гнучких методів в управлінні розвитком, забезпечення своєчасного доступу менеджменту до актуальної та релевантної цифрової інформації про ринкові тенденції та технологічні новації, формування управлінських компетенцій щодо використання бізнес-аналітики.

2. Розроблено методику експрес-оцінювання рівня управління розвитком підприємства, яка позбавлена недоліків традиційних діагностичних процедур, і яка, на відміну від існуючих, дозволила: швидко та комплексно оцінити тенденції розвитку підприємств та ефективність управлінських зусиль; ґрунтувалась загальнодоступній інформації про поточний економічний стан суб'єкта господарювання; враховувати цифрову складову діагностики розвитку, що є критично важливим фактором в сучасних умовах, та використати якісні

інструменти стратегічного аналізу, які забезпечили глибину розуміння контексту розвитку підприємства у перспективі. Апробацію запропонованого підходу здійснено на прикладі п'яти великих українських підприємств різних видів економічної діяльності (ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП», ТОВ «Юрія-Фарм», ПрАТ «Київстар»). У результаті оцінювання, було виявлено основні драйвери та виклики розвитку цих компаній в умовах воєнного стану. Зокрема, відзначено стійкий та інтенсивний розвиток ТОВ «Нова пошта» та ПрАТ «Київстар» завдяки цифровізації та стратегічному плануванню перспектив діяльності, а також виявлено критичний стан економічного розвитку ПрАТ «Азот» та загрозу втрати ним конкурентних переваг у майбутньому.

3. Систематизовано та узагальнено актуальні виклики і можливості цифрової трансформації для українських підприємств на засадах використання вітчизняного та зарубіжного досвіду. Ідентифіковано та класифіковано основні бар'єри для цифрової трансформації моделей бізнесу та переваги цифровізації для розвитку підприємств. Досвід цифрових трансформацій суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність у США, ЄС, Китаї, Японії, є цінним для встановлення стратегічних орієнтирів цифрового розвитку українських компаній, в основу яких має бути покладено формування цифрової екосистеми підприємства, розробку комплексних стратегій їх цифрового розвитку, досягнення максимальної цифровізації комерційних процесів, формування цифрової організаційної структури та мінімізацію цифрових ризиків. Авторський алгоритм прийняття управлінського рішення під впливом цифрового ризику є практичним інструментом, що враховує потребу оцінювання цифрових ризиків, зіставлення вигод і втрат, аналіз досвіду конкурентів, конкретизацію елементів управлінського рішення в цифровому просторі та забезпечення безперервного контролю його реалізації, і потенційно може бути теоретичним внеском у методологію управління ризиками.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [149], [152], що наведені у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОНОВЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ

3.1. Можливості врахування впливу цифровізації у процесі конкретизації стратегічних цілей управління розвитком підприємства

Підприємства, які прагнуть стало розвиватися у довгостроковій перспективі, не можуть нехтувати тією обставиною, як поширюється явище цифровізації економічним простором та як цифрові трансформації впливають на ведення бізнесу. Розробка стратегії діяльності сучасних компаній поміж економічних, кадрових, ринкових, фінансових, соціальних цілей повинна містити орієнтири, які стосуватимуться запровадження цифрових технологій на виробництві та у адмініструванні, а також шляхів і засобів інтеграції суб'єкта господарювання у цифрове економічне середовище. Традиційно, стратегії розвитку бізнесу містять розділи, присвячені ризикам і методам їх мінімізації, відтак доцільним натеper є опис цифрових ризиків та пошук підходів до управління ними з мінімальними витратами та максимальним ефектом, оскільки вони суттєво впливають на різні сфери діяльності підприємств. Таким чином, стратегічний менеджмент у сучасних умовах має враховувати тенденції нарощення темпів цифрових трансформацій, зокрема, через формування візії щодо зміни структури та наповнення стратегій, які використовують підприємства для окреслення цілей свого розвитку, у напрямі надання їм ясності щодо існуючої політики цифровізації бізнес-процесів, намірів зайняти нові ніші на цифрових ринках і механізмів управління цифровими ризиками, захисту внутрішньої інформації компанії від зовнішніх інтервенцій, тощо [226, с.126].

Особливості стратегічного управління розвитком підприємств у різних контекстах досліджувались вітчизняними та зарубіжними вченими. Зокрема, Ревуцька А. О. вивчає теоретичні складові стратегічного управління розвитком

підприємств [227], а Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. фокусують увагу на теоретико-методичних аспектах управління стратегічним розвитком саме промислових підприємств України [228]. Польські науковці Васільчук Я., Бжезінський Л. комплексно вивчають проблеми управління розвитком підприємств та підкреслюють роль стратегічного менеджменту у цьому процесі [229, 230]. Колектив молодих науковців під керівництвом д.е.н., професора Зачосової Н.В. пов'язує вектори стратегічного управління суб'єктами господарювання різних видів економічної діяльності зі стратегічними орієнтирами їх розвитку, а також із потребою забезпечення економічної безпеки бізнесу як обов'язкової умови для сталої діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризиків [231, 232]. Ряд проблем стратегічного управління розвитку господарських структур піднімають у своїх публікаціях Іванюк У. В. та Галаз Л. В., визначаючи при цьому концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства [233]. Гринько Т. В., Соколова К. О. описують особливості та характерні риси управління стратегією розвитку підприємства [234], а Грощенко О. В., Кавтиш О. П. зосереджуються на аспектах коректного встановлення стратегічних цілей розвитку підприємств та успішного їх досягнення в умовах зростання невизначеності [235]. Цікаву площину досліджень обрали Кифяк В. І., Геренда О. А., які вивчають партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств [236], а завдання оцінювання ефективності управління стратегічним розвитком суб'єктів господарювання намагаються вирішити Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. [237]. Вплив цифровізації та цифрових трансформацій на процес цілепокладання та дотримання стратегічних траєкторій розвитку підприємств описують у своїх наукових працях Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. [12], Нагорна І. І., Корейба В. Д. [238], Кужавський М. С. [239].

Вести мову про достатність і завершеність досліджень, у яких науковці прагнуть запропонувати підходи до врахування фактору цифровізації

економічного середовища бізнесу в управлінських процесах, наразі зарано. Цифрові трансформації продовжуються, вони набувають різних форм, еволюціонують, створюють нові можливості, а разом із тим – ризики та обмеження. Тому перед сучасними вченими постають усе нові виклики, і у цій публікації буде здійснено спробу уточнити та узагальнити ті цифрові аспекти, які має враховувати менеджер сучасної компанії під час розробки стратегії її розвитку на найближчі кілька років.

Продемонструвати у науковій площині та надати аргументи на користь тісного зв'язку між стратегічним менеджментом підприємства та управлінням його розвитком вдалося Ревуцькій А.О. Науковиця зазначає: «стратегія підприємства» – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Враховуючи вищезазначене тлумачення стратегії, можна зробити висновок про її взаємозв'язок з розвитком підприємства» [227, с.222]. Цифровізація може суттєво допомогти менеджерам вирішити проблему неповноти інформації, оскільки цифровий інформаційний простір є невичерпним джерелом даних і відомостей, потрібних підприємствам для прийняття управлінських рішень – як тактичних, так і стратегічних. Зокрема, аналіз великих масивів даних допомагає визначити паттерни поведінки споживачів, спрогнозувати, яким чином розвиватиметься попит на ринку, а відтак, які ніші варто обрати цільовими для подальшого розвитку підприємства, нарощення його потенціалу та конкурентного впливу у зовнішньому середовищі.

Об'єднавши поняття «стратегічне управління» та «розвиток», Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. визначають стратегію розвитку підприємства як процес формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури

ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів [237, с.47]. Отже, цілі та орієнтири розвитку суб'єкта господарювання формалізуються у його стратегії, яка також має містити і ризики, які стають на заваді досягненню цих цілей, і заплановані джерела ресурсів, необхідних для задоволення амбіцій підприємства та його стейкхолдерів у різних функціональних площинах.

Натепер управління розвитком в умовах динамічних змін у бізнес-середовищі стало важливим напрямом стратегічного менеджменту для підприємств, які прагнуть підтримувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати можливість досягнення у перспективі цілей сталого розвитку. Традиційні методи управління та стратегії виявляються нині недостатньо ефективними для гнучкого реагування на такі виклики, як технологічний прогрес, ринкові трансформації та мінливі очікування і прояви економічної поведінки клієнтів. Тому вкрай важливо застосовувати сучасні управлінські практики, які інтегрують інноваційні цифрові інструменти у процеси стартегування для ефективної інформаційної підтримки та прискорення розвитку організації [227].

У стратегічному підході до розвитку підприємства польський вчений Бжезінський Л., спираючись на дослідження свого колеги, Васильчука Й. [230], наголошує на важливості планування та вибору відповідної стратегічної орієнтації, такої як спеціалізація, вертикальна інтеграція або диверсифікація [229]. Зважаючи на стрімке поширення тенденції Індустрії 4.0 та усе помітніші прояви Індустрії 5.0, цільовою орієнтацією для розвитку українських підприємств може стати цифровізація їх господарських і управлінських процесів. Цю ціль пропонується формалізувати як інтеграцію інформаційних і цифрових технологій у процес планування, організації, реалізації та контролю результатів управлінських рішень, які стосуються різних аспектів діяльності підприємства. Доцільно конкретизувати часові межі – дедлайни для досягнення проміжних етапів цифровізації аж до реалізації фінальної мети – створення та використання комплексної цифрової екосистеми для ведення конкретного

бізнесу. Серед перспективних напрямів діяльності сучасних компаній, які підтримують ідею необхідності постійного розвитку, зарубіжні вчені називають внутрішню та міжнародну експансії, запровадження нових продуктів і дослідження нових сегментів ринку, вдосконалення існуючих продуктів і сервісів, діяльність, спрямовану на утримання та залучення клієнтів (клієнтоорієнтований підхід до ведення бізнесу), а також ідентифікацію та використання ринкових ніш [230]. Ці цілі можуть мати формат окремих вузькофункціональних стратегій, а можуть бути об'єднані у єдину генеральну стратегію розвитку підприємства. Стратегії та стратегічні орієнтири слід обирати із урахуванням зовнішніх умов, що є вирішальним у підході до управління розвитком, який ґрунтується на факторах середовища організації. Наприклад, для багатьох українських компаній вирішальним фактором для економічного майбутнього є тривалість війни. Однак, важливо враховувати різні фактори у глобальному контексті (мегасередовище), контексті ЄС та національному контексті (макросередовище), регіональному контексті (мезосередовище) та локальному контексті (мікросередовище). Ці фактори впливають на два основні рівні середовища функціонування підприємства: проксимальний (конкурентний або пов'язаний із завданнями) та дистальний (проміжний або загальний). Крім того, слід зважати на особливості трансформацій зовнішнього середовища, такі як мінливість, складність, потенціал, ставлення, час, пластичність, реактивність, реальність і передбачуваність [230]. Особливістю природи цифровізації у контексті стратегічного управління є те, що вона виступає як зовнішнім фактором – на цифрових ринках, під час онлайн-обслуговування, при використанні хмарних сховищ даних, тощо, так і внутрішнім фактором – через системи CRM-менеджменту, цифровий документообіг, цифрові канали комунікації, корпоративні пошти та чати, тощо.

Отже, стратегія визначає основні напрями розвитку організації та шляхи досягнення її цілей [227, с.222]. Традиційними цілями розвитку будь-якого підприємства можна назвати: збільшення обсягів прибутку, нарощення

кадрового та інтелектуального потенціалу, оновлення матеріальної бази, обіймання лідерських позицій на ринку, відомий бренд, бездоганну ділову репутацію, збільшення кількості клієнтів, позитивний діловий імідж. Якщо метою підприємства є інтеграція у цифровий простір і створення власної цифрової екосистеми, тоді його стратегія містити цілі цифрового розвитку або встановлені стратегічні орієнтири мають бути відкориговані із урахуванням перспективних цифрових змін у бізнес-процесах.

Характерною особливістю цифрової економіки є її зв'язок з економікою на вимогу (on-demand economy), яка передбачає не продаж товарів і послуг, а отримання доступу до них саме в той момент, коли це потрібно [238, с.286]. Цифровізація дає можливість підприємствам поставити та досягнути ціль цілодобового контакту з клієнтами, консультаційного, інформаційного супроводу, постійно бути на зв'язку зі споживачами своїх товарів і послуг, допомагаючи їм вирішити проблеми та прийняти рішення [226, с.128].

Рис. 3.1 демонструє вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства.

Під час оцінювання стратегічних позицій, досягнутих підприємствами у процесі їх розвитку, у другому розділі цього дослідження, було продемонстровано та аргументовано, наскільки важливими є раціональне стратегування та вдало обрана стратегія для сталого економічного майбутнього суб'єкта господарювання. Компанії, які не приділяють достатньої уваги конкретизації своїх стратегічних орієнтирів, виявились аутсайдерами за більшістю кількісних і якісних показників оцінювання поточного рівня їх розвитку та ефективності управління ним. Таким чином, теоретико-методичною проблемою є правильна постановка стратегічних цілей менеджментом підприємств із урахуванням тенденцій повсюдної цифровізації економічних процесів, які їх актуалізують або навпаки – роблять марними у нових умовах господарювання підприємницьких структур.



Рисунок 3.1. - Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства

Джерело: [226, с.129]

Отже, вплив цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства виявляється у:

- формуванні категорії цілей та стратегічних орієнтирів цифрового розвитку підприємства;
- підвищенні рівня цифрової грамотності персоналу підприємства через механізми навчання та професійного розвитку;
- реформуванні кадрової політики у напрямі розширення можливостей для залучення талантів засобами онлайн-зайнятості;
- збільшенні обсягів прибутку за рахунок роботи у цифрових сегментах ринку;

- підвищенні рівня клієнтоорієнтованості за допомогою цифрових платформ для продажів і обслуговування;
- використанні можливостей для цифрових фінансових розрахунків;
- створення механізмів для забезпечення кібербезпеки корпоративних ресурсів підприємства та протидії цифровим ризикам зовнішнього середовища;
- автоматизації та роботизації виробничих процесів;
- використанні цифрових каналів комунікації для обслуговування клієнтів у режимі нонстоп;
- інтеграції штучного інтелекту для вивчення економічної поведінки споживачів, їх потреб і очікувань;
- моделюванні зміни ринкових тенденцій на основі аналізу великих масивів даних із метою раціонального планування перспективних показників за різними сценаріями економічного розвитку [226, с.128-129].

Ефективне управління стратегічним розвитком підприємства як процес оптимізації використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів підприємств націлений на впровадження інноваційних змін на всіх рівнях управління з метою поліпшення їх економічного стану за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг [237, с.48-49]. Цифровізація несе у собі як ризики для цього процесу, так і можливості для оптимізації управлінських зусиль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства. Одне можна стверджувати беззаперечно – нехтувати поширенням явища цифровізації у економічному просторі під час планування стратегічних цілей розвитку бізнесу нині, у 2025 році, менеджерам підприємств уже не можна ні в якому випадку [226, с.129].

Управління розвитком підприємства завжди має ознаки стратегічного менеджменту, оскільки неможливо планувати, як досягнути бажаних показників сталості, інноваційності та гнучкості бізнесу, що передбачається концепцією та парадигмою управління розвитком підприємницької структури на теоретико-методичному рівні науки менеджменту, та не керуватися при

цьому стратегічними орієнтирами її діяльності як суб'єкта економічних відносин.

Цифровізація економічних систем і процесів викликала хвилю зміни поглядів управлінців на ті стратегічні цілі, які має переслідувати суб'єкт господарювання у своєму прагненні залишитися конкурентоспроможним і здатним до економічного виживання у світі Індустрії 4.0. Зокрема, широкого обговорення та запровадження на практиці набули: автоматизація виробничих і торговельних процесів, заміщення персоналу штучним інтелектом, перехід до торгівлі з клієнтами та фінансових розрахунків з контрагентами виключно у цифровому форматі.

Прохорова В. В., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. вважають, що управління розвитком підприємства зі стійкою візією на досягнення його стратегічних інтересів має здійснюватися комплексно, і передбачати поєднання елементів механізму перманентної діагностики параметрів розвитку підприємства; механізму забезпечення його бізнес-активності; адаптаційно-комунікаційного механізму; механізму досягнення стратегічних цілей; мотиваційного механізму; механізму інтелектуалізації управлінського процесу; механізму ефективного розподілу корпоративних ресурсів; механізму забезпечення інституціональної архітекτονіки підприємства; механізму виявлення та управління дисбалансами розвитку [40].

Стратегічний напрямок розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися на потенційній готовності до впровадження сучасних технологій [51, с.178]. Цифровізація бізнесу цьому контексті містить у своїй основі два фундаментальних поняття: цифрова стійкість та цифрова трансформація. Цифрова стійкість – це здатність суб'єкта господарювання продовжувати працювати, взаємодіяти з учасниками ринку та розвиватися збалансовано у середньостроковій та довгостроковій перспективах, використовуючи при цьому цифрові технології та онлайн-платформи для досягнення максимально можливих за наявних корпоративних ресурсів бізнес-результатів [51, с.177]. Під цифровою трансформацією розуміється процес

інтеграції цифрових технологій у різні напрями діяльності підприємства, у результаті якого розпочинаються подальші зміни перебігу його бізнес-процесів [51, с.178-179].

У науковій площині висловлюються різні припущення щодо того, що саме має опинитися у фокусі управлінського персоналу, задіяного у розробці шляхів управління розвитком підприємств, який відбувається під впливом цифрових трансформацій економіки. Наприклад, Зайцева А. С. пропонує приділити увагу управлінню транспарентністю розвитку суб'єктів господарювання [26], інструменти забезпечення якої суттєво оновились у цифровому інформаційному та комунікаційному просторах. Музиченко А. О., Коваль В. І. вважають за доцільне враховувати тенденції розвитку інформаційних систем в управлінні підприємствами [241], особливо тими, що мають на меті у результаті успішної реалізації своїх стратегічних цілей увійти до числа «розумних» суб'єктів господарювання. Попело О., Самойлович О. вивчають механізми адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення їх економічної безпеки в епоху цифровізації економіки [38], підкреслюючи необхідність врахування фактору безпеки, особливо економічної, у довготривалих планах функціонування бізнесових структур, адже поле їх діяльності нині перебуває в умовах тотальної економічної нестабільності, спровокованої війною в Україні. Також на увагу сучасних дослідників заслуговують цифрові ризики, які суттєво впливають на можливість прогнозування фінансово-економічних результатів розвитку підприємств.

Отже, трансформація стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства під впливом цифровізації має відбуватися у напрямі досягнення максимального рівня переведення усіх бізнес-процесів у цифровий простір. Для цього, менеджерам необхідно конкретизувати першочергові та другорядні цілі цифрового розвитку підприємства; провести аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на їх досяжність та розглянути можливі сценарії зміни попередньо запланованих показників; сформулювати та інтегрувати до

генеральної стратегії розвитку підприємства розділ, що стосується цифровізації його діяльності; конкретизувати архітектуру побудови ефективної організаційної структури цифрової екосистеми бізнесу; уточнити можливості підвищення рівня ефективності управління корпоративними ресурсами після повної або часткової цифровізації управлінських процесів; провести інформаційні заходи у колективі з метою забезпечення адаптації персоналу до цифрових ризиків і викликів та подолати або послабити опір змінам з боку працівників; створити умови для професійного розвитку персоналу через підвищення рівня його інформаційної грамотності [242, с.362-364].

За результатами аналізу еволюції теорій розвитку підприємств Ковтун О.А. визначено, що наразі прийнятною концептуальною ідеєю, яка задовольнить і суспільство, і його економічних суб'єктів, є концепція стійкості бізнесу (Business sustainability), яка ґрунтується на взаємодії підприємств зі стейкхолдерами в комплексній реалізації суспільно-корисної соціо-еколого-економічної діяльності. Вона передбачає ефективне урахування соціальних, економічних, політичних, екологічних, культурних тощо потреб та зміну зв'язків і орієнтирів у суспільстві, що наразі є перспективним і економічно доцільним [243, с.25]. Тому стратегічні цілі розвитку українських підприємств мають враховувати усі аспекти цифровізації: її вплив на економічні системи, на соціальні показники та взаємовідносини у колективах, на культурні цінності та на формування цифрової культури в цілому, на здатність сприяти екологічним змінам у виробничих і фінансово-господарських процесах.

Узагальнюючи підходи, які представлені у публікаціях вітчизняних і зарубіжних вчених, доходимо висновку, що стратегія розвитку підприємства під впливом цифровізації – це логічно обґрунтований і розмежований у часі опис бажаного стану підприємства у майбутньому та сукупності цифрових шляхів його досягнення із визначенням етапів, послідовності дій та необхідних для їх здійснення матеріальних та цифрових ресурсів і управлінських навиків.

Стратегія розвитку підприємства – це багатогранне поняття, що має різне тлумачення у різних наукових школах стратегічного менеджменту. На практиці

не існує двох однакових стратегій розвитку суб'єкта господарювання, бо кожне підприємство має власні стратегічні орієнтири та характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Стратегія цифрового розвитку – це сукупність управлінських рішень, запланованих на довгостроковий період, націлених на використання цифрових технологій, інформації та інноваційних цифрових інструментів з метою оптимального досягнення своїх економічних або соціальних цілей, якими, поміж іншого, можуть бути: підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізація ресурсовитрат на бізнес-процеси, покращення взаємодії з клієнтами, персоналом і стейкхолдерами та створення нової споживчої цінності в цифрову епоху поширення Індустрії 4.0 та Суспільства 5.0.

Ефективна стратегія цифрового розвитку компанії розпочинається з того, що менеджмент ініціює, організовує та забезпечує її підтримку на усіх рівнях управління та слідкує за тим, щоб така підтримка була реальною та постійною. Колектив підприємства має чітко усвідомлювати сутність нової стратегії цифрового розвитку та ті орієнтири, на досягнення яких вона спрямована. У колективі не може виникнути реальної підтримки інновацій та комплексних цифрових змін без розуміння їх необхідності, а воно не може сформуватися без повної та релевантної інформації про ті події, які відбуваються або будуть відбуватися у компанії в найближчому майбутньому.

Інформаційна прозорість це – один із найважливіших компонентів стратегії цифрового розвитку підприємства. Щоб розробити зрозумілий, а отже, досяжний для реалізації поставлених цілей та задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів документ, який міститиме якісну та кількісну інформацію про цілі цифрового розвитку підприємства, менеджменту компанії недостатньо лише мати результати стратегічного аналізу тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища її функціонування, але і потрібно зробити з нього короткі чіткі висновки, які будуть зрозумілими усім зацікавленим сторонам. Необхідно врахувати особливості управління стратегічними змінами, у тому числі у цифровому просторі, які можуть бути масштабними та

довгостроковими, і в результаті яких може змінитися не лише організаційна структура управління підприємством, але будуть трансформованими та оцифрованими основні її виробничі, логістичні, торгівельні, фінансові та інші бізнес-процеси. Незважаючи на існування єдиних правил і законів економічної діяльності, специфіка функціонування кожного конкретного суб'єкта господарювання вимагає, щоб застосування методології стратегічного планування було індивідуалізованим, сфокусованим, та обиралося управлінцям із урахуванням специфічних рис ведення бізнесу, рівня його зрілості та конкурентної позиції компанії на ринку. Саме тому функціональні стратегії розвитку підприємств, у тому числі і стратегії їх цифрового розвитку, суттєво відрізняються навіть при застосуванні однакового методологічного інструментарію та наявності подібних результатів стратегічного аналізу їх поточного фінансово-господарського та конкурентного стану і при географічному розміщенні суб'єктів господарювання у одній країні світу.

На рис. 3.2 запропоновані етапи розроблення стратегії розвитку підприємств під впливом цифровізації. Точно такий поетапний підхід можна використати і для формалізації стратегії цифрового розвитку бізнесу.

З управлінської точки зору, розроблення раціональної, реалістичної та досяжної стратегії розвитку підприємства є досить складним процесом, до якого залучається широке коло його працівників із різних відділів і підрозділів, і навіть передбачається збір думок від стейкхолдерів, які перебувають за межами компанії, та можуть виступати у ролі експертів під час конкретизації якісних цільових орієнтирів. Тому не варто поспішати розробляти стратегію цифрового розвитку підприємства без попередньої аналітичної та інформаційної підготовки: така стратегія може виявитись нереалістичною або бути застарілою уже на момент її втілення в життя. Втрата актуальності стратегіями – це одна із суттєвих проблем вітчизняного стратегічного менеджменту, сформована реаліями, у яких мусить функціонувати та нарощувати свій потенціал і конкурентні переваги український бізнес.



Рисунок 3.2. – Пропоновані етапи розробки стратегії розвитку підприємств під впливом цифровізації

Джерело: складено автором

На старті формування векторів стратегічного розвитку під впливом цифрових трансформацій, топ-менеджери усіх досліджуваних у цій роботі підприємств (ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП», ТОВ «Юрія-Фарм», ПрАТ «Київстар») мають поставити перед командою розробників такі питання:

- Яким має бути фінальний результат роботи команди розробників стратегії?
- Які саме методи стратегічного аналізу та планування слід застосувати для конкретизації стратегічних цілей і чому?

- Які параметри цифрових трансформацій економічного середовища потрібно проаналізувати у зовнішньому та внутрішньому просторі діяльності підприємства?

- Які формати стратегічного плану будуть найбільш зрозумілими та корисними для виконавців стратегії?

- З яких розділів має складатися стратегія цифрового розвитку компанії як фінальний документ, що буде оприлюднений назагал?

- Наскільки деталізованим має бути опис розділів стратегії цифрового розвитку компанії?

- Хто конкретно буде відповідальним за розробку кожного розділу стратегії цифрового розвитку підприємства?

Менеджменту компаній пропонується проводити таку організаторську роботу принаймні раз на кілька років, а саме в момент необхідності розроблення нової стратегії розвитку або її перегляду та суттєвого оновлення. Насправді така підготовка має виконуватися з встановленою періодичністю, наприклад, раз на квартал чи півроку, як це відбувається у гнучких системах стратегічного управління, побудованих на принципах проєктного менеджменту, оскільки умови функціонування сучасних підприємств є надзвичайно мінливими в реаліях сьогодення. Для формалізації підходів стратегування, зазвичай, на підприємствах прийнято конкретну методологію стратегічного управління, яка доповнюється відповідним регламентом та додатковими роз'ясненнями та уточненнями.

Стратегія цифрового розвитку має стати невід'ємною частиною функціонування підприємства, інакше воно не зможе стати суб'єктом, стратегічно сфокусованим на досягненні мети свого створення та існування в умовах існування цифрового суспільства. У найкращих практиках стратегічного менеджменту робота над стратегією не закінчується після затвердження її остаточної редакції. Основні управлінські завдання виникають тоді, коли компанія розпочинає реалізацію стратегічного плану свого розвитку (у тому числі у цифровій площині). Саме у цей момент починають виникати

основні труднощі і саме у цей момент з'являється відома усім статистика про те, що лише одна з десяти компаній, які довгий час знаходяться на ринку, може впевнено стверджувати про ефективну реалізацію своєї стратегії розвитку і про досягнення успіхів у цьому напрямі.

Причини невдалої реалізації стратегії розвитку найчастіше полягають у тому, що підприємствам на рівні менеджменту не вдається ефективно пов'язати стратегічне планування з операційним управлінням, чітко відобразивши процес досягнення поставлених стратегічних цілей у щоденних завданнях для своїх працівників. Вирішити цю проблему здатне широке застосування проєктного планування для реалізації стратегічних проєктів цифрового розвитку компанії. Питання розподілу завдань між виконавцями та встановлення відповідальності за кожний етап реалізації стають актуальними одразу після того, як буде гарантовано несуперечність та балансування інтересів стратегії цифрового розвитку та генеральної стратегії діяльності підприємства.

Існують цікаві практики щодо розподілу стратегічних завдань між виконавцями. Наприклад, існує практика доручення конкретного завдання не окремому виконавцю, а розподіл ролей щодо досягнення мети стратегічного розвитку в цілому серед відділів та підрозділів підприємства. Такий підхід пояснюється тим, що у компаніях можлива ситуація плинності кадрів, тобто людина на конкретній посаді може змінитися, однак, стратегічні завдання, які «прив'язані» до її посади, залишаються актуальними, і переходять до нового виконавця.

Для успішної реалізації стратегії цифрового розвитку підприємства рекомендовано використовувати практику каскадування у процесі стратегічного управління.

Каскадування – це процес деталізації стратегічних цілей цифрового розвитку компанії, повноцінне стратегічне (тобто, довгострокове) планування цільових показників цифрових трансформацій її бізнесу на всіх рівнях функціонування суб'єкта господарювання. Таким чином формується набір мікро стратегій для усіх функціональних і структурних рівнів менеджменту, що

дозволяє ефективно та експертно вирішити питання щодо того, як найкраще реалізувати загальну стратегію цифрового розвитку.

Під час використання прийому каскадування для реалізації стратегії цифрового розвитку компанії, її менеджментом формуються окремі бізнес-одиниці та створюються функціональні стратегії для окремих підрозділів, які забезпечують різні напрями ведення бізнесу. У процесі каскадування можуть бути сформовані, наприклад, такі функціональні стратегії, як стратегія розвитку цифрового маркетингу, логістики та продажів, цифрова фінансова стратегія розвитку, стратегія інноваційних цифрових трансформацій, тощо, які безпосередньо будуть впливати на здатність підприємства функціонувати на цифровому ринку у довгостроковій перспективі, а також стануть основою для формування додаткових підтримуючих стратегій на різних етапах зрілості продуктів або послуг. До другорядних стратегій цифрового розвитку суб'єкта господарювання можуть належати такі стратегії, як стратегія цифровізації організаційного розвитку, стратегія запровадження цифрових інформаційних технологій, стратегія цифровізації процесів управління персоналом, тощо. Іноді такі види стратегій називають інфраструктурними, оскільки вони підпорядковані іншим масштабним корпоративним бізнес-стратегіям цифрового розвитку бізнесу.

Виокремлення кількох функціональних стратегій у межах основної стратегії цифрового розвитку підприємства передбачає необхідність їх синхронізації та перевірки їх несуперечності одна одній. Відтак, у процесі каскадування реалізується і інший управлінський процес – синхронізації функціональних стратегій розвитку підприємства. Він має відмінну від каскадування управлінську природу, і стосується стратегічних планів діяльності та розвитку формально незалежних один від одного підрозділів організаційної структури підприємства. Однак, якими б «умовно незалежними» ці підрозділи не були, їх плани цифрового розвитку мають бути синхронізованими та узгодженими між собою. Будь-які стратегічні орієнтири та шляхи їх досягнення, неузгодженість між якими може перешкодити

ефективній реалізації генеральної стратегії розвитку компанії, мають бути синхронізованими ще на початковому етапі, під час конкретизації стратегічних орієнтирів перспективної діяльності підприємства. Процес синхронізації передбачає активний багатосторонній обмін інформацією та думками між представниками різних рівнів управління організацією, тобто, важливе значення для його успішної реалізації має налагодження комунікації всередині колективу підприємства.

Обмін думками та багатосторонній комунікаційний процес допоможуть керівному складу суб'єкта господарювання виявити прорахунки у початковому стратегічному плані, які не було помітно на перших етапах його реалізації. Однак, цей підхід вимагає високого рівня довіри до виконавців стратегії цифрового розвитку. Ця довіра обов'язково має бути доповнена необхідними методологіями та практиками стратегічного менеджменту та системою звітності за результатами проведеної аналітичної роботи.

У процесі реалізації стратегії цифрового розвитку управлінський персонал може відчувати проблему якісного кадрового забезпечення. Керівники бізнес-напрямів не завжди чітко співвідносять проекти та їх складність із реальними можливостями виконавців. Таким чином, навіть наявність належного матеріального забезпечення не гарантує досягнення того результату, який відповідає перспективним очікуванням менеджменту компаній. У зв'язку з цим, необхідно розширювати «номенклатуру» планування та деталізувати процеси стратегічного менеджменту, інтегруючи до них не лише всі основні матеріальні та фінансові витрати, а й потрібні нематеріальні ресурси різного типу (такі, як інтелектуальний капітал). Якщо менеджмент суб'єкта господарювання серйозно підходить до питання реалізації стратегії цифрового розвитку, це означає набагато вищі вимоги до якості стратегічного та операційного планування та деталізації стратегічних цифрових ініціатив. Детальне та конкретне планування перетворює стратегію цифрового розвитку із побажань, висловлених на папері, у конкретні дії щодо їх досягнення у реальному світі бізнесу.

Повертаючись до проблеми ефективних комунікацій у процесі стратегічного менеджменту, підкреслимо важливість питання налагодження стратегічного діалогу, що свідчить про наявність чи відсутність зворотного зв'язку у процесах стратегічного розвитку підприємства. Для успішної реалізації стратегії цифровізації бізнесу, такий зв'язок має важливе значення. Для досліджуваних підприємств, враховуючи поточний стан їх цифровізації, пропонується, що стратегічний контур управління їх стратегічним цифровим розвитком містив три типи зворотного зв'язку:

- перший тип передбачає коригування ресурсів реалізації конкретної цифрової стратегічної ініціативи, якщо виникає момент їх недостатності для досягнення запланованих цільових показників;

- другий тип зворотного зв'язку передбачає коригування самої стратегії цифрового розвитку та переліку стратегічних ініціатив щодо її реалізації, якщо у певний момент часу вони виявляються неактуальними або нереалістичними;

- третій тип зворотного зв'язку передбачає коригування самих базових стратегічних цілей і навіть бачення генеральної стратегії перспективного цифрового розвитку компанії.

Кожен із зазначених типів зворотного зв'язку має бути не тільки присутнім у процесах стратегічного управління підприємством на шляху його цифрового розвитку, але вони усі у сукупності мають стати одним із головних інструментів надходження та поширення інформації про успіхи цифрового розвитку підприємства серед стейкхолдерів.

Важливе значення для стратегічного успіху будь-якого сучасного підприємства має його корпоративна культура. Кожний вид економічної діяльності потребує певної специфіки ділових взаємин усередині колективів, і кожна компанія є носієм певної «своєрідності» у цій сфері. Однією із найважливіших характеристик успішного підприємства, яке перебуває в сучасних умовах економічної турбулентності, є здатність швидко адаптувати свою роботу під зовнішні умови, що часто змінюються. Корпоративна культура

компанії має підтримувати та розвивати таку здатність, у тому числі і у цифровому інформаційному та економічному просторі.

Часто звичайний опір змінам, який демонструють працівники компанії, виявляється непереборною перешкодою на шляху до реалізації навіть найкращих стратегічних планів. Щоденний розвиток та постійна увага до стимулювання найбільш ефективної ділової поведінки та концентрації співробітників на досягненні корпоративних цілей та результатів є основами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії та її економічного процвітання у перспективі. У іншому випадку внутрішні проблеми потребуватимуть надто багато управлінських зусиль на шляху реалізації стратегічних планів.

У сучасних умовах ведення бізнесу колектив підприємства не може ефективно справлятися з масштабними стратегічними завданнями без загального бачення та досягнення внутрішнього корпоративного консенсусу. Коли усі працівники компанії фокусуються на реалізації стратегії її цифрового розвитку, це дає їй значні стратегічні та тактичні переваги в порівнянні з конкурентами. Таке фокусування та залученість дозволяють підприємству швидше за конкурентів ідентифікувати нові перспективні цифрові ринкові сегменти у своїй галузі, здобувати на них лідерські позиції, а за певних обставин – використовувати слабкі сторони конкурентів з користю для масштабування бізнесу.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища функціонування українських компаній та у стані посилення конкуренції на ринках, у першу чергу, з боку підприємств, які розвиваються без ризиків воєнного часу, першочерговим завданням для ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП», ТОВ «Юрія-Фарм», ПрАТ «Київстар» є підвищення рівня конкурентоспроможності. Ключ до успіху в таких умовах знаходиться не в одному або двох вдалих управлінських рішеннях, а в постійному надходженні нових ідей і у ефективному їх впровадженні із врахуванням можливостей цифрових трансформацій. Основна конкуренція між компаніями точиться нині

на рівні здатності постійно покращувати свої товари, послуги та бізнес-процеси відповідно до вимог ринку та бажань і потреб клієнтів, а також спроможності інтегруватись у цифровий економічний простір.

Водночас, нарощення та посилення переваг компаній, які є лідерами в галузі, виникає не випадково, а в результаті поступової та постійної роботи управлінського персоналу у напрямі формування унікальних характеристик по всьому ланцюжку створення додаткової вартості товару. Така робота, зазвичай, проводиться у межах системи стратегічного управління розвитком підприємства. Якість системи стратегічного управління визначає ефективність та цілеспрямованість усієї діяльності суб'єкта господарювання. Якісна стратегія розвитку є логічним результатом функціонування такої системи.

Отже, ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП», ТОВ «Юрія-Фарм», ПрАТ «Київстар» потрібно продемонструвати чітке стратегічне бачення свого цифрового розвитку з урахуванням амбітних цілей, реалій воєнного часу та викликів цифровізації. Стратегія цифрового розвитку підприємства є складним і багатограним процесом, який потребує аналітичної та інформаційної підготовки. Суттєві кроки на цьому шляху були пророблені у межах цього дослідження і представлені у Додатках Г і Д, а також у аналітичному розділі дисертації. На їх основі можна запропонувати такі стратегії цифрового розвитку для досліджуваних підприємств:

- ПрАТ «Азот» - стратегія активної цифровізації бізнес-процесів;
- ТОВ «Нова пошта» - стратегія цифровізації HR-менеджменту;
- ПрАТ «МХП» - стратегія цифровізації взаємодії з клієнтами;
- ТОВ «Юрія-Фарм» - стратегія використання цифровізації у сфері досліджень і розробок;
- ПрАТ «Київстар» - стратегія диверсифікації цифрових послуг і продуктів.

Кожна із висловлених пропозицій, у випадку її прийняття, може бути реалізована у формі проєкту – з конкретними дедлайнами, цільовими показниками та командною роботою і гнучким менеджментом цього процесу.

3.2 Особливості управління розвитком підприємств в епоху генеративного штучного інтелекту

Використання можливостей штучного інтелекту для вирішення потреб управління сучасними підприємствами широко обговорюється у публікаціях вітчизняних вчених. Ще у 2008 році Тимофієва Є. С. досліджувала питання вдосконалення методів управління проєктами на підприємствах гірничо-металургійного комплексу за рахунок використання механізмів штучного інтелекту [244]. У 2012 році Резниченко Р. В. починає вивчати можливості управління ризиками віртуального підприємства з використанням штучного інтелекту [245], у цей же час Вітлінський В. В. розмірковує над можливостями штучного інтелекту у системі прийняття управлінських рішень [246]. За останні п'ять років площина наукових пошуків щодо переваг, недоліків, ризиків і перспектив застосування штучного інтелекту в управлінських процесах суттєво розширилась. Повсюдно надаються аргументи щодо доцільності його використання у різних формах, видах і форматах управлінської діяльності. Так, Пантелєєва Н. М. розглядає технології штучного інтелекту в антикризовому управлінні банком [247], Курков М. С. пропонує модель системи управління фінансами підприємств засобами штучного інтелекту [248], Логвіненко Б. І. відстежує аспекти управління поведінкою економічних агентів на підприємствах із використанням інструментів штучного інтелекту у цифровому просторі [249, 250], Шуміло Я. М. пропонує інструменти штучного інтелекту для управління маркетинговою діяльністю [251], а Черненко Н. І. зважає на можливості використання штучного інтелекту в управлінні персоналом [252]. Комплексно до застосування штучного інтелекту в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень і в системі управління підприємством підходять Дриньов Д. М., Войтех К. Р., Тимошенко Р. Р., Загородніх В. В., Зінченко О. М. [253, 254]. Переваги та недоліки використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами конкретизують Голей Ю. М., Дрік І. А. [255], а Машков О. А., Абідов С. Т., Іващенко Т. Г., Оводенко Т. С.,

Печений В. Л. обґрунтовують можливості екологічного прогнозування за допомогою штучних інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень [256]. Штучний інтелект пропонується використовувати у стратегічному управлінні [257], у проєктному менеджменті [258], в управлінні ризиками [259], у процесах обліку і аудиту результатів діяльності суб'єктів господарювання [260]. Новітні дослідження останніх років тримають у фокусі уваги вчених питання використання штучного інтелекту для результативності управління бізнес процесами, врахувавши стратегії розкриття потенціалу ШІ [261], впливу технологій штучного інтелекту на систему управління якістю продукції [262]. На теоретико-методичному рівні ґрунтовний аналіз наукових досліджень, пов'язаних зі встановленням ефективності управлінських рішень на основі штучного інтелекту провели у 2024 році Покатаєв П. С., Богданов С. М., Арутюнян В. Е. [263]. Інноваційні підходи щодо спроб забезпечити синергію менеджменту 3.0 та штучного інтелекту у процесі управління розробкою програмного забезпечення пропонує Безверхий І. [264]. У свою чергу, зважаючи на реалії функціонування вітчизняного бізнесу, Солодков Д. Є., Гришко Н. Є. вбачають перспективність у інтеграції штучного інтелекту та бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень підприємствами в умовах обмеженості ресурсів [265]. Водночас, не спостерігається високої дослідницької та публікаційної активності у вивченні можливостей використання ШІ для управління розвитком сучасних суб'єктів господарської діяльності.

З 1 жовтня 2024 року по 31 березня 2025 року консалтинговою компанією Stayinno AI було проведено аналітичне дослідження, учасниками якого стали 240 українських підприємств та 460 представників їх управлінського персоналу (з яких топ-менеджмент склав 31%, керівники структурних підрозділів – 69%), з метою виявити рівень запровадження в їх операційні процеси штучного інтелекту. Отримані шляхом онлайн-опитувань (CAWI) та глибинних інтерв'ю (IDI) результати можна вважати репрезентативними, враховуючи, що у вибірці були представлені підприємницькі структури усіх розмірів (малі компанії

склали 15% від досліджених, середні – 56% від досліджених, великі – 29% від досліджених) та різних галузей (у т.ч. інформаційні технології, професійні послуги, роздрібна торгівля та електронна комерція, промисловість та виробництво, фінансові послуги, логістика та транспорт, охорона здоров'я, будівництво). Лише у 10% компаній жодного разу не використовувався штучний інтелект та не було здійснено спроб для його використання у бізнес-процесах. Водночас, у 19% учасників опитування використання ШІ є регулярним та налагодженим на постійній основі для вирішення як рутинних, так і стратегічних та креативних завдань [266].

Науковці стверджують, що використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами має безліч переваг. Він здатен автоматизувати обробку даних, відслідковувати процеси, робити прогнози попиту, оптимізувати розклад робіт та багато іншого [254, с.80]. Основними перевагами від використання штучного інтелекту представники суб'єктів господарювання, де його застосування стало поширеним явищем, називають:

- суттєву економію часу на виконання поставлених завдань;
- підвищення рівня продуктивності праці співробітників (управлінського та допоміжного персоналу);
- розвиток здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зокрема, на ризики та можливості, якими можна та потрібно своєчасно скористатись;
- зростання рівня конкурентоспроможності компанії завдяки інноваційним рішенням;
- оптимізацію операційних процесів, результати від яких отримуються швидше, ефективніше та якісніше вирішують проблеми економічних агентів [266].

Крім того, у ряді підприємств було зафіксовано такі позитивні ефекти після початку роботи з ШІ, як:

- підвищення рівня якості прийняття рішень завдяки аналізу великих масивів даних і отримання своєчасної повної інформації як аргументованого підґрунтя для прийняття управлінських рішень;

- здатність бути в тренді та реагувати на нові запити клієнтів, які з'являються на ринку;

- зменшення впливу людського фактору на прийняття стратегічних і тактичних рішень, що робить їх більш раціональними та мінімізує ризик суб'єктивності;

- покращення рівня виконання KPI працівниками компанії;

- зростання обсягів продажів та рівня задоволеності клієнтів або користувачів послуг компанії;

- спрощення та пришвидшення пошуку кандидатів на посади завдяки автоматичному визначенню відповідності їх рівня знань, навиків і компетенцій вимогам вакансії;

- автоматизація процесів продажу продукції та надання послуг, що дозволила знизити їх реалізаційні витрати;

- автоматизація аналізу даних, що отримуються у результаті проведення внутрішніх опитувань, які ініціюються підприємством, наприклад, під час встановлення рівня задоволеності персоналу умовами праці;

- економія часу на опрацювання фідбеків;

- збільшення можливостей для обслуговування клієнтів при залучені до цього процесу меншої кількості працівників, що дозволяє оптимізувати кадровий ресурс і знизити витрати підприємства;

- пришвидшення та здешевлення процесів пошуку та рекрутингу нових працівників [266].

Орехов Д. виділяє такі складові штучного інтелекту: машинне навчання (Machine Learning), глибинне навчання (Deep Learning), обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP, комп'ютерне бачення (Computer Vision), робототехніка (Robotics), експертні системи (Expert Systems), рекомендаційні системи (Recommendation Systems), автономні системи

(Autonomous Systems), інтелектуальні агенти (Intelligent Agents) [267]. Їх використання – окремо або у сукупності, впливає на поведінку економічних агентів і стейкхолдерів підприємства. Логвіненко Б. І. зазначає, що механізм управління поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємстві представляє собою систему управління поведінкою економічних агентів за допомогою інструментів штучного інтелекту, яка проводить процедуру моніторингу за співробітником підприємства та корегує дії (чи дає рекомендації) суб'єкту управління для підвищення ефективності управління роботи підрозділів підприємств [250, с.47]. Таким чином, використання штучного інтелекту дозволяє оптимізувати управлінські процеси на рівні комплексної системи менеджменту організацій. Водночас, однією із проблем ефективного використання штучного інтелекту для управління підприємством та його розвитком було визначено відсутність для цього фахівців належної кваліфікації [266]. Підтвердженням цього стали результати дослідження Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), проведеного впродовж 14 лютого – 4 березня 2025 року методом опитуванні 1029 респондентів за допомогою телефонних інтерв'ю (САТІ), згідно яких 64% населення України не використовує ШІ взагалі – ні з професійною, ні з особистою метою, крім того, з цього числа: 12% вперше чують від організаторів опитування про штучний інтелект і не знають, що він таке; 52% чули і знають про існування ШІ, однак, жодного разу не намагались ним користувалися; 9% пробували користуватися ШІ, переважно з цікавості, проте, не запровадили його на постійній основі в своє повсякденне життя. Також помітним є гендерний і віковий розрив між активними користувачами штучного інтелекту – серед чоловіків 23% вважає себе активними користувачами штучного інтелекту; серед жінок – лише 13%; 54% молоді віком 18-29 років використовують ШІ; для осіб у віці 30-45 років цей показник є у два рази нижчим – 21%, а у віковій категорії 45-60 років його значення становить лише 4% [268].

Проектуючи такі результати на функціонування вітчизняних підприємств, можна зробити висновок, що тільки близько третини їх працівників

користувались у своєму житті штучним інтелектом, і близько 10% здатні робити це професійно, без додаткового навчання або підвищення кваліфікації. Звісно, варто зауважити, що такі припущення є досить умовними, та у суб'єктів господарювання різних галузей буде налічуватися різний відсоток співробітників, які розуміють суть, призначення та можливості штучного інтелекту. Наприклад, у сфері ІТ кількість працівників, що використовують ШІ для вирішення професійних і особистих проблем, буде суттєво вищою. Натомість, у торгівлі, будівництві, побутовому обслуговуванні, сфері соціального забезпечення, де посади персоналу передбачають використання фізичної праці, без необхідності до критичного, аналітичного, креативного мислення, відсоток користувачів ШІ у професійному контексті буде нижчим.

Активне використання цифрових технологій та штучного інтелекту, їх інтеграція в усі процеси діяльності суб'єкта господарювання дозволяє трансформувати його у «розумне» підприємство» – тобто підприємство, яке, як відзначають Мейтус В. Ю., Морозова Г. П., Таран Л. Ю., Козлова В. П., Музальова В. О., виконує свої базові функції без участі або за мінімальної участі людини, самостійно вирішуючи проблеми, що виникають у процесі виробництва та наступної реалізації продукту, який воно виробляє [269, с.24].

Дриньов Д. М., Загородніх В. В., Зінченко О. М. наголошують, що генеративний штучний інтелект (Generative AI) безумовно став однією із основних стратегічних технологій для розвитку бізнесу у 2022 році. Ця технологія дає можливість створювати новий контент і розвивати унікальні алгоритми на основі аналізу даних. Зазвичай, вона використовується для автоматичного створення тексту, зображень, аудіо або навіть програмного коду [254, с.81].

Генеративний ШІ поступово стає важливим інструментом гнучкого менеджменту для провідних світових компаній, урядів, дослідників та ініціаторів стартапів на глобальному рівні, дозволяючи їм значно покращувати свою роботу та залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких технологічних змін та тотальної цифровізації [270].

Генеративний штучний інтелект має безліч можливостей для застосувань у різних галузях, включаючи маркетинг, менеджмент і інші сфери бізнесу та є потужним інструментом для розвитку підприємства, оскільки він спрощує процес розробки нових продуктів, послуг, та оптимізації внутрішніх процесів. При цьому, важливо враховувати етичні аспекти та безпеку даних при використанні цієї технології [254, с.81].

Згідно даних McKinsey Global Survey 2024, що мало на меті дослідити стан використання генеративного ШІ бізнес-структурами різних видів економічної діяльності, і у якому взяв участь 1491 учасник, представники менеджменту компаній, які прагнуть зробити використання генеративного штучного інтелекту своєю конкурентною перевагою, виживають таких заходів для активізації цього процесу серед персоналу:

- створюють спеціальні команди для стимулювання запровадження генеративного ШІ у різних підрозділах і для реалізації різних функціональних завдань (наприклад, у офісі управління проектами, у команді з масштабування бізнесу);

- регулярно проводять зустрічі та комунікативні заходи для внутрішнього спілкування у колективі щодо цінності, створеної рішеннями, згенерованими ШІ;

- керівники вищої ланки менеджменту активно залучаються до стимулювання запровадження генеративного ШІ, у тому числі за допомогою демонстрації власного прикладу;

- запроваджують навчальні курси, спрямовані на розвиток навичок використання генеративного ШІ на основі рольового моделювання;

- ефективно запроваджують рішення генеративного ШІ в бізнес-процеси діяльності компаній;

- розробляють конкретизовану дорожню карту для стимулювання запровадження рішень генеративного штучного інтелекту;

- ініціюють створення та розвивають механізми для збору та аналізу зворотного зв'язку щодо ефективності рішень генеративного ШІ та можливостей їх вдосконалення у стратегічній перспективі;

- запроваджують комплексні підходи до зміцнення довіри серед співробітників до використання генеративного ШІ;

- пояснюють та обґрунтовують персоналу зміни, які призводять до необхідності активного використання генеративного штучного інтелекту для виконання різного роду завдань;

- відстежують визначені ключові показники ефективності (KPI) для рішень, згенерованих ШІ;

- використовують комплексний підхід до зміцнення довіри серед клієнтів компанії до використання нею генеративного ШІ під час виробництва та реалізації продуктів або надання послуг;

- встановлюють стимули для співробітників, які сприяють впровадженню генеративного ШІ у робочих процесах [271].

Видається доцільним доповнити даний перелік із урахуванням реалій функціонування вітчизняних підприємств тими підходами, які можуть виявитися дієвими для активізації використання генеративного ШІ українськими компаніями:

- запровадження посади директора з цифрових трансформацій та інсталізації штучного інтелекту у бізнес-процеси;

- проведення заходів тим-білдінгу та корпоративних заходів з використанням елементів генеративного штучного інтелекту;

- запрошення зовнішніх фахівців для демонстрації можливостей генеративного штучного інтелекту для оптимізації роботи працівників на конкретних посадах;

- матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників, які демонструють високі професійні результати, використовуючи генеративний ШІ;

- створення консультаційних центрів з використання ШІ на підприємствах.

Рис. 3.3 наочно демонструє доцільність застосування генеративного штучного інтелекту для виконання управлінських завдань.

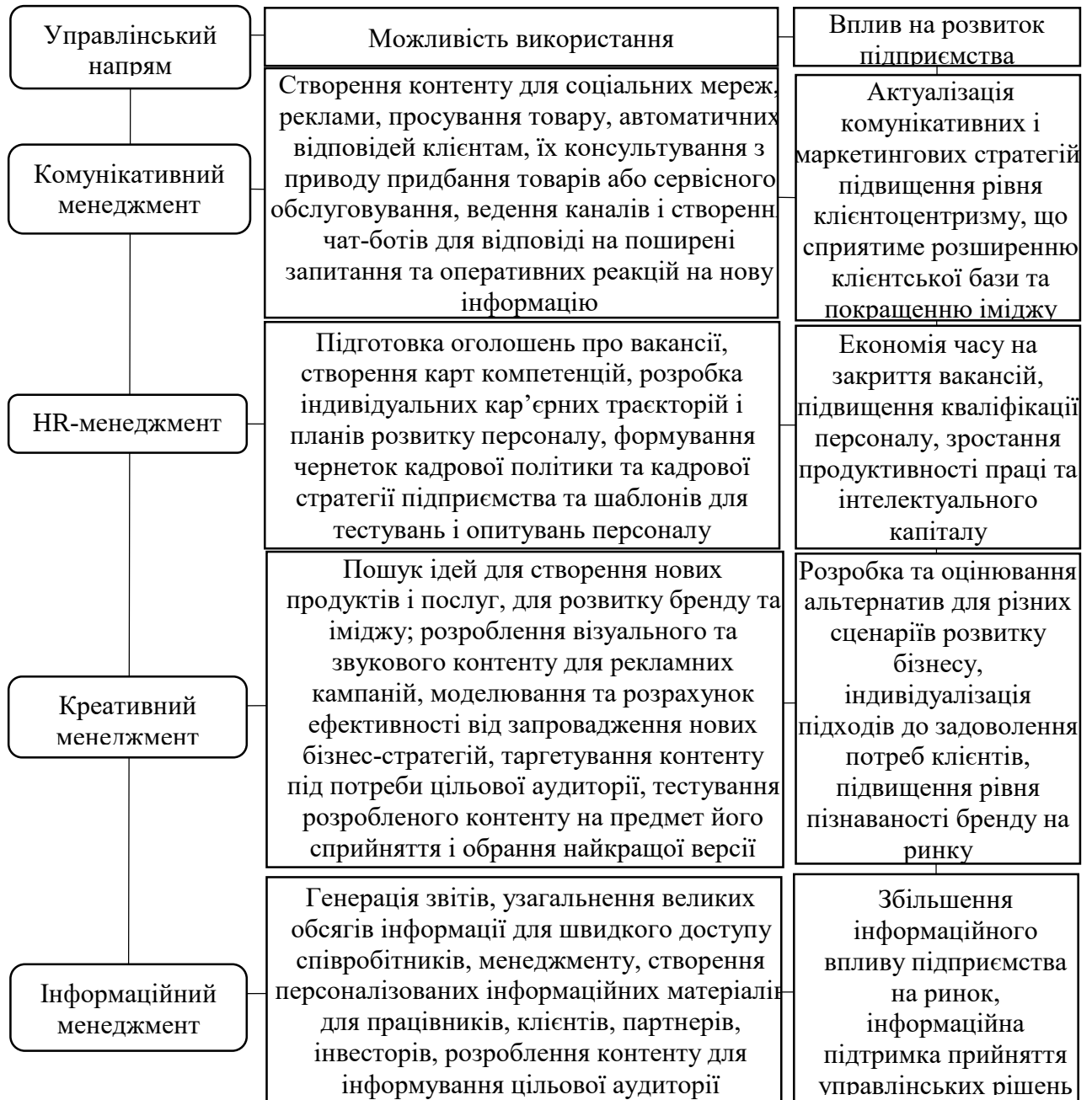


Рисунок 3.3. – Доцільність застосування генеративного штучного інтелекту для виконання управлінських завдань

Джерело: складено автором

На рівні менеджменту сучасних підприємств, а в подальшому – і їх підлеглих, важливо сформулювати розуміння, що штучний інтелект, у різних його формах і проявах, є новим етапом еволюції бізнесу та важливим інструментом для його сталого розвитку. За результатами досліджень, 76% підприємств в

Україні вже впроваджують штучний інтелект в одній бізнес-функції, а решта 24% – поки не розпочали цей процес [266]. Тому існує резерв можливостей для розвитку штучного інтелекту у вітчизняному бізнесі, і навпаки – українські компанії можуть скористатися генеративним ШІ як нематеріальним ресурсом для свого розвитку та нарощення економічного потенціалу.

У табл. 3.1 згруповано позитивні кейси використання генеративного ШІ відомими компаніями, які обіймають лідерські позиції на глобальному рівні у своїх ринкових нішах. Цей зарубіжний досвід має надихнути керівників українських підприємств до активних дій у цьому напрямі розвитку бізнесу.

Таблиця 3.1. – Кейси, які демонструють зарубіжний досвід та позитивні практики використання генеративного ШІ для розвитку підприємства

Компанія	Формат застосування генеративного ШІ	Ефекти для розвитку бізнесу
General Motors	Послугу OnStar, яка забезпечує можливість зв'язку водія з компанією, отримання допомоги, навігаційного сервісу, тощо, доповнено віртуальним помічником, що працює на базі розмовних технологій штучного інтелекту, які краще розпізнають мову замовника послуги.	Підвищення рівня клієнтоцентризму, нові конкурентні переваги, зниження навантаження на працівників, які консультують клієнтів
Mercedes Benz	У інтернет-магазин компанії інтегровано розумного помічника продавця, що працює на базі штучного інтелекту.	Збільшення продажів, зростання лояльності клієнтів
Volkswagen of America	До додатку myVW додано віртуального помічника, який відповідає на питання водіїв щодо керування транспортним засобом і розшифровує сигнали, що надходять від приладів, пояснює їх значення.	Підвищення рівня безпеки клієнтів, зниження навантаження на сервісний відділ
Uber	Використовує агентів штучного інтелекту для спілкування з користувачами, виявлення контекстів попередніх взаємодій і полегшення роботи працівників компанії.	Вищий рівень продуктивності праці, заощадження часу, зростання задоволеності персоналу
Prewave	Використання штучного інтелекту для забезпечення комплексного моніторингу загроз та виявлення ESG-ризиків для бізнесу для забезпечення їх стійкості, сталості та дотримання нормативних актів, таких як європейський CSDDD.	Створення іміджу екологічно відповідальної компанії, зростання конкурентоспроможності
Deloitte	Пропонує клієнтам агента ШІ «Пошук медичних послуг», що допомагає шукачам медичних послуг знаходити постачальників медичних послуг у мережі – часто менш ніж за хвилину.	Розширення спектру послуг та їх якості, розвиток клієнтоорієнтованого бізнесу

Продовження Табл. 3.1

Компанія	Формат застосування генеративного ШІ	Ефекти для розвитку бізнесу
Allegis Group	Запроваджено модель штучного інтелекту для оптимізації процесу рекрутингу: автоматичного оновлення профілів кандидатів, створення описів вакансій та аналіз взаємодії між рекрутерами та кандидатами.	Підвищення ефективності роботи рекрутерів, зменшення паперового та цифрового навантаження на працівників
Cognizant	Використовується агент на основі штучного інтелекту, що допомагає юридичним командам складати контракти, призначати оцінки ризиків та надавати рекомендації на їх основі.	Оптимізація роботи з документами та автоматизація завдань, що є суто технічними
KPMG	Запроваджено штучний інтелект для надання юридичних послуг клієнтам, використано ШІ для консалтингу у банківській галузі, а також інтегровано продукт Agentspace для оптимізації роботи персоналу.	Зростання якості та швидкості обслуговування клієнтів, збільшення асортименту послуг
Agoda	Використовує ШІ для створення візуальних ефектів, що дозволяє генерувати унікальні зображення туристичних напрямків, які використовуються для створення відео і пропонування клієнтам туристичних маршрутів і готельного сервісу.	Допомагає клієнтам швидше приймати рішення, що збільшує обсяги надання послуг і справляє економічний ефект у формі прибутку

Джерело: складено автором за даними [270]

Отже, генеративний штучний інтелект (ГШІ) може бути використаний для управління розвитком підприємства різними способами. Його застосування у процесі стратегічного планування та прийняття рішень щодо стратегічних орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання може відбуватися завдяки аналізу масивів даних про тенденції функціонування ринку та настрої його учасників, через генерування прогнозів цільових індикаторів розвитку та моделювання різних сценаріїв співвідношень попиту та пропозиції на товари і послуги компанії, що дозволяє отримувати релевантне інформаційне підґрунтя для прийняття раціональних стратегічних рішень з метою калібрування подальших векторів розвитку бізнесу. У царині інноваційної діяльності та під час розроблення і тестування нових продуктів або послуг підприємства, генеративний ШІ здатен допомогти формалізувати нові ідеї та концепції, розробити дизайни, моделі, прототипи та зразки, що суттєво прискорить процес інтеграції інновацій та допоможе подолати опір змінам у колективі шляхом

візуалізації та наочної демонстрації імовірних позитивних результатів від очікуваних нововведень. На рівні окремих посад та при виконанні конкретних професійних функцій персоналу суб'єкта господарювання генеративний штучний інтелект дозволить автоматизувати процес реалізації рутинних щоденних завдань шляхом виконання робіт, які не потребують високого рівня експертності, досвіду, емоційного залучення та фахових компетенцій. Його використання є цілком виправданим у логістичні діяльності, зокрема, для оптимізації ланцюгів постачання, та в управлінні витратами з метою виявлення перевитрат та раціоналізації управління корпоративними ресурсами. У площині HR-менеджменту, управління персоналом та для розвитку талантів, які працюють на підприємстві, значення запровадження генеративного ШІ важко переоцінити. Завдяки йому фахівці HR-служб з мінімальними витратами часу можуть розробити персоналізовані навчальні програми та програми кар'єрного розвитку, створити інформаційний та освітній контент і автоматизувати процес рекрутингу, суттєво зменшивши час, потрібний на заповнення вакантної посади, завдяки безпомилковому співпадінню вимог до потенційного працівника та характеристик кандидата, що подається на вакантну посаду. У царині маркетингу та при комунікативній взаємодії менеджменту компанії з клієнтами, генеративний ШІ дозволяє створювати унікальний цифровий, текстовий, візуальний, аудіо контент, що враховуватиме індивідуальні потреби та вимоги користувачів до продукції або послуг. Персоналізовані комунікації з клієнтами здатні створювати нові унікальні неповторні алгоритми для вирішення їх поточних проблем і задоволення потреб. В управлінні ризиками та для забезпечення безпеки діяльності підприємства в процесі його розвитку генеративний ШІ може стати в нагоді для виявлення вразливих місць у його бізнес-процесах та використовуватися для розробки чорнових варіантів стратегій управління ризиками, мінімізуючи часові ресурси топ-менеджменту на технічну роботу з документами та інформаційними базами даних.

З огляду на наведені факти можна стверджувати, що генеративної штучний інтелект нині стає топовим інструментом для компаній, які прагнуть сталого

економічного розвитку, оскільки дозволяє їм економити корпоративні ресурси, розробляти та запроваджувати креативні управлінські рішення, ставати більш клієнто орієнтованими, зберігати інтелектуальний капітал та кадровий потенціал, швидко та гнучко адаптуватися до технологічних змін та цифрових трансформації зовнішнього середовища їх функціонування, тощо.

В українському бізнесі, де культура та етика використання генеративного штучного інтелекту ще не ствердилась, та наразі перебуває на початковому етапі свого запровадження, мають бути створені посади для працівників, які стануть флагманами позитивних зрушень у цьому напрямі. Зарубіжні компанії активно запроваджують у своїх структурах посади для фахівців з інтеграції штучного інтелекту у різні напрями діяльності, і їх досвід вітчизняним підприємствам варто запозичити. Відтак, можна запропонувати такі інноваційні посади у штатах вітчизняних підприємств (табл.3.2):

Таблиця 3.2. – Пропоновані посади для фахівців, які інтегруватимуть ГШІ в управління розвитком підприємств

Назва посади	Функції та завдання	Необхідні навички
Промпт-інженер	Написання інструкцій для цільового використання ШІ	Комунікативність, уважність, критичне мислення, використання мовних моделей
Тренер з використання ГШІ	Налагодження взаємодії між ШІ та людиною, навчання ШІ	Використання машинного навчання, аналітика, соціальні навички, цифрова грамотність
Спеціаліст із генеративного дизайну	Генерування контенту за допомогою ШІ у різних форматах (аудіо, відео, текст), його перевірка	Креативне мислення, дизайнерські навички, цифрові компетенції
Рецензент згенерованого ШІ контенту	Оцінювання достовірності, етичності, точності, правильності згенерованих даних	Уважність, критичне мислення, розуміння етичних норм, ерудиція
Спеціаліст вводу та виводу ШІ	Управління даними, перевірка їх повноти, технічний супровід, контроль використання даних та генерування контенту	Цифрові та аналітичні навички, вміння шукати та обробляти інформацію, ставити точні та досяжні цілі
Директор з використання ШІ	Розроблення та реалізації стратегії запровадження ШІ для виконання різних завдань, контроль результативності, звітування перед керівництвом компанії	Аналітичне, критичне, креативне мислення, цифрова грамотність, комунікабельність, лідерські якості, розуміння стратегічних цілей розвитку бізнесу в цілому
Спеціаліст з етики використання ШІ	Слідкування за роботою алгоритмів ШІ, розробка етичних стандартів, забезпечення конфіденційності	Правові навички, розуміння етичних норм і правил, цифрові компетенції

Джерело: складено автором

Рис. 3.4 узагальнює можливості використання генеративного ШІ у різних функціональних площинах управління розвитком підприємства, та демонструє, вирішенню яких проблемних управлінських аспектів здатен сприяти ГШІ.

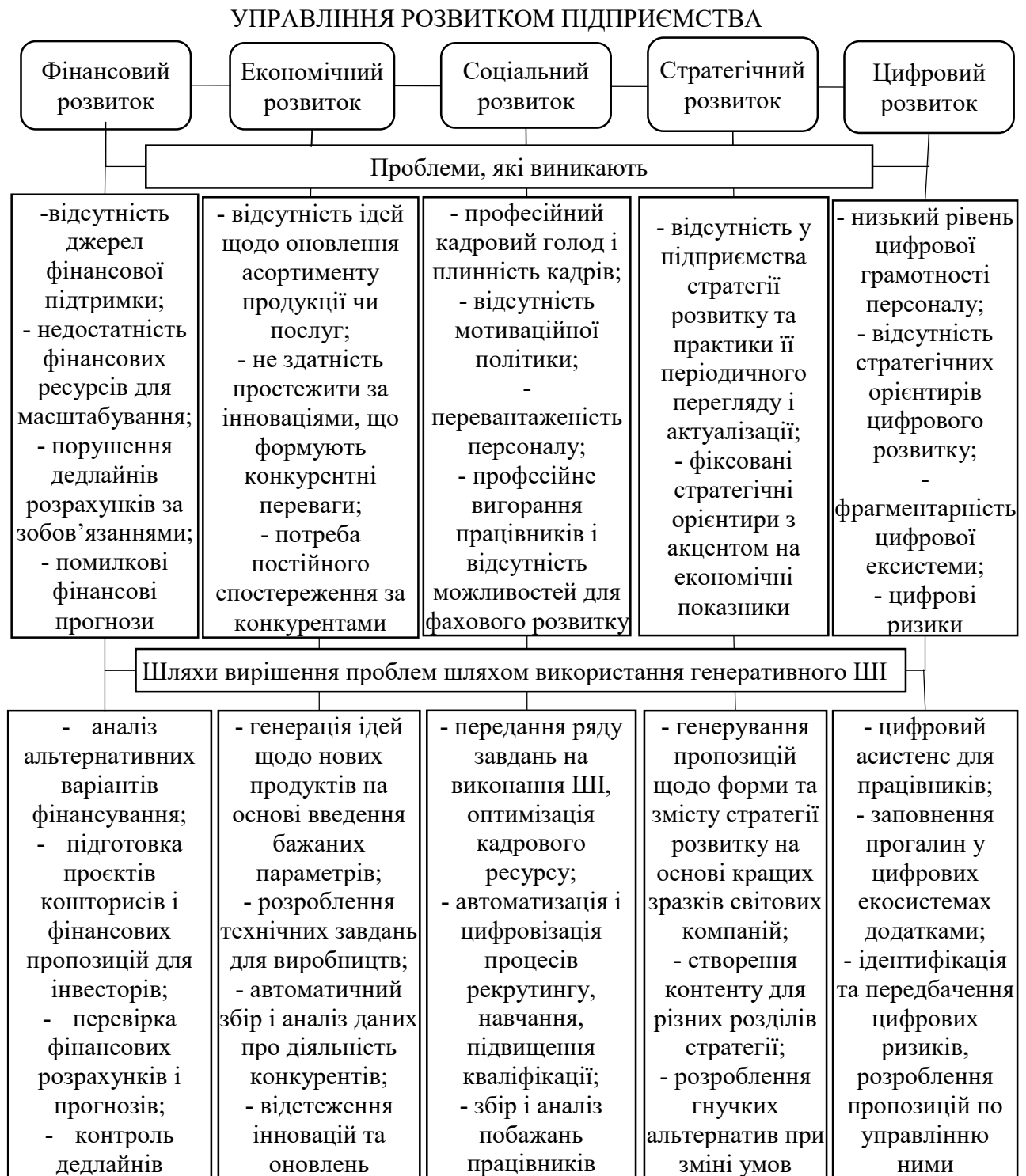


Рисунок 3.4. – Можливості використання генеративного ШІ у різних функціональних площинах управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Будь-які можливості та інновації, які започатковуються на рівні управління розвитком підприємства, неодмінно супроводжуються ризиками, здатними впливати на кінцеві результати від ініціювання таких змін. На рис.3.5 із використанням аналітичного інструменту ризик-менеджменту – діаграми краватка-метелик (bowtie) узагальнено ризики використання генеративного ШІ для діяльності суб'єкта господарювання.

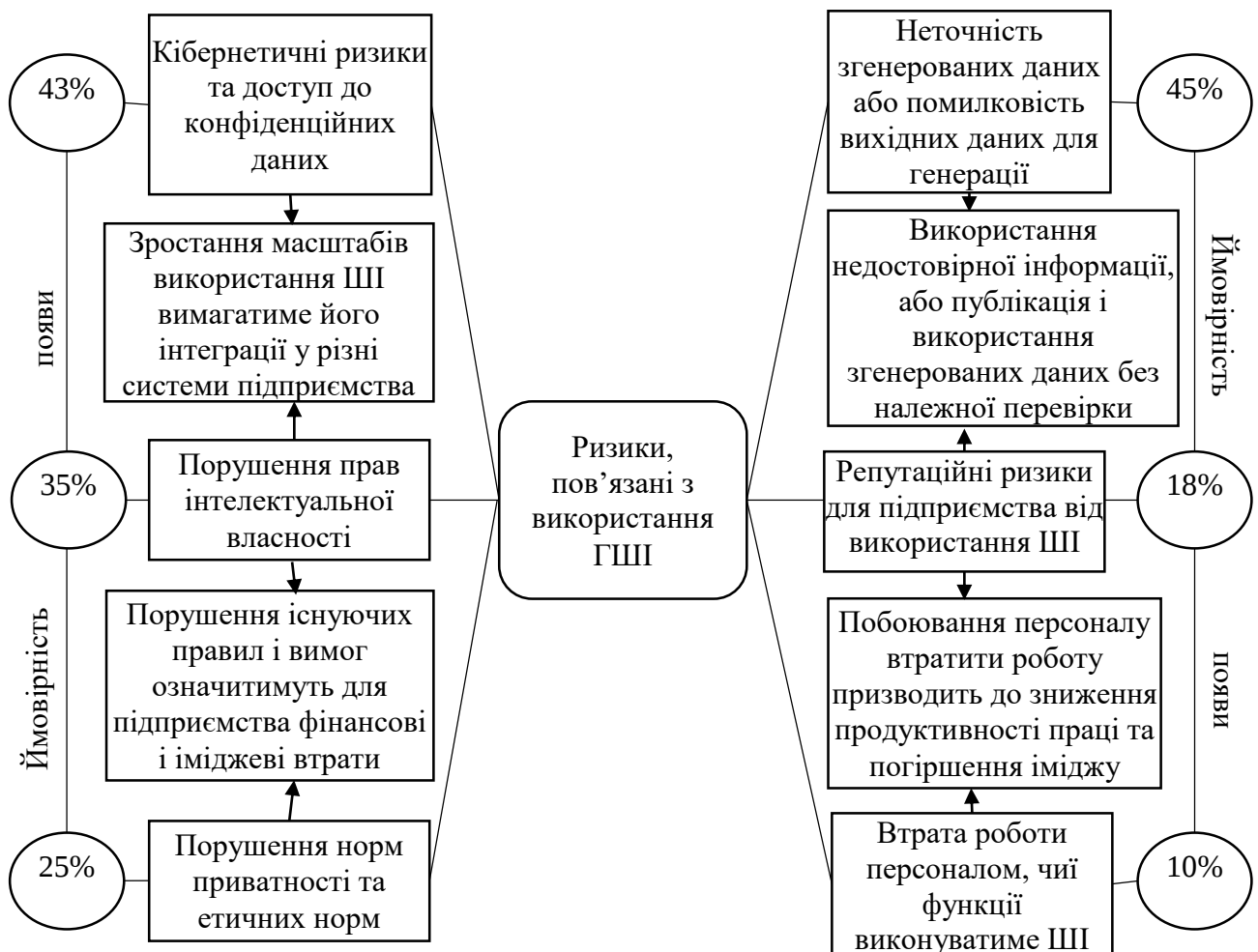


Рисунок 3.5. – Діаграма краватка-метелик, що демонструє ризики використання генеративного ШІ під час управління розвитком підприємств

Джерело: складено автором за даними [271] та із залученням експертів

Компанія SKIM AI у своєму дослідженні розвитку індустрії генеративного штучного інтелекту в світі пропонує кілька важливих статистичних даних, що

свідчать на користь його використання його можливостей під час управління розвитком підприємств:

- за очікуваннями експертів, розмір ринку, пов'язаного із використанням елементів штучного інтелекту його економічними агентами, сягне 407 мільярдів доларів США до 2027 року;

- щороку з 2025 по 2030 роки відбуватиметься збільшення масштабів зростання галузей, у функціонуванні яких задіяний ШІ, в середньому з темпом у 37,3%;

- ШІ очолить процеси бізнес-стратегування у компаніях, а його використання стане основним стратегічним орієнтиром для розвитку багатьох бізнес-моделей;

- за підрахунками аналітиків, до 2030 року внесок ШІ у ВВП Північної Америки складатиме понад 14,51 трлн доларів США;

- 751TP3% топ-менеджерів лідерів ринку впевнені, що ШІ буде впроваджено в їхніх компаніях на постійній основі;

- у 2024 році вартість світового ринку штучного інтелекту налічувала 1 трлн 150,2 млрд доларів і, за прогнозами експертів, продовжуватиме зростати;

- 641TP3% компаній впевнені, що запровадження та використання ШІ допоможе підвищити їх продуктивність та наростити економічні показники;

- 251TP3% компаній через запровадження ШІ вирішують проблему нестачі робочої сили необхідної кваліфікації;

- ймовірно, використання штучного інтелекту у різних сферах забезпечить чистий приріст ВВП США на 211 трлн доларів станом до 2030 року [272].

Рис. 3.5 демонструє пропонуваній автором поетапний підхід до запровадження генеративного ШІ у процес управління розвитком підприємства. Перевагою цього підходу є чітке встановлення послідовності запровадження можливостей та переваг ШІ у різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, а також конкретизація дій, які очікуються від управлінського персоналу для забезпечення ефективності, результативності та своєчасності завершення кожного наступного етапу.

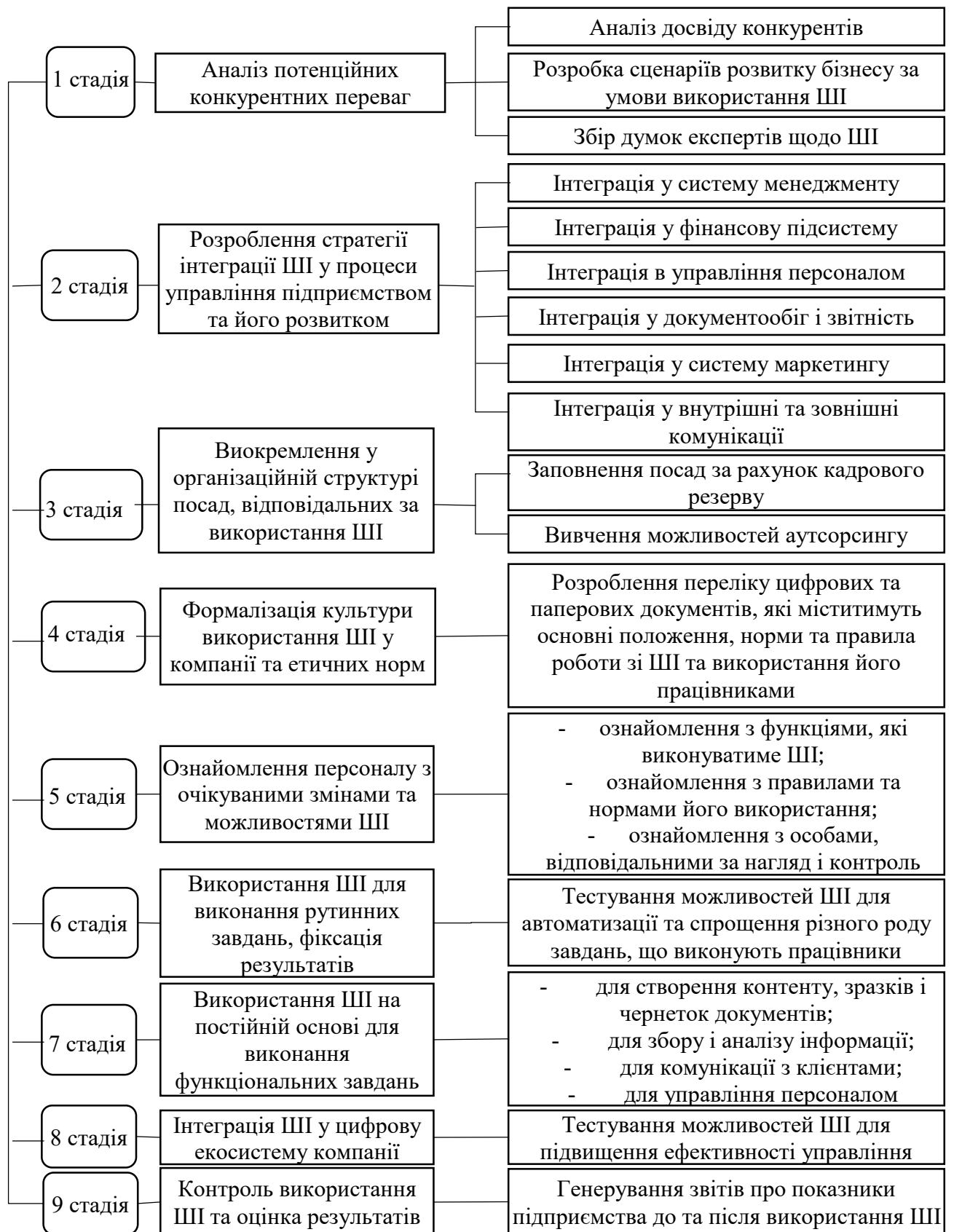


Рисунок 3.5. – Поетапний підхід до запровадження генеративного ІІІ у процес управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Запровадження штучного інтелекту до процесу управління розвитком підприємства передбачає модернізацію його генеральної стратегії та зміщення фокусу короткострокових та середньострокових параметрів і цілей на довгострокові стратегічні орієнтири, оскільки економічний та соціальний ефекти від користування генеративним ШІ можуть не бути миттєвими, і суб'єкт господарювання повинен мати достатній запас фінансової міцності для того, щоб витримати періоди адаптації та оновлення власних систем і процесів.

Важливим супроводжуючим та координуючим процесом запровадження штучного інтелекту на підприємстві є відкрита та багатостороння комунікація, метою якої є те, що менеджмент суб'єкта господарювання та його працівники стають свідомими того, які зміни очікуються. Загальнодоступна та прозора інформація про перспективи використання ШІ дозволить попередити ризик виникнення страху персоналу щодо втрати робочих місць по причині виконання їх професійних функцій штучним інтелектом та підготувати управлінський склад до необхідності навчання та розвитку задля підвищення рівня цифрової грамотності та вироблення здатності працювати з інформацією та інноваційними технологіями ШІ.

Отже, використання генеративного штучного інтелекту в управлінні розвитком підприємства може бути ефективним і виправданим за умови належної організації та реалізації цього процесу, що передбачає модернізацію організаційної структури суб'єкта господарювання, переформатування та розширення переліку об'єктів його ризик-менеджменту та оновлення цифрової корпоративної культури компанії. Проведені дослідження ще раз підтвердили гіпотезу про необхідність підвищення рівня цифрової грамотності серед працівників сучасних підприємств, оскільки саме ця компетенція є передумовою для якісного та результативного використання генеративного ШІ у менеджменті організацій і у інших основних і другорядних робочих процесах під час розвитку та масштабування бізнесу.

3.3. Концептуальні засади адаптивного управління розвитком підприємств у воєнний час під впливом цифрових ризиків

Адаптивне управління стрімко інтегрується у стратегії функціонування та розвитку підприємств і має різні прояви, наслідки та результати. Інструменти адаптивного менеджменту можуть бути ефективними у кадровому, інформаційному, інноваційному та ризик-менеджменті сучасних суб'єктів господарювання.

Поняття адаптивного управління не є новим, і серед зарубіжних вчених є чимало дослідників його особливостей та фундаментальних засад. Наприклад, Волтерс К. Дж., Хілборн Р. (Walters C. J., Hilborn R.) розглядають проблему екологічної оптимізації крізь призму адаптивного управління [273], Лі К. Н. (Lee K. N.) досліджує адаптивний менеджмент як результат інтеграції науки та політики для вирішення проблем захисту та збереження довкілля [274], Ріст Л., Кемпбелл Б. М., Фрост П. (Rist L., Campbell B. M., Frost P.) задаються питанням, на якому етапі адаптивного управління перебуває людство [275], Вільямс Б. К., Браун Е. Д. (Williams B. K., Brown E. D.) встановлюють взаємозв'язки між потребами, викликами та можливостями під час двоконтурного навчання в адаптивному управлінні [276], Хаділкар Х., Паранджапе А. (Khadilkar H., Paranjape A.) розглядають проблеми адаптації та навчання на шляху до створення адаптивного підприємства [277], Саа П., Мбохва К., Мадонсела Н. С. (Saah P., Mbohwa C., Madonsela N. S.) визначають роль адаптивного управління у стійкості та зростанні малих та середніх підприємств [278].

Однак, нові умови та нові реалії економічного простору ведення бізнесу, стрімка цифровізація, поширення штучного інтелекту, а у випадку України – війна та тривалий воєнний стан – дають поштовх для пошуку можливостей використання адаптивного підходу для забезпечення досягнення цілей сталого розвитку сучасними компаніями. Тому в останні два роки суттєво зріс науковий інтерес до проблематики адаптивного управління серед вітчизняних вчених.

Так, Костюк М. С., Конєв В. В., Мартинова Л. В. вивчають адаптивні стратегії управління ризиками господарської діяльності в умовах нестабільної економіки [279, 280], Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. розкривають адаптивний та інноваційний контексти системи управління персоналом підприємства [281], Ситник Н. І., Стадник А. В. формалізують концептуальні основи адаптивного управління підприємствами в умовах війни [282], Федик М. В. пропонує адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні [283], Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В. розробляють адаптивну модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами [284], Длігач А. О., Гвоздєй Н. І., Білошкурський М. В. узагальнюють теоретичні засади та практичні аспекти застосування інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах [285], Тугай В. С. фокусується на розробці програми заходів для реалізації рішення та визначення адаптивності системи управління [286], Юхман Я. В., Бережницький О. І. вивчають управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу суб'єкта господарювання [287], Обиденнова Т. С., Дуднєва Ю. Е., Васильєва М. О. пропонують механізм адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на засадах маркетингових підходів [288].

Таким чином, елементи адаптивного управління можна використати у різних напрямках менеджменту, що зробить їх більш гнучкими та придатними до швидких реакцій на воєнні та цифрові ризики.

На теоретико-методичному рівні адаптивний менеджмент визначається вченими як сукупність дій і методів, використання яких дає системі управління здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Водночас, поширеною у наукових колах є дефініція, згідно якої адаптивне управління – це управління, яке пристосовується до змін в керованому об'єкті і використовується для поліпшення його характеристик. Комплексно адаптивний менеджмент визначається як самостійний напрям управління, що поєднує ознаки та особливості гнучкого та інноваційного управління підприємствами, що формує

їх здатність адаптуватися до нових умов зовнішнього і внутрішнього середовищ їх діяльності за допомогою використання новітніх інструментів і методів управління або їх неklasичних поєднань. Незмінною метою використання адаптивного управління для оновлення підходів до менеджменту організацій є пошук найбільш ефективних варіантів прийняття управлінських рішень та їх реалізації, спрямованих на результативне функціонування і стратегічний розвиток підприємства в умовах конкуренції. У свою чергу, основним завданням адаптивного менеджменту є підтримання внутрішньої стійкості соціально-економічної системи бізнесу в мінливому зовнішньому середовищі [285, с.68] (у т.ч. такому, що сформоване моделлю світу BANI).

Тугай В.С. зазначає, що на практиці адаптивного управління сформувалися принципи адаптивного управління, такі як: варіативність рішень, прозорість, інформаційна забезпеченість, стійкість, ієрархічність, рефлексивність, емпатія, ефективність управління [286, с.223]. Їх інтеграція у класичні управлінські процеси та системи, такі як фінансовий менеджмент, управління персоналом, управління ризиками, безпеко орієнтований менеджмент, інноваційний менеджмент, управління змінами, інформаційно-комунікативний менеджмент, тощо, дозволять підвищити рівень адаптивності суб'єкта господарювання до мінливості тенденцій економічного простору.

Федик М.В. визначила такі шляхи адаптації українського підприємництва до реалій воєнного часу, як повне припинення підприємницької діяльності, скорочення активності ведення бізнесу, переміщення бізнесу до тилкових регіонів, зміна споживчих властивостей продукції під оновлені потреби її споживачів; дистанційна робота як підприємства в цілому, так його персоналу; припинення або зменшення діяльності на міжнародних ринках та повна зміна напрямку ведення бізнесу, перехід до нових ринкових ніш та трансформації бізнес-процесів у тому числі за допомогою цифрових рішень і технологій [283, с.68].

На рис. 3.6 визначено можливості інтеграції елементів адаптивного менеджменту в управління розвитком підприємства.



Рисунок 3.6. – Інтеграція елементів адаптивного менеджменту в управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Надамо пояснення щодо вертикалі управлінських змін у процесі інтеграції елементів адаптивного управління у систему менеджменту підприємства. Пріоритетом для українських підприємств попри все залишається економічний їх розвиток, оскільки наявність матеріальних ресурсів є запорукою стратегічного виживання бізнесу з непрогнозованими стратегічними горизонтами. Наявність економічного потенціалу дозволить спрямувати частину управлінських зусиль і фінансових активів на підвищення рівня соціального забезпечення працівників підприємства та на розвиток його людського капіталу. Після цього ресурси, які залишилися, варто направити на управління екологічним розвитком у відповідності до ESG-орієнтованого підходу, оскільки стан навколишнього середовища під впливом бойових дій зазнає відчутного негативного впливу: великі території після військових атак стають непридатними для ведення бізнесу, особливо аграрного, що у випадку черкаських підприємств особливо важливо, так як Черкащина традиційно є аграрним регіоном. Наступним етапом запровадження адаптивного управління вважаємо його інтеграцію до виробничих та інноваційних процесів, зокрема, з метою економії ресурсів, мінімізації витрат і запровадження гнучкого підходу для оперативної інтеграції інновацій після їх появи на ринку для здобуття конкурентних переваг. Розвиток підприємства є неможливим у сучасних умовах без постійної комунікації зі стейкхолдерами, яка має відбуватися безперервно та з використанням каналів цифрового зв'язку. Такий підхід дозволить бути «ближчими до клієнтів» та дозволити оптимізувати управління конкурентоспроможністю завдяки фокусуванню на ідеології клієнтоцентризму. На завершальному етапі управління розвитком доцільно подбати про масштабні цифрові трансформації, оскільки в умовах воєнних ризиків велика кількість підприємств змушена переходити до онлайн-зайнятості та вести підприємницьку діяльність переважно у цифровому просторі.

В умовах воєнного часу, в ситуації, коли неможливо з високим рівнем точності та достовірності спрогнозувати майбутні зміни у політичній та економічній площинах, вченими пропонується використання підприємствами

таких стратегій розвитку, що полягають у гнучкій реакції на ринкові зміни, децентралізації прийняття рішень, гнучкому плануванню ресурсів, використанні передових технологій для збору даних, автоматизації рутинних процесів та інтеграції систем аналітики даних у систему менеджменту суб'єкта господарювання [283, с.66]. Зауважимо, що такі пропозиції цілком можуть реалізуватись із залученням цифрових технологій та штучного інтелекту, і більшість із них якраз-таки передбачає цифровізацію управлінських процесів або окремих їх етапів. Доцільним є розширення меж застосування в діловій практиці вітчизняними компаніями аналітичних платформ, систем управління запасами, ERP систем, IoT платформ, автоматизаційного програмного забезпечення та CRM систем [283, с.66].

До основних моделей адаптивного управління Длігач А. О., Гвоздєй Н. І., Білошкурський М. В. відносять: реактивне управління, превентивне управління, гнучке (Agile) управління, лін-управління (Lean Management), цифрові моделі (управління на основі великих даних (Big Data) та автоматизоване управління на основі штучного інтелекту), гібридні моделі, які комбінують різні підходи до управління [285, с.70]. Вважаємо за доцільне внести до цього переліку еталонне управління, яке Божанова О. В. пропонує активно використовувати для управління розвитком сучасних підприємств, за умови дотримання на прикладному рівні таких його принципів, як науковість, комплексність, координованість, оперативність, гнучкість та стратегічна орієнтація [15].

Таким чином, адаптивне управління розвитком підприємств у воєнний час під впливом цифрових ризиків повинно мати на меті забезпечення фінансової стійкості, безперервності функціонування, сталості партнерських відносин з контрагентами та стратегічного розвитку підприємства, що уможлиблюється шляхом гнучкого реагування менеджменту суб'єкта господарювання на динамічні зміни його зовнішнього та внутрішнього середовищ, і досягається завдяки мінімізації негативного впливу від воєнних загроз та ефективному управлінню цифровими ризиками, що дає змогу зберегти та примножити його економічний потенціал та людський капітал.

Рис. 3.7 демонструє вектори руху підприємства для його переходу до адаптивного управління розвитком.

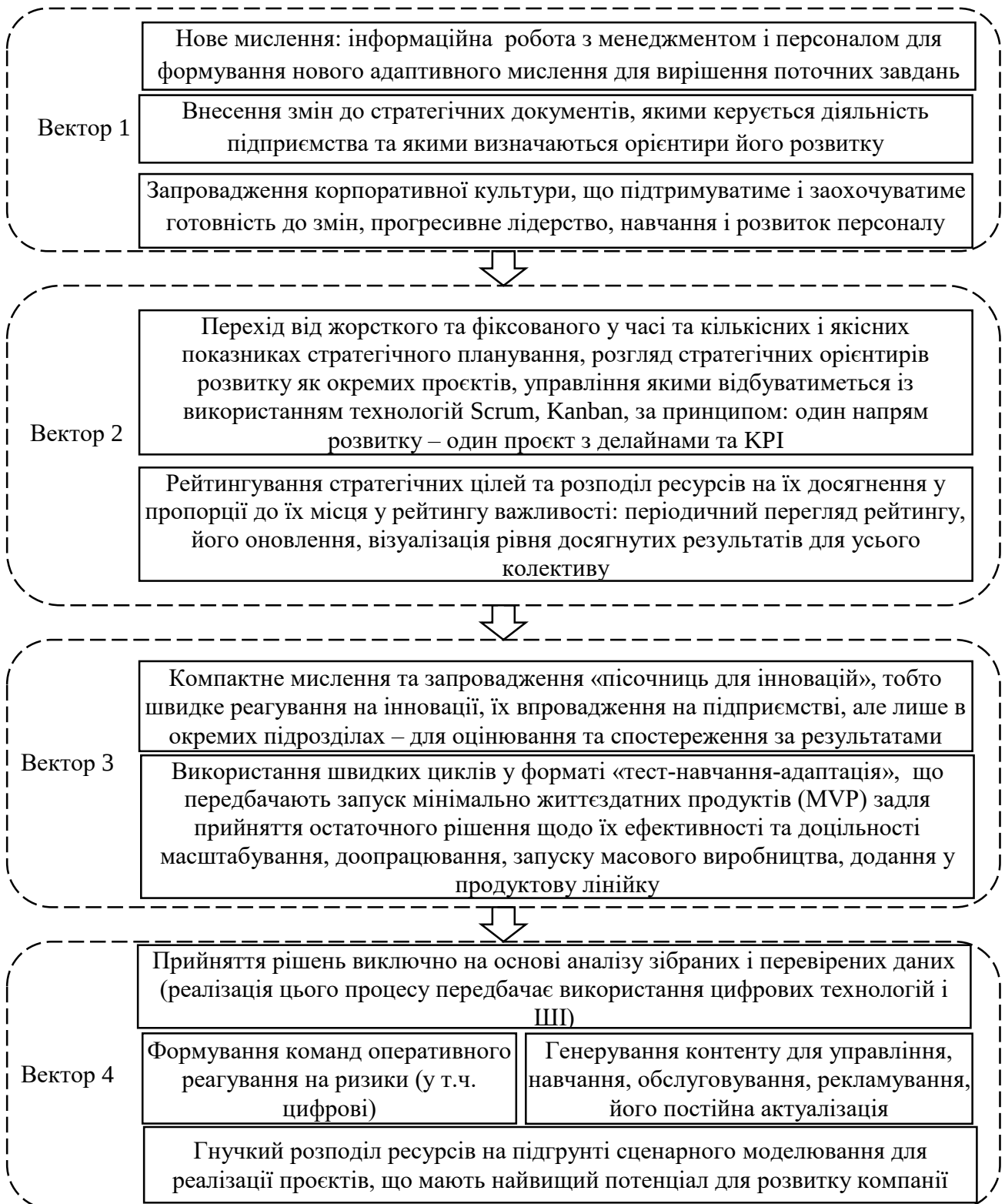


Рисунок 3.7. – Вектори руху менеджменту підприємства для його переходу до адаптивного управління розвитком

Джерело: складено автором

Елементи адаптивного управління доцільно використовувати для підвищення можливостей досягнути бажаних показників свого розвитку усім підприємствам, які провадять свою діяльність в умовах невизначеності воєнного часу та під впливом ризиків, у тому числі цифрових. Однак, запровадження інновацій адаптивного менеджменту, у свою чергу, потребує ресурсів і управлінських зусиль. Тому керівництву суб'єктів господарювання потрібно розуміти, наскільки важливо ініціювати зміни у конкретний момент часу.

Для інформаційної підтримки прийняття рішення на користь або проти активної інтеграції принципів адаптивного управління у систему менеджменту підприємства з метою стабілізації або активізації темпів його розвитку пропонується форсайт показників темпів економічного розвитку досліджених у другому розділі дисертації підприємств. Для отримання прогностичних результатів було використано значення темпів приросту таких фінансово-економічних індикаторів розвитку суб'єкта господарювання, які були превентивно розраховані та містяться на рис.2.4-2.8 та 2.14, а саме: темп зміни доходів підприємства, темп зміни активів підприємства, темп зміни власного капіталу підприємства, темп зміни поточних зобов'язань підприємства, темп зміни довгострокових зобов'язань підприємства, темп зміни кількості працівників підприємства (табл.3.2).

Для розрахунку використано метод середнього значення та метод аналізу відкритих даних (Open Source Intelligence, OSINT). Для проведення аналітичної роботи було взято три точки даних для кожного економічного показника, зважаючи на те, що відкриті дані щодо діяльності досліджуваних у роботі підприємств не охоплюють тривалий період часу – наприклад, десять років із можливістю виокремлення щоквартальних показників з метою формування сукупності даних, необхідних для розроблення складних регресійних моделей. Крім того, обрання об'єктом дослідження показники підприємств за останні чотири роки пояснюється бажанням відстежити зміни, що відбувались з економічним розвитком компаній саме у воєнний період, а не робити прогноз

на основі відомостей, які характеризують фінансово-економічний стан суб'єктів господарювання в умовах відсутності воєнних ризиків.

Проведемо необхідні розрахунки.

Для ПрАТ «Азот» маємо:

- середній темп зміни доходів, %: $ТД_c = ((-14,16)+52,96+29,89)/3 = 68,69/3 \approx 22,89\%$;

- середній темп зміни активів, %: $ТА_c = (18,73+(-6,88)+17,98)/3 = 29,83/3 \approx 9,94\%$;

- середній темп зміни власного капіталу, %: $ТВК_c = (40,55+(-12,54) + 9,63)/3 = 37,64/3 \approx 12,55\%$;

- середній темп зміни поточних зобов'язань, %: $ТПЗ_c = (28,51+(-13,61) + 6,77)/3 = 21,67/3 \approx 7,22\%$;

- середній темп зміни довгострокових зобов'язань, %: $ТДЗ_c = (42,60+107,59+104,06)/3 = 254,25/3 \approx 84,75\%$;

- середній темп зміни кількості працівників, %: $ТКП_c = ((-4,31)+(-3,38) + (-2,45))/3 = -10,14/3 \approx -3,38\%$.

Для ТОВ «Нова пошта» маємо:

- середній темп зміни доходів, %: $ТД_c = (13,64+53,96+22,79)/3 = 90,39/3 \approx 30,13\%$;

- середній темп зміни активів, %: $ТА_c = (16,72+46,63+36,21)/3 = 99,56/3 \approx 33,19\%$;

- середній темп зміни власного капіталу, %: $ТВК_c = (45,08+45,92+21,88)/3 = 112,88/3 \approx 37,6\%$;

- середній темп зміни поточних зобов'язань, %: $ТПЗ_c = (6,69+51,46+30,18)/3 = 88,33/3 \approx 29,4\%$;

- середній темп зміни довгострокових зобов'язань, %: $ТДЗ_c = ((-2,81)+40,91+71,08)/3 = 109,18/3 \approx 36,4\%$;

- середній темп зміни кількості працівників, %: $ТКП_c = ((-6,62+3,96+4,49)/3 = 1,83/3 \approx 0,6\%$.

Для ПрАТ «МХП» маємо:

- середній темп зміни доходів, %: $ТД_c = (0,16+11,34+(-8,78))/3 = 2,72/3 \approx 0,91\%$;

- середній темп зміни активів, %: $ТА_c = ((-5,52)+43,25+(-7,02))/3 = 30,71/3 \approx 10,2\%$;

- середній темп зміни власного капіталу, %: $ТВК_c = ((-26,14)+10,64+(-4,84))/3 = (-20,34)/3 \approx -6,8\%$;

- середній темп зміни поточних зобов'язань, %: $ТПЗ_c = ((-1,45)+50,74+(-12,39))/3 = 36,9/3 \approx 12,3\%$;

- середній темп зміни довгострокових зобов'язань, %: $ТДЗ_c = ((-42,7)+(-50,04)+105,45)/3 = 12,71/3 \approx 4,24\%$;

- середній темп зміни кількості працівників, %: $ТКП_c = (24,8+(-5,56)+(-56,86))/3 = (-37,62)/3 \approx -12,5\%$.

Для ТОВ «Юрія-Фарм» маємо:

- середній темп зміни доходів, %: $ТД_c = ((-16,24)+25,73+19,49)/3 = 28,98/3 \approx 9,7\%$;

- середній темп зміни активів, %: $ТА_c = (17,01+5,11+8,71)/3 = 30,83/3 \approx 10,28\%$;

- середній темп зміни власного капіталу, %: $ТВК_c = (17,06+(-1,97)+(-1,35))/3 = 13,74/3 \approx 4,6\%$;

- середній темп зміни поточних зобов'язань, %: $ТПЗ_c = (4,73+45,95+21,82)/3 = 72,5/3 \approx 24,17\%$;

- середній темп зміни довгострокових зобов'язань, %: $ТДЗ_c = (49,81+(-35,66)+30,97)/3 = 45,12/3 \approx 15,04\%$;

- середній темп зміни кількості працівників, %: $ТКП_c = (1,29+3,96+2,28)/3 = 7,53/3 \approx 2,51\%$.

Для ПрАТ «Київстар» маємо:

- середній темп зміни доходів, %: $ТД_c = (8,2+7,33+10,48)/3 = 26,01/3 \approx 8,67\%$;

- середній темп зміни активів, %: $ТА_c = (35,43+24,82+31,84)/3 = 92,09/3 \approx 30,7\%$;

- середній темп зміни власного капіталу, %: $ТВК_c = (76,37+47,95+35,33)/3 = 159,65/3 \approx 53,22\%$;

- середній темп зміни поточних зобов'язань, %: $ТПЗ_c = (62,22+(-8,17)+33,42)/3 = 87,47/3 \approx 29,16\%$;

- середній темп зміни довгострокових зобов'язань, %: $ТДЗ_c = ((-26,77)+4,05+16,47)/3 = (-6,25)/3 \approx -2,08\%$;

- середній темп зміни кількості працівників, %: $ТКП_c = ((-3,81)+(-10,88)+1,07)/3 = (-13,62)/3 \approx -4,54\%$.

Табл. 3.2 узагальнює прогнозовані темпи зміни основних індикаторів економічного розвитку підприємств у 2025 році.

Таблиця 3.2. – Прогнозовані темпи зміни основних індикаторів економічного розвитку підприємств у 2025 році

Показники	ПрАТ «Азот»	ТОВ «Нова пошта»	ПрАТ «МХП»	ТОВ «Юрія-Фарм»	ПрАТ «Київстар»
Темп зміни доходів, %	22,9	30,1	0,9	9,7	8,7
Темп зміни активів, %	9,9	33,2	10,2	10,3	30,7
Темп зміни власного капіталу, %	12,6	37,6	-6,78	4,6	53,2
Темп зміни поточних зобов'язань, %	7,2	29,4	12,3	24,2	29,2
Темп зміни довгострокових зобов'язань, %	84,7	36,4	4,24	15,0	-2,1
Темп зміни кількості працівників, %	-3,38	0,61	-12,54	2,5	-4,5

Джерело: розраховано автором методом середніх значень

Результати проведеного аналізу та прогнозні показники дозволяють окреслити проблемні аспекти в управлінні розвитком, які має кожне з досліджених підприємств. Зокрема, для ПрАТ «Азот» – це швидке зростання довгострокових зобов'язань, а також низькі темпи позитивної зміни обсягів активів на балансі та скорочення кількості працівників. Для ТОВ «Нова пошта»

проблемність полягає у збільшенні поточних розмірів зобов'язань – як довгострокових, так і поточних, що у перспективі може дестабілізувати фінансово-господарський стан, хоча, з іншого боку, свідчить про стрімке нарощення компанією ресурсів для економічного та цифрового розвитку. Для ПрАТ «МХП» спостерігаються досить низькі темпи збільшення доходів (найнижчий рівень з усіх проаналізованих компаній), які супроводжуються скороченням обсягів власного капіталу та стрімким зменшенням кількості персоналу, що у сукупності є досить негативним поєднанням для перспектив розвитку підприємства. Показники ТОВ «Юрія-Фарм» у більшості позитивні, лише темпи зміни зобов'язань також варто контролювати та утримувати на фінансово безпечному для діяльності компанії рівні. Схожа ситуація спостерігається і для ПрАТ «Київстар», де низький темп зміни доходів супроводжується швидким темпом зміни поточних зобов'язань при одночасному скороченні кількості працівників.

Таким чином, можна виокремити дві основні фінансово-господарські тенденції, які варто нівелювати засобами управлінського впливу та тримати під контролем завдяки адаптивному менеджменту. Це такі тенденції, як зростання зобов'язань підприємств, їх заборгованості, а відтак – потенційна втрата ними фінансової стійкості та фінансової незалежності, і зменшення кількості персоналу компанії, що свідчить про недостатню увагу до соціальної політики та їх соціального розвитку та ймовірність нестачі інтелектуального капіталу у найближчій перспективі.

Отже, стратегічне бачення майбутнього досліджених підприємств варто сфокусувати на адаптації до кадрових ризиків і гнучкому реагуванні на потребах персоналу, на пошуку та використанні нових джерел фінансування з метою диверсифікації економічної залежності, на оперативному використанні можливостей для збільшення обсягів доходів, які раптово з'являються на ринку.

У табл. 3.3 згруповано варіанти стратегій, пропоновані для адаптивного управління розвитком підприємств у воєнний час під впливом цифрових ризиків.

Таблиця 3.2. – Варіанти стратегій для адаптивного управління розвитком підприємств у воєнний час під впливом цифрових ризиків

Назва стратегії	Суть і основні характеристики	Резильєнтність до воєнних і цифрових ризиків
Адаптивна соціально орієнтована стратегія	Фокусування на соціальних потребах працівників, оперативні реакції на соціальні виклики, пов'язані з війною (втрата соціальної стабільності) та цифровізацією (заміщення робочої сили цифровими технологіями), людиноцентрований менеджмент, інвестиції в людський капітал і розвиток персоналу, розроблення та запровадження адаптивної корпоративної культури	Спрямована на протидію цифровим ризикам від персоналу шляхом підвищення рівня цифрової грамотності; дозволяє утримати фахівців в умовах кадрового голоду, спровокованого війною
Адаптивна цифрова стратегія	Проактивний підхід до інтеграції цифрових технологій та адаптивного штучного інтелекту у різні напрями економічної діяльності, комплексна цифровізація фінансово-господарських відносин, орієнтація на цифрову стійкість	Спрямована на цифрову та інформаційну безпеку, дозволяє зменшити фізичні наслідки від воєнних дій
Адаптивна стратегія зростання конкуренто спроможності	Комплексний підхід до використання адаптивного менеджменту у різних аспектах для отримання конкурентних переваг: застосування проєктного менеджменту при запровадженні інновацій, оптимізація використання ресурсів, ESG-орієнтований підхід для покращення ділового іміджу та репутації, проактивний ризик-менеджмент, соціально-орієнтоване управління людськими ресурсами, клієнтоцентризм	Дозволяє ефективну конкурентну боротьбу з компаніями, які перебувають на територіях без воєнних дій, спрямована на отримання конкурентних переваг від масштабування цифровізації бізнес-процесів
Адаптивна стратегія управління ризиками	Перманентний моніторинг ризиків і періодичне оцінювання їх впливу, аналіз великих масивів даних щодо ризиків із використанням ШІ, гнучке та оперативне реагування на ризики	Фокусується на уникненні економічних і репутаційних втрат від ризиків, у т.ч. воєнних і цифрових
Адаптивна стратегія стабілізації фінансового стану	Гнучке фінансове планування та прогнозування показників, використання цифрових технологій для оптимізації фінансових операцій, контроль витрат, пошук джерел для отримання інвестицій, інформаційна прозорість фінансового стану	Дозволяє сформувати резерви для фінансування безпеки орієнтованих заходів і досягти фінансової незалежності

Джерело: складено автором

Отже, адаптивне управління розвитком підприємства дозволить сформувати культуру швидкого реагування менеджменту та працівників компанії на зміни, які відбуваються в його зовнішньому та внутрішньому середовищі. Деякі з них можуть у перспективі призвести до стану кризи на підприємстві, і у такій ситуації швидке прийняття управлінських рішень, яке дозволяє адаптивний менеджмент, може допомогти запобігти банкрутству та ліквідації бізнесу. Гнучкі підходи до управління витратами, запасами налагодження логістичних ланцюгів, дозволять мінімізувати простой для виробничих підприємств та забезпечити безперервність процесу обслуговування клієнтів для сервісних компаній.

У контексті управління цифровими ризиками адаптивний менеджмент дозволяє сформувати систему проактивного захисту корпоративних ресурсів від ризиків кібербезпеки, забезпечити використання передових інноваційних технологій, які завдяки адаптивному управлінню, будуть своєчасно ідентифіковані на ринку та впроваджені у вигляді цифрових трансформації бізнес-процесів, а також запровадити культуру цифрової безпеки та сприяти зростанню рівня цифрової грамотності персоналу компанії.

У підсумку варто зазначити, що адаптивне управління розвитком українських підприємств дозволить підвищити їх конкурентоспроможність, оптимізувати використання обмежених в умовах війни ресурсів та залучити і утримати у штатах компаній талановитих фахівців у ситуації, коли воєнні дії на території України призвели до тотальної втрати людського капіталу та кадрового голоду у сегменті фахівців інтелектуальної праці та професіоналів у вузькоспеціалізованих галузях.

Висновки до розділу 3

1. Перспективними напрямками трансформації класичних підходів до стратегічного менеджменту та розроблення стратегій розвитку підприємств із урахуванням повсюдної цифровізації економічного простору можуть стати: акцентування управлінських зусиль і ресурсних витрат на інтеграції перспективних цілей цифровізації бізнес-процесів у стратегію розвитку суб'єкта господарювання на плановий період трьох-п'яти років; деталізація впливу цифровізації на формування стратегічних цілей під час командної роботи колективу над моделлю стратегічного цифрового розвитку підприємства; визначення «цифрової стійкості» як важливого стратегічного орієнтиру, який необхідно досягнути компанії; систематизація та встановлення чіткої послідовності етапів розробки стратегії розвитку підприємств під впливом цифровізації для уникнення «управлінського хаосу»; використання механізму каскадування та проєктного підходу для розроблення та реалізації стратегії цифрового розвитку. Пропозиції для підвищення рівня ефективності стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації полягають у: обов'язковому виокремленні цифрових орієнтирів та KPI у стратегії підприємства; забезпечення інформаційної прозорості стратегічного управління цифровим розвитком; системному підході до управління цифровими ризиками; постійному перегляді та оновленні стратегії масштабування бізнесу із урахуванням мультифакторного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Поєднання таких управлінських дій сформує комплексний підхід до стратегічного управління розвитком компанії під впливом цифрових трансформацій її бізнес-оточення.

2. Позитивні ефекти від впровадження генеративного штучного інтелекту, базуючись на кейсах відомих зарубіжних компаній, для вітчизняних підприємств полягатимуть у підвищенні рівня продуктивності праці, швидшому реагуванню на зміни на ринках і в умовах ведення бізнесу, зростанні конкурентоспроможності, автоматизації та прискоренні виконання

рутинних операційних процесів, підвищенні якості прийняття управлінських рішень, зменшенні впливу людського фактору під час інтерпретації даних, зростанні продажів та цифровізації рекрутингу. Формалізовано концептуальну модель застосування генеративного штучного інтелекту в бізнесі, що дозволяє інтегрувати його у цифрову екосистему менеджменту підприємства у різних функціональних площинах (для виконання завдань комунікативного, HR, креативного, інформаційного менеджменту) та конкретизовано його вплив на фінансовий, економічний, соціальний та цифровий розвиток підприємства. Використання генеративного ШІ в управлінні підприємством дозволить створити на його основі нематеріальні ресурси для нарощення економічного потенціалу суб'єкта господарювання за умови запровадження у їх організаційних структурах інноваційних посад для впорядкування процесу застосування ШІ засобами управлінського впливу. Запровадження генеративного ШІ у процес управління розвитком підприємства пропонується здійснювати поетапно, з приділенням уваги інформаційній та комунікаційній роботі з персоналом щодо наслідків і можливостей від ініційованих змін.

3. Адаптивний менеджмент слід сприймати як самостійний напрям управління, що поєднує ознаки гнучкого та інноваційного управління, формуючи здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до мінливих умов економічного, соціального, цифрового оточення за допомогою новітніх управлінських інструментів і стратегій або шляхом їх поєднань. Запропоновано чотири основні напрями для інтеграції адаптивного підходу у систему менеджменту організацій, які реалізуються через нове мислення та стратегічну трансформацію, інноваційне реагування, рішення на основі аналізу даних та управління ризиками, актуалізацію контенту. Формалізовано п'ять стратегій адаптивного управління розвитком підприємств, що здатні забезпечити їм резильєнтність до воєнних і цифрових ризиків у стратегічній перспективі.

Отримані у межах розділу наукові результати опубліковані у працях здобувача [226], [242].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе наукове завдання, яке полягало в оновленні та доповненні теоретико-методичних засад і наданні практичних рекомендацій для вдосконалення системного підходу до управління розвитком підприємств в умовах активних цифрових трансформацій бізнесу.

За матеріалами дослідження отримані такі висновки.

1. Охарактеризовано наукові підходи до формалізації теоретичних основ управління розвитком підприємств під впливом явища цифровізації. Встановлено, що наукові підходи до управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах активних цифрових трансформацій бізнесу активно еволюціонують у світовій та вітчизняній науковій та прикладній площинах від традиційних концепцій і парадигм менеджменту, орієнтованих на стабільність, до гнучких та адаптивних моделей прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси компаній як невід'ємного елементу стратегічного планування їх перспективної діяльності та засобу автоматизації операційного менеджменту, у результаті чого формуються нові управлінські моделі, такі як цифрове управління, управління на основі даних та управління інноваціями в цифровій економіці.

2. Прослідковано еволюцію теорій і концепцій управління розвитком підприємств у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації. Відстежено, що оновлення управлінських теорій у контексті цифровізації відображає перехід від фокусу на інформатизації та автоматизації окремих функцій менеджменту – планування, організації, мотивації, контролю, тощо, до всеосяжної цифрової трансформації управлінської екосистеми бізнесу, яка передбачає глибинні зміни бізнес-моделей, організаційних структур і корпоративної культури сучасних підприємств. Концепції цифрової стійкості підкреслюють здатність суб'єктів господарювання не лише «економічно виживати», але й розвиватись і нарощувати економічний і інтелектуальний потенціали в умовах постійних цифрових викликів, використовуючи адаптивні

механізми та інноваційні підходи для підтримки своїх підприємницької безперервності та масштабування бізнес-активності і набуття нових конкурентних переваг.

3. Розглянуто цифрову трансформацію як рушійну силу стійкого розвитку підприємств при ESG-орієнтованому підході з точки зору управлінських аспектів. Встановлено, що цифрова трансформація є потужною рушійною силою для досягнення підприємствами цілей сталого розвитку, особливо за умови використання їх керівництвом і управлінським персоналом ESG-орієнтованого підходу. Управлінські аспекти досліджуваної проблематики полягають у здатності менеджменту суб'єктів господарювання використовувати цифрові інструменти, такі як аналітичні платформи, IoT, генеративний штучний інтелект для підвищення рівнів екологічної ефективності, соціальної відповідальності бізнесу та покращення стану корпоративного управління, забезпечуючи прозорість результатів фінансово-господарської діяльності, підзвітність стейкхолдерам та оптимізацію витрат ресурсів, обмежених в умовах війни.

4. Ідентифіковано ризики цифровізації для реалізації бізнес-процесів підприємства у процесі його розвитку. Виявлено низку ключових ризиків цифрових трансформацій економічного середовища, що загрожують ефективній реалізації бізнес-процесів, розвитку компаній і досягненню ними планових показників у межах обраних стратегічних орієнтирів. До них віднесено: кіберзагрози (витік даних, кібератаки), операційні ризики (збої IT-систем, залежність від технологій), фінансові ризики (високі інвестиції, кібершахрайство), стратегічні ризики (нездатність до адаптації, втрата конкурентоспроможності), а також кадрові ризики (нестача кваліфікованих фахівців, супротив змінам з боку персоналу). Ефективне управління розвитком підприємства вимагає проактивного підходу з боку менеджменту для мінімізації впливу цих загроз на його поточний стан та результати діяльності.

5. Проведено аналіз стану та динаміки показників розвитку підприємницької діяльності суб'єктів господарювання в Україні на прикладі

п'яти підприємств, які чинять спроби розвиватися і підтримувати високі економічні результати в умовах воєнного часу. Було оцінено показники ПрАТ «Азот», ТОВ «Нова пошта», ПрАТ «МХП», ТОВ «Юрія-Фарм» та ПрАТ «Київстар» у розрізі індикаторів їх економічного, соціального, стратегічного, цифрового розвитку за п'ятирічний період. Виявлено, що попри значні виклики (зменшення доходів, зростання зобов'язань, скорочення персоналу), спостерігаються також підвищення конкурентоспроможності, нарощення економічного потенціалу та загальна тенденція адаптації цих компаній до впливу загроз і ризиків воєнного часу. Результати форсайту показників темпів економічного розвитку обраних підприємств продемонстрували потребу в посиленому контролі за їх фінансовою стійкістю та кадровим потенціалом і довели потребу у запровадженні адаптивних стратегій для стабілізації тенденцій їх подальшого розвитку.

6. Охарактеризовано вплив цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств на основі дослідження вітчизняних і світових тенденцій. Переконливо аргументовано, що цифрові трансформації кардинально змінюють підходи до управління розвитком підприємств, як на вітчизняному, так і на світовому рівні. Найбільш помітно це явище відображається у переході до дистанційної роботи, активному використанні онлайн-платформ для ведення бізнесу, автоматизації рутинних процесів, інтеграції систем аналітики даних і розширенні використання ERP, CRM, IoT платформ та штучного інтелекту для активізації розвитку підприємств в усьому світі. Українські підприємницькі структури також демонструють здатність до швидкої цифровізації у відповідь на виклики війни.

7. Встановлено можливості врахування впливу цифровізації у процесі конкретизації стратегічних цілей управління розвитком підприємства. Цифровізація надає унікальні можливості для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку компаній шляхом підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності у результаті автоматизації, покращення взаємодії зі стейкхолдерами через цифрові канали комунікації та інформаційної підтримки,

розширення ринків збуту засобами електронної комерції, а також завдяки збору та аналізу великих даних для більш точного прогнозування та прийняття управлінських рішень. Для досягнення максимального позитивного ефекту стратегічні цілі розвитку підприємства повинні бути гнучкими та враховувати цифрові інновації, які усе частіше з'являються на ринках.

8. Окреслено особливості управління розвитком підприємств в епоху генеративного штучного інтелекту, завдяки якому створюються та розширюються нові підходи до управління суб'єктами господарювання у фінансовій, інформаційній, стратегічній, інноваційній, маркетинговій площинах. Генеративний штучний інтелект надає менеджменту технічні можливості для автоматизації творчих процесів, прискорення розробки нових продуктів і послуг, персоналізації взаємодії з клієнтами, а також оптимізації прийняття складних рішень на основі глибокого аналізу даних. Управління розвитком підприємства в умовах ГШІ вимагає акценту на адаптації персоналу, етичних аспектах його використання та розробці нових бізнес-моделей, що базуються на його можливостях і враховують існуючі обмеження.

9. Формалізовано концептуальні засади адаптивного управління розвитком підприємств із врахуванням особливостей воєнного часу та стрімкого поширення цифрових ризиків. Запропоновано розширену дефініцію адаптивного менеджменту як самостійного напрямку управління, що інтегрує гнучкість та інноваційність у комплексний управлінський механізм. Виокремлено чотири ключові вектори для переходу до адаптивного управління у процесі розвитку підприємства: нове мислення та стратегічна трансформація; інноваційне реагування; прийняття рішень на основі даних та управління ризиками; та постійна актуалізація контенту. Обґрунтовано ієрархію пріоритетів (економічний, соціальний, екологічний розвиток) та запропоновано низку адаптивних стратегій (соціально орієнтована, цифрова, зростання конкурентоспроможності, управління ризиками, стабілізації фінансового стану) для забезпечення фінансової стійкості, безперервності функціонування та стратегічного розвитку вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачук В. І., Булуй О. Г. Управління рішеннями щодо розвитку інноваційного підприємництва на засадах сталості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 22–28.
2. Шелест Т. М. Теоретико-методичні підходи до оцінювання системи управління підприємствами в напрямі інноваційно-орієнтованого розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 10. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/383> (дата звернення: 03.05.2025).
3. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386–392.
4. Іванюк У. В., Галаз Л. В. Концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 393–399.
5. Олійник Т. І., Дубина В. В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 231–239.
6. Куряча Н. В., Біліченко Ю. Є. Оптимізація управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 470–477.
7. Гаврась Д. Р., Ємельянов О. Ю. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2024. № 10(1). С. 46–52.
8. Свистович А. П., Любчинський Л. І., Кононенко О. А., Скворцов М. Е., Яригін П. Ю., Цвик С. Р. Принципи формування та структура механізму

управління сталим розвитком підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки.* 2024. № 1(1). С. 148–160.

9. Чикуркова А. Д., Харченко Б. С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440> (дата звернення: 03.05.2025).

10. Сахацький М. М. Пріоритети державної регуляторної політики з управління розвитком аграрного підприємництва. *Агросвіт.* 2024. № 16. С. 177–183.

11. Плєсук О.С. Теоретико-методичні засади управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2025. №33. С.147-152.

12. Арєф'єва О. В., Полоус О. В. Соціально-економічні умови інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова.* 2019. № 2. С. 29-36.

13. Архипенко Т., Іванова М. Оцінка економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2025. Т. 26, Вип. 1. С. 124-133.

14. Богуславська С. І., Кравченко О. О., Русаловський А. О. Ефективне управління конфліктами в системі публічного управління як фактор сприяння розвитку підприємницького середовища. *Економічний простір.* 2024. № 193. С. 144-148.

15. Божанова О. В., Юхман Я. В., Ковальов В. М. Статика і динаміка еталонного управління розвитком промислових підприємств: системно-процесна основа. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка.*

2021. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_12_7 (дата звернення: 03.08.2025).

16. Божанова О. В., Юхман Я. В. Управлінський інструментарій економічного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2022_13_6 (дата звернення: 03.08.2025).

17. Бричко А. М., Бондар А. В. Наукові засади управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 219-222.

18. Буреннікова Н. В., Віштак І. В. Деякі аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств у контексті діджиталізації. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 22-31.

19. Верхоляк П. Г. Управління технічним розвитком підприємств на стратегічних засадах партнерства. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 90-95.

20. Войнич Л., Кожель П. Теоретико методичні основи кластеризації як інструменту управління інноваційно інвестиційним розвитком промислових підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*. 2024. № 31. С. 135-145.

21. Головач С. І. Теоретичні основи управління розвитком соціально-економічного потенціалу сучасного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 166-170.

22. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 433-444.

23. Жовновач Р. І., Шаталов О. В. Креативні моделі прийняття рішень в системі стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 18-26.

24. Жосан Г. В., Покотилова В. І. Управління стійким розвитком підприємства через інструменти соціально відповідального маркетингу. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 282-288.

25. Журило І. В., Фесенко Е. О. Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 35-47.

26. Зайцева А. С. Методологічні аспекти управління транспарентністю розвитку підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 179-186.

27. Коваль В. В., Філіпішина Л. М., Міхно І. С., Мазур Ю. В., Арабаджи В. І. Сталий розвиток і антикризове управління: виклики та можливості для підприємств залізничного транспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 68-73.

28. Копотієнко Т. Ю., Овчарик Р. Ю. Інвестиційний аудит як інструмент управління ризиками сталого розвитку підприємств суспільного інтересу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 3(1). С. 90-97.

29. Котенко С. І., Оніщенко С. В., Корж А. Є. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2022. № 4. С. 240-247.

30. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 4-13.

31. Лісовий С. М. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку: філософський аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 6(2). С. 108-114.

32. Міщук Є. В., Воронов Д. С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграції: управлінські підходи та роль публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 209-216.

33. Наврозова Ю. О., Яницька А. М. Інтеграція автоматизації та цифрових технологій для управління сталим розвитком підприємств морського галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 3. С. 63-76.

34. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_49 (дата звернення: 03.08.2025).

35. Одрехівський М. В., Саранча С. М., Коломацький В. В. Управління соціально-психологічною стійкістю та ефективністю інноваційного розвитку рекреаційних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 2(1). С. 118-131.

36. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2. С. 240-250.

37. Осіпова А. А., Новак І. М., Ревуцька А. О. Розробка стратегічного бізнес-плану та управління проєктами для сталого розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 391-404.

38. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1. С. 75-84.

39. Поплавський Е. В. Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. № 7. С. 26-30.

40. Прохорова В. В., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного

функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_11_9 (дата звернення: 03.08.2025).

41. Прохорова В. В., Залуцька Х. Я. Фрактальні властивості управлінської ефективності як підґрунтя прогнозування комбінованих стратегічних сценаріїв розвитку машинобудівних підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_9_11 (дата звернення: 03.08.2025).

42. Прохорова В., Зайцева А. Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_17_11 (дата звернення: 03.08.2025).

43. Рубанік В. В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 130-139.

44. Савенко О. А., Курбацька Л. М. Стратегічні підходи до управління екологічними інноваціями підприємств агробізнесу в умовах повоєнного розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 2. С. 60-66.

45. Сергієнко С. С., Снітко Є. О., Сухомлин Л. В., Михайлов С. В. Механізм управління інноваційним розвитком і логістикою підприємства в умовах безпекових загроз смарт-економіки. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 117–126.

46. Тарасюк О. В. Управління змінами в забезпеченні сталого розвитку підприємств харчової галузі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 317-325.

47. Тюхтенко Н. А. Управлінська культура як чинник розвитку підприємства в умовах сучасних викликів і світових змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(2). С. 168-177.

48. Худолей В. Ю., Бірюков Є. О. Управління сталим розвитком підприємства на основі ESG-стандартів. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 57-76.

49. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С., Равлюк І. В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 21. С. 43-51.
50. Чобіток В. І., Костін Ю. Д. Стратегічне управління розвитком підприємств в енергетичній галузі. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 50-53.
51. Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 12(1). С. 174-182.
52. Шкуренко О. В., Васюченко П. В. Управління розвитком промислових підприємств на основі вартісного підходу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_15_16 (дата звернення: 03.08.2025).
53. Ковтун О. А. Методологія управління стійким розвитком підприємств в сучасних умовах: *монографія*; за наук. ред. О.Ю. Кудріної. Суми : ФОП Цьома С.П., 2024. 310 с.
54. Plesiuk O. Digital transformation as a condition for sustainable development: ESG-oriented approach in enterprises management. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2025. №2. P.62-73.
55. Артьомова А. Ю. Цифрова трансформація інноваційних систем підприємств: механізми змін, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 1–8.
56. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 211–224.
57. Білий Д. І., Гарафонова О. І. Методологічні аспекти цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 35–52.

58. Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 451–461.

59. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В., Смокова Л. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 15–19.

60. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6. С. 45–50.

61. Ковальчук Т. Г. Пріоритетні напрями розвитку глобального підприємництва України в контексті структурної трансформації цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 3–6.

62. Костромський М. В. Адаптація організаційної культури виробничих підприємств до викликів цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 333–339.

63. Кузьмінська Н. Л., Коцюбайло М. Р. Вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 151–157.

64. Невертій Г. С., Золотухін О. О. Маркетингові та управлінські аспекти цифрової трансформації підприємств транспортно-логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 251–272.

65. Олифіренко Ю. І., Олифіренко І. С., Біланенко О. М. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1. С. 45–61.

66. Овчиннікова В. О., Носатенко О. Д. Складові процесу управління цифровою трансформацією підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 182–191.

67. Чорна О. А. Трансформація управлінського мислення на промислових підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 88–95.

68. Рогов В. Г. Цифрова трансформація управління людським капіталом підприємств морегосподарського комплексу. *Shipbuilding & marine infrastructure*. 2024. № 2. С. 69–78.

69. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 143–151.

70. Хаджинова О. В., Савенчук І. С., Хаджинова М. С. Трансформація бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 126–137.

71. Червякова Т. І., Червякова В. В. Цифрова трансформація підприємств на основі хмарних сервісів. *Вісник Національного транспортного університету*. 2021. № 1. С. 368–381.

72. Шостак Л. В., Федонюк А. А., Бегун С. І. Статистичне підґрунтя формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 69–73.

73. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4. С. 10-17.

74. Панкратова О. М. Особливості сучасної системи управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 104-107.

75. Голобородько А. Ю. Роль цифрових технологій в управлінні інтегративним розвитком підприємств в умовах цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 174-179.

76. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_49 (дата звернення: 20.04.2025).

77. Плесьюк О.С., Назаренко С.А. Управління розвитком підприємств у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції* (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 680 с. С.523-525.

78. Іванюк У. В., Будинський Р. З., Мельникович А. В.. Збалансований розвиток підприємства: критерії та підходи до організації бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*, 2024(11). С. 370–376.

79. Zachosova N. V., Zyvko Z. B., Zanora V. O. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. №4 (35). P.514–521.

80. Дем'яненко Т. І. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № (2). С.169–175.

81. Каспрук С. І. Особливості оцінювання рівня розвитку підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2024. 1(1). С. 91–101.

82. Чобіток І. О., Кононов О. І. Актуальність процесу цифровізації у розвитку вітчизняних підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 176–183.

83. Плесьюк О.С. Необхідність управління розвитком підприємств із урахуванням цифрових трансформацій бізнесу у реаліях воєнного часу. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20 трав. 2025 р.)* / відп. ред. О. М. Полінкевич, М. В. Войчук. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. С.50-52.

84. Цілі сталого розвитку. URL: <https://www.tdmu.edu.ua/home/about/general-information/tsili-stalogo-rozvytku/> (дата звернення: 10.07.2025).

85. Височин І. В., Передерій Т. С. Антикризове фінансове прогнозування в системі забезпечення сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 34–39.

86. Кириленко В. І., Котенок М. Г. Оцінювання чутливості інвестиційної активності українських підприємств до розміру прибутків як фактору наближення до моделі сталого розвитку бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 198–206.

87. Волинець Л. М., Добровольська А. М., Добровольський О. С., Пеньківська К. С., Янішевський А. А. Сталий розвиток, як перспективний напрямок удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2023. Вип. 113(2). С. 215–224.

88. Волощук Л. О., Якимчук І. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством в умовах концепції сталого розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 9(2). С. 26–33.

89. Кучерява М. В., Лісовий С. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю ІТ-підприємств у контексті сталого розвитку: сучасні підходи та перспективи. *Фінанси України*. 2024. № 12. С. 114–128.

90. Макар О. П., Роїк О. Р. Роль стратегічного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 9(2). С. 34–39.

91. Сьомченко В. В., Добродуб А. А. Аналіз використання зарубіжних моделей стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності як основи сталого розвитку вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 103–109.

92. Худoley В. Ю., Карпенко О. О., Бірюков Є. І. Система оцінки та моніторингу сталого розвитку підприємства. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 8–25.
93. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. *United Nations*. 1987. 410 p.
94. Amel-Zadeh A., Serafeim G. Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*. 2020. Vol. 76. №. 3. P. 87-103.
95. Avram V. E., Ionescu L., Gherghina, Ș. C. The Role of ESG Factors in Corporate Performance and Sustainable Development: A Review of Literature and Future Research Directions. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. №. 5. P. 2146.
96. Bansal P., Roth K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43. № 4. P. 717-736.
97. Broadstock D. C., Matousek R., Tzeremes N. G. Financial and environmental performance in the ESG era: The role of clean energy consumption. *Journal of Environmental Management*. 2020. Vol. 270. P. 111082.
98. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. № 4. P. 39-48.
99. Eccles R. G., Klimenko S. *The ESG Global Handbook: An Introduction to Environmental, Social, and Governance*. John Wiley & Sons. 2020.
100. Eccles R. G., Serafeim G. The Performance and Disclosure of ESG Issues. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2013. Vol. 25. № 2. P. 58-74.
101. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: A meta-analysis. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5. № 4. P. 210-233.
102. Gillan S. L., Koch A., Starks L. T. Measuring ESG: The challenges of corporate disclosure and data provision. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2021. Vol. 33. № 2. P. 76-89.

103. Grewal R., Kohli A. K. The digital transformation of sustainable business models: A framework for managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. № 5. P. 903-921.
104. Khan M., Saima A., Abdullah S. Unpacking the Link Between ESG Performance and Corporate Financial Performance: A Comprehensive Review and Research Agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2023. Vol. 30. № 3. P. 856-874.
105. Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*. 2003. Vol. 24. № 3. P. 403-441.
106. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. № 12. P. 78-92.
107. Schoenherr T., Swink M. Capturing the ESG performance of supply chains: An overview of reporting approaches and their implications for management. *Journal of Operations Management*. 2012. Vol. 30. № 2. P. 173-186.
108. Tsang A., Frost T., Cao H. Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*. 2023. Vol. 55. №. 1. P. 101149.
109. Velte P. The impact of ESG transparency on firm value: A global perspective. *Journal of Environmental Management*. 2021. Vol. 281. P. 111867.
110. European Banking Authority. Guidelines on the management of environmental, social and governance (ESG) risks. *Final Report EBA/GL/2025/01*. 2025.
111. OECD. *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*. OECD Publishing. 2020.
112. Nishikawa L. *2025 Sustainability and Climate Trends Paper*. MSCI. 2025.
113. Center for Sustainability and Excellence. *CSE Releases 2025 Sustainability (ESG) Research Findings*. 2025.

114. NetNada. How to Build a Future-Proof ESG Strategy: A Step-by-Step Guide for 2025. 2025. URL: <https://www.netnada.com/post/how-to-build-a-future-proof-esg-strategy-a-step-by-step-guide-for-2025> (дата звернення: 10.08.2025).

115. KPMG. *Integrating ESG into your business*. 2020. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2020/01/integrating-esg-into-your-business.pdf> (дата звернення: 10.08.2025).

116. Seneca ESG. ESG and Financial Performance: Insights, Impact & Strategy 2025. 2025. URL: <https://senecaesg.com/insights/esg-and-financial-performance-insights-impact-strategy-2025/> (дата звернення: 10.08.2025).

117. Ажаман І. А., Яшкіна О. І., Тюкаєв А. С., Дерев'янка О. М., Сікора Р. О. Теоретичні аспекти відновлення та розвитку соціальної інфраструктури України на засадах екологічного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_25 (дата звернення: 10.08.2025).

118. Барабаш О. В., Вайганг Г. О., Кухтик Н. О. Підвищення ефективності системи екологічного менеджменту на автотранспортному підприємстві застосуванням комплексу управлінських підходів. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 183-192.

119. Гончаренко Н. В. Впровадження екологічного менеджменту для забезпечення екологічної модернізації підприємств цементної галузі у повоєнний період. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 5(2). С. 101-108.

120. Денисюк О. Г., Табакаєва М. Г. Впровадження системи екологічного менеджменту у сфері житлово-комунального господарства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_86 (дата звернення: 10.08.2025).

121. Лебеденко Т., Крусір Г., Шунько Г., Соколова В., Соколова Т., Макас А. Екологічний менеджмент в готельно-ресторанному комплексі. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та*

біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Харчові технології. 2021. Т. 23, № 96. С. 54-60.

122. Педак І. С., Козарь Т. П. Особливості розвитку організаційного механізму екологічного менеджменту. *Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 35. С. 44-47.*

123. Приходько О. О. Екологічний менеджмент як інструмент формування інвайронментальної моделі забезпечення національної безпеки держави. *Публічне адміністрування та національна безпека. 2025. № 2. С. 39-46.*

124. Романь А. М., Пікареня Д. С., Накемпій О. К. Зменшення викидів забруднюючих речовин промисловими підприємствами шляхом упровадження системи екологічного менеджменту. *Екологічні науки. 2021. № 2. С. 60-63.*

125. Тарасович Л. В., Юрчук В. М., Федорчук С. В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт. 2023. № 2. С. 42-46.*

126. Хижняк Л. М. Інформаційно-комунікативний супровід екологічної політики й екологічного менеджменту в цифровому суспільстві. *Габітус. 2023. Вип. 47. С. 40-44.*

127. Hutsaliuk O., Yakusheva O., Miroshnychenko I.; Taburets I. Corporate Social Responsibility Management and Business Strategies in Sustainable Economic Development. *Economics. Ecology. Socium. 2025. №9. P. 90-101.*

128. Бевзенко Л. Д. Інтегративні соціологічні теорії та кризовий соціальний менеджмент: на шляху до теоретико-прагматичних синтетичних концепцій. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. 2018. Вип. 40. С. 36-43.*

129. Гречишкіна Т. Д. Соціальні технології в менеджменті. *Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 251-257.*

130. Козуб Р. О. Теоретичні основи еволюції корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 178-182.

131. Коленда Н. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття "соціальний менеджмент". *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 3. С. 32-36.

132. Надейко М. Векторна модель менеджменту соціальної відповідальності на засадах корпоративної культури підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 3. С. 97-105.

133. Палькевич Ю. С., Саган А. В. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Економіка. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_18 (дата звернення: 10.08.2025).

134. Плахова О. М., Бутиліна О. В. Актуальні напрями соціального менеджменту в суспільстві ризику. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2021. Вип. 92. С. 103-112.

135. Савіна Г. Г., Бочкарева Е. І., Щербина А. М. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5(2). С. 190-192.

136. Синюк О. Застосування методів соціального менеджменту в діяльності соціальних працівників. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 2. С. 141-148.

137. Григораши С. Ю. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного управління інтеграцією промислових підприємств та об'єднань. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 135-146.

138. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Задесенець А. В. Діджитал-інструменти управління корпоративною культурою підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(1). С. 89-94.

139. Завгородня А. А. Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 22-28.

140. Каліна І. І., Завгородня А. А. Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 105-109.

141. Кифяк В. І., Шелюжак І. Г. Інституційні проблеми корпоративного управління на державних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 5. С. 15-21.

142. Лопатинський Ю. М., Белей С. І., Кобеля З. І. Корпоративне управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу. *Агросвіт*. 2023. № 14. С. 3-12.

143. Палига Є. М., Сидорченко Т. Ф. Формування механізму корпоративного управління підприємств видавничо-поліграфічної діяльності. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2022. № 1. С. 104–112.

144. Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 164-175.

145. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. Стратегія розвитку, корпоративне управління і людський капітал відносно економічної стратагеми, економічної девіації і фінансово-економічної безпеки в діяльності підприємства. *Вісник Криворізького національного університету*. 2022. Вип. 54. С. 109-114.

146. Чатченко О. Є. Корпоративне управління і психологія: нові підходи до економіки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 118-124.

147. Шевченко Н. В., Леськів Г. З., Горбан І. М., Марченко О. М. Інноваційні підходи до управління корпоративною безпекою підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_38 (дата звернення: 10.08.2025).

148. Щербакова А. С., Логвінов Д. С. Вплив корпоративного управління на економічний потенціал підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_81 (дата звернення: 10.08.2025).

149. Плесьюк О.С. Цифрові ризики в управлінні розвитком підприємства. *Вісник СНАУ. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. Випуск 3 (103). С.65-77.

150. Фурман В. М., Зачосова Н. В. Сучасні загрози економічній безпеці вітчизняних фінансових установ (на прикладі банківських установ і страхових компаній). *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 7-11.

151. Зачосова Н. В. Класифікація загроз економічній безпеці компаній з управління активами. *Економіка, фінанси, право*. 2010. № 3. С. 7-13.

152. Плесьюк О.С. Вплив ризиків і загроз цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств. *Цифрова економіка : зб. матеріалів III Міжнародної науковопрактичної конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2025. С.368-372.*

153. Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3. С. 181-188.

154. Cherevko O., Nazarenko S., Zachosova N., Nosan N. Financial and economic security system strategic management as an independent direction of management. *The 8th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2019)*. 2019. M3E22019. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196503001> (дата звернення: 07.05.2025).

155. Гудзь О. Є. Розвиток страхування: нові інструменти та методи управління ризиками в цифровій економіці. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 4–12.

156. Леонов С. В., Семко О. В. Інформаційна технологія управління інформаційними ризиками для проєктів цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2023. Вип. 56. С. 64–69.

157. Новікова О. Ф., Панькова О. В., Шастун А. Д. Цифровий розвиток в процесах подолання ризиків та небезпек в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 93–97.
158. Поврозник П. П. Особливості інноваційного розвитку підприємництва в Україні в контексті глобальних безпекових викликів та ризиків цифровізації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 8. С. 113–123.
159. Прокоф'єва О. В., Беспалова Ю. Ю. Кібер-ризики та управління ними в умовах глобалізації та цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_89 (дата звернення: 07.05.2025).
160. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 96–101.
161. Сазонова С. В. Ідентифікація ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(2). С. 7–12.
162. Степанов В. Ю. Цифровізація та ризики цифрової безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 55–61.
163. Хандій О. О., Кобцева Д. А. Можливості та ризики цифровізації для суб'єктів ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 70–76.
164. Швидка О. П., Дзюбенко Л. М. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 118–128.
165. Кмитюк Т. Л., Скіцько В. І. Концептуальні аспекти моделювання та управління ризиком цифрової трансформації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(3). С. 163-169.
166. Кораблінова І. А. «Цифрова трансформація» як джерело ризику компаній у сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 217-223.

167. Сіденко В. Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 40-58.
168. Parry J. The top 10 digital risks for organisations in 2025. URL: https://www.controlrisks.com/our-thinking/insights/the-top-10-digital-risks-for-organisations-in-2025?utm_referrer=https://www.google.ru (дата звернення: 07.05.2025).
169. National Cyber Security Index. URL: <https://ncsi.ega.ee/country/ua/> (дата звернення: 07.05.2025).
170. Бабич С. Ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, – №2 серед ТОП-10 операційних ризиків 2024 року. URL: <https://ukrarm.org/riziki-pov-yazani-z-informacijnoju-bezpekoju-2-sered-top-10-operacijnih-rizikiv-2024-roku/> (дата звернення: 07.05.2025).
171. Ukrainian Cybersecurity Market Quadruples in Eight Years. European Business Association. 2025. URL: <https://eba.com.ua/en/ukrayinskyj-rynok-kiberbezpeky-zris-u-chotyry-razy-za-visim-rokiv/> (дата звернення: 17.07.2025).
172. Огляд ринку кібербезпеки в Україні - IT Ukraine Association. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf> (дата звернення: 17.07.2025).
173. Топ-10 ризик-факторів для українського бізнесу в 2024 році. Юридична фірма SDM Partners. 2024. URL: <https://sdm-partners.com/novyny/top-10-risk-factors-for-ukrainian-business-2024/> (дата звернення: 17.07.2025).
174. Український ринок кібербезпеки зріс у чотири рази за вісім років. European Business Association. 2025. URL: <https://eba.com.ua/ukrayinskyj-rynok-kiberbezpeky-zris-u-chotyry-razy-za-visim-rokiv/> (дата звернення: 17.07.2025).
175. В Україні за рік кількість кібератак зросла на 70%. Найпоширеніші типи інцидентів і головні цілі хакерів. Forbes.ua. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-za-rik-kilkist-kiberatak-zrosla-na-70-nauposhirenishi-tipi-intsidentiv-i-golovni-tsili-khakeriv-08012025-26137> (дата звернення: 17.07.2025).

176. Ukrainian cybersecurity market overview. DataDriven Research & Consulting. 2025. URL: <https://datadriven.group/blog/ukrainian-cybersecurity-market-overview> (дата звернення: 17.07.2025).

177. Бойченко К. С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 7. С. 16-22.

178. Гуменюк Р. П. Система оцінювання для стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 51-56.

179. Давидова О. Ю., Чебанова Н. В., Кащена Н. Б., Чміль Г. Л., Проценко В. М. Оцінювання економічної активності підприємств як інструмент забезпечення їх сталого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66 (спецвип.дод. 2). С. 211-213.

180. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Борщ П. О. Методично-прикладні аспекти оцінювання ефективного розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 2. С. 124-139.

181. Ємельянов О. Ю. Інструментарій оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2019. № 5. С. 15-23.

182. Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Лесик Л. І., Симак А. В. Методичні засади оцінювання економічної ефективності інвестування розвитку підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 9. С. 9-16.

183. Ємельянов О. Ю. Методичні засади оцінювання рівня економічного розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_6 (дата звернення: 17.07.2025).

184. Ємельянов О. Ю. Модель оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств на засадах аналізування їх властивостей. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2019. № 7. С. 22-30.

185. Залуцька Х. Я. Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3. С. 83–97.
186. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Комплексне аналітичне оцінювання розвитку підприємств санаторно-курортної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 54-59.
187. Каспрук С. І. Особливості оцінювання рівня розвитку підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 1(1). С. 91-101.
188. Кубів С. І., Федюк В. В. Етапи оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору та їх інтерпретація. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 78-81.
189. Мислюк В. С. Оцінювання інноваційності українських підприємств в контексті дослідження стану та проблем розвитку корпоративного підприємництва. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 26. С. 60-67.
190. Мірошник Р. О., Скабара І. М., Артимишин Ю. І. Інструменти оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємств ІТ-сфери. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 115-120.
191. Москалюк Г. О., Збиковська Н. О. Spase-аналіз як метод оцінювання корпоративної соціальної відповідальності задля поліпшення потенціалу стратегічного розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 3-4. С. 87-97.
192. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_56 (дата звернення: 17.07.2025).
193. Селюченко Н. Є. Оцінювання тренду економічної діяльності підприємства як складника його сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 284-291.

194. Страпчук С. І. Огляд моделей часткової економічної рівноваги для прогнозного оцінювання сталого розвитку підприємств аграрного сектору. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 309-317.
195. Тешева Л. В. Оцінювання ризиків при формуванні портфелю проектів інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. С. 19-23.
196. Харчук В. Ю. Система показників оцінювання гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 1. С. 59-81.
197. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 79-91.
198. ПрАТ «Азот». *Офіційний сайт*. URL: <https://azot.ck.ua> (дата звернення: 27.08.2025).
199. ТОВ «Нова пошта». *Офіційний сайт*. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 27.08.2025).
200. ПрАТ «МХП». *Офіційний сайт*. URL: <https://mhp.ua> (дата звернення: 27.08.2025).
201. ТОВ «Юрія-Фарм». *Офіційний сайт*. URL: <https://uf.ua> (дата звернення: 27.08.2025).
202. ПрАТ «Київстар». *Офіційний сайт*. URL: <https://kyivstar.ua> (дата звернення: 27.08.2025).
203. Приватне акціонерне товариство «МХП». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/25412361/finances> (дата звернення: 27.08.2025).
204. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮРІЯ-ФАРМ». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/30109129/finances> (дата звернення: 27.08.2025).
205. Приватне акціонерне товариство «Азот». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/00203826/finances> (дата звернення: 27.08.2025).

206. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/finances> (дата звернення: 27.08.2025).
207. Приватне акціонерне товариство «Київстар». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/21673832/finances> (дата звернення: 27.08.2025).
208. Голобородько А. Ю., Легомінова С. В. Оцінка розвитку цифровізації на підприємствах інформаційно-комунікаційних послуг України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 104–110.
209. Дикань В. Л., Кузнецов В. Є., Скрипінський О. Л. Технологічні тренди розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник Економіки Транспорту і Промисловості*. 2023. № 84. С. 128–138.
210. Заїка Ю. А. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий Вчений*. 2023. № 10. С. 189–193.
211. Краус К. Інноваційний розвиток економіки України в умовах цифровізації: інституційне та інфраструктурне забезпечення, людський і технологічний потенціал. *Журнал Європейської Економіки*. 2024. Т. 23, № 3. С. 513–534.
212. Огренич Ю. О., Кравченко Д. С. Значення фінансової стабільності для інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник Одеського Національного Університету. Серія: Економіка*. 2023. Т. 28, № 4. С. 12–20.
213. Олійник І. В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський Науковий Вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 37–42.
214. Руссіян О. А. Сталий розвиток промислового підприємства в умовах цифровізації економіки: зарубіжний досвід. *Інфраструктура Ринку*. 2020. № 50. С. 174–181.
215. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Больша О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств.

Економічний Вісник Національного Технічного Університету України "Київський Політехнічний Інститут". 2023. № 25. С. 54–58.

216. Чобіток І. О. Вплив цифровізації на управління інноваційного розвитку підприємств: міжнародний досвід. *Економічний Вісник Дніпровської Політехніки*. 2022. № 4. С. 161–169.

217. Штрик Ю. В., Семенова Д. О., Ковальська К. В. Цифровізація бізнес-процесів екоорієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку. *Підприємництво та Інновації*. 2023. № 28. С. 70–73.

218. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 323–328.

219. Цифрова трансформація — це розвиток вашого бізнесу. *Нова пошта*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu> (дата звернення: 17.07.2025).

220. Сокирко О., Шепиленко В. Цифрові інструменти та платформи для цифровізації бізнес - процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»). *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 157–161.

221. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22> (дата звернення: 13.07.2025).

222. «Нова пошта» почала тестувати власну систему цифрових адрес для відділень та поштоматів. URL: <https://itc.ua/ua/novini/nova-poshta-pochala-testuvati-vlasnu-sistemu-tsifrovih-adres-dlya-viddilen-ta-poshtomativ/> (дата звернення: 17.07.2025).

223. «Нова Пошта»: цифровізація медоглядів — ефективність, доступність, точність, зручність! URL: <https://e.oppb.com.ua/okhorona-pratsi-i-rozvezhna-bezpeka-2025-7/nova-poshta-tsyfrovizatsiya-medohlyadiv-efektyvnist> (дата звернення: 13.07.2025).

224. Digital economy and society statistics – enterprises. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises (дата звернення: 13.07.2025).

225. KPMG Technology services. URL: <https://kpmg.com/be/en/home/services/advisory/technology-advisory/digital-risk-management.html> (дата звернення: 13.07.2025).

226. Плєсюк О.С. Вплив цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства. *Науковий погляд. Економіка та управління*. 2025. №2 (90). С.126-131.

227. Рєвущька А. О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 219–226.

228. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 163–170.

229. Wasilczuk J. *Wzrost Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Aspekty Teoretyczne i Badania Empiryczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2005.

230. Brzeziński Ł. Enterprise Development Management. *Encyclopedia*. 2024. Vol. 4. P. 1396–1410.

231. Зачосова Н. В., Гончаренко А. С., Коваль О. В. Стратегічні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки страхових компаній у контексті розвитку конкурентоспроможного ринку страхових послуг. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 160–168.

232. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Шевченко В. В. Стратегічне управління ризиками в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах Індустрії 4.0. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 5(79). С. 47–51.

233. Іванюк У. В., Галаз Л. В. Концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 393–399.
234. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 433–444.
235. Грощенко О. В., Кавтиш О. П. Стратегічне управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 19–25.
236. Кифяк В. І., Геренда О. А. Партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3. С. 33–38.
237. Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 46–50.
238. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
239. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4028> (дата звернення: 03.05.2025).
240. Кужавський М. С. Стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації: проблеми і перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 297–305.
241. Музиченко А. О., Коваль В. І. Тенденції розвитку інформаційних систем управління підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. С. 89–92.
242. Плєсюк О.С. Трансформація стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства під впливом цифровізації. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: зб.

матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 362-365.

243. Ковтун О.А. Методологічні засади управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації: реферат дисертації доктора економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f8fa9f7e-d3eb-4bf9-8d1b-467817073d96/content> (дата звернення: 13.07.2025).

244. Тимофієва Є. С. Вдосконалення методів управління проектами на підприємствах гірничо-металургійного комплексу за рахунок використання механізмів штучного інтелекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2008. № 3. С. 129-137.

245. Резниченко Р. В. Управління ризиками віртуального підприємства з використанням штучного інтелекту. *Системи обробки інформації*. 2012. Вип. 4(1). С. 168-172.

246. Вітлінський В. В. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2012. № 1. С. 97-118.

247. Пантелєєва Н. М. Технології штучного інтелекту в антикризовому управлінні банком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 193-197.

248. Курков М. С. Модель системи управління фінансами підприємств засобами штучного інтелекту. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52(2). С. 147-153.

249. Логвіненко Б. І. Управління поведінкою економічних агентів на підприємствах із використанням інструментів штучного інтелекту. *Економіка промисловості*. 2022. № 4. С. 78-92.

250. Логвіненко Б. І. Дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2022. Вип. 15. С. 45-53.

251. Шуміло Я. М. Інструменти штучного інтелекту для управління поведінкою економічних агентів в маркетинговій діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2022. Вип. 15. С. 60-66.

252. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка.* 2022. Вип. 12. С. 76-83.

253. Дриньов Д. М., Войтех К. Р., Тимошенко Р. Р. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка.* 2023. Вип. 18. С. 74-79.

254. Дриньов Д. М., Загородніх В. В., Зінченко О. М. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. *Економічний простір.* 2023. № 188. С. 79-82.

255. Голей Ю. М., Дрік І. А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. *Challenges and Issues of Modern Science.* 2023. Vol. 1. С. 382-386.

256. Машков О. А., Абідов С. Т., Іващенко Т. Г., Оводенко Т. С., Печений В. Л. Особливості екологічного прогнозування за допомогою штучних інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень. *Екологічні науки.* 2023. № 1. С. 168-174.

257. Таранич А. В., Пелехацький Д. О. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України.* 2024. № 1. С. 54-65.

258. Гуржій В. В. Теоретичні аспекти використання штучного інтелекту в управлінні проєктами. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_75.

259. Симонов В. В. Вплив використання штучного інтелекту на управління ризиками в проєктах: можливості та виклики. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2024. № 54. С. 268-277.

260. Шишкова Н. Л., Усатенко О. В. Аутсорсинг обліку і аудиту: сучасні виклики та технології штучного інтелекту для ефективного управління підприємством. *Наукові вісті Давіського університету*. 2024. № 26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdu_2024_26_18 (дата звернення: 16.07.2025).

261. Гудзь Ю. Ф., Шевчук А. А. Використання штучного інтелекту для результативності управління бізнес процесами, врахувавши стратегії розкриття потенціалу ІІІ. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3. С. 9-15.

262. Леськів Г. З., Сватюк О. Р., Левків Г. Я. Вплив технологій штучного інтелекту на систему управління якістю продукції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2024. Вип. 2. С. 49-56.

263. Покатаєв П. С., Богданов С. М., Арутюнян В. Е. Ефективність управлінських рішень на основі штучного інтелекту: аналіз наукових досліджень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_3_15 (дата звернення: 16.07.2025).

264. Безверхий І. Синергія менеджменту 3.0 та штучного інтелекту: нові підходи до управління розробкою програмного забезпечення. *Humanities studies*. 2025. Вип. 22. С. 228-235.

265. Солодков Д. Є., Гришко Н. Є. Інтеграція штучного інтелекту та бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень підприємствами в умовах обмеженості ресурсів. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 115-122.

266. Без ІІІ важко буде конкурувати. 240 українських компаній розповіли, як вони використовують штучний інтелект. Аналіз можливостей від Андрія

Білоуса. *Журнал Forbes Ukraine*. 2025. URL: <https://forbes.ua/company/bez-vprovadzhennya-shi-bude-skladno-konkuruvati-240-ukrainskikh-kompaniy-rozpovili-yak-voni-vikoristovuyut-shtuchniy-intelekt-analiz-trendu-vid-andriya-bilousa-27052025-30066> (дата звернення: 16.07.2025).

267. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143> (дата звернення: 16.07.2025).

268. Опитування: лише 26% українців мають досвід практичного використання ШІ. URL: <https://imi.org.ua/news/opytuvannya-lyshe-26-ukrayintsiv-mayut-dosvid-praktychnogo-vykorystannya-shi-i68219> (дата звернення: 16.07.2025).

269. Мейтус В. Ю., Морозова Г. П., Таран Л. Ю., Козлова В. П., Музальова В. О. «Розумне» підприємство – основні властивості та напрямки розвитку. *Control systems & computers*. 2020. № 4. С. 21-34.

270. 601 real-world gen AI use cases from the world's leading organizations. URL: <https://cloud.google.com/transform/101-real-world-generative-ai-use-cases-from-industry-leaders> (дата звернення: 16.07.2025).

271. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. *McKinsey Global Survey* 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення: 16.07.2025).

272. 10 статистичних даних про штучний інтелект, які потрібно знати у 2024 році. *SKIM AI*. URL: <https://skimai.com/uk/> (дата звернення: 16.07.2025).

273. Walters C. J., Hilborn R. Ecological optimization and adaptive management. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1978. Vol. 9. P. 157-188.

274. Lee K. N. Compass and gyroscope: Integrating science and politics for the environment. Washington, D.C.: Island Press, 1993.

275. Rist L., Campbell B. M., Frost P. Adaptive management: where are we now? *Environmental Conservation*. 2012. Vol. 39. Is. 4. P. 291-303.

276. Williams B. K., Brown, E. D. Double-loop learning in adaptive management: the need, the challenge, and the opportunity. *Environmental Management*. 2018. Vol. 62. P. 995–1006.

277. Khadilkar H., Paranjape A. Towards Adaptive Enterprise: Adaptation and Learning. *Advanced Digital Architectures for Model-Driven Adaptive Enterprises*. Hershey PA USA: IGI Global, 2020. P. 132-157.

278. Saah P., Mbohwa C., Madonsela N. S. The Role of Adaptive Management in the Resilience and Growth of Small and Medium Size Enterprises. *International Review of Management and Marketing*. 2024. Vol. 14. Is. 1. P. 1–10.

279. Костюк М. С. Адаптивні стратегії управління ризиками в умовах нестабільної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_103.

280. Конєв В. В., Мартинова Л. В. Адаптивне управління ризиками господарської діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 64-68.

281. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_13.

282. Ситник Н. І., Стадник А. В. Концептуальні основи адаптивного управління підприємствами в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_71.

283. Федик М. В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. № 3-4. С. 62-69.

284. Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 10-15.

285. Длігач А. О., Гвоздей Н. І., Білошкурський М. В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах:

теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. № 1. С. 66-75.

286. Тугай В. С. Розробка програми заходів для реалізації рішення та визначення адаптивності системи управління. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 220-230.

287. Юхман Я. В., Бережницький О. І. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 161-168.

288. Обидєннова Т. С., Дуднєва Ю. Е., Васильєва М. О. Формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на засадах маркетингових підходів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 511-517.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дослідження



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

бульвар Шевченка, 81, м. Черкаси, 18031, тел./факс: (0472) 354463, 372142
 e-mail: cic@cdu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125622

29.09.2025 № 136/04

на №

Довідка

про впровадження результатів дослідження

Плесюка Олексія Степановича

«Управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу»,
 поданого на здобуття ступеня доктора філософії
 зі спеціальності 073 – менеджмент

Упродовж 2022-2025 років в Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького було проведено наукове дослідження на тему «Управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу».

Теоретичні результати дослідження використано під час викладання фахових дисциплін, які є обов'язковими у професійній підготовці майбутніх бакалаврів і магістрів менеджменту, таких як: «Аналіз господарської діяльності», «Ціноутворення», «Стратегічне та інноваційне управління розвитком організації».

Предметом впровадження наукового дослідження Плесюка О.С. стало розв'язання наукового завдання, яке полягало в оновленні та доповненні теоретико-методичних засад і наданні практичних рекомендацій для вдосконалення системного підходу до управління розвитком підприємств в умовах активних цифрових трансформацій бізнесу. З цією метою було аргументовано можливості врахування впливу цифровізації у процесі конкретизації стратегічних цілей управління розвитком підприємства, окреслено особливості управління їх розвитком в епоху генеративного штучного інтелекту та запропоновано концептуальні засади адаптивного управління розвитком суб'єктів господарювання у воєнний час під впливом цифрових ризиків.

Результати дослідження Плесюка О.С. обговорені на засіданні кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол №3 від 26.08.2025 р.), отримали високу оцінку та рекомендовані до подальшого впровадження.

Відповідальний з впровадження – Плесюк О.С.

Проректор з наукової, інноваційної
та міжнародної діяльності



Олександр СПРЯГАЙЛО

Селянське (фермерське) господарство «ДАР»

Україна, 23500 Вінницька обл., Жмеринський р-н.,

м. Шаргород, вул. Героїв Майдану, будинок 272Ф

Код ЄДРПОУ 31733065

Тел: 067 4318080 e-mail: sigdar31733065@gmail.com

Р/р-UA863052990000026006016100355 АТ КБ ПриватБанк

ІПН:317330602263

«18» вересня 2025р. №74

Довідка
про впровадження результатів дослідження
Плесюка Олексія Степановича
на тему
«Управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій
бізнесу»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Ознайомившись із матеріалами дисертаційного дослідження Плесюка О.С., керівництво підприємства прийняло рішення запровадити на постійній основі низку пропозицій, викладених у роботі. Зокрема, ці пропозиції були використані для оновлення та доповнення теоретико-методичних засад системного підходу до управління розвитком підприємства, коригування стратегічних цілей управління його розвитком з урахуванням впливу цифровізації, а також при розробці заходів з мінімізації цифрових ризиків та підвищення адаптивності менеджменту суб'єкта господарювання в умовах воєнного часу.

Дієвість започаткованих ініційованих змін на прикладному рівні підтвердилась такими позитивними тенденціями, як підвищення ефективності управлінських зусиль завдяки інтеграції цифрових інструментів та принципів гнучкого менеджменту, зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку, покращення прогнозування та реагування на ринкові зміни через використання бізнес-аналітики. Відтак, результати дисертаційного дослідження Плесюка О.С. мають прикладне значення та практичну цінність, і можуть бути використані на вітчизняних підприємствах з метою вдосконалення системного підходу до управління їх розвитком та забезпечення успішного функціонування в умовах активних цифрових трансформацій та загроз воєнного часу.

Голова СФГ
МП.



Намакарський О. М.

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «АЛМАР»

Юридична адреса: 23440, Вінницька область, Мурованокуриловецький район, с. Котюжани, вул.
Центральна, 57; код ЄДРПОУ 36102135

№ 02-14 від 18.09.2025 р.

Довідка
про впровадження результатів дослідження
Плесюка Олексія Степановича
на тему
«Управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій
бізнесу»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Результати дисертаційного дослідження Плесюка О.С., присвяченого оновленню підходів до управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу, були ретельно вивчені керівництвом підприємства.

На основі отриманих наукових висновків та розроблених у дисертації рекомендацій, на прикладному рівні було запроваджено низку інноваційних рішень у сфері стратегічного менеджменту. Зокрема, матеріали дослідження стали фундаментом для конкретизації стратегічних цілей розвитку підприємства з урахуванням викликів цифровізації, а також для формування адаптивної системи управління в умовах воєнного часу та цифрових ризиків.

Практичне застосування запропонованих у дисертації підходів вже демонструє відчутні позитивні результати. Менеджмент підприємства спостерігає підвищення рівня гнучкості та швидкості реагування на мінливі ринкові умови, зростання здатності до запровадження інновацій та активнішого використання цифрових технологій для досягнення бізнес-цілей. Особливо вартісними виявилися рекомендації щодо оцінювання цифрових ризиків і розробки алгоритмів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Дисертаційне дослідження Плесюка О.С. має високу практичну цінність і його результати є актуальними для широкого кола вітчизняних підприємств, які прагнуть гарантувати свій сталий розвиток та конкурентоспроможність у сучасному цифровому та нестабільному середовищі.

Представник ФГ «Алмар»
за довіреністю



Р.В. Кияниця

ТОВ «ЗЕРНОФАРТ»
 21050, Україна, м. Вінниця, вул. Архітектора
 Артинова, 46, оф. 15, 16
 Тел. (067) 236-46-29
 Код ЗКПЮ: 39336690, ІПН: 393366902287
 Електронна адреса: grainfart@gmail.com



Limited Liability Company «ZERNOFART»
 21050, Ukraine, Vinnytsia, Architect Artynov str.,
 46, of. 15, 16
 Phone (067) 236-46-29
 Code: 39336690, ITN: 393366902287
 E-mail: grainfart@gmail.com

Вих. №3Ф-36 від 15.09.2025 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження
Плесюка Олексія Степановича
на тему
«Управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій
бізнесу»,
поданого на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Пропозиції, сформульовані у дисертації, Плесюка О. С., були інтегровані в поточну управлінську практику, зокрема: було переглянуто та сфокусовано управлінські зусилля на забезпеченні економічного, технологічного та соціального успіху підприємства в довгостроковій перспективі; запроваджено принципи гнучкого менеджменту та адаптивності для вироблення швидких управлінських реакцій на ринкові зміни, появу конкурентів та нові тенденції цифровізації; адаптовано підходи до формування та використання комплексної цифрової екосистеми менеджменту, з акцентом на цифрову стійкість бізнесу та ефективний обмін даними.

Вважаю, що дисертаційне дослідження Плесюка О. С. становить цінний внесок у розвиток економічної науки та має значний практичний потенціал для широкого впровадження на українських підприємствах.

Директор

Віктор МАЗУР

Список публікацій здобувача

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Плесьюк О.С. Теоретико-методичні засади управління розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. №33. С.147-152. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335893%20>.
2. Плесьюк О.С. Вплив цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства. *Науковий погляд. Економіка та управління*. 2025. №2 (90). С.126-131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-18>.
3. Плесьюк О.С. Цифрові ризики в управлінні розвитком підприємства. *Вісник ШНАУ. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. Випуск 3 (103). С.65-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.10>.
4. Plesiuk O. Digital transformation as a condition for sustainable development: ESG-oriented approach in enterprises management. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2025. №2. P. 62-73. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-62-73>.

Матеріали наукових конференцій та інші видання:

1. Плесьюк О.С. Необхідність управління розвитком підприємств із урахуванням цифрових трансформацій бізнесу у реаліях воєнного часу. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20 трав. 2025 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, М. В. Войчук. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. 188 с. С.50-52. – 0,19 д.а.*
2. Плесьюк О.С., Назаренко С.А. Управління розвитком підприємств у станах цифрової стійкості та цифрової трансформації. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 680 с. С.523-525 (особистий внесок автора: узагальнено характеристики та особливості управління розвитком суб'єктів господарювання під час їх перебування у стані цифрової стійкості та під впливом цифрової трансформації бізнес-процесів).*
3. Плесьюк О.С. Трансформація стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства під впливом цифровізації. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. 556 с. С. 362-365.*
4. Плесьюк О.С. Вплив ризиків і загроз цифрових трансформацій бізнесу на управління розвитком підприємств. *Цифрова економіка : зб. матеріалів III Міжнародної науковопрактичної. конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2025. 1101 с. С.368-372.*

ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ

Сталого Розвитку



Динаміка індикаторів економічного розвитку підприємств

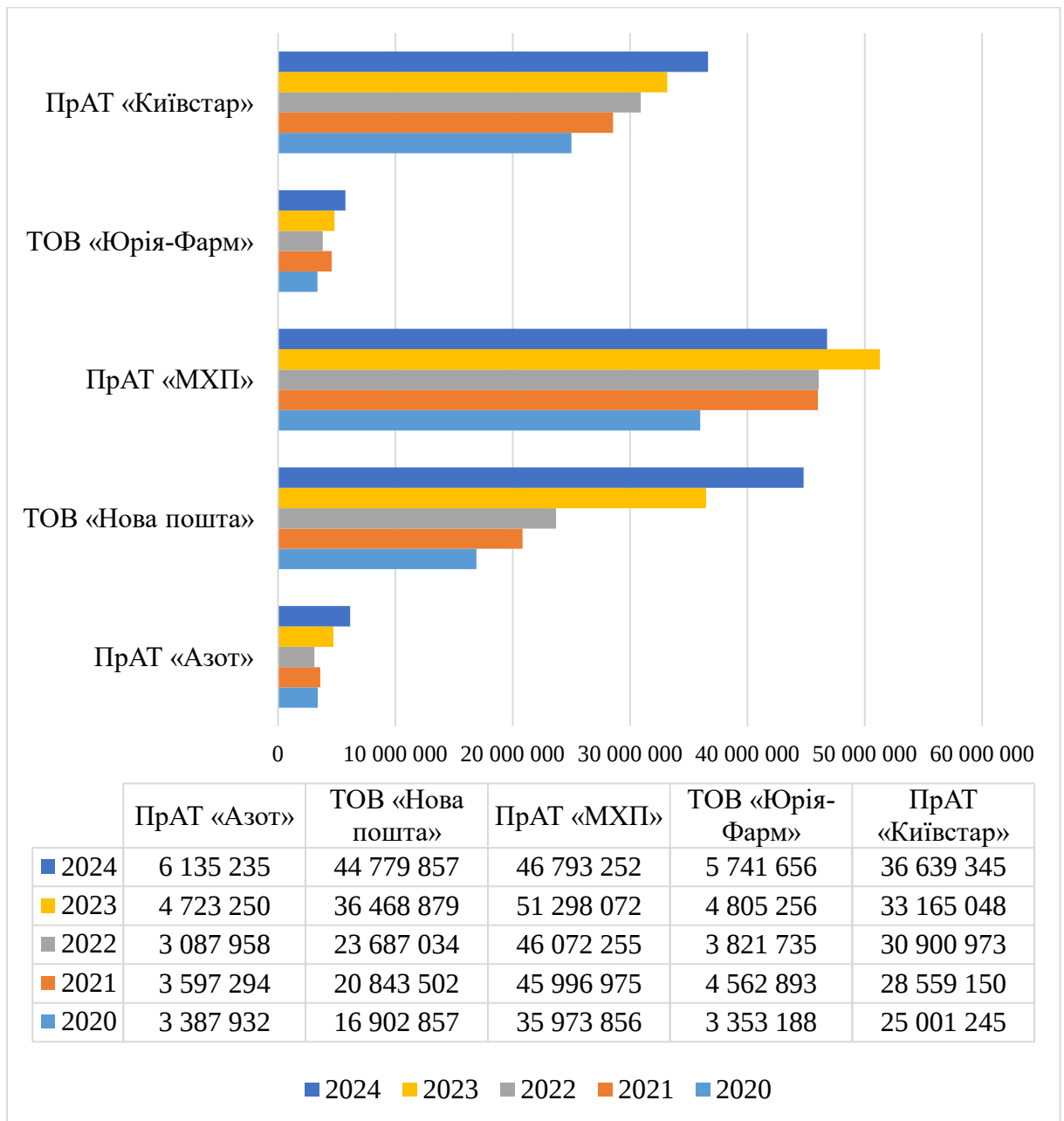


Рисунок Г.1. - Динаміка значень доходів підприємств, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [198-207]

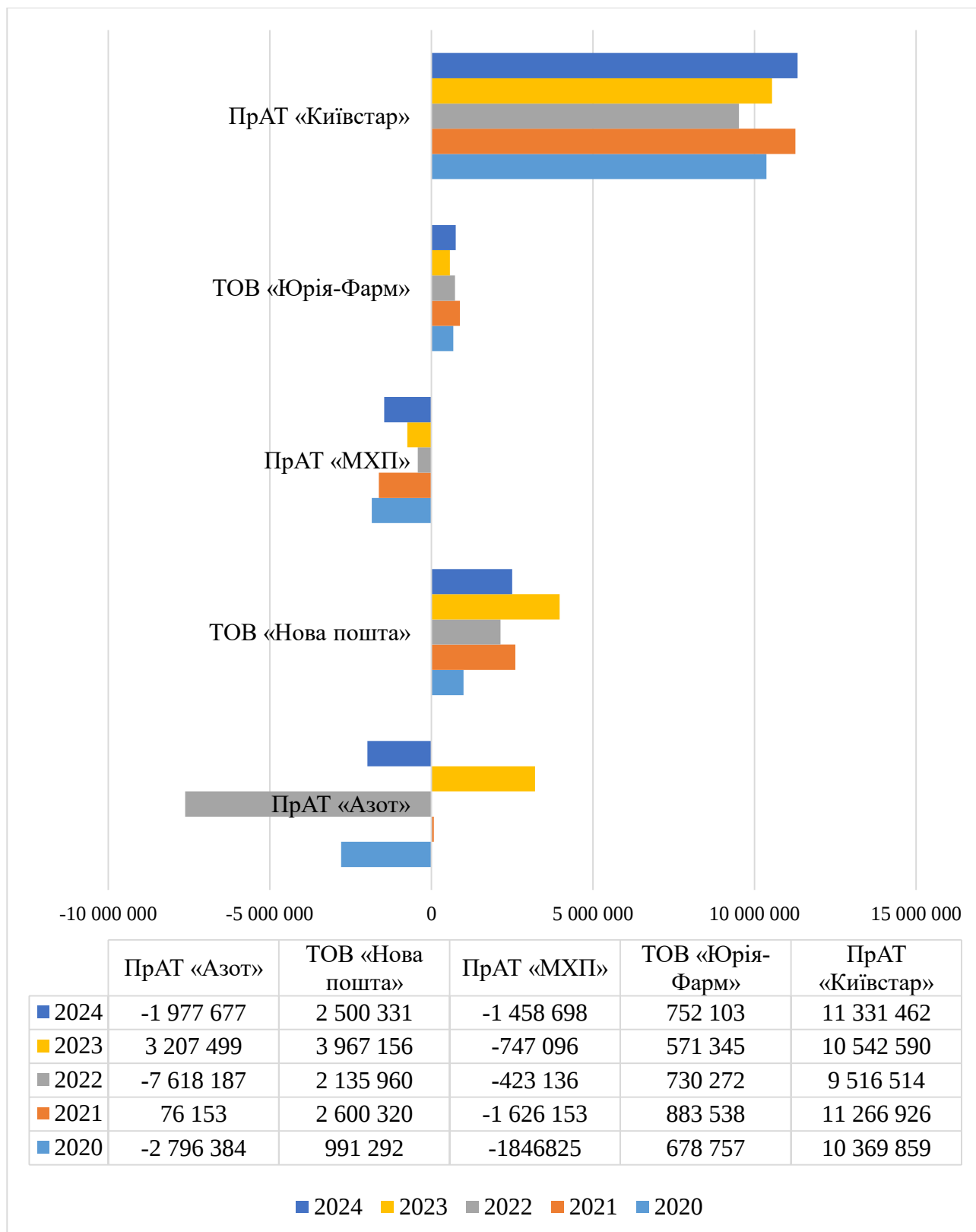


Рисунок Г.2. - Динаміка значень чистого прибутку підприємств, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [198-207]

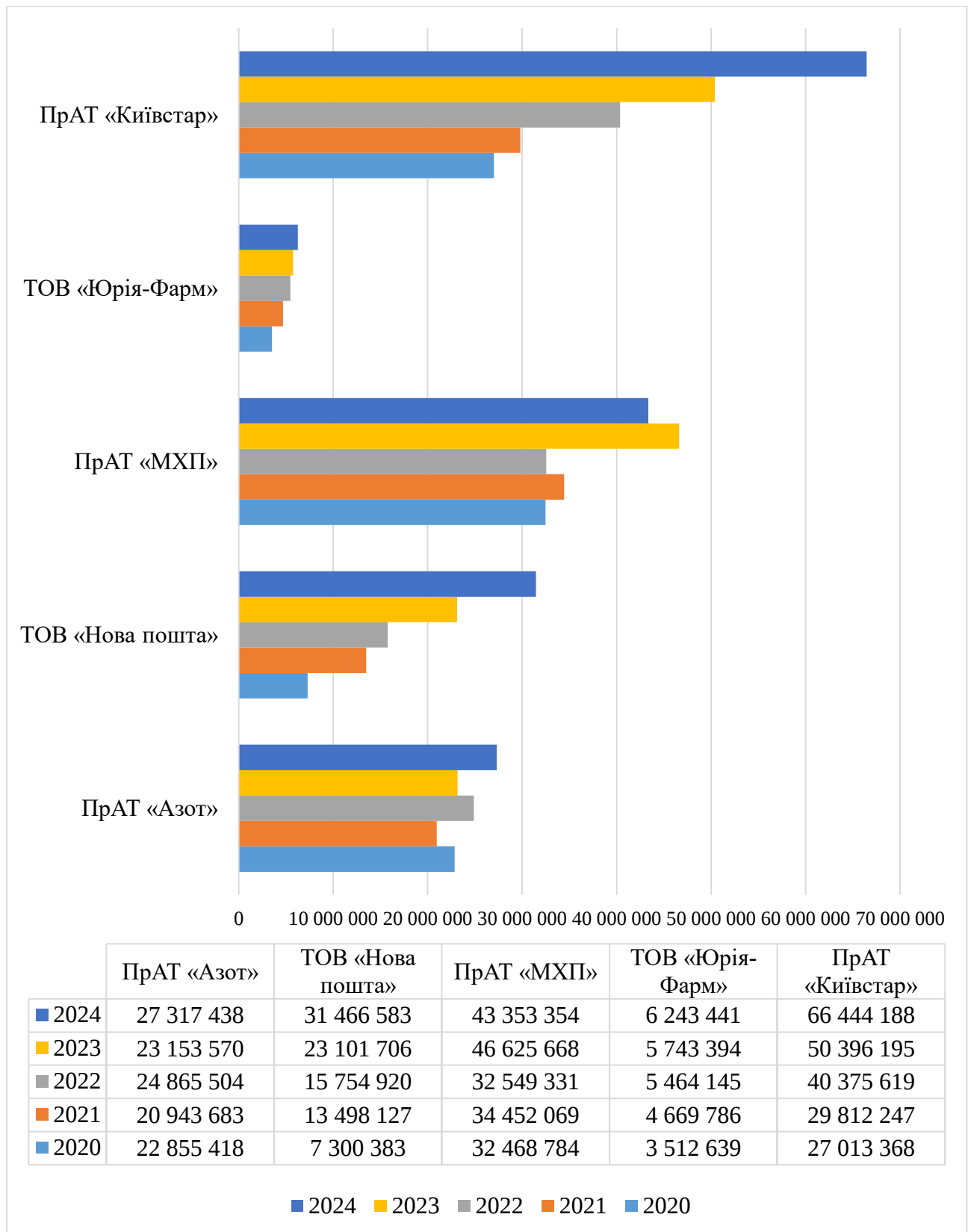


Рисунок Г.3. - Динаміка значень активів підприємств, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [198-207]

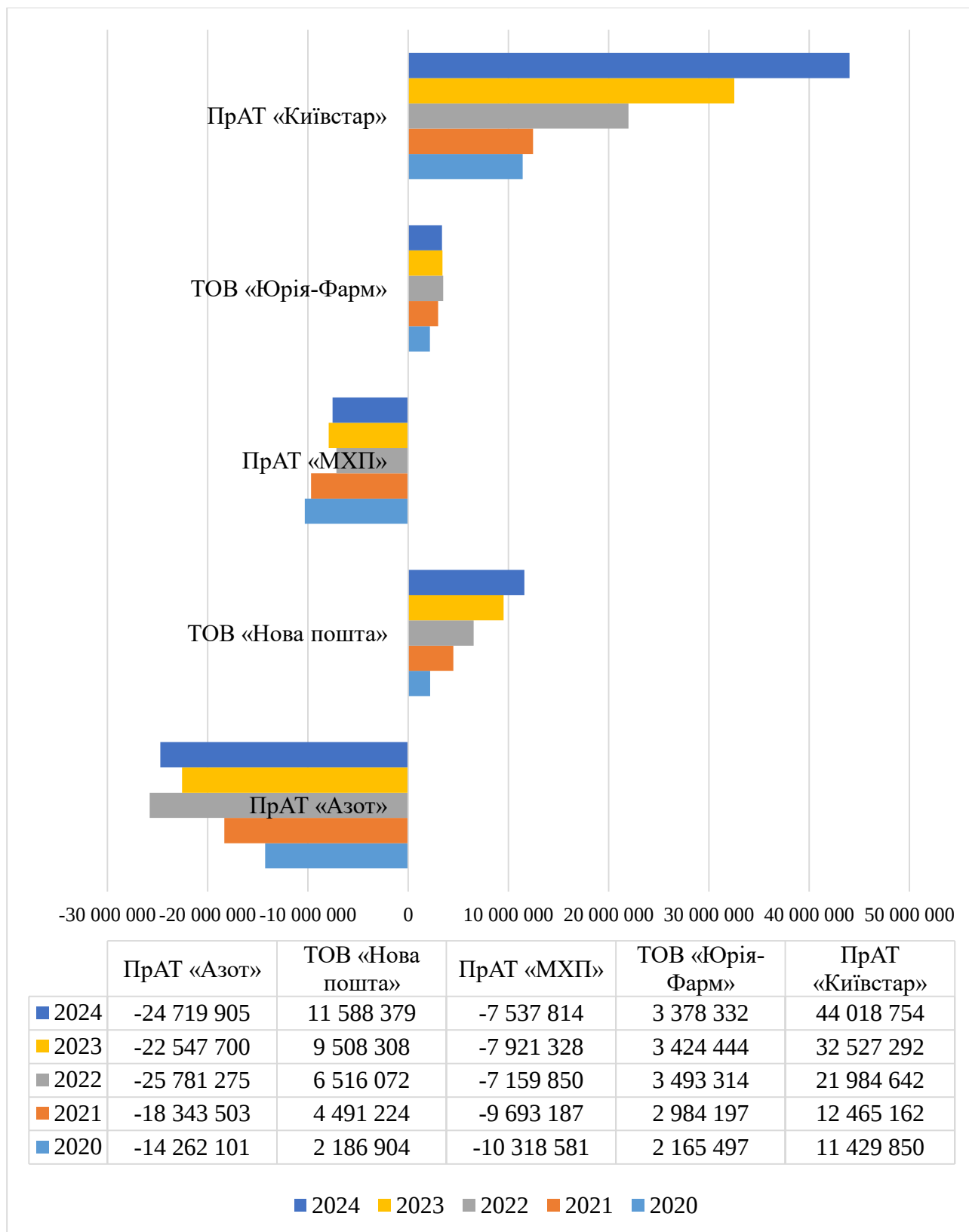


Рисунок Г.4. Динаміка значень власного капіталу підприємств, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [198-207]

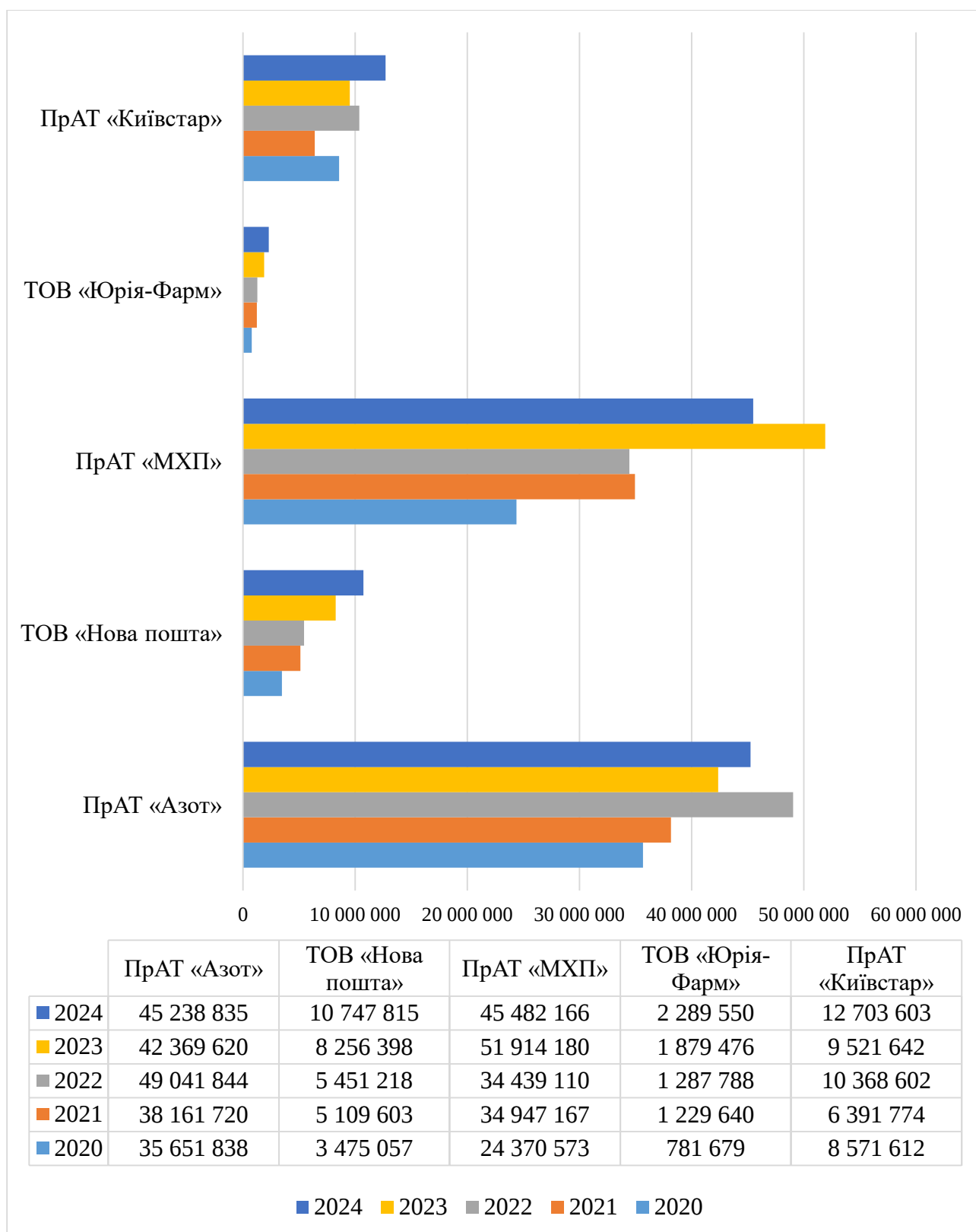


Рисунок Г.5. Динаміка значень поточних зобов'язань підприємств, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [198-207]

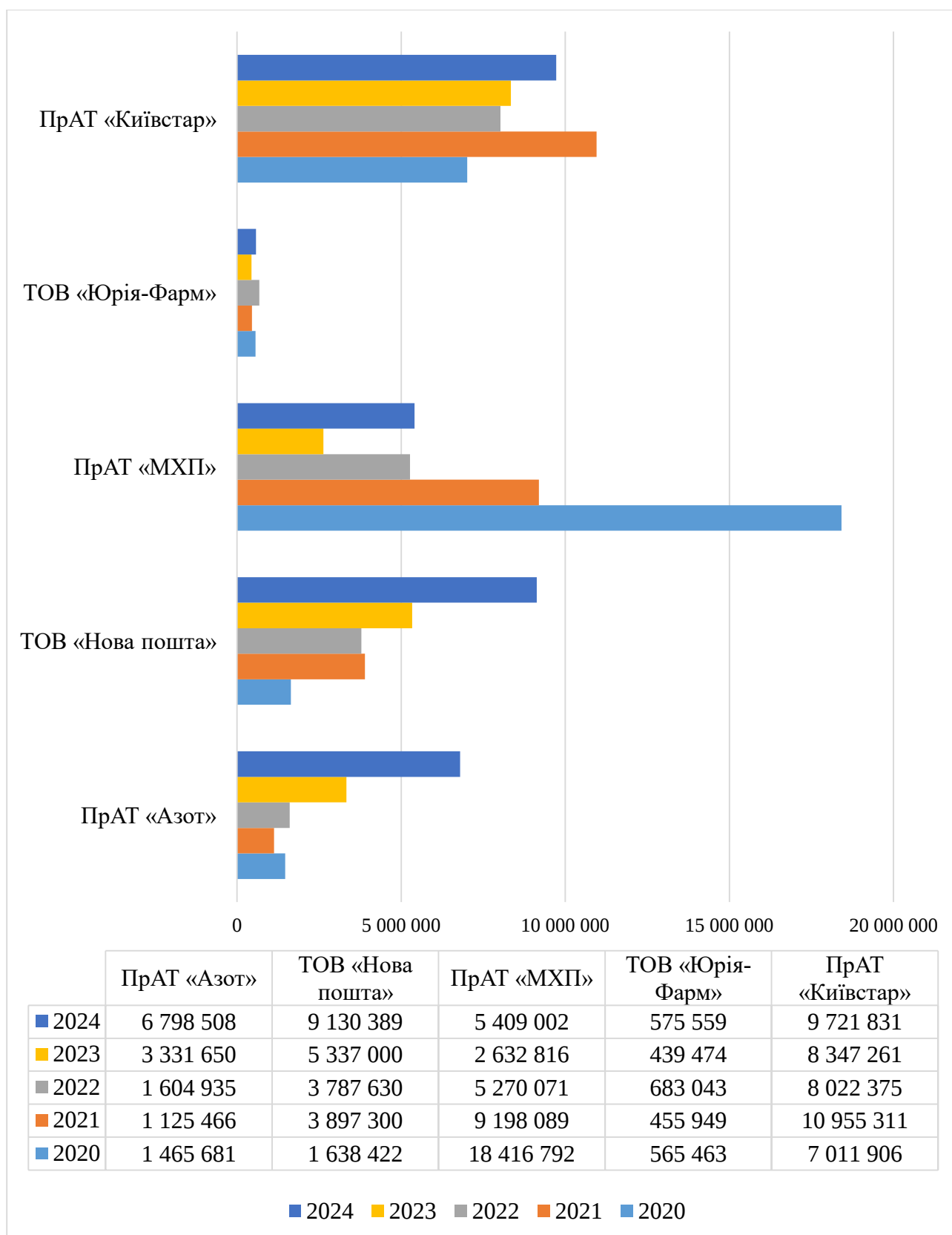


Рисунок Г.6. Динаміка значень довгострокових зобов'язань підприємств, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними [198-207]

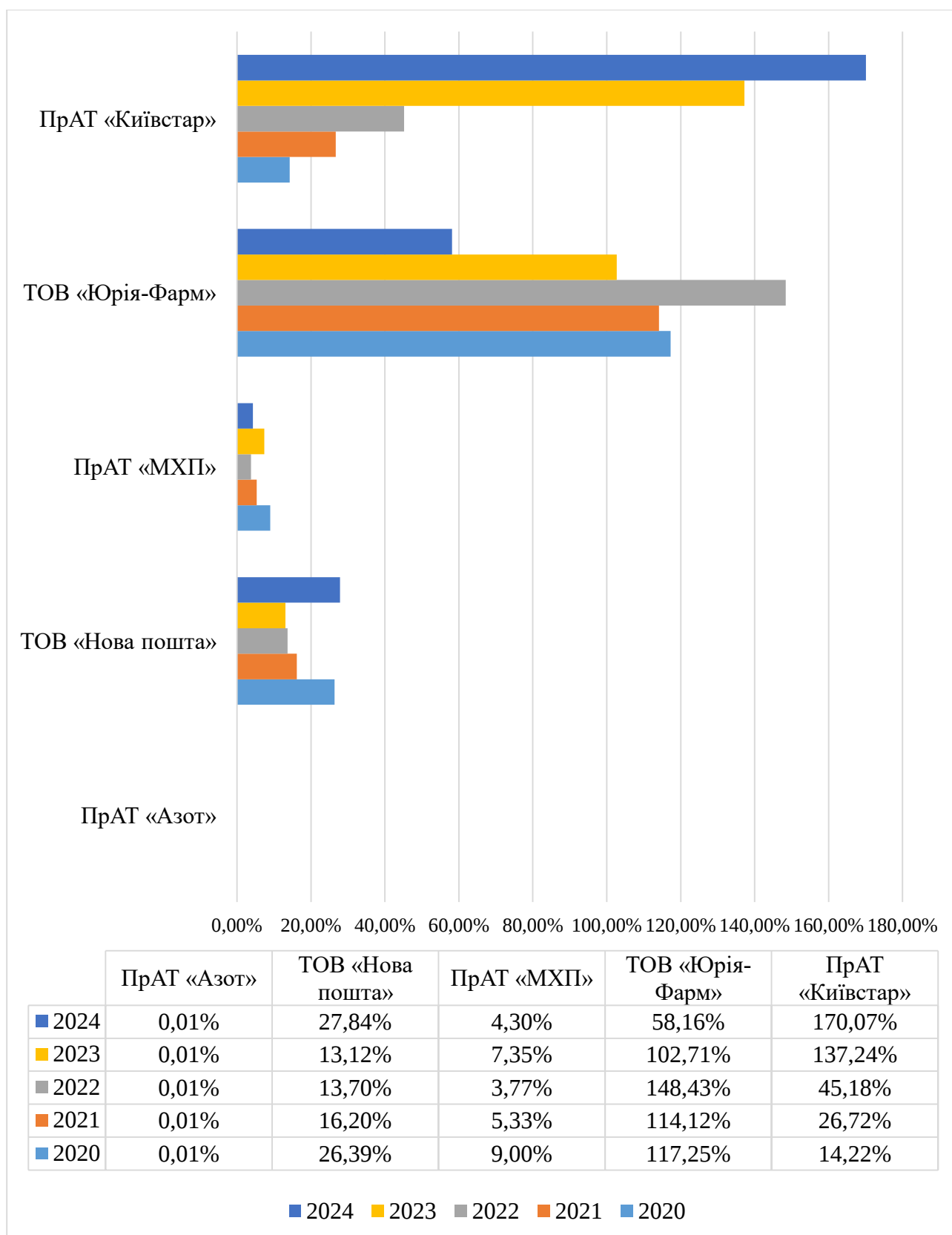


Рисунок Г.7. Динаміка значень абсолютної ліквідності підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

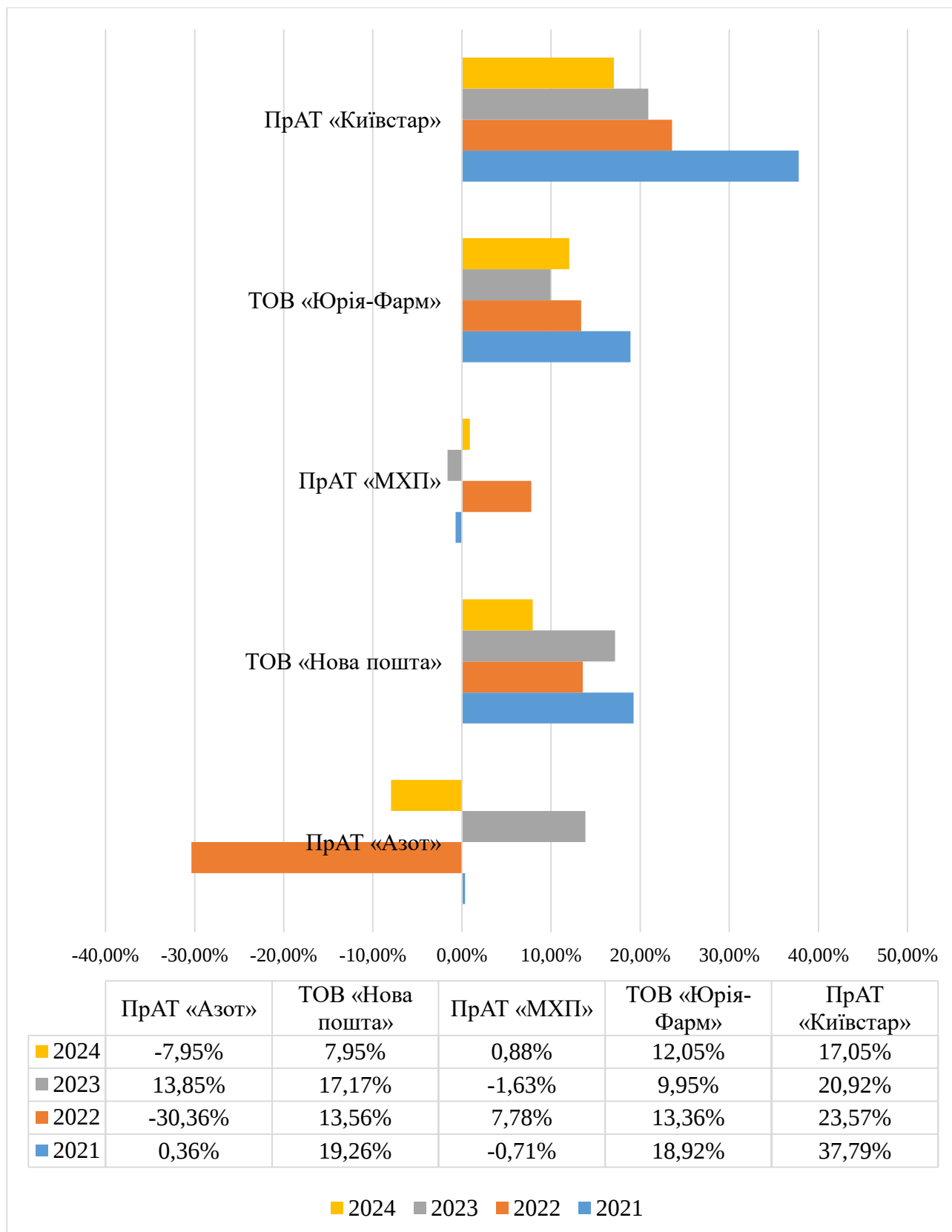


Рисунок Г.8. Динаміка значень рентабельності активів підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

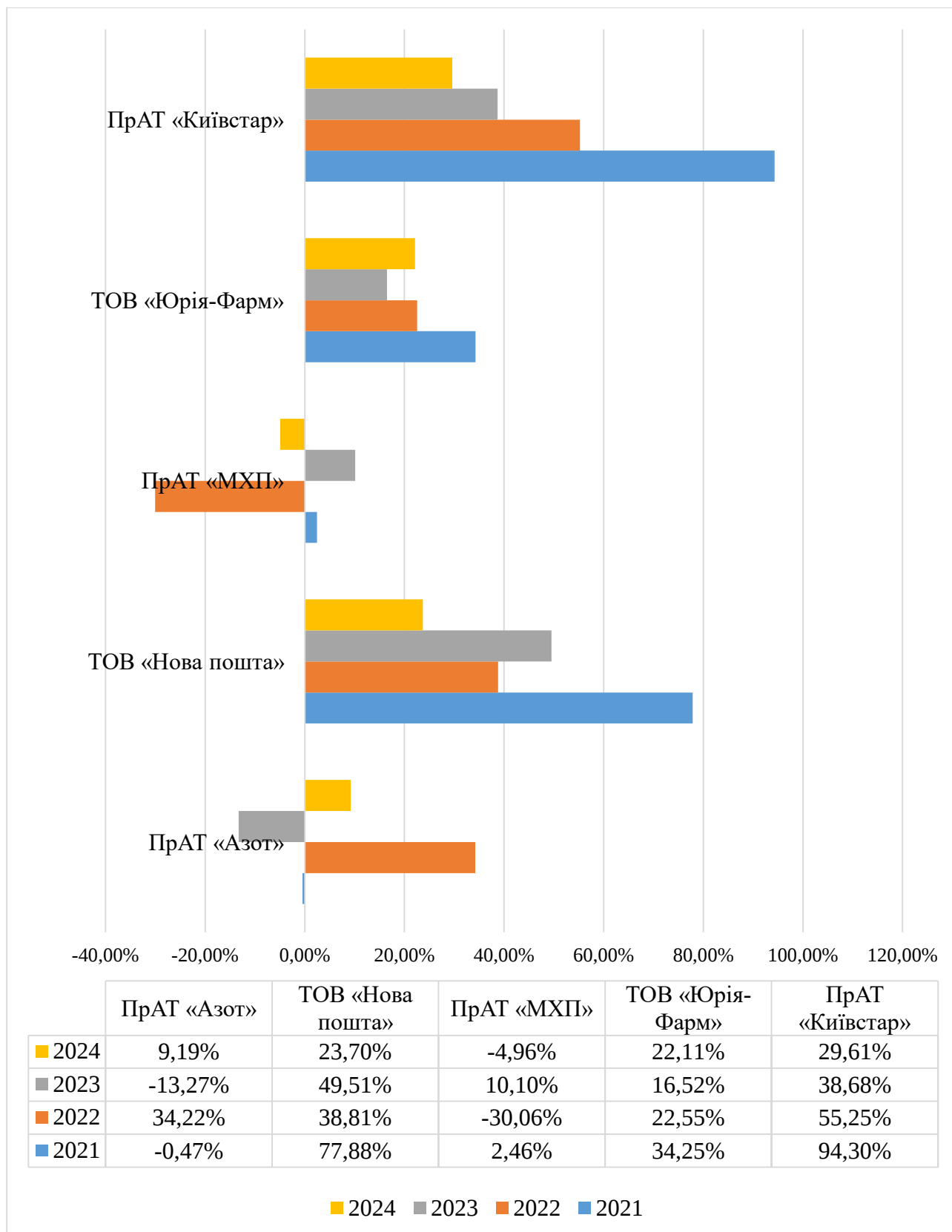


Рисунок Г.9. Динаміка значень рентабельності власного капіталу підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

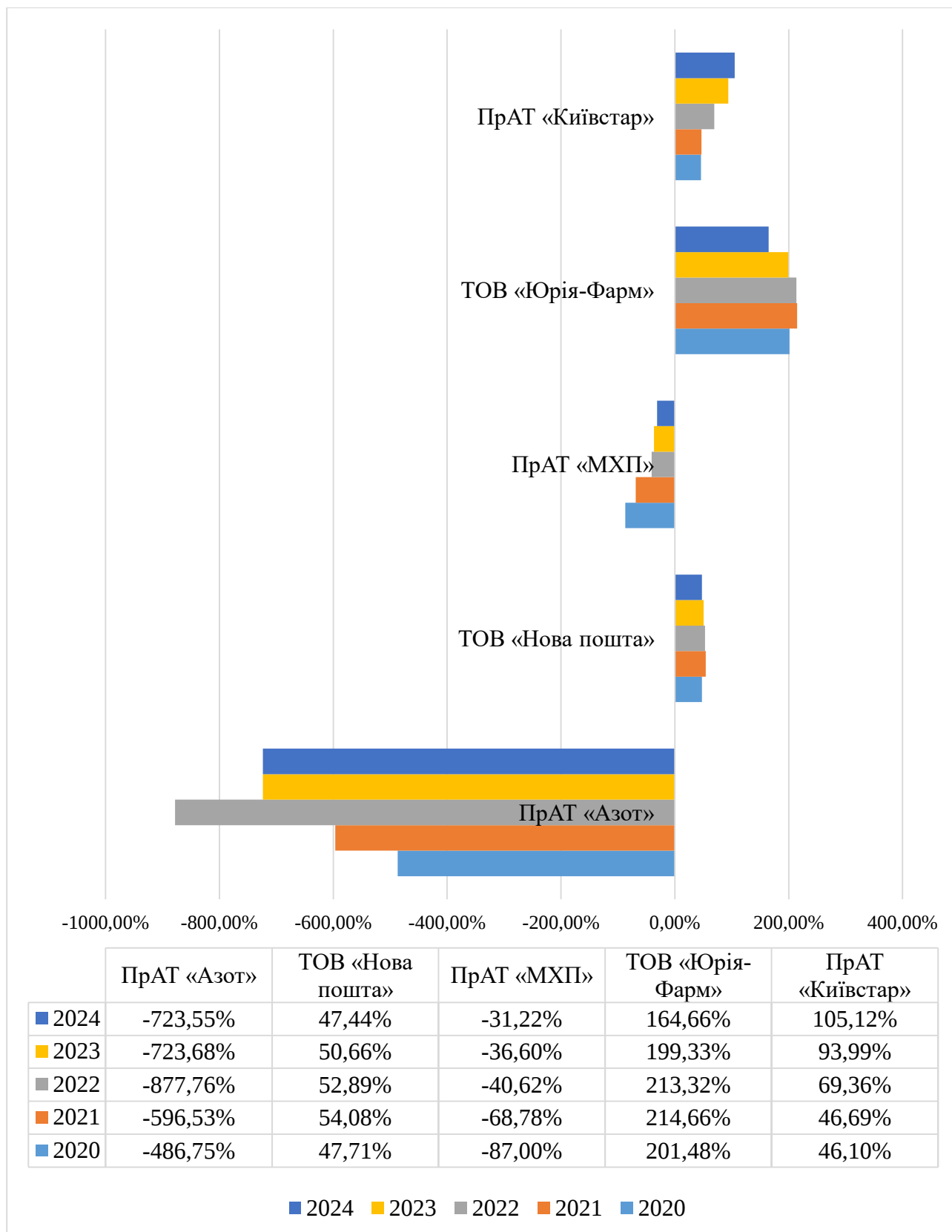


Рисунок Г.10. Динаміка значень коефіцієнту покриття підприємств, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

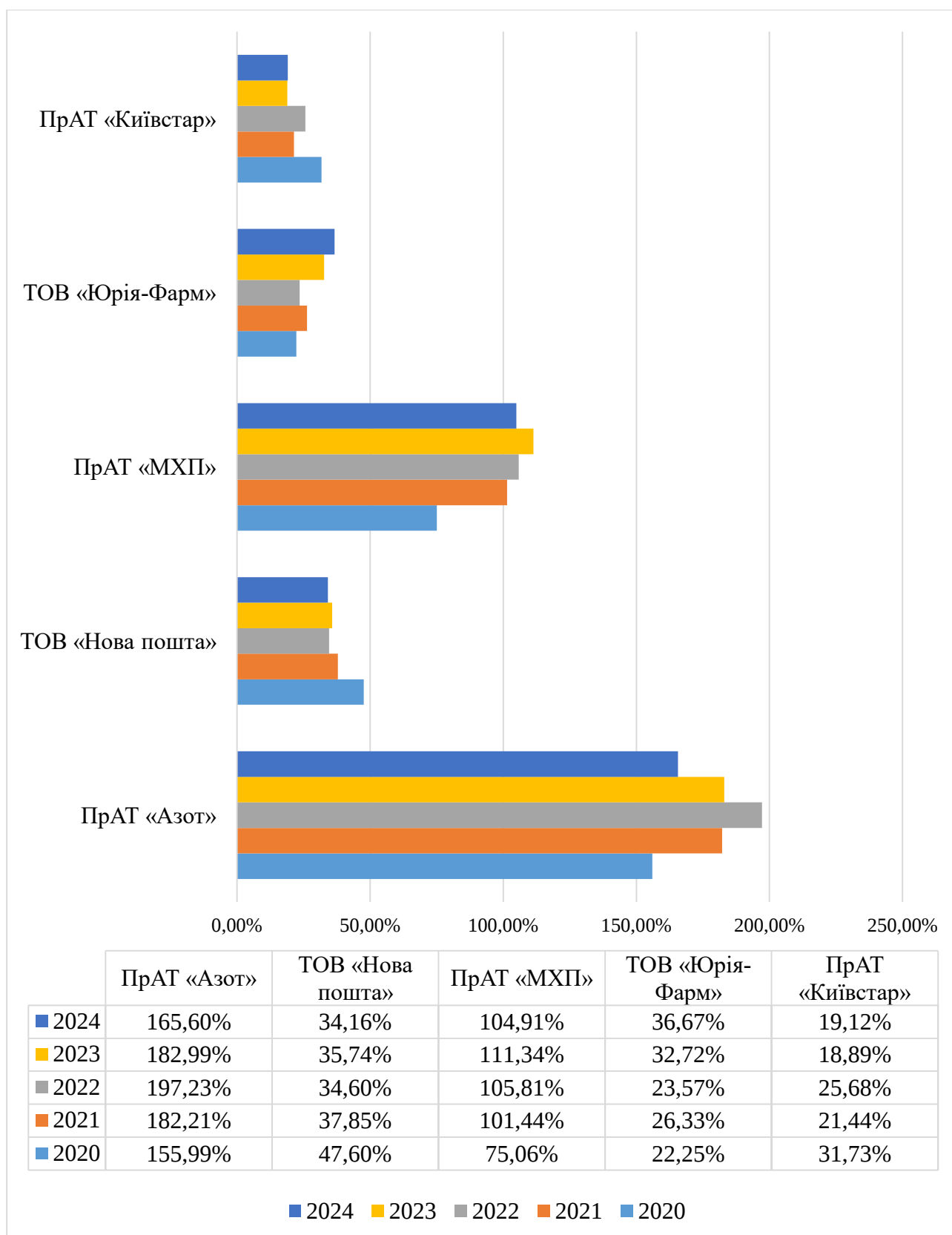


Рисунок Г.11. Динаміка значень коефіцієнту заборгованості, %

Джерело: складено автором за даними [198-207]

Результати стратегічного аналізу управління розвитком підприємств

Таблиця Д.1. - SWOT-аналіз ПрАТ «Азот»

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
– потужність виробничої бази та матеріального забезпечення; – прибуткові періоди діяльності дають змогу формувати фінансові резерви; – кваліфікаований персонал; – стабільний попит на продукцію, розташування у аграрному регіоні; – членство у великій промисловій групі.	– негативні тенденції власного капіталу; – високий рівень фінансових зобов'язань; – низький рівень ліквідності та доступних для розрахунку коштів; – відсутність впізнаваного та популярного бренду; – низький рівень інформаційної прозорості щодо необов'язкових для оприлюднення документів.
O - Можливості	T - Загрози
– економічна повоєнна відбудова – зростання попиту на продукцію підприємства; – пррширення обсягів експорту продукції; – участь у програмах декарбонізації і позитивний імідж екологічно орієнтованої компанії; – нові стратегічні партнерства; – реструктуризація та модернізація виробництва, залучення інвестицій, цифрові трансформації.	– припинення енергопостачання; – руйнування внаслідок воєнних дій; – цінові коливання на сировину та матеріали; – фінансова залежність від інвестицій та кредитів; – нові регуляторні обмеження діяльності; – втрата кадрового ресурсу та інтелектуального капіталу; – призупинення господарських процесів через повітряні тривоги.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.2. - PESTEL-аналіз ПрАТ «Азот»

Групи факторів	Фактори
P (Політичні)	– війна, мобілізація, контроль діяльності підприємств; – державна підтримка підприємств критичної інфраструктури
E (Економічні)	– інфляція, нестабільність валютного курсу; – зростання цін на газ; – сезонність попиту на продукцію.
S (Соціальні)	– скорочення кількості клієнтів; – проблеми з пошуком кваліфікованого технічного персоналу.
T (Технологічні)	– потреба в модернізації та цифровізації виробництва; – високі енергетичні затрати.
E (Екологічні)	– викиди в атмосферу від виробництва продукції; – потенційні вимоги до декарбонізації виробництва.
L (Юридичні)	– законодавчі зміни в оподаткуванні, звітності, контролі. – обмеження на експорт/імпорт продукції.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.3. - ЕТОМ-аналіз ПрАТ «Азот»

Критерій	Оцінка	Коментар
Е – Економічність	Низька	Відємний власний капітал, зростання заборгованості, однак, були періоди прибуткової діяльності
Т – Технологічність	Середня	Основні засоби морально та фізично зношені, однак, виробництво триває. Існує потреба у модернізації виробництва. Потреба у інноваціях.
О – Організація	Середня	Система управління не є публічно прозорою. Ускладнений доступ до інформації. Частково інформація представлена на сайті.
М – Мотивація	Висока	Конкурентна заробітна плата, бронювання, можливості кар'єрного зростання.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.4. - SNW-аналіз ПрАТ «Азот»

Категорія	Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)
Стратегія	Лідерство на ринку через задоволення попиту	-	Немає публічної довгострокової стратегії розвитку
Структура	Належить до великої промислової та фінансової групи (Ostchem)	-	Обмежений контроль інвесторів і інформування стейкхолдерів
Системи	Матеріальне забезпечення, фінансування потреб	-	Інформаційні шуми у комунікаціях
Персонал	Кваліфікований, збережений кадровий потенціал	-	Часткове старіння кадрів, втрата фахівців по причині мобілізації
Стиль керівництва	-	Авторитерний, обмежено публічний	Брак прозорості прийняття управлінських рішень
Культура	-	Дисципліна та мотивація	-

Джерело: складено автором

Таблиця Д.5. - SPACE-аналіз ПрАТ «Азот»

Фактор	Середнє значення	Пояснення
Фінансова сила (FS)	-5	Прибуток, рентабельність, ліквідність, оборотність капіталу, фінансова незалежність – низькі значення
Конкурентна перевага (CA)	-3	Часткова втрата ринку, але обсяги продажів зберігаються
Стабільність середовища (ES)	-6	Війна, регуляторні та сировинні шоки
Сила галузі (IS)	+4	Агрохімія має високий попит, що забезпечує перспективи розвитку

Результат: координати (+1; -11) – підприємству варто обрати захисну стратегію для подальшого поступового розвитку.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.6. - Аналіз п'яти сил Портера для ПрАТ «Азот»

Сила конкуренції	Рівень	Пояснення
Загроза нових гравців	Низький	Високий бар'єр входу в ринок (потреби матеріального оснащення, технологій, ліцензії, екологічні норми та вимоги)
Сила постачальників	Високий	Газ – домінуючий ресурс, на який існують монополістичні умови постачання
Сила споживачів	Середній	Стабільний попит, однак, висока цінова чутливість
Загроза замінників	Середній	Імпортні добрива з країн ЄС
Рівень конкуренції	Високий	Імпорт, регіональні конкуренти (ТОВ «Укравіт Сайнс Парк»)

Джерело: складено автором

Таблиця Д.7. - Карта ризиків ПрАТ «Азот»

Ймовірність настання/Вплив на розвиток	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Низька ймовірність	Штрафи, пені, неустойки Технічні збої в роботі обладнання	Збій у логістичних ланцюгах Судові суперечки	Моніторинг державних органів Санкції від постачальників
Середня ймовірність	Кібератаки Звільнення працівників	Коливання цін на ресурси	Втрата клієнтів та партнерів Поява нових конкурентів
Висока ймовірність	Конфлікти у колективі	Неспроможність погасити фінансові зобов'язання Втрата кадрів через мобілізацію	Руйнування інфраструктури у результаті воєнних дій Зростання рівня заборгованості

Джерело: складено автором

Таблиця Д.8. - Карта стейкхолдерів ПрАТ «Азот»

Інтерес до підприємства/вплив на діяльність підприємства	Слабкий інтерес	Значний інтерес
Слабкий вплив	Місцеві спільноти Заклади освіти	Виконавчий персонал Невеликі постачальники
Сильний вплив	Фіскальні органи Державні структури (контроль і моніторинг)	Власники/бенефіціари бізнесу Кредитори/банки Великий агробізнес (споживачі) Управлінський персонал

Джерело: складено автором

Таблиця Д.9. - SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
- впізнаваність бренду та стабільне фінансове становище; - кваліфікований персонал; - мотивація працівників; - дієва та високофункціональна цифрова бізнес-модель; - кількість персоналу; - зростання попиту; - високий рівень сервісу.	- високі ціни на послуги; - відсутність дієвих програм лояльності; - наявні претензії до якості обслуговування; - організація безпеки персоналу під час повітряних тривог.
O - Можливості	T - Загрози
- стрімкий розвиток інтернет-торгівлі, що збільшує попит на доставки; - розширення партнерської мережі; - вихід конкурентів з ринку; - охоплення міжнародного ринку; - збільшення кількості послуг; - підвищення рівня цифровізації сервісів.	- цінова конкуренція з боку існуючих і нових гравців ринку експрес-доставки; - нарощення частки конкурентів на внутрішньому ринку; - конкуренція на міжнародному напрямку; - зростання вартості технологій і пального, що підвищує собівартість логістики.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.10. - PESTEL-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Групи факторів	Фактори
Р (Політичні)	– загроза безпеці персоналу і логістичній інфраструктурі через тривалий воєнний конфлікт та воєнний стан в Україні; - державне регулювання ринку посилюється; - єроінтеграція стимулює до адаптації стандартів та розширення меж діяльності на європейський ринок.
Е (Економічні)	- падіння платоспроможності населення та міграція робочої сили; - висока інфляція і подорожчання палива збільшують витрати на доставку; - перерозподіл клієнтської бази на регіональному рівні через переміщення населення.
S (Соціальні)	- зміна споживацьких звичок та прагнення клієнтами комфорту та сервісу; - зміна географії попиту; - коливання рівня лояльності клієнтів.
T (Технологічні)	- цифровізація галузі (фулфілмент-центр для e-commerce); - технологічні інновації потребують витрат та навчання персоналу; - потреба у зростанні рівня цифрової грамотності клієнтів.
Е (Екологічні)	- використання електромобілів для кур'єрської доставки; - сортування й переробка пакувальних матеріалів, використання екопакування; - потреба утилізації небезпечних відходів.
L (Юридичні)	- посилення державного регулювання; - ліцензування кур'єрських послуг і контроль якості Нацкомісією; - ризик штрафів; - необхідність відповідати міжнародним правовим нормам у сфері експорту/імпорту при розширенні діяльності за кордон.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.11. - ЕТОМ-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Критерій	Оцінка	Коментар
Е – Економічність	Середня	Потреби витрат на розвиток, модернізацію, цифровізацію, сплату штрафів і компенсацій.
Т – Технологічність	Висока	Активне запровадження інновацій і цифрових технологій у бізнес-процеси.
О – Організація	Висока	Розгалужена високофункціональна організаційна структура, велика кількість відділень і представництв.
М – Мотивація	Висока	Численні програми навчання та розвитку, конкурентоспроможна заробітна плата, бронювання.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.12. - SNW-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Категорія	Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)
Стратегія	Формалізована та чітка стратегія розвитку бізнесу	Амбітні цілі, що потребують фінансування	Невизначеність у зв'язку з війною в Україні
Структура	Доступність та представництва у різних регіонах	-	Складність управління та контролю
Системи	Високий рівень цифровізації	-	Високі цифрові ризики
Персонал	Вмотивований та кваліфікований кадровий ресурс	Помірні можливості кар'єрного зростання	Висока плинність кадрів
Стиль керівництва	-	Демократичний	
Культура	-	Сформовані основи корпоративної культури та соціальної відповідальності	-

Джерело: складено автором

Таблиця Д.13. - SPACE-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Фактор	Середнє значення	Пояснення
Фінансова сила (FS)	+6	Прибуткова і фінансово потужна компанія, що має чистий прибуток, значний власний капітал і ресурси для інвестицій. Сильна фінансова база дозволяє реалізувати масштабні проекти (будівництво хабів, запуск авіакомпанії).
Конкурентна перевага (CA)	+6	Компанія має суттєві конкурентні переваги: упізнаваний бренд №1, найбільша мережа відділень, найкоротші строки доставки по країні, сучасні ІТ-рішення. Компанія першою виводить нові послуги, випереджаючи конкурентів, і утримує ~60% ринку. Все це забезпечує їй провідну позицію.

Продовження табл. Д.13

Фактор	Середнє значення	Пояснення
Стабільність середовища (ES)	+5	Ринок експрес-доставки в Україні динамічно зростає. Галузь характеризується високим попитом та потенціалом розвитку. Індустрія є критичною для бізнесу і населення, тому має підтримку та можливості зростання. Однак, присутні воєнні ризики, що знижують оцінку.
Сила галузі (IS)	-5	Зовнішнє середовище дуже нестабільне через війну та економічну невизначеність. Раптові події (вторгнення, блекаути, карантини) можуть різко вплинути на роботу компанії, тимчасово зупинити її діяльність. Існує загроза втрати клієнтів та необхідність постійної адаптації до мінливих умов.

Результат: координати (+11; 1) – підприємству варто обрати агресивну стратегію розвитку та захоплення ринку.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.14. - Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ «Нова Пошта»

Сила конкуренції	Рівень	Пояснення
Загроза нових гравців	Середня	Існують бар'єри входу на ринок експрес-доставки; ринок привабливий, і великі фінансово-промислові групи можуть запускати власні логістичні служби; компанія має ефект масштабу і бренд; загалом ринок не монополізований, але новачкам важко привабити клієнтів.
Сила постачальників	Низька	Постачальників на ринку багато, їх легко замінити або диверсифікувати; компанія диктує умови співпраці, користуючись масштабом своєї діяльності.
Сила споживачів	Середня	Клієнти мають вибір серед кількох операторів, тому певний вплив з їх боку на компанію існує, однак, завдяки найкращому сервісу та покриттю компанія утримує лояльність значної частини клієнтів, і її частка ринку дуже велика, корпоративні клієнти можуть впливати на тарифи, але загалом компанія диктує ринкові стандарти.
Загроза заміників	Висока	Постійно використовуються альтернативні способи передати товар або документ, фізичні посилки замінюються цифровими рішеннями (електронні документи замість листів, грошові перекази замість відправки товарів), а також самовивозами. Це вимагає від компанії постійно підвищувати якість своїх послуг.
Рівень конкуренції	Середня	Компанія домінує на ринку, але присутні сильні конкуренти – державна Укрпошта (друга за часткою ринку) та низка інших кур'єрських доставок. Конкурентна боротьба відчутна на середньому рівні: конкуренти наслідують інновації компанії, демпінгують під час надання ряду сервісів.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.15. - Карта ризиків ТОВ «Нова Пошта»

Ймовірність настання/Вплив на розвиток	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Низька ймовірність	Втрата брендом популярності та погіршення іміджу та ділової репутації	Кадровий голод та відсутність кадрового резерву	Посилення державного контролю галузі
Середня ймовірність	Скорочення попиту на послуги через зміну рівня платоспроможності населення	Зростання цін через зміну курсу валют	Поява нових конкурентів та розвиток цифрових замінників традиційних послуг
Висока ймовірність	Залежність від партнерів, інвесторів, стейкхолдерів	Ризики кібернетичних вторгнень і втрат	Фізична безпека інфраструктури та персоналу

*Джерело: складено автором***Таблиця Д.16. - Карта стейкхолдерів ТОВ «Нова Пошта»**

Інтерес до підприємства/вплив на діяльність підприємства	Слабкий інтерес	Значний інтерес
Слабкий вплив	Рекрутингові агентства Освітні установи	Персонал Постачальники та посередники
Сильний вплив	Державні органи влади Державні структури інших держав	Власники та інвестори Клієнти Партнери Конкуренти

*Джерело: складено автором***Таблиця Д.17. - SWOT-аналіз ТОВ «Юрія-Фарм»**

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
- широкий асортимент продукції; - сучасне виробництво та відповідність стандартам GMP; - науково-дослідницький і інтелектуальний потенціал; - інноваційність виробництва; - фаховий кадровий склад; - соціальна відповідальність та участь у програмах охорони здоров'я; - наявність власного бренду та його впізнаваність на ринку.	- залежність від імпортової сировини та постачальників; - залежність від фінансових ресурсів інвесторів; - високі виробничі витрати; - вплив державного регулювання на галузь; - потреба у постійному оновленні технологій та підходів до R&D.

Продовження табл. Д.17.

О - Можливості	Т - Загрози
- зростання фармацевтичного ринку та обсягу продажів під впливом війни; - імпортозаміщення; - вихід на нові ринки; - розвиток біотехнологій та поява нової продукції, розширення асортименту; - нові партнерства та співпраця; - запровадження цифрових технологій у галузь.	- політична та економічна нестабільність; - зростання конкуренції; - зростання стандартів і вимог; - патентні спори та питання інтелектуальної власності; - логістичні ризики; - зростання цін на сировину та матеріали.

*Джерело: складено автором***Таблиця Д.18. - PESTEL-аналіз ТОВ «Юрія-Фарм»**

Групи факторів	Фактори
Р (Політичні)	Політична нестабільність, воєнні дії, державна політика у галузі, підтримання вітчизняного виробництва, євроінтеграційні процеси та геополітичні відносини.
Е (Економічні)	Рівень інфляції та девальвація національної валюти, зміни купівельної спроможності населення, доступність фінансових ресурсів і зміни інвестиційного клімату, рівень конкуренції та цінова політика.
S (Соціальні)	Демографічна ситуація, рівень турботи населення про власне здоров'я, зміни в культурі самолікування та ставленні до лікарів, епідемії та поширення захворювань, доступність медичної допомоги та якість послуг.
Т (Технологічні)	Розвиток біотехнологій та генетичної інженерії, цифровізація галузі охорони здоров'я, автоматизація та роботизація виробництва, використання штучного інтелекту у фармакології, інновації в упаковці та доставці ліків.
Е (Екологічні)	Нові екологічні норми та вимоги, стале виробництво та «зелені» ініціативи, управління відходами та безвідходне виробництво, розвиток корпоративної соціальної відповідальності у компанії.
L (Юридичні)	Зміна законодавчих вимог до діяльності у галузі, законодавство про захист прав споживачів та персональних даних, міжнародне регулювання.

*Джерело: складено автором***Таблиця Д.19. - ЕТОМ-аналіз ТОВ «Юрія-Фарм»**

Критерій	Оцінка	Коментар
Е – Економічність	Середня	Компанія стабільно працює на ринку, але залежність від імпортової сировини та коливання курсу валют можуть впливати на собівартість та маржинальність. Інвестиції у R&D та модернізацію виробництва створюють значне фінансове навантаження, що може впливати на чистий прибуток у короткостроковій перспективі.

Продовження табл. Д.19.

Критерій	Оцінка	Коментар
Т – Технологічність	Висока	Компанія має сучасні виробничі потужності, що відповідають міжнародним стандартам GMP (Good Manufacturing Practice). Компанія активно інвестує в R&D та впроваджує нові лікарські засоби, що свідчить про високий рівень технологічної адаптації. Існує постійна потреба в оновленні та впровадженні нових технологій у фармацевтичному виробництві.
О – Організація	Середня	Компанія має розгалужену систему дистрибуції та ефективну команду медичних представників. Це вказує на добре налагоджені операційні процеси та взаємодію з ринком. Однак, як і для більшості приватних компаній, внутрішня структура управління та окремі процеси не є публічно прозорими, але загальна ефективність свідчить про високий рівень організації.
М – Мотивація	Висока	У фармацевтичній галузі, особливо для компаній з R&D, залучення та утримання кваліфікованих кадрів є критично важливим. ТОВ «Юрія-Фарм» пропонує конкурентну заробітну плату, соціальні пакети та можливості для професійного розвитку та навчання (що відповідає необхідності відповідати стандартам GMP). Це мотивує співробітників та забезпечує високий рівень експертизи.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.20. - SNW-аналіз ТОВ «Юрія-Фарм»

Категорія	Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)
Стратегія	Чітка стратегія інновацій та розширення асортименту продукції. Прагнення до відповідності міжнародним стандартам якості (GMP).	Амбітні цілі щодо розробки нових препаратів, що вимагають значних інвестицій та тривалих клінічних випробувань.	Залежність від змін у регуляторній політиці та державних закупівлях, що може впливати на стратегічне планування. Невизначеність у зв'язку з війною в Україні.
Структура	Ефективна організація дистрибуції та мережі медичних представників. Налагоджена структура управління якістю на виробництві.	-	Можлива складність у швидкій адаптації великої виробничої структури до різких ринкових змін або нових технологій.
Системи	Високотехнологічне виробниче обладнання, що відповідає стандартам GMP. Сучасні лабораторні та контрольні системи.	-	Висока потреба у постійних інвестиціях у модернізацію та оновлення технологічних систем. Залежність від імпортних технологій та програмного забезпечення для певних процесів.

Продовження табл. Д.20.

Категорія	Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)
Персонал	Висококваліфікований персонал у виробництві, R&D та медичних представниках. Наявність власних програм навчання та підвищення кваліфікації.	Можливості кар'єрного зростання можуть бути помірними у деяких вузькоспеціалізованих відділах.	Потенційна «битва за таланти» у висококонкурентній фармацевтичній галузі. Відтік кадрів через міграцію, пов'язану з війною.
Стиль керівництва	Орієнтація на якість та дотримання міжнародних стандартів. Фокус на наукових дослідженнях та інноваціях.	Демократичний підхід до заохочення ініціатив та дотримання стандартів.	-
Культура	Сформована культура високих стандартів якості та відповідальності. Активна корпоративна соціальна відповідальність та участь у медичних програмах.	-	-

Джерело: складено автором

Таблиця Д.21. - SPACE-аналіз ТОВ «Юрія-Фарм»

Фактор	Значення	Пояснення
Фінансова сила (FS)	-4	Компанія має стабільні доходи, доступ до кредитування та інвестиційний потенціал. Підприємство функціонує на ринку з постійним попитом, що забезпечує достатню ліквідність та прибутковість. Хоча високі інвестиції в R&D та модернізацію можуть тимчасово впливати на деякі показники, загальна фінансова стійкість є високою.
Конкурентна перевага (CA)	-2	Підприємство має сильні конкурентні переваги: широкий асортимент продукції, відповідність стандартам GMP, власний R&D потенціал та розгалужену дистрибуцію. Однак, інтенсивна конкуренція з боку міжнародних та інших вітчизняних виробників, а також загроза генериків, вимагає постійних зусиль для збереження та посилення ринкових позицій.
Стабільність середовища (ES)	-5	Фармацевтичний ринок України характеризується високою нестабільністю через повномасштабну війну, макроекономічні коливання, а також непередбачувані зміни у державному регулюванні. Це створює значні виклики для планування та операційної діяльності.
Сила галузі (IS)	+5	Фармацевтична галузь України має високий попит, що постійно зростає. Галузь є критично важливою та підтримується державою, що забезпечує певні перспективи розвитку. Існує потенціал для імпортозаміщення та експорту, що робить галузь привабливою.

Результат: координати (+3; -9) – підприємству варто обрати захисну стратегію розвитку із підтриманням досягнутого рівня конкурентних переваг.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.22. - Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ «Юрія-Фарм»

Сила конкуренції	Рівень	Пояснення
Загроза нових гравців	Низький	Вхід на фармацевтичний ринок є надзвичайно складним і вимагає інвестицій. Існують дуже високі регуляторні бар'єри (ліцензування, сертифікація GMP, реєстрація препаратів), що робить ринок малопривабливим для новачків без значного досвіду та капіталу
Сила постачальників	Середній	Постачальниками є переважно виробники активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ), допоміжних речовин та обладнання. Багато АФІ імпортуються, і кількість їхніх виробників може бути обмеженою, що надає постачальникам певну силу впливу на ціни та умови.
Сила споживачів	Середній	Кінцеві споживачі (пацієнти) впливають опосередковано через лікарів та фармацевтів, які роблять вибір препаратів. Наявність аналогів дає споживачам певний вибір. Оптові споживачі купують великі обсяги, вимагають знижок, кращих умов співпраці, а також можуть впливати на асортимент, що буде представлений на полицях. Держава (через механізми закупівель) є дуже сильним споживачем, диктуючи умови та ціни.
Загроза замінників	Високий	Існує висока загроза замінників у вигляді генеричних препаратів (аналогів оригінальних ліків), а також інших терапевтичних підходів (хірургічні втручання, фізіотерапія, дієтотерапія). Постійно з'являються нові ліки та методи лікування.
Рівень конкуренції	Високий	Фармацевтичний ринок України є висококонкурентним. Підприємство конкурує як з великими міжнародними фармацевтичними компаніями, так і з потужними вітчизняними виробниками. Конкурентна боротьба йде за частку ринку, лояльність лікарів та аптек, а також за перемогу в державних тендерах.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.23. - Карта ризиків ТОВ «Юрія-Фарм»

Ймовірність настання/Вплив на розвиток	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Низька ймовірність	Втрата брендом популярності та погіршення іміджу та ділової репутації (за умови постійної роботи над якістю та CSR).	Кадровий голод та відсутність кадрового резерву (для специфічних, некритичних позицій). Зниження інтересу з боку міжнародних інвесторів.	Посилення державного контролю галузі. Запровадження нових жорстких екологічних стандартів.

Продовження табл. Д.23.

Ймовірність настання/Вплив на розвиток	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Середня ймовірність	Скорочення попиту на окремі види продукції через зміну вподобань споживачів. Збільшення операційних витрат через інфляцію без пропорційного підвищення цін.	Зростання цін через зміну курсу валют (особливо на імпорту сировину). Збої у роботі ІТ-систем та виробничого обладнання (некритичні). Зміни в системі державних закупівель (частково)	Поява нових конкурентів та розвиток цифрових замінників традиційних препаратів. Витік або компрометація конфіденційної інформації (пацієнтів, R&D).
Висока ймовірність	Залежність від логістичних ланцюгів та доступності транспортної інфраструктури в умовах війни (втрата доступу до окремих маршрутів).	Ризики кібернетичних вторгнень і втрат. Обмеження доступу до критично важливої сировини та інгредієнтів. Зростання податкового навантаження та зміна фіскальної політики.	Фізична безпека інфраструктури та персоналу (через воєнні дії). Непередбачувані зміни в регуляторній політиці та законодавстві. Порушення ланцюгів поставок критичних компонентів. Масштабні збої в енергопостачанні

*Джерело: складено автором***Таблиця Д.24. - Карта стейкхолдерів ТОВ «Юрія-Фарм»**

Інтерес до підприємства/вплив на діяльність підприємства	Слабкий інтерес	Значний інтерес
Слабкий вплив	Рекрутингові агентства. Освітні установи. Місцеві ЗМІ. Постачальники.	Потенційні співробітники. Пенсіонери компанії. Екологічні організації. Громадські організації пацієнтів.
Сильний вплив	Державні структури інших держав (для експорту/імпорту сировини). Міжнародні торговельні організації	Власники та інвестори. Клієнти (аптечні мережі, лікувальні заклади, дистриб'ютори). Персонал. Постачальники сировини та обладнання. Державні органи влади. Конкуренти. Банки та кредитні установи. Наукові та дослідницькі установи

Джерело: складено автором

Таблиця Д.25. - SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
- вертикальна інтеграція бізнесу; - лідерські позиції на ринку м'яса птиці; - сучасні виробничі потужності; - експортний потенціал та вихід на міжнародні ринки; - власний земельний фонд; - впізнаваний бренд на ринку праці та соціальна відповідальність.	- цінова залежність від сировини; - екологічний тиск, зростання норм і стандартів; - епідемії; - потреби у капітальних витратах і оновленнях технологічних процесів; - залежність від логістики.
O - Можливості	T - Загрози
- зростання рівня споживання м'яса та м'ясних продуктів; - поглиблення переробки та розширення асортименту; - цифрові трансформації бізнесу; - розвиток власних роздрібних мереж та франчайзингу; - експорт у країни ЄС; - інновації та досягнення цілей сталого розвитку.	- політична та економічна нестабільність; - зміни світових цін на аграрну продукцію; - посилення кокуренції; - зміни клімату; - спалахи епідемій; - торговельні бар'єри.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.26. - PESTEL-аналіз ПрАТ «МХП»

Групи факторів	Фактори
Р (Політичні)	Політична нестабільність та воєнні дії, державна аграрна політика, підтримка вітчизняного аграрного виробництва, євроінтеграційні процеси, вплив міжнародних відносин на торговельні партнери, доступ до нових ринків збуту та постачальників.
Е (Економічні)	Зміни купівельної спроможності населення, доступність фінансових ресурсів і зміни інвестиційного клімату, рівень конкуренції та цінова політика, волатильність світових цін на зернові та м'ясо.
S (Соціальні)	Демографічна ситуація та міграція населення, зміни у споживчих вподобаннях, рівень обізнаності про здорове харчування та безпеку продуктів, здоров'я нації та епідеміологічна ситуація, соціальна відповідальність бізнесу.
T (Технологічні)	Розвиток агротехнологій, цифровізація агробізнесу, інновації у переробці та зберіганні, розвиток біотехнологій, енергоефективні технології.
Е (Екологічні)	Нові екологічні норми та вимоги, стале виробництво та «зелені» ініціативи, управління відходами та безвідходне виробництво, зміна клімату та погодні аномалії.
L (Юридичні)	Зміна законодавчих вимог до агропромислової діяльності, законодавство про захист прав споживачів, антимонопольне законодавство, трудове законодавство, міжнародне регулювання та торговельні угоди.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.27. - ЕТОМ-аналіз ПрАТ «МХП»

Критерій	Оцінка	Коментар
Е – Економічність	Середня	Компанія демонструє значні обсяги виручки та є одним з найбільших платників податків. Проте, економічні показники можуть бути нестабільними через залежність від цін на сировину, коливань світових цін на м'ясо птиці, валютних ризиків та геополітичної ситуації. Інвестиції у розширення виробництва та нові технології впливають на фінансовий результат.
Т – Технологічність	Середня	МХП є технологічно розвинутою компанією в агропромисловому секторі. Використовуються сучасні технології у вирощуванні зернових, птахівництві, переробці та логістиці. Компанія активно інвестує в автоматизацію, новітнє обладнання та цифрові рішення для оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності та відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів.
О – Організація	Висока	МХП – це вертикально інтегрований холдинг зі складною структурою, що включає всі етапи від вирощування кормів до реалізації готової продукції. Це вимагає високоефективної організації та координації всіх підрозділів. Компанія має чіткі бізнес-процеси, налагоджену систему управління якістю та логістикою. Хоча деталі внутрішньої організації не є повністю публічними, масштаб та успішність операцій свідчать про високий рівень організації.
М — Мотивація	Висока	МХП є одним з найбільших роботодавців в Україні. Компанія активно інвестує в розвиток персоналу, пропонує конкурентні умови праці, соціальні пакети та можливості для кар'єрного зростання. Існує власна корпоративна культура та програми навчання. В умовах війни, компанія також активно підтримує своїх співробітників, що сприяє високій мотивації та утриманню кваліфікованих кадрів.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.28. - SNW-аналіз ПрАТ «МХП»

Категорія	Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)
Стратегія	Чітка стратегія вертикальної інтеграції та лідерства на ринку. Активна експортна стратегія.	Амбітні цілі, що потребують значного фінансування та інвестицій в умовах війни.	Невизначеність та корекція планів у зв'язку з війною в Україні та глобальною нестабільністю ринків.

Продовження табл.Д.28.

Категорія	Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)
Структура	Вертикально інтегрована структура забезпечує контроль над усім ланцюгом створення вартості. Розгалужена мережа виробничих та дистрибуційних об'єктів.	-	Складність управління та координації такої великої та розгалуженої структури. Бюрократичні процеси, що можуть уповільнювати прийняття рішень.
Системи	Високий рівень автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Ефективні системи управління якістю та безпекою харчових продуктів.	-	Вразливість до кібератак та збоїв у складних ІТ-системах. Висока потреба у постійних інвестиціях в оновлення технологічних систем.
Персонал	Кваліфікований та вмотивований кадровий ресурс. Наявність власних програм навчання та розвитку.	Помірні можливості кар'єрного зростання для деяких категорій працівників у великій, стабільній структурі.	Висока плинність кадрів на низових позиціях або у регіонах. Дефіцит вузькоспеціалізованих фахівців у певних галузях агроіндустрії.
Стиль керівництва	Централізований контроль якості та ключових процесів. Орієнтація на досягнення високих фінансових та операційних показників.	Демократичний підхід до управління інноваціями та корпоративною культурою.	Потенційна інертність великої організації до швидких зовнішніх змін.
Культура	Сформовані основи корпоративної культури, що базуються на лідерстві та інноваціях. Активна корпоративна соціальна відповідальність.	-	-

Джерело: складено автором

Таблиця Д.29. - SPACE-аналіз ПрАТ «МХП»

Фактор	Значення	Пояснення
Фінансова сила (FS)	+4	Компанія є одним із найбільших агрохолдингів України з значними активами. Компанія має доступ до міжнародних ринків капіталу (через євробонди) та демонструє високий рівень рентабельності у відносно стабільні періоди. Вертикальна інтеграція сприяє контролю над витратами, що підвищує фінансову стійкість, незважаючи на волатильність ринків.
Конкурентна перевага (CA)	-1	Підприємство має сильні конкурентні переваги: лідерська позиція на ринку курятини, вертикальна інтеграція, власний земельний банк та сильні бренди. Однак, інтенсивна конкуренція з боку інших великих гравців та імпортерів, а також чутливість до цінових воєн, змушують компанію постійно вдосконалюватись, що дещо знижує її перевагу в певних сегментах.
Стабільність середовища (ES)	-5	Агропромисловий сектор України перебуває під значним впливом нестабільності, спричиненої повномасштабною війною (ризики для виробництва, логістики, енергопостачання). Додаються макроекономічні коливання, зміна клімату (вплив на врожайність), а також непередбачувані регуляторні зміни в аграрній та експортній політиці.
Сила галузі (IS)	+5	Галузь агропромислового комплексу в Україні є життєво важливою та має високий потенціал зростання завдяки родючим землям та значним експортним можливостям. Існує стабільний внутрішній та світовий попит на продукцію. Галузь отримує певну державну підтримку та є ключовою для економіки країни, що забезпечує її привабливість та перспективи.

Результат: координати (+4; -1) – підприємству варто обрати стратегію конкурентного розвитку із нарощенням економічного потенціалу та стабілізацією фінансового стану.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.30. - Аналіз п'яти сил Портера для ПрАТ «МХП»

Сила конкуренції	Рівень	Пояснення
Загроза нових гравців	Низький	Вхід на ринок вимагає колосальних інвестицій. Необхідні значні капіталовкладення, спеціалізовані знання, дотримання жорстких ветеринарних та санітарних норм. Компанія має значний ефект масштабу, налагоджені ланцюги поставок та розгалужену дистрибуційну мережу, що є суттєвими бар'єрами для входу новачків.
Сила постачальників	Низький	Завдяки вертикальній інтеграції, підприємство значною мірою забезпечує себе кормами (власне зерно) та генетичним матеріалом. Для решти постачальників ринок є досить конкурентним, і МХП, будучи великим покупцем, має значний обсяг замовлень, що дає йому сильні переговорні позиції. Компанія може диверсифікувати постачальників, знижуючи їхній вплив.

Продовження табл.Д.30.

Сила конкуренції	Рівень	Пояснення
Сила споживачів	Середній	Роздрібні споживачі (B2C) мають вибір серед кількох виробників курятини та інших видів м'яса. Проте бренд дуже сильний, а дистрибуція МХП – найширша, що утримує клієнтів. Для корпоративних клієнтів (B2B) сила впливу є вищою, оскільки вони купують великі обсяги та можуть вимагати кращих умов, цін чи спеціалізованої продукції. Завдяки масштабу та якості продукції, МХП є лідером, але змушений враховувати вимоги клієнтів.
Загроза заміників	Середній	Хоча прямих заміників м'яса птиці як джерела білка мало, існують альтернативні види м'яса. Зростання свідомості щодо здорового харчування та екології може сприяти розвитку цього сегменту, що вимагає від компанії постійно адаптуватися, розширювати асортимент та працювати над доданою вартістю продукції.
Рівень конкуренції	Високий	На внутрішньому ринку України компанія домінує, але присутні сильні вітчизняні конкуренти. Конкурентна боротьба є інтенсивною, особливо у ціновому сегменті та за частку на полицях супермаркетів. Конкуренти інвестують у власні бренди, логістику та технології, прагнучи зменшити відрив від лідера. На експортних ринках конкуренція ще вища, оскільки компанія конкурує з глобальними гравцями.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.31. - Карта ризиків ПрАТ «МХП»

Ймовірність настання/Вплив на розвиток	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Низька ймовірність	Втрата брендом популярності та погіршення іміджу. Запровадження жорстких міжнародних торговельних обмежень.	Дефіцит окремих категорій персоналу. Незначні спалахи захворювань серед птиці.	Раптова зміна переваг споживачів (наприклад, масовий перехід на вегетаріанство). Обмеження імпорту обладнання через санкції проти країни-постачальника.
Середня ймовірність	Скорочення попиту на окремі види продукції. Зростання цін на енергоносії.	Зростання цін на зернові та кормові добавки. Збої в роботі ІТ-систем та автоматизованих виробничих ліній.	Посилення державного регулювання та податкового тиску на агросектор. Поява сильних нових конкурентів.
Висока ймовірність	Залежність від зовнішніх ринків збуту та логістичних маршрутів.	Ризики кібернетичних вторгнень і втрат. Обмеження доступу до земельних ресурсів.	Фізична безпека виробничих потужностей та персоналу. Збої в енергопостачанні та інфраструктурі. Спалахи захворювань.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.32. - Карта стейкхолдерів ПрАТ «МХП»

Інтерес до підприємства/вплив на діяльність підприємства	Слабкий інтерес	Значний інтерес
Слабкий вплив	Місцеві ЗМІ; Непрофільні громадські організації	Місцеві громади; Потенційні співробітники; Пенсіонери компанії; Екологічні організації (без прямого протистояння).
Сильний вплив	Державні структури інших держав (для експорту); Міжнародні торговельні організації (ВТО); Фінансові регулятори (НБУ)	Власники та інвестори; Клієнти (B2B, B2C); Персонал; Постачальники та посередники; Державні органи влади (центральні, регуляторні); Конкуренти; Банки та кредитні установи; Партнери (стратегічні, дистриб'ютори)

Джерело: складено автором

Таблиця Д.33. - SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар»

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
- велика абонентська база; - найширше мережеве покриття; - сильний впізнаваний бренд; - лояльні клієнти; - високий рівень інновацій та цифровізації; - надійність і стійка інфраструктура; - кваліфікований персонал та дієва корпоративна культура.	- залежність від зовнішніх факторів і попиту; - високі капітальні витрати (CAPEX) на розвиток і модернізацію діяльності; - складна управлінська архітектура; - ймовірність кібератак; - поширення іміджу «дорогої» компанії.
O - Можливості	T - Загрози
- розроблення і розвиток нових цифрових послуг; - економічне відновлення та зростання попиту; - повернення окупованих територій, обладнання і клієнтів; - розвиток конвергентних послуг; - потенціал збільшення середнього доходу на одного користувача (ARPU)	- продовження війни та ускладнення її наслідків; - посилення конкуренції на ринку; - державне регулювання та податковий тиск; - технологічні прориви та поява нових стандартів; - ризики безпеки даних; - зменшення кількості абонентів через демографічні та конкурентні причини.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.34. - PESTEL-аналіз ПрАТ «Київстар»

Групи факторів	Фактори
Р (Політичні)	Політична нестабільність та воєнні дії, державна політика в галузі телекомунікацій, регулювання ринку (ліцензування, частотний ресурс), державні програми цифровізації, підтримка вітчизняного виробництва, гармонізація українського законодавства з нормами ЄС у телеком-галузі, геополітичні відносини.
Е (Економічні)	Рівень інфляції та девальвація національної валюти, зміни купівельної спроможності населення, доступність фінансових ресурсів і зміни інвестиційного клімату, рівень конкуренції та цінова політика, зростання цін на енергоносії.
S (Соціальні)	Демографічна ситуація та міграція населення, зміни у споживчих звичках, рівень цифрової грамотності населення, очікування щодо соціальної відповідальності бізнесу.
T (Технологічні)	Розвиток 5G та інших телекомунікаційних стандартів, цифровізація суспільства та економіки, розвиток штучного інтелекту (AI) та машинного навчання, інновації у програмному забезпеченні та кібербезпеці, розвиток конвергентних технологій: злиття мобільного та фіксованого зв'язку, інтеграція з медіа-сервісами та іншими галузями.
Е (Екологічні)	Нові екологічні норми та вимоги, стале виробництво та «зелені» ініціативи, управління відходами та безвідходне виробництво, розвиток корпоративної соціальної відповідальності у компанії.
L (Юридичні)	Зміна законодавчих вимог до діяльності телекомунікаційних компаній, законодавство про захист прав споживачів та персональних даних, антимонопольне законодавство, міжнародне регулювання, законодавство про кібербезпеку.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.35. - ЕТОМ-аналіз ПрАТ «Київстар»

Критерій	Оцінка	Коментар
Е – Економічність	Висока	Компанія є лідером телеком-ринку України та демонструє високі фінансові показники, має стабільний потік доходів від абонентів, інвестує у розширення мережі та цифрові послуги. Незважаючи на значні капітальні витрати на інфраструктуру та вплив війни, компанія підтримує високу рентабельність, що підтверджується її значними інвестиційними планами на відновлення та розвиток.
Т – Технологічність	Дуже висока	Підприємство є технологічним лідером у своїй галузі. Компанія постійно впроваджує новітні технології мобільного зв'язку (4G, підготовка до 5G), розвиває фіксований інтернет, хмарні сервіси, Big Data, AI та інші цифрові рішення. Має складну та надійну IT-інфраструктуру. Постійні інвестиції в модернізацію обладнання та розробку інноваційних послуг підтверджують високий рівень технологічності.

Продовження табл.Д.35

Критерій	Оцінка	Коментар
О – Організація	Висока	Організація зі складною, але ефективно структурованою моделлю управління. Компанія має чіткі бізнес-процеси для обслуговування мільйонів клієнтів, управління мережею, розробки продуктів та маркетингу. Використовуються сучасні ERP- та CRM-системи. Навіть в умовах війни компанія продемонструвала високий рівень організації та стійкості, забезпечуючи безперебійний зв'язок та швидке відновлення пошкоджених об'єктів.
М – Мотивація	Висока	Підприємство активно інвестує у свій людський капітал. Компанія пропонує конкурентну заробітну плату, соціальні пакети, широкі можливості для навчання та професійного розвитку (зокрема, через корпоративний університет та спеціалізовані ІТ-академії). Існує сильна корпоративна культура, орієнтована на інновації та клієнтоцентричність. В умовах війни компанія також надає значну підтримку своїм співробітникам (наприклад, бронювання, психологічна підтримка), що сприяє високій лояльності та мотивації.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.36. - SNW-аналіз ПрАТ «Київстар»

Категорія	Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)
Стратегія	Лідерська стратегія на ринку телекомунікацій та активна інвестиційна стратегія у розвиток мережі та нових технологій (4G/5G). Чітка стратегія цифровізації та розбудови екосистеми послуг.	Амбітні цілі щодо розгортання 5G та розширення портфеля цифрових послуг, що потребують значних фінансових ресурсів та часу.	Невизначеність та необхідність постійних коректив стратегії у зв'язку з війною в Україні, що впливає на абонентську базу та інфраструктуру.
Структура	Масштабна та розгалужена структура, що забезпечує покриття та обслуговування по всій країні. Вертикально інтегрована модель, що охоплює мережеву інфраструктуру, ІТ-системи, продажі та підтримку клієнтів.	-	Складність управління та координації такої великої організації. Потенційна бюрократія та повільність у прийнятті рішень через розмір компанії.
Системи	Високотехнологічна та надійна мережева інфраструктура. Сучасні ІТ-системи (ERP, CRM, Big Data платформи), високий рівень автоматизації та цифровізації процесів.	-	Високі цифрові ризики, включаючи загрози кібератак на критичну інфраструктуру. Значна потреба у постійних інвестиціях в оновлення та розвиток складних технологічних систем.

Продовження табл.Д.36.

Категорія	Сильні (S)	Нейтральні (N)	Слабкі (W)
Персонал	Висококваліфікований та вмотивований персонал. Сильна корпоративна культура, що підтримує клієнтоцентричність. Наявність власних програм навчання та розвитку, корпоративний університет.	Помірні можливості кар'єрного зростання для деяких спеціалістів у великій та стабільній компанії.	Потенційна плинність кадрів, спричинена війною або міграцією. Дефіцит вузькоспеціалізованих ІТ-фахівців на ринку праці.
Стиль керівництва	Лідерський та інноваційний стиль керівництва. Орієнтація на стратегічний розвиток та адаптацію до викликів ринку.	Демократичний підхід до заохочення ініціатив та відкритої комунікації всередині компанії.	
Культура	Сформовані основи сильної корпоративної культури, яка включає відповідальність, клієнтоцентричність та інновації. Активна корпоративна соціальна відповідальність.	-	-

Джерело: складено автором

Таблиця Д.37. - SPACE-аналіз ПрАТ «Київстар»

Фактор	Значення	Пояснення
Фінансова сила (FS)	+5	Підприємство є фінансово потужною компанією з високими та стабільними доходами, значним запасом ліквідності та доступом до капіталу. Компанія має значні прибутки та високу рентабельність у галузі з постійним попитом на послуги зв'язку, що підтверджується її здатністю інвестувати у розвиток навіть в умовах війни.
Конкурентна перевага (CA)	-1	Підприємство має беззаперечне лідерство за абонентською базою та якістю покриття мережі, впізнаваний бренд, широкий спектр послуг та інноваційність. Проте, інтенсивна конкуренція на ринку телекомунікацій не дозволяє досягти значного відриву від конкурентів у ціновому аспекті, що дещо знижує загальну конкурентну перевагу.
Стабільність середовища (ES)	-5	Телекомунікаційний ринок в Україні перебуває під значним впливом нестабільності, спричиненої повномасштабною війною. До цього додаються макроекономічні коливання та непередбачувані регуляторні зміни.
Сила галузі (IS)	+5	Галузь телекомунікацій є ключовою та життєво важливою для функціонування країни, економіки та суспільства. Попит на послуги зв'язку та мобільного інтернету постійно зростає. Галузь отримує державну підтримку як критична інфраструктура, має високий потенціал для інновацій та є інвестиційно привабливою.

Результат: координати (+4; 0) – підприємству варто обрати агресивну стратегію розвитку із нарощенням конкурентних переваг.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.38. - Аналіз п'яти сил Портера для ПрАТ «Київстар»

Сила конкуренції	Рівень	Пояснення
Загроза нових гравців	Низький	Вхід на ринок телекомунікаційних послуг вимагає колосальних інвестицій у мережеву інфраструктуру (ліцензії, частоти, базові станції), R&D та маркетинг. Регуляторні бар'єри (ліцензування, розподіл частот) також є дуже високими.
Сила постачальників	Середній	Постачальниками є переважно великі міжнародні компанії-виробники телеком-обладнання, кількість яких обмежена, і вартість переходу до іншого постачальника може бути високою через складність інтеграції та специфіку технологій. Однак, як великий покупець, компанія має значний обсяг замовлень, що дає певний важіль впливу на переговори про ціни та умови.
Сила споживачів	Середній	Клієнти мають вибір серед трьох основних мобільних операторів та безлічі інтернет-провайдерів. Компанії борються за лояльність, пропонуючи пакети послуг, бонуси та покращений сервіс. Проте, маючи найбільшу абонентську базу та найширше покриття, компанія утримує значну лояльність, а процес перенесення номера (MNP) хоч і існує, але не є масовим.
Загроза замінників	Середній	Прямих замінників мобільного зв'язку небагато. Однак, розвиток фіксованого інтернету (оптика), Wi-Fi мереж та сервісів OTT (Over-The-Top, наприклад, месенджери, відеодзвінки через інтернет) знижує залежність від класичних голосових послуг та SMS.
Рівень конкуренції	Високий	Ринок мобільного зв'язку України є олігополією з трьома великими гравцями – Київстар, Vodafone та lifecell. Конкуренція дуже інтенсивна, особливо в боротьбі за абонентів та їхній ARPU. Кожен оператор прагне утримати свою частку ринку та залучити клієнтів конкурентів.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.39. - Карта ризиків ПрАТ «Київстар»

Ймовірність настання/Вплив на розвиток	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Низька ймовірність	Втрата брендом популярності та погіршення іміджу. Зниження інтересу з боку іноземних інвесторів.	Дефіцит окремих категорій персоналу. Зниження лояльності абонентів через дрібні технічні збої	Раптова зміна технологічних стандартів, що вимагає повної перебудови мережі.

Продовження табл.Д.39.

Ймовірність настання/Вплив на розвиток	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Середня ймовірність	Скорочення попиту на окремі послуги через зміну споживчих звичок та розвиток ОТТ-сервісів. Зростання операційних витрат через інфляцію без пропорційного підвищення тарифів.	Зростання цін на енергоносії. Збої в роботі ІТ-систем та мережевого обладнання. Зміни в регуляторній політиці щодо тарифоутворення	Поява нових конкурентів у нішевих сегментах. Витік або компрометація конфіденційної інформації.
Висока ймовірність	Залежність від логістичних ланцюгів та доступності транспортної інфраструктури.	Обмеження доступу до частотного ресурсу або його перерозподіл. Волатильність валютного курсу. Збільшення податкового навантаження на телеком-галузь.	Фізична безпека. Цифрові атаки на інформаційні ресурси. Збої в електропостачанні.

*Джерело: складено автором***Таблиця Д.40. - Карта стейкхолдерів ПрАТ ПрАТ «Київстар»**

Інтерес до підприємства/вплив на діяльність підприємства	Слабкий інтерес	Значний інтерес
Слабкий вплив	Рекрутингові агентства. Освітні установи. Місцеві ЗМІ. Непрофільні громадські організації.	Потенційні співробітники. Технологічні стартапи (без прямого партнерства). Асоціації захисту прав споживачів.
Сильний вплив	Державні структури інших держав. Міжнародні телекомунікаційні організації. Європейський Союз (як регулятор).	Власники та інвестори. Клієнти (фізичні та бізнес-особи). Персонал. Державні органи влади (НКРЗІ, АМКУ, податкові, Міноборони). Постачальники (обладнання, ПЗ, послуги). Конкуренти. Банки та кредитні установи. Медіа-групи (для контенту).

Джерело: складено автором