

Шаповалова Інга Олексіївна, д.е.н., доцент,
професор кафедри економіки підприємства та
організації бізнесу, Харківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця

Shapovalova Inga, Doctor of Science in Economics, Associate
Professor, Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0003-1588-3910>

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ SUBSTITUTION OF STRATEGIES OF ECONOMIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Шаповалова І. О. Обґрунтування стратегій економічного
управління підприємством в умовах цифровізації.
Український журнал прикладної економіки та техніки.
2025. Том 10. № 2. С. 258 – 267.

Shapovalova I. Substitution of strategies of economic
management of an enterprise in the conditions of
digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and
Technology*. 2025. Volume 10. № 2, pp. 258 – 267.

Сучасний глобальний економічний ландшафт докорінно змінюється під всеохоплюючим впливом цифровізації, яка трансформує традиційні бізнес-моделі та принципи конкуренції. Це явище є нагальною необхідністю для підприємств, створюючи як нові можливості, так і виклики, що вимагають розробки адаптованих стратегій управління для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Для України, що перебуває на етапі активної цифрової трансформації, розуміння цих змін та адаптація управлінських підходів набуває критичного значення. Наукова проблема полягає у розрізні між існуючими традиційними підходами до економічного управління та новими вимогами цифровізації, а також у недостатній систематизації адаптованих стратегій, зокрема для малих та середніх підприємств (МСП). Метою статті є наукове обґрунтування комплексу взаємопов'язаних стратегій економічного управління підприємством, що забезпечують його ефективне функціонування та сталий розвиток в умовах всеохоплюючої цифрової трансформації. У дослідженні обґрунтовано, що успішне економічне управління в цифрову еру потребує цілісної системи стратегій. До них належать стратегії, орієнтовані на дані, клієнтоорієнтовані підходи, досягнення операційної досконалості через автоматизацію, цифрові інновації та організаційна гнучкість. Успіх цих стратегій неможливий без формування цифрового кадрового потенціалу та адаптації організаційної культури. Важливим є також розвиток партнерства у цифрових екосистемах та посилене управління цифровими ризиками та кібербезпекою. Розглянуто сучасні методичні підходи до розробки та впровадження цих стратегій, наголошуючи на ітеративності та адаптивності. Підкреслюється специфіка впровадження для українських підприємств, що стикаються з викликами нерівномірної цифрової зрілості та кіберзагроз. Запропоновані практичні рекомендації для українських компаній включають поетапне впровадження, фокус на розвитку навичок та активну участь у програмах підтримки.

Ключові слова: стратегії управління, адаптація, корпоративне управління, фінансова стійкість, операційна ефективність, інновації, ризик-менеджмент, дані, клієнтоорієнтованість, автоматизація бізнес-процесів, кадровий потенціал, цифрові екосистеми, кібербезпека.

The modern global economic landscape is fundamentally changing under the pervasive influence of digitalization, which is transforming traditional business models and principles of competition. This phenomenon is an urgent need for enterprises, creating both new opportunities and challenges that require the development of adapted management strategies to ensure competitiveness and sustainable development. Understanding these changes and adapting management approaches is critical for Ukraine, which is at the stage of active digital transformation. The scientific problem lies in the gap between existing traditional approaches to economic management and the new requirements of digitalization and in the insufficient systematization of adapted strategies, particularly for small and medium-sized enterprises (SMEs). The article aims to scientifically substantiate a set of interconnected strategies for the economic management of an enterprise that ensures its effective functioning and sustainable development in the conditions of comprehensive digital transformation. The study substantiates that successful economic management in the digital era requires a holistic system of strategies. Data-driven strategies are central to informed decision-making. They are the foundation for customer-centric approaches that use consumer data to create personalized and omnichannel experiences. Achieving operational excellence through automation and optimization of business processes, as well as digital innovation combined with organizational agility, allows the enterprise to adapt to changes and implement new solutions quickly. The success of these strategies is impossible without the formation of digital human resources potential and the adaptation of organizational culture, which promotes continuous learning and experimentation. Developing partnerships in digital ecosystems is also essential, opening access to new markets and competencies while strengthening digital risk management and cybersecurity. Modern methodological approaches to developing and implementing these strategies emphasize instructiveness and adaptability. The specifics of implementation for Ukrainian enterprises facing the challenges of uneven digital maturity, resource constraints, and cyber threats exacerbated by the war are highlighted. However, there are significant prospects due to government support and the potential of the IT sector. The proposed practical recommendations for Ukrainian companies include phased implementation, a focus on skills development, and active participation in support programs.

Keywords: management strategies, adaptation, corporate governance, financial sustainability, operational efficiency, innovation, risk management, data, customer orientation, business process automation, human resource potential, digital ecosystems, cybersecurity.

Вступ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується всеохоплюючим впливом цифровізації, що докорінно змінює традиційні бізнес-моделі, ринкові структури та принципи конкурентної боротьби. Цифровізація, що розглядається вже не як тренд, а як нагальна необхідність для підприємств різних галузей, трансформує не лише технологічні аспекти діяльності, але й фундаментальні економічні процеси. Це явище стало потужним двигуном економічного зростання у світі, і прогнозується, що до кінця 2023 року частка світового ВВП, генерованого цифрово трансформованими підприємствами, перевищить половину загального номінального ВВП. Зміна умов ведення бізнесу в усіх секторах економіки, спричинена діджиталізацією, призводить до появи не тільки нових загроз, але й унікальних можливостей для розвитку суб'єктів господарювання.

Такий двоїстий характер впливу цифровізації робить дослідження стратегій реагування підприємств особливо актуальним. Причинно-наслідковий зв'язок тут очевидний: цифрові технології спричиняють фундаментальні зміни в умовах ведення бізнесу, що, своєю чергою, генерує нові виклики та можливості. Це вимагає від підприємств розробки та впровадження нових, адаптованих стратегій управління для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Масштабність та незворотність цих процесів підкреслюється тим, що цифровізація розглядається як "необхідність", що змінює підходи до управління, маркетингу та продажів і вимагає стратегічного переосмислення всієї діяльності підприємства. Для України, яка прагне інтегруватися у світову економічну систему та перебуває на етапі активної цифрової трансформації, розуміння цих змін та адаптація управлінських підходів

набуває критичного значення. Цифровізація виступає як екзогенний шок, що вимагає ендогенної адаптації стратегій управління. Ігнорування цієї трансформаційної сили неминуче призведе до втрати конкурентних позицій.

Наукова проблема полягає у розрізві між існуючими, часто традиційними, підходами до економічного управління підприємствами та новими вимогами, які ставить цифровізація. Спостерігається недостатня теоретична обґрунтованість та практична систематизація стратегій економічного управління, адаптованих до цифрових реалій, особливо з урахуванням специфіки підприємств різного розміру, зокрема малих та середніх (МСП). Багато підприємств стикаються з труднощами у виборі оптимальних цифрових технологій та розробці ефективних стратегій для подолання викликів, пов'язаних з цифровою трансформацією. Незважаючи на значний інтерес до цієї теми, питання впливу процесів цифровізації на розвиток суб'єктів підприємництва, особливо в українському контексті, залишаються недостатньо дослідженими.

Проблема полягає не лише в тому, як адаптувати існуючі стратегії, а й у тому, які нові стратегії необхідно розробити для проактивного використання можливостей цифровізації та нейтралізації її загроз. Традиційні підходи до управління потребують переосмислення, оскільки цифровізація створює якісно нове середовище з новими можливостями та викликами. Проста адаптація старих моделей може виявитися недостатньою; потрібні інноваційні, проактивні стратегії, що вимагають глибокого наукового обґрунтування.

Теоретичною основою дослідження слугують наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемам економічного управління підприємством, стратегічного менеджменту та впливу цифровізації на бізнес. Аналіз наукової літератури свідчить про значний інтерес до питань цифрової трансформації [1-3].

Фундаментальні аспекти економічного управління підприємством розглядаються у працях А. Гончарова [4], Т. М. Пілявоз, Л. Д. Глущенко [5] та інших, які визначають його як науку управління, спрямовану на досягнення стратегічних і тактичних цілей, або як циклічно повторюваний процес системного впливу на господарський механізм. Економічне управління ґрунтується на розумінні функціональних підсистем, фінансовій діагностиці та раціональному управлінні ресурсами. Зарубіжні дослідники підкреслюють, що економічне управління спрямоване на максимізацію прибутку та забезпечення сталого розвитку підприємства, а розвиток підприємства є багатограним стратегічним процесом трансформації [6, 7].

Теорія стратегічного управління представлена в роботах Єфременко В. В., Кононенко, Ж. А. [8, 9], що визначають його як реалізацію концепції, яка поєднує цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи, або як інструмент для досягнення довгострокових цілей та адаптації до зовнішнього середовища.

Концепції цифровізації та її впливу на бізнес активно досліджуються Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Балюком О. В. [10] підкреслюється її роль як необхідності, що трансформує способи функціонування бізнесу. Цифровізація визначається як впровадження цифрових технологій для підвищення операційної ефективності, залучення клієнтів та розширення ринкового охоплення. Цифрова трансформація, що ґрунтується на цифровізації, передбачає модернізацію, розробку нових бізнес-моделей та продуктів.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій [11-12], дослідження, що комплексно поєднують економічне управління, стратегічний менеджмент та цифровізацію, особливо в контексті обґрунтування конкретних стратегій, є відносно нечисленними та часто фрагментарними. Існуючі дослідження часто фокусуються на окремих аспектах, наприклад, на технологіях або окремих типах стратегій. Як зазначається у дослідженнях, що стосуються взаємозв'язку між цифровою трансформацією та стратегічним управлінням, перебувають на початковому етапі. Хоча визнано, що цифрові технології відкривають нові можливості, їхній вплив на економічну ефективність є складним і багатовимірним, що іноді призводить до дискусій навколо "цифрового парадоксу" або "парадоксу Солоу" [13]. Це вказує на необхідність комплексного, інтегративного підходу до обґрунтування системи стратегій. Попри наявність емпіричних досліджень та кейсів, бракує узагальнюючих теоретичних моделей, що пояснюють, чому певні стратегії є ефективними в умовах цифровізації та які механізми лежать в основі їхнього впливу.

Формулювання цілей статті

Метою статті є наукове обґрунтування комплексу взаємопов'язаних стратегій економічного управління підприємством, що забезпечують його ефективне функціонування та сталий розвиток в умовах всеохоплюючої цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування й обґрунтування стратегій економічного управління підприємством, адаптованих до вимог та можливостей цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження

Економічне управління підприємством (ЕУП) традиційно визначається як наука управління, спрямована на досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Воно охоплює циклічно повторюваний процес системного, планомірно організованого впливу на елементи господарського механізму підприємства. Класичні підходи до ЕУП ґрунтуються на розумінні функціональних підсистем управління, результатах фінансової діагностики, раціональному управлінні грошовими потоками та оптимальній системі бюджетування. Кінцевою метою такого управління часто розглядається максимізація прибутку та забезпечення стабільної реалізації вартості підприємства, що сприяє його сталому розвитку. Розвиток підприємства в цьому контексті є багатограним стратегічним процесом, спрямованим на всебічну трансформацію, що підвищує його можливості, ринкову присутність та вдосконалює внутрішні процеси.

Однак, стрімкий розвиток цифрових технологій та їх проникнення в усі сфери економічної діяльності кидають виклик цим традиційним моделям. Як зазначається, традиційні підходи до управління потребують переосмислення та адаптації до умов цифрової економіки. Якщо раніше ЕУП зосереджувалося переважно на внутрішній оптимізації та функціонуванні в умовах відносно стабільних ринків, то цифровізація зміщує акценти. Новими пріоритетами стають гнучкість, швидкість адаптації до змін, управління даними як ключовим активом та ефективна взаємодія в рамках складних цифрових екосистем. Відбувається перехід від управління переважно матеріальними ресурсами, такими як грошові потоки та бюджети, до управління нематеріальними активами – даними, знаннями, цифровими компетенціями – та швидкого використання нових можливостей, що генеруються технологіями. Ця еволюція вимагає не просто косметичних змін, а фундаментального перегляду сутності та інструментарію економічного управління.

Цифровізація, у широкому розумінні, є процесом впровадження та використання цифрових технологій у всіх аспектах підприємницької діяльності з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності, поліпшення взаємодії з клієнтами та оптимізації управління. Вона вже давно перестала бути просто трендом, перетворившись на нагальну необхідність для підприємств, оскільки кардинально змінює спосіб функціонування бізнесу, підходи до управління, маркетингу, продажів та виробництва. Цифрова трансформація, що ґрунтується на цифровізації, є ще

глибшим процесом, який передбачає модернізацію, розробку нових бізнес-моделей та створення інноваційних продуктів і послуг для клієнтів. Це необхідна умова для успішної діяльності підприємств у сучасному світі, і її вплив на ефективність бізнес-процесів продовжуватиме зростати.

Ключовими технологіями, що рухають цифровізацію, є штучний інтелект (AI), аналіз великих даних (Big Data), Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення (Cloud Computing) та блокчейн. Їх інтеграція призводить до значних змін у бізнес-моделях, операційних процесах, способах взаємодії з клієнтами та загалом у конкурентному середовищі. Цифровізація – це не просто набір інструментів, а каталізатор зміни фундаментальної управлінської парадигми. Традиційно ієрархічні, закриті та повільні управлінські структури поступаються місцем мережевим, відкритим та гнучким моделям. Цифрові технології уможливають нові форми взаємодії, такі як цифрові платформи та екосистеми, що, своєю чергою, вимагає змін в організаційній культурі та структурі.

Однією з найважливіших характеристик цифровізації є перетворення даних на ключовий актив та новий фактор виробництва. Величезні обсяги даних, що генеруються в процесі цифрової взаємодії, стають основою для прийняття обґрунтованих рішень, точного прогнозування, персоналізації продуктів та послуг. Дані набувають самостійної цінності, а управління ними – збір, аналіз, захист, монетизація – перетворюється на центральний елемент економічного управління підприємством. Таким чином, цифровізація змінює не лише технології, а й саме мислення та підходи до ведення бізнесу.

Цифровізація справляє глибокий вплив на всі аспекти економічного управління підприємством, модифікуючи його традиційні цілі, трансформуючи функції та вимагаючи впровадження нових принципів. Сучасне управління в цифрову епоху полягає в ефективній адаптації бізнесу до технологічних та економічних змін, а також у використанні цифрових можливостей для досягнення стійких конкурентних переваг.

Традиційні цілі економічного управління, такі як максимізація прибутку та забезпечення стабільності, доповнюються новими, специфічними для цифрового середовища. До них належать досягнення певного рівня цифрової зрілості, підвищення інноваційності, забезпечення гнучкості та швидкості реакції на ринкові зміни. Підприємства прагнуть оптимізувати бізнес-процеси, розвивати інноваційні продукти та послуги, покращувати взаємодію із зацікавленими сторонами через цифрові канали та розвивати цифровий потенціал персоналу.

Класичні функції управління – планування, організація, мотивація та контроль – також зазнають суттєвої трансформації:

- планування стає більш динамічним та заснованим на аналізі великих даних, що дозволяє точніше прогнозувати тенденції та потреби ринку;
- організація вимагає створення гнучких, часто мережових структур, здатних швидко адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти в цифрових екосистемах;
- мотивація персоналу в цифровому середовищі включає стимулювання до безперервного навчання, розвитку цифрових навичок та підтримки інноваційної культури;
- контроль трансформується від ретроспективного аналізу до проактивного моніторингу в реальному часі та предиктивного аналізу завдяки цифровим інструментам. Це дозволяє не просто фіксувати відхилення, а передбачати їх та запобігати.

Окрім трансформації існуючих, з'являються і нові функції управління, такі як управління цифровими інноваціями, управління даними як стратегічним активом, розширена комунікативна функція в цифровому просторі та адаптивна функція, що забезпечує постійне пристосування до змін. Межі між традиційними функціями управління стають менш чіткими, вони стають більш інтегрованими та взаємопроникними. Наприклад, планування тісно пов'язане з аналізом даних (елемент контролю), а ефективна організація вимагає постійної комунікації та гнучкості, що є аспектами мотивації та адаптації.

Цифрова економіка висуває нові принципи економічного управління, серед яких ключовими є: інноваційність, адаптивність, власне цифровізація процесів, автоматизація, клієнтоорієнтованість, гнучкість, прозорість, підзвітність та омніканальність. Ці принципи відображають необхідність для підприємств бути не лише ефективними у використанні ресурсів, але й здатними до швидких змін, інновацій та побудови довгострокових відносин з клієнтами в динамічному цифровому ландшафті. Цифрова трансформація впливає на відносини з клієнтами, внутрішні процеси та створення вартості, що вимагає відповідного лідерства та стратегічного бачення.

Перехід від теоретичних основ до практичного застосування вимагає визначення та обґрунтування конкретних стратегічних напрямків, які підприємства можуть обрати для ефективного економічного управління в цифрову епоху. Кожна з розглянутих нижче стратегій відображає ключові аспекти адаптації до цифрового середовища та спрямована на використання його можливостей для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку (рис. 1). Обґрунтування цих стратегій базується на їх актуальності, механізмах дії та потенційних економічних вигодах.



Рис. 1. Ключові стратегії економічного управління підприємством в умовах цифровізації.

Джерело: розроблено автором.

Стратегії, орієнтовані на дані. В умовах цифровізації дані перетворюються на один з найцінніших активів підприємства, а здатність ефективно їх використовувати – на ключову конкурентну перевагу. Стратегії, орієнтовані на дані (Data-Driven Decision Making, DDDM), передбачають систематичний збір, обробку, аналіз даних та використання отриманих знань для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях організації. Перехід до DDDM є не просто технологічною модернізацією, а фундаментальною зміною підходів до управління, що дозволяє мінімізувати невизначеність та суб'єктивізм.

Обґрунтування важливості DDDM полягає у його здатності суттєво підвищити якість управлінських рішень. Аналіз великих даних за допомогою інструментів бізнес-аналітики (BI), штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати операційні процеси, персоналізувати пропозиції для клієнтів та ефективніше управляти ризиками. Компанії, що активно використовують дані у прийнятті рішень, демонструють вищу продуктивність та прибутковість порівняно з конкурентами. Наприклад, завдяки аналізу великих даних підприємства можуть отримувати точну та своєчасну інформацію для прогнозування потреб клієнтів і ринкових трендів, що створює аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень.

Ключовими умовами для успішної реалізації DDDM-стратегій є забезпечення високої якості та доступності даних, розвиток аналітичних компетенцій у персоналу та формування відповідної корпоративної культури, що заохочує використання даних у повсякденній роботі. Важливо розуміти, що DDDM є не просто окремою стратегією, а фундаментальною основою, яка уможлиблює та підвищує ефективність багатьох інших цифрових стратегій, таких як клієнтоорієнтовані, операційні та інноваційні. Для ефективної персоналізації продуктів і послуг потрібні дані про клієнтів; для оптимізації процесів – дані про їх виконання; для розробки інновацій – дані про ринок та нові технології. Таким чином, DDDM виступає необхідною передумовою для успішної цифрової трансформації в цілому.

Економічний ефект від впровадження DDDM виявляється не лише у прямому скороченні витрат чи зростанні доходів. Він також полягає у покращенні якості стратегічних рішень, зниженні ризиків помилкових інвестицій та підвищенні загальної адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Це, своєю чергою, має довгостроковий кумулятивний вплив на вартість компанії та її стійкість на ринку. Для розуміння переваг DDDM, доцільно порівняти його з традиційними підходами до прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння традиційного та Data-Driven підходів до прийняття управлінських рішень

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Data-Driven підхід (DDDM)
Основа для рішень	Інтуїція, досвід керівництва, обмежені дані	Об'єктивний аналіз великих обсягів даних, факти, докази
Джерела інформації	Внутрішні звіти, особисті спостереження, експертні думки	Різноманітні внутрішні та зовнішні джерела: CRM, ERP, IoT, соціальні мережі, ринкові дослідження, веб-аналітика
Швидкість прийняття рішень	Часто повільна, залежить від доступності експертів	Потенційно швидша завдяки автоматизації збору та аналізу даних, системам підтримки прийняття рішень
Об'єктивність	Низька, схильність до суб'єктивізму	Висока, мінімізація впливу особистих упереджень
Схильність до упереджень	Висока (когнітивні упередження, групове мислення)	Низька, рішення базуються на фактах, а не на припущеннях
Здатність до прогнозування	Обмежена, базується на екстраполяції минулого досвіду	Значно вища завдяки предиктивній аналітиці, моделюванню сценаріїв ¹
Основні інструменти	Наради, експертні оцінки, стандартна звітність	BI-системи, AI/ML-алгоритми, платформи аналізу великих даних, дашборди ²²
Вимоги до компетенцій	Управлінський досвід, галузеві знання	Аналітичні навички, знання статистики, вміння працювати з даними та інтерпретувати результати, цифрова грамотність
Фокус на ефективності	Часто ретроспективний аналіз ефективності	Проактивна оптимізація процесів та стратегій на основі поточних даних та прогнозів
Адаптивність до змін	Низька, повільна реакція на нові тренди	Висока, здатність швидко ідентифікувати зміни та адаптувати стратегії ²⁴

Джерело: Складено автором на основі [14].

Таблиця 1 наочно демонструє, що DDDM є значно потужнішим підходом, який дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані, своєчасні та ефективні рішення, що є критично важливим для успіху в динамічному цифровому середовищі.

Клієнтоорієнтовані стратегії. Цифровізація кардинально змінила поведінку споживачів та їхні очікування від взаємодії з брендами. Клієнти стали більш інформованими, вимогливими та очікують персоналізованого підходу й безшовного досвіду на всіх етапах взаємодії. У цих умовах перехід до клієнтоцентричних бізнес-моделей стає не просто бажаним, а життєво необхідним для збереження конкурентоспроможності. Клієнтський сервіс та досвід перетворюються на ключові диференціатори на ринку.

Обґрунтування важливості клієнтоорієнтованих стратегій у цифровому середовищі полягає у їх здатності будувати міцніші відносини з клієнтами, підвищувати їхню лояльність та, як наслідок, забезпечувати стале зростання бізнесу. Цифрові технології надають потужні інструменти для реалізації таких стратегій. Персоналізація продуктів, послуг та маркетингових комунікацій на основі аналізу даних про поведінку та вподобання клієнтів дозволяє створювати унікальні ціннісні пропозиції, що максимально відповідають індивідуальним потребам. Це, своєю чергою, підвищує задоволеність клієнтів та їхню готовність платити більше за продукти та послуги компанії, яка їх розуміє.

Іншим важливим аспектом є створення омніканального досвіду. Сучасні клієнти взаємодіють з брендами через безліч каналів: веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, месенджери, фізичні точки продажу тощо. Омніканальна стратегія передбачає інтеграцію всіх цих каналів для забезпечення узгодженої, послідовної та безшовної взаємодії, незалежно від того, який канал обирає клієнт. Це вимагає не лише технологічної інтеграції, але й відповідних змін в організаційних процесах та культурі. Цифровізація посилює перехід від економіки товарів та послуг до "економіки досвіду". Клієнти все частіше платять не стільки за сам продукт, скільки за цінність та емоції, отримані в процесі взаємодії з брендом. Це робить управління клієнтським досвідом (Customer Experience, CX) центральним елементом економічного управління. Ефективна клієнтоорієнтованість у цифровому середовищі неможлива без глибокого аналізу даних про клієнтів. Таким чином, стратегії, орієнтовані на дані (DDDM), та клієнтоорієнтовані стратегії є взаємопідсилюючими: дані є "паливом" для персоналізації та покращення CX. Інвестиції в клієнтоорієнтовані цифрові стратегії виправдані підвищенням лояльності клієнтів, зростанням їхньої життєвої цінності (Customer Lifetime Value, CLV), покращенням репутації бренду та, зрештою, збільшенням прибутковості.

Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів. Операційна досконалість в умовах цифровізації означає здатність підприємства максимально ефективно використовувати ресурси, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати високу якість продукції чи послуг за допомогою цифрових технологій. Такі технології, як роботизація процесів (RPA), штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та системи планування ресурсів підприємства (ERP), відкривають нові можливості для автоматизації рутинних завдань, скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності та мінімізації помилок. Це дозволяє підприємствам бути більш ефективними та адаптивними на ринку.

Обґрунтування стратегій операційної досконалості полягає в їх прямому впливі на економічні показники підприємства. Автоматизація повторюваних та стандартизованих завдань значно зменшує потребу в ручній праці, мінімізує ймовірність людських помилок та прискорює виконання процесів, що веде до підвищення продуктивності, скорочення часу циклу та економії коштів. Наприклад, впровадження RPA може скоротити операційні витрати на 30-70% у банківській сфері. Аналогічно, використання робототехніки у виробництві значно підвищує економічну ефективність. Цифрові технології також покращують відстежуваність, фінансову гнучкість та безпеку, сприяючи операційній досконалості через краще управління ризиками, оптимізацію витрат та стійкість ланцюгів постачання.

Концепція "розумного виробництва" (Smart Manufacturing) або "Індустрії 4.0" є яскравим прикладом реалізації стратегій операційної досконалості. Вона передбачає інтеграцію фізичних виробничих процесів з цифровими технологіями, такими як IoT-сенсори для моніторингу обладнання в реальному часі, предиктивна аналітика для запобігання збоям, цифрові двійники для моделювання та оптимізації процесів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність існуючих операцій, але й створювати більш гнучкі та адаптивні виробничі системи.

Важливо, що операційна досконалість, досягнута завдяки цифровізації, створює фундамент для подальших інновацій та підвищення гнучкості. Оптимізовані та автоматизовані процеси вивільняють цінні ресурси – час, людський капітал, фінанси – які можуть бути спрямовані на розробку нових продуктів, освоєння нових ринків або вдосконалення бізнес-моделей. Таким чином, стратегії операційної досконалості не є самоціллю, а важливим елементом загальної стратегії економічного управління, що забезпечує підприємству здатність ефективно конкурувати та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Водночас, прагнення до операційної досконалості через тотальну автоматизацію несе в собі певні ризики. Надмірна стандартизація може призвести до втрати гнучкості, якщо впроваджені системи виявляться недостатньо адаптивними до унікальних запитів клієнтів або швидких змін ринкових умов. Також існує ризик "дегуманізації" процесів, що може негативно позначитися на клієнтському досвіді в сервісних галузях та на мотивації персоналу, якщо їхня роль зводиться до простого обслуговування автоматизованих систем. Тому важливо знаходити баланс між автоматизацією та збереженням людського фактору там, де він створює додаткову цінність.

Цифрові інновації та забезпечення організаційної гнучкості. В умовах швидких технологічних змін та постійної трансформації ринків, здатність до безперервних інновацій та організаційна гнучкість (Agility) стають критично важливими факторами успіху підприємства. Цифровізація не лише створює потребу в інноваціях, але й надає потужні інструменти для їх реалізації. Стратегії цифрових інновацій спрямовані на використання цифрових технологій для створення нових продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей, які забезпечують підприємству конкурентні переваги.

Обґрунтування важливості цих стратегій полягає в тому, що в цифрову епоху життєві цикли продуктів скорочуються, а очікування споживачів постійно зростають. Підприємства, які не здатні швидко впроваджувати інновації, ризикують втратити ринкові позиції. Цифрові технології, такі як хмарні платформи, інструменти для швидкого прототипування, аналітика великих даних та штучний інтелект, значно прискорюють інноваційний процес та знижують його вартість. Вони дозволяють експериментувати, тестувати гіпотези та швидко виводити на ринок нові рішення.

Організаційна гнучкість (Agility) – це здатність підприємства швидко та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати свої стратегії, структури та процеси, а також використовувати нові можливості. Вона тісно пов'язана з інноваційною діяльністю, оскільки гнучкі організації краще підготовлені до впровадження змін та експериментів. Гнучкість та швидкість управління стають ключовими аспектами успіху в умовах цифрової трансформації. Організаційна гнучкість та цифрові можливості позитивно впливають на цифрову трансформацію, особливо для МСП, причому цифрові можливості виступають медіатором між гнучкістю та результатами трансформації.

Гнучкість слід розглядати не як статичний стан, а як динамічну здатність підприємства постійно "відчувати" зміни в середовищі (sensing), "захоплювати" можливості (seizing) та "реконфігурувати" ресурси і процеси для адаптації (transforming). Цифрові технології, такі як системи аналітики даних, платформи для спільної роботи та інструменти управління проектами, є ключовими для розвитку цієї динамічної здатності.

Особливо важливими в цифрову епоху стають інновації бізнес-моделей. Замість простого вдосконалення існуючих продуктів, підприємства все частіше переосмислюють самі способи створення, доставки та отримання цінності. Цифровізація значно розширює простір для таких інновацій, дозволяючи створювати платформні бізнес-моделі, моделі підписки, економіку спільного споживання тощо. Інновації бізнес-моделей часто мають більший руйнівний потенціал та створюють більш стійкі конкурентні переваги, ніж традиційні продуктові чи технологічні інновації. Приклади таких компаній, як Netflix чи Uber, демонструють, що саме кардинальна зміна бізнес-моделі, а не лише продукт, призвела до революційних змін на ринку.

Формування цифрового кадрового потенціалу та адаптації організаційної культури. Успішна реалізація будь-яких стратегій економічного управління в умовах цифровізації неможлива без відповідного кадрового забезпечення та сприятливої організаційної культури. Людський фактор відіграє вирішальну роль, оскільки саме люди розробляють, впроваджують та використовують цифрові технології, а також адаптують бізнес-процеси до нових реалій. Дослідження показують, що до 70% ініціатив цифрової трансформації зазнають невдачі, і головною причиною часто є не технологічні проблеми, а саме людський фактор, включаючи опір змінам та недостатню підготовку персоналу.

Обґрунтування стратегій формування цифрового кадрового потенціалу полягає в нагальній потребі підприємств у фахівцях, які володіють не лише специфічними цифровими навичками (робота з даними, програмування, кібербезпека, цифровий маркетинг тощо), але й так званими "м'якими" навичками (soft skills). До останніх належать критичне мислення, креативність, здатність до вирішення складних проблем, комунікаційні навички, емоційний інтелект та вміння працювати в команді. Саме поєднання цих навичок дозволяє ефективно використовувати технології та швидко адаптуватися до змін. Стратегії мають охоплювати залучення талановитих фахівців з ринку, утримання ключових співробітників та, що особливо важливо, систематичний розвиток і перенавчання існуючого персоналу. Це включає організацію тренінгів, онлайн-курсів, програм менторства та створення умов для безперервного навчання.

Адаптація організаційної культури є не менш важливим стратегічним завданням. Організаційна культура може виступати як потужним прискорювачем цифрової трансформації, так і її головним гальмом. Культура, що підтримує відкритість до нового, експериментування, готовність до ризику та навчання на помилках, сприяє інноваціям та швидкій адаптації. Навпаки, консервативна, ієрархічна культура, що боїться помилок, буде чинити опір змінам. Формування цифрової культури – це довгострокова стратегічна інвестиція, яка вимагає послідовних зусиль з

боку керівництва. Роль менеджерів є критично важливою: вони мають бути переконані в необхідності цифрової трансформації та демонструвати приклад для своїх команд.

Стратегії адаптації культури можуть включати:

- промоцію цінностей інноваційності, гнучкості та клієнтоорієнтованості;
- заохочення міжфункціональної співпраці та обміну знаннями;
- створення безпечного середовища для експериментів та ініціатив "знизу-вгору";
- впровадження гнучких методологій роботи (наприклад, Agile);
- ефективну комунікацію щодо цілей та переваг цифрової трансформації для зменшення опору змінам.

Інвестиції в розвиток цифрового кадрового потенціалу та адаптацію організаційної культури є необхідною передумовою для того, щоб підприємство могло не просто впровадити нові технології, а й отримати від них максимальну економічну віддачу та забезпечити свій сталий розвиток в цифрову епоху.

Розвиток партнерств у цифрових екосистемах. В умовах цифровізації традиційні лінійні ланцюги створення вартості все частіше поступаються місцем складним, динамічним цифровим бізнес-екосистемам. Цифрова екосистема – це мережа організацій, індивідів, технологій та даних, які взаємодіють для створення та обміну цінністю. Участь у таких екосистемах стає для підприємств стратегічною необхідністю, оскільки дозволяє отримати доступ до нових ринків, технологій, компетенцій та інновацій, яких вони не могли б досягти самотужки (рис. 2).

Обґрунтування стратегій розвитку партнерств у цифрових екосистемах полягає у можливості досягнення синергетичного ефекту та підвищення конкурентоспроможності. Підприємства, які активно будують та беруть участь в екосистемах, демонструють вищу вартість, створену завдяки цифровій трансформації. Це пояснюється тим, що цифрові технології значно спрощують взаємодію між різними учасниками, дозволяючи компаніям більше не обмежуватися власними ресурсами та інноваційним потенціалом.

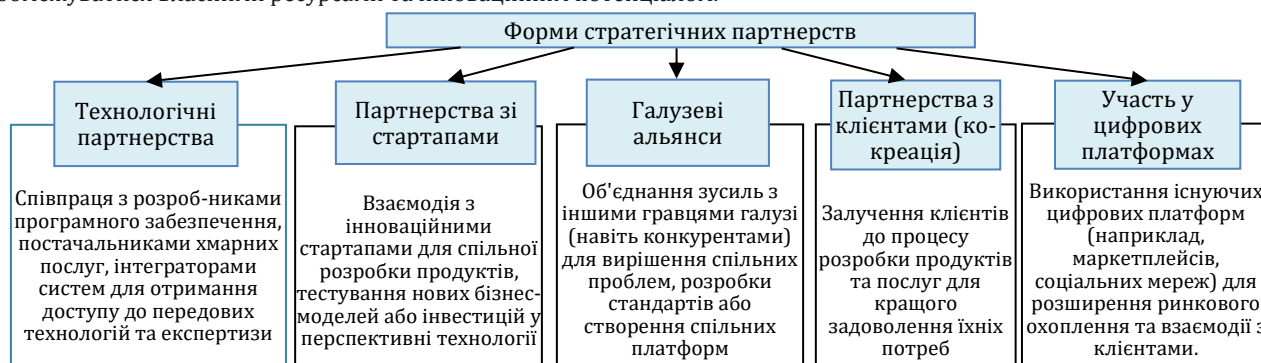


Рис. 2. Форми стратегічних партнерств. Джерело: розроблено автором.

Конкуренція в цифрову епоху все частіше відбувається не між окремими підприємствами, а між цілими бізнес-екосистемами. Здатність підприємства ефективно інтегруватися в релевантні екосистеми, будувати довірчі відносини з партнерами та спільно створювати цінність стає ключовим фактором довгострокового успіху. Операційна гнучкість та здатність до інновацій значно посилюються завдяки співпраці в рамках екосистем.

Водночас, участь у цифрових екосистемах не позбавлена ризиків. До них належать ризик залежності від ключових гравців (наприклад, власників домінуючих платформ), потенційна втрата контролю над даними або інтелектуальною власністю, а також необхідність узгодження власних стратегічних інтересів з інтересами інших учасників екосистеми. Тому стратегії розвитку партнерств мають включати механізми управління цими ризиками та забезпечення взаємовигідної співпраці.

Управління цифровими ризиками та забезпечення кібербезпеки. Із зростанням залежності підприємств від цифрових технологій та даних, питання управління цифровими ризиками та забезпечення кібербезпеки виходять на передній план. Цифрові ризики охоплюють широкий спектр загроз, включаючи кібератаки, витоки конфіденційних даних, порушення приватності, збої в роботі IT-систем, а також репутаційні ризики, пов'язані з діяльністю в онлайн-середовищі. Збільшення частоти, винахідливості та серйозності кібератак означає, що всі підприємства повинні приділяти належну увагу управлінню ризиками кібербезпеки в рамках своїх програм управління ризиками підприємства (ERM).

Обґрунтування стратегій управління цифровими ризиками та кібербезпекою полягає в тому, що інциденти в цій сфері можуть мати руйнівні наслідки для бізнесу: прямі фінансові збитки (витрати на відновлення, штрафи, компенсації), втрата довіри клієнтів та партнерів, пошкодження репутації, зупинка операційної діяльності та навіть втрата конкурентних переваг через крадіжку інтелектуальної власності. Дослідження показують, що вразливості в кібербезпеці негативно впливають на вартість компанії та доходи інвесторів; наприклад, для типової компанії зі списку Fortune 500 втрати акціонерної вартості через високий рівень вразливості до кіберзагроз можуть сягати \$87 мільйонів. Таким чином, інвестиції в кібербезпеку є не просто витратами, а критично важливим елементом забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства. Ефективні стратегії управління цифровими ризиками передбачають комплексний та проактивний підхід, що включає:

- ідентифікацію та оцінку ризиків. Регулярний аналіз потенційних загроз та вразливостей, оцінка ймовірності їх реалізації та можливих наслідків. Це включає створення реєстрів кіберризиків;
- впровадження технічних заходів захисту. Використання сучасних технологій кібербезпеки (міжмережеві екрани, системи виявлення вторгнень, шифрування даних, антивірусне ПЗ, багатофакторна автентифікація тощо);
- інтеграцію з загальною системою управління ризиками (ERM). Управління кіберризиками не повинно бути ізольованою функцією IT-відділу, а має бути інтегровано в загальну систему управління ризиками підприємства, узгоджуючись з його місією та бізнес-цілями;
- навчання та підвищення обізнаності персоналу. Оскільки людський фактор часто є найслабшою ланкою в системі безпеки, регулярне навчання співробітників основам кібергігієни та правилам безпечної поведінки є критично важливим;
- розробку та впровадження політик та процедур. Чіткі правила щодо використання інформаційних систем, доступу до даних, реагування на інциденти;

- планування безперервності бізнесу та відновлення після збоїв. Наявність планів дій на випадок успішних кібератак або інших цифрових інцидентів для мінімізації простоїв та швидкого відновлення роботи;

- регулярний аудит та тестування системи безпеки. Періодична перевірка ефективності заходів безпеки, включаючи тестування на проникнення.

Надійний захист даних та систем є не лише технічним завданням, а й ключовим фактором формування довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. У цифрову епоху довіра є валютою, і підприємства, які демонструють серйозне ставлення до кібербезпеки, отримують значну конкурентну перевагу. Проактивне управління ризиками, інтегроване в усі бізнес-процеси, дозволяє не тільки реагувати на вже реалізовані загрози, скільки запобігати їм, забезпечуючи тим самим стабільність та надійність функціонування підприємства.

Розробка та впровадження ефективних стратегій економічного управління в умовах цифровізації вимагає застосування сучасних методичних підходів, які враховують динамічність цифрового середовища та специфіку конкретного підприємства. Традиційні, лінійні підходи до стратегічного планування часто виявляються недостатньо гнучкими для реагування на швидкі технологічні зміни та еволюцію ринкових умов.

Серед сучасних методологій та фреймворків, що довели свою ефективність у контексті цифрової трансформації, можна виділити наступні (табл. 2):

Таблиця 2. Методичні підходи до розробки та впровадження стратегій економічного управління в умовах цифровізації

Назва методології	Методичні підходи
Agile-методології	Підходи, що базуються на ітеративності, гнучкості та тісній співпраці між командами. Вони дозволяють швидко розробляти, тестувати та впроваджувати цифрові рішення, а також оперативно коригувати стратегію на основі зворотного зв'язку та отриманих результатів.
Design Thinking (Дизайн-мислення)	Людино-орієнтований підхід до інновацій, який фокусується на глибокому розумінні потреб користувачів (клієнтів, співробітників) та створенні рішень, що максимально їм відповідають
Фреймворки цифрової трансформації	Існують різні комплексні моделі, що описують етапи та ключові аспекти цифрової трансформації. Наприклад, фреймворк, що включає три стадії (ідентифікація рушіїв, розробка візії/місії/цілей, пропозиція дорожньої карти) та чотири ключові виміри (позиціонування, бізнес-модель, динамічні спроможності, дорожня карта трансформації) або підхід, що пропонує такі кроки: визначення цілей, розробка практичного підходу, вибір технологій та визначення фази впровадження.

Розробка цифрових стратегій зазвичай включає наступні етапи:

- діагностика цифрової зрілості, яка включає оцінку поточного рівня використання цифрових технологій, наявних цифрових компетенцій та готовності організації до змін;
- визначення стратегічних пріоритетів з метою формулювання чітких цілей цифрової трансформації, узгоджених із загальною бізнес-стратегією підприємства;
- розробка дорожньої карти, що включає детальний план дій із зазначенням конкретних ініціатив, термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів;
- пілотування та тестування при впровадженні цифрових рішень на обмеженій ділянці (пілотні проекти) для перевірки їх ефективності та виявлення можливих проблем.
- масштабування успішних рішень, що включає поширення перевірених цифрових ініціатив на все підприємство.
- постійний моніторинг та адаптація, що передбачає Регулярну оцінку результатів та коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб.

Особливу увагу слід приділяти специфіці малих та середніх підприємств (МСП). Для них характерні обмеженість фінансових та людських ресурсів, що вимагає вибору більш доступних та масштабованих цифрових рішень. Гнучкість та швидкість прийняття рішень, властиві МСП, можуть стати їхньою перевагою в цифровій трансформації. Важливу роль для МСП відіграють партнерства з технологічними компаніями, консультантами та участь у державних програмах підтримки цифровізації.⁵¹ Фреймворк DASAT (Digital Awareness, Digital Strategy and Roadmap, Digital Adoption and Implementation, Digital Transformation Continuous Improvement), запропонований у, є прикладом структурованого підходу до розбудови цифрових спроможностей саме для МСП.

Ключовим аспектом успішних методологій є їх ітеративність та адаптивність. В умовах високої невизначеності цифрові стратегії не можуть бути статичними; вони повинні передбачати можливість швидкого коригування на основі отриманого досвіду та зворотного зв'язку. Не менш важливим є людський фактор: залучення співробітників до процесу змін, ефективне управління опором, розвиток цифрової культури та лідерство є невід'ємними компонентами будь-якої успішної методології цифрової трансформації.

Оцінка ефективності реалізації стратегій економічного управління в умовах цифровізації є критично важливим завданням, що дозволяє не лише виміряти досягнуті результати, але й своєчасно коригувати обраний курс. Для цього необхідно розробити збалансовану систему ключових показників ефективності (KPIs), яка б охоплювала як фінансові, так і нефінансові аспекти цифрової трансформації.

KPIs повинні бути тісно пов'язані з основними бізнес-цілями підприємства та конкретними цілями кожної з обраних цифрових стратегій. Важливо, щоб система KPI включала як запізнілі індикатори (lagging indicators), що відображають минулі результати (наприклад, рентабельність інвестицій (ROI) в цифрові проекти, зростання доходу від цифрових каналів, скорочення операційних витрат завдяки автоматизації), так і випереджаючі індикатори (leading indicators), які дозволяють прогнозувати майбутню ефективність (наприклад, рівень цифрової зрілості, рівень залученості клієнтів у цифрових каналах, швидкість впровадження нових цифрових інструментів, кількість інноваційних ідей, згенерованих за допомогою цифрових платформ). Такий збалансований підхід дозволяє не лише констатувати факти, а й проактивно управляти процесом цифрової трансформації.

Не існує універсального набору KPI, який підходив би для всіх підприємств. Вибір конкретних показників має залежати від специфіки галузі, розміру підприємства, обраних стратегічних пріоритетів та конкретних цілей цифрової трансформації. Проте, можна виділити основні групи KPI, релевантні для оцінки ефективності стратегій економічного управління в цифровому контексті (табл. 3).

Ця таблиця надає підприємствам структурований підхід до вибору релевантних KPI, що дозволить їм не лише впроваджувати обґрунтовані стратегії, а й системно відстежувати їхню результативність, пов'язуючи теоретичні конструкти з вимірюваними показниками.

Впровадження та адаптація сучасних стратегій економічного управління в умовах цифровізації для українських підприємств має свою специфіку, зумовлену низкою внутрішніх та зовнішніх факторів. До них належать

поточний рівень цифрової зрілості економіки, доступність фінансових та технологічних ресурсів, якість цифрової інфраструктури, особливості регуляторного середовища, а також безпрецедентний вплив повномасштабної війни.

Таблиця 3. Система KPI для оцінки ефективності стратегій економічного управління в умовах цифровізації

Тип стратегії	Ключові цілі стратегії	Пропоновані KPI (приклади)	Джерела даних для KPI
1. Data-Driven Strategies	Підвищення якості рішень, оптимізація, виявлення можливостей	- Відсоток рішень, прийнятих на основі даних - Час на збір та аналіз даних для прийняття рішення - ROI від впровадження аналітичних систем - Точність прогнозів (напр., попиту, відтоку клієнтів) - Рівень якості даних (Data Quality Score)	Системи BI, CRM, ERP, аналітичні платформи, опитування
2. Клієнтоорієнтовані стратегії	Підвищення лояльності та задоволеності клієнтів, персоналізація, омніканальність	- Індекс задоволеності клієнтів (CSAT) - Індекс лояльності клієнтів (NPS) - Коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate) - Середній чек омніканального клієнта - Конверсія в цифрових каналах - Час вирішення запиту клієнта (Average Resolution Time) - Показник зусиль клієнта (CES)	CRM-системи, дані кол-центрів, опитування клієнтів, веб-аналітика, дані з соціальних мереж
3. Стратегії операційної досконалості	Скорочення витрат, підвищення продуктивності, якості, швидкості процесів	- Загальна ефективність обладнання (OEE) - Тривалість циклу процесу (Cycle Time) - Рівень автоматизації процесів (Process Automation Rate) - Відсоток браку / помилок (Defect Rate) - Собівартість продукції/послуги - Економія витрат від ініціатив з удосконалення (Cost Savings from CI Initiatives) - Продуктивність праці (напр., виробіток на одного працівника)	ERP-системи, системи моніторингу виробництва, фінансова звітність, системи управління якістю
4. Стратегії цифрових інновацій та гнучкості	Прискорення інновацій, швидка адаптація, створення нових продуктів/послуг/б ізнес-моделей	- Час виведення нового продукту на ринок (Time-to-Market) - Кількість впроваджених інновацій (продуктів, процесів, моделей) - Дохід від нових продуктів/послуг (за останні N років) - Рівень організаційної гнучкості (оцінка за опитуваннями, швидкість реакції на зміни) - ROI від цифрових інвестицій (RODI)	Системи управління проектами, R&D звіти, фінансова звітність, опитування співробітників, ринковий аналіз
5. Стратегії формування цифрового кадрового потенціалу та культури	Підвищення цифрових навичок, залученість персоналу, адаптивна культура	- Рівень цифрової грамотності співробітників (Digital Skill Assessment) - Рівень прийняття цифрових інструментів (Digital Adoption Rate) - Індекс залученості співробітників (Employee Engagement) - Плинність кадрів (особливо цифрових спеціалістів) - Кількість годин навчання на одного співробітника	HR-системи, опитування співробітників, дані про використання корпоративних систем
6. Стратегії розвитку партнерств у цифрових екосистемах	Доступ до нових ринків/технологій, синергія, спільне створення цінності	- Кількість активних партнерств в екосистемі - Дохід, згенерований через партнерські канали - Рівень задоволеності партнерів - Кількість спільних інноваційних проектів - Частка ринку, охоплена через екосистему	CRM-системи (для партнерів), звіти про продажі, опитування партнерів, проектна документація
7. Стратегії управління цифровими ризиками та кібербезпеки	Мінімізація ризиків, забезпечення безперервності, захист даних, довіра	- Кількість інцидентів кібербезпеки - Середній час на виявлення та реагування на інцидент - Вартість збитків від кіберінцидентів - Відсоток співробітників, що пройшли навчання з кібербезпеки - Рівень відповідності стандартам безпеки (напр., ISO 27001)	Системи моніторингу безпеки (SIEM), звіти про інциденти, дані аудиту, HR-дані

Джерело: Складено автором на основі [14].

Ключовими викликами для українських підприємств є [15]:

- нерівномірний рівень цифрової зрілості. Значна частина українських підприємств, особливо МСП, демонструє обмежене використання цифрових інструментів та відстає від великих компаній та європейських показників. Це створює "цифровий розрив" та ускладнює впровадження складних цифрових стратегій;
- обмеженість інвестиційних ресурсів. Доступ до фінансування для цифрової трансформації є суттєвою перешкодою, особливо для МСП, що посилюється економічною нестабільністю, спричиненою війною;
- дефіцит кваліфікованих кадрів та низький рівень цифрової грамотності. Нестача фахівців з необхідними цифровими навичками та загалом низький рівень цифрової грамотності населення та працівників стримують темпи цифровізації;

- кіберзагрози та безпекові ризики. В умовах війни та підвищеної активності кібератак, питання захисту даних та забезпечення кібербезпеки набувають критичного значення, вимагаючи додаткових ресурсів та експертизи;
- руйнування інфраструктури та логістичні проблеми. Військові дії призвели до значного руйнування фізичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та ускладнення логістики, що безпосередньо впливає на операційну діяльність підприємств та їх здатність до цифрової трансформації;

- необхідність швидкої адаптації та "наздоганяючої модернізації". Українські підприємства стикаються з подвійним викликом: потребою подолати існуюче відставання в цифровізації та одночасною необхідністю адаптуватися до глобальних цифрових трендів і конкуренції в умовах війни та економічної нестабільності.

Перспективи та можливості цифрової трансформації в Україні визначаються наступними факторами:

- потенціал ІТ-сектору. Україна має потужний та конкурентоспроможний ІТ-сектор, який може стати драйвером цифрової трансформації для інших галузей економіки, надаючи необхідні технологічні рішення та експертизу;
- державна підтримка та цифрові ініціативи. Уряд України визначив цифрову трансформацію як один із пріоритетів. Розвиток екосистеми "Дія", включаючи "Дія.Бізнес", спрямований на спрощення взаємодії бізнесу з державою та надання підтримки МСП у питаннях цифровізації [15];

- можливості для "цифрового стрибка". Поточна криза та нагальна потреба у повоєнному відновленні можуть стати каталізатором для прискореної цифрової трансформації. Цифрові технології пропонують ефективні шляхи для модернізації економіки, підвищення прозорості, виходу на нові ринки та залучення інвестицій;

- зростання цифрового партнерства. Українські компанії все частіше утворюють стратегічні партнерства з цифровими платформами та стартапами для отримання доступу до нових технологій та ринків, що дозволяє ефективніше впроваджувати цифрові ініціативи.

Прикладом успішної цифрової трансформації є ДП НВКГ «Зоря»-«Машпроект», яке завдяки цифровізації конструкторсько-технологічної підготовки виробництва та переходу на електронний документообіг скоротило час

виведення продукції на ринок на 30% та підвищило ефективність, демонструє реальний потенціал цифрових стратегій для великих промислових підприємств України [16].

Адаптація стратегій для українських підприємств базується на пріоритезації поетапному впровадженні стратегій, фокусі на розвитку цифрових навичок, використанні доступних рішень, посиленні кібербезпеки та активної участі у державних та міжнародних програмах підтримки. В умовах обмежених ресурсів важливо зосередитися на стратегіях, що дають найшвидший та найвідчутніший ефект. Це можуть бути стратегії операційної досконалості через автоматизацію базових процесів, клієнтоорієнтовані стратегії з акцентом на цифрові канали продажів та комунікацій, а також стратегії управління цифровими ризиками. Замість масштабних та дорогих проєктів, доцільно використовувати підхід поступового, ітеративного впровадження цифрових рішень, починаючи з пілотних проєктів на окремих ділянках. Інвестиції в навчання та перекваліфікацію персоналу, а також залучення зовнішніх експертів та консультантів, є критично важливими. Активне використання хмарних сервісів, відкритих платформ та готових рішень може знизити початкові витрати на цифровізацію. Враховуючи підвищені ризики, стратегії кібербезпеки мають бути невід'ємною частиною будь-яких цифрових ініціатив. Використання можливостей, що надаються державними програмами (наприклад, через "Дія.Бізнес") та міжнародними донорами для фінансування, навчання та консалтингу. Адаптація передових стратегій економічного управління до специфічних умов України, з урахуванням наявних викликів та перспектив, є ключем до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та прискорення економічного відновлення і розвитку країни

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження підтверджує, що цифровізація є фундаментальним трансформуючим чинником для сучасних підприємств, що докорінно змінює підходи до економічного управління. Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність та внутрішню оптимізацію, поступаються місцем новим парадигмам, де ключовими стають гнучкість, швидкість, управління даними як стратегічним активом та здатність до інновацій. Цифровізація впливає на цілі, функції та принципи економічного управління, вимагаючи від підприємств не лише адаптації, але й проактивного використання нових можливостей. У результаті дослідження було обґрунтовано комплекс взаємопов'язаних стратегій економічного управління підприємством в умовах цифровізації, інтегроване застосування яких здатне забезпечити синергію. До цього комплексу належать стратегії, що передбачають прийняття рішень на основі глибокого аналізу даних, персоналізацію клієнтського досвіду в цифровому середовищі, досягнення операційної ефективності шляхом автоматизації процесів, постійне впровадження цифрових інновацій та забезпечення гнучкості організації. Важливими також є стратегії формування кваліфікованого цифрового кадрового потенціалу та адаптивної організаційної культури, розвитку партнерських відносин у цифрових екосистемах, а також проактивного управління цифровими ризиками та забезпечення кібербезпеки. Всі ці стратегії, діючи спільно, створюють міцну основу для сталого економічного управління в епоху цифрової трансформації.

Для успішного впровадження обґрунтованих стратегій економічного управління в умовах цифровізації, особливо для українських підприємств, рекомендується дотримуватися низки практичних кроків. Перш за все, необхідно здійснити комплексний аудит цифрової зрілості, щоб оцінити поточний стан використання технологій, наявні компетенції, інфраструктуру та готовність культури організації до змін, що допоможе визначити відправну точку та ключові напрямки трансформації. Зважаючи на обмеженість ресурсів, доцільно визначити 2-3 пріоритетні стратегії, які найбільше відповідають специфіці бізнесу, актуальним викликам та мають значний потенціал для швидких результатів, наприклад, оптимізацію ключових процесів або розвиток цифрових каналів продажів. Перед масштабним впровадженням складних рішень варто розпочинати з пілотних проєктів на окремих ділянках, що дозволить перевірити ефективність підходів та отримати досвід з меншими ризиками.

Ключовим фактором успіху є інвестиції в навчання персоналу та розвиток цифрової культури, систематично підвищуючи цифрові та "м'які" навички співробітників і формуючи культуру інновацій та безперервного навчання. В умовах обмежених ресурсів слід активно шукати можливості для партнерства з технологічними компаніями, стартапами, освітніми установами та галузевими екосистемами для доступу до необхідних технологій та експертизи. Лідерська підтримка та чітка комунікація є критично важливими: керівництво має демонструвати відданість цифровій трансформації, забезпечувати ресурси та ефективно інформувати співробітників про цілі та переваги змін. Для оцінки прогресу необхідно впровадити систему моніторингу та ключових показників ефективності (KPIs) для кожної обраної стратегії. Враховуючи динамічність цифрового середовища, важливо регулярно переглядати та адаптувати стратегії, забезпечуючи гнучкість та готовність до постійних змін стратегічних планів.

Незважаючи на значний інтерес науковців до питань цифровізації, залишається низка недостатньо вивчених аспектів, що відкривають перспективи для подальших наукових досліджень. Зокрема, потребує поглибленого аналізу так званий "цифровий парадокс" – умови, за яких інвестиції в цифрові технології приносять максимальну економічну віддачу, та чинники, що зумовлюють розрив між вкладеннями та результатами. Важливим напрямом є розробка галузевих моделей цифрової трансформації, оскільки вплив цифровізації та ефективність відповідних стратегій можуть суттєво варіюватися залежно від специфіки галузі, особливо це актуально для розробки адаптованих моделей для ключових секторів економіки України.

Крім того, необхідним є дослідження довгострокових соціально-економічних наслідків цифровізації, включаючи її вплив на ринок праці, структуру зайнятості, вимоги до кваліфікації, соціальну нерівність та суспільство в цілому. Етичні аспекти застосування цифрових технологій, такі як використання штучного інтелекту, приватність даних та цифровий нагляд, а також їхній вплив на управлінські рішення та довіру до бізнесу, також потребують глибокого вивчення. Оцінка впливу державної регуляторної політики на стимулювання цифрової трансформації підприємств, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень України, є ще одним важливим напрямом.

Окремої уваги заслугоє специфіка цифрової трансформації в умовах криз та конфліктів, досвід України демонструє потенціал цифровізації у забезпеченні стійкості та відновленні бізнесу в екстремальних обставинах. Подальший прогрес у розумінні багатогранності цифровізації вимагає посилення міждисциплінарної співпраці між економістами, менеджерами, IT-фахівцями, соціологами та юристами. Враховуючи динамічний характер цифрових технологій та бізнес-середовища, наукові дослідження в цій сфері повинні бути постійними, відстежуючи нові тенденції, виклики та можливості для забезпечення актуальності та практичної значущості наукових розробок.

Вирішення цих та інших пов'язаних питань сприятиме формуванню більш глибокого та всебічного розуміння процесів економічного управління підприємством в епоху цифрових трансформацій та розробці ефективних інструментів для забезпечення їх сталого розвитку.

Література

1. Бугрименко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>.
2. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 185–190. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>.
3. Galoyan D., Mkrtchyan T., Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Balamut H. Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*. 2023, Issue 21. P. 616–621. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.64>.
4. Гончаров А. Б., Олейникова Н. М. Економічне управління підприємством : конспект. Харків : ХНЕУ. 2009. 366 с.
5. Пілявот Т. М., Глушенко Л. Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 523–530. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-73>.
6. Lixin Tian, Xiaohong Liu, Xin Zhang. Analysis of the Internal Relationship between Economic Management and Enterprise Development. *Journal of Theory and Practice of Social Science*. 2023. Vol. 3 Issue 3. Pp 8–10. URL: <https://centuryscipub.com/index.php/jtpss/article/download/16/9>
7. Raffaele Barretta. Enterprise Development Management. *Encyclopedia*. 2024. Vol. 4(91). DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>.
8. Yefremenko V., Hrosul V., Perestyuk I., Kruhlova O., Fylypenko O., Krushelnytska T. Theoretical and methodological approach to enterprise management and methods for estimating the level of its efficiency using the criteria of consistency of strategic goals and operational results. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 2021. Vol. 24(1), pp. 1–9.
9. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Балиук О. В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>
10. Zhao, Ziyi Iggy, -Hönigsberg, Sarah, Mandviwalla, Munir. Digital driven success: the digitalization effect on SME performance. *Information Technology for Development*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/02681102.2025.2453213>.
11. Wang Y, Wang T, Wang Q. The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises. *PLoS ONE*. 2024. Vol. 19(3). e0299723. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299723>
12. Bruno Siano Rêgo, Shital Jayantilal, João J. Ferreira, Elias G. Carayannis, Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET), 2022. vol. 13(4), pages 3195–3222. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>
13. Gao R, Lyu J. Research on the mechanism of digital drive economy enhancing quality and efficiency. *PLoS ONE*. 2025 no. 20(2): e0316985. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316985>.
14. 8 Digital Transformation KPIs to Track Your Enterprise Progress in 2025. *Team Kissflow*. <https://kissflow.com/digital-transformation/digital-transformation-kpi-metrics/>.
15. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
16. «Зоря»-«Машпроект» скоротив time-to-market на 30% і на 40% прискорив підготовку виробництва виробів на платформі IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/cases/article/cifrovaja-transformacija-na-zorja-mashproekt-sokraschenie-time-to-market-na-30>.

References

1. Buhrimenko, R. M., & Smirnova, P. V. (2024). Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства [Vplyv rozvytku tsyfrovoyi transformatsii na diialnist pidpriemstva – The impact of digital transformation development on enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>.
2. Ivanchenko, N. O., Kudrytska, Zh. V., & Rekachynska, K. V. (2020). Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій [Biznes-model v umovakh tsyfrovyykh transformatsii – Business model under digital transformation conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*, (3), 185–190. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>.
3. Galoyan, D., Mkrtchyan, T., Hrosul, V., Buhrimenko, R., Smirnova, P., & Balamut, H. (2023). Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*, (21), 616–621. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.64>.
4. Honcharov, A. B., & Oleinykova, N. M. (2009). *Ekonomiche upravlinnia pidpriemstvom: konspekt* [Economic management of an enterprise: summary]. Kharkiv: KhNEU.
5. Piliavot, T. M., & Hlushchenko, L. D. (2018). Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства [Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty systemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva – Organizational and economic aspects of innovation development management system of an industrial enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, (18), 523–530. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-73>.
6. Tian, L., Liu, X., & Zhang, X. (2023). Analysis of the internal relationship between economic management and enterprise development. *Journal of Theory and Practice of Social Science*, 3(3), 8–10. <https://centuryscipub.com/index.php/jtpss/article/download/16/9>.
7. Barretta, R. (2024). Enterprise development management. *Encyclopedia*, 4(91). <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>.
8. Yefremenko, V., Hrosul, V., Perestyuk, I., Kruhlova, O., Fylypenko, O., & Krushelnytska, T. (2021). Theoretical and methodological approach to enterprise management and methods for estimating the level of its efficiency using the criteria of consistency of strategic goals and operational results. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1–9. <https://www.abacademies.org/articles/theoretical-and-methodological-approach-to-enterprise-management-and-methods-for-estimating-the-level-of-its-efficiency-using-the-10015.html>.
9. Kononenko, Zh. A., Karnaukhova, H. V., & Baliuk, O. V. (2023). Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив [Tsyfrovizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti: znachennia ta vplyv – Digitalization of entrepreneurial activity: importance and impact]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>.
10. Zhao, Z. I., Hönigsberg, S., & Mandviwalla, M. (2025). Digital driven success: the digitalization effect on SME performance. *Information Technology for Development*. <https://doi.org/10.1080/02681102.2025.2453213>.
11. Wang, Y., Wang, T., & Wang, Q. (2024). The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises. *PLoS ONE*, 19(3), e0299723. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299723>.
12. Rêgo, B. S., Jayantilal, S., Ferreira, J. J., & Carayannis, E. G. (2022). Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 3195–3222. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>.
13. Gao, R., & Lyu, J. (2025). Research on the mechanism of digital drive economy enhancing quality and efficiency. *PLoS ONE*, 20(2), e0316985. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316985>.
14. Kissflow Team. (2025). *8 digital transformation KPIs to track your enterprise progress in 2025*. <https://kissflow.com/digital-transformation/digital-transformation-kpi-metrics/>.
15. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
16. IT-Enterprise. (n.d.). «Зоря»-«Машпроект» скоротив time-to-market на 30% і на 40% прискорив підготовку виробництва виробів на платформі IT-Enterprise [“Zoria”-“Mashproekt” reduced time-to-market by 30% and accelerated production preparation by 40% using IT-Enterprise platform]. <https://www.it.ua/cases/article/cifrovaja-transformacija-na-zorja-mashproekt-sokraschenie-time-to-market-na-30>.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025 р.