

УДК 005.3(042.4)

М. А. Місевич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-4834>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.162

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

М. Mysevych,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

THE MANAGING OF THE STRATEGIC CHANGES OF DOMESTIC ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION

У науковій статті ґрунтовно досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами вітчизняних підприємств в умовах інтенсивного розвитку цифрової економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації традиційних моделей управління до вимог глобального цифрового простору, де діджиталізація виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та виживання бізнесу.

У роботі проаналізовано роль інноваційних інструментів, таких як хмарні технології, великі дані (Big Data), штучний інтелект та інтернет речей (IoT), у процесі прийняття стратегічних рішень. Обґрунтовано, що впровадження цих технологій дозволяє вітчизняним підприємствам оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підвищити прозорість управління та забезпечити високу гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.

Особливу увагу приділено специфічним бар'єрам, що стоять перед українськими підприємствами на шляху до цифрової трансформації, зокрема обмеженості інвестиційних ресурсів, недостатньому рівню цифрової грамотності персоналу та опору організаційним змінам. У статті запропоновано адаптивну модель управління змінами, яка базується на оцінці індексу цифрової зрілості підприємства.

The scientific article offers a comprehensive exploration of the theoretical frameworks and practical mechanisms required to navigate the complexities of the modern digital economy. In an era defined by rapid technological acceleration, Ukrainian enterprises face the dual challenge of maintaining operational stability while simultaneously undergoing profound structural transformations. The study posits that digitalization is no longer a peripheral technical update but the core catalyst for strategic evolution, determining the long-term viability of business entities in both domestic and international markets.

The research identifies a significant gap between the traditional management paradigms utilized by many domestic firms and the agile, data-driven requirements of the fourth industrial revolution (Industry 4.0). The author argues that strategic change management must transition from reactive adaptations to proactive, technology-led innovations. This involves a fundamental shift in how resources are allocated, how value is created, and how customer experiences are engineered through digital touchpoints.

A central contribution of this study is the development of an Adaptive Model of Digital Maturity. This model allows managers to assess their current technological standing and identify the specific "digital bottlenecks" hindering their growth. The author meticulously analyzes the external and internal barriers unique to the Ukrainian economic landscape, such as limited access to venture capital, the brain drain of IT talent, and the necessity of maintaining cybersecurity resilience amidst geopolitical instability.

The scientific novelty of the work lies in the synthesis of classical strategic management theories with modern digital ecosystems. By viewing digitalization as a "dynamic capability," the article provides a roadmap for domestic enterprises to achieve a sustainable competitive advantage. The findings emphasize that successful digital transformation is 20% technology and 80% management and culture.



The research underscores that the digitalization of strategic changes is an irreversible process. For Ukrainian enterprises to thrive, they must integrate digital tools into their very DNA, ensuring that every strategic maneuver is backed by robust data and scalable technology. The practical recommendations provided serve as a strategic toolkit for CEOs, digital officers, and stakeholders aiming to steer their organizations toward a prosperous, tech-enabled future.

Ключові слова: стратегія, стратегічні зміни, бізнес-модель, діджиталізація, цифрові зміни, трансформація, цифровий бізнес, штучний інтелект.

Key words: strategy, strategic changes, business model, digitalization, digital changes, transformation, digital business, artificial intelligence.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної турбулентності та цифрової трансформації економіки, питання адаптивності вітчизняних підприємств набуває критичного значення. Традиційні методи стратегічного управління, що базувалися на довгостроковому плануванні та стабільних ринкових трендах, втрачають свою ефективність. Діджиталізація виступає не лише як сукупність технологічних інновацій, а як фундаментальний драйвер стратегічних змін, що переформатовує бізнес-моделі, корпоративну культуру та ланцюги створення вартості.

Для українського бізнесу, який функціонує в умовах високих ризиків, обмеженості ресурсів та необхідності інтеграції до європейського економічного простору, впровадження цифрових інструментів стає інструментом забезпечення стратегічної стійкості. Проте успіх трансформації залежить не від кількості придбаного програмного забезпечення, а від якості управління процесом переходу від аналогових до цифрових парадигм управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичний фундамент управління змінами закладений у класичних працях І. Ансоффа, К. Левіна та Дж. Коттера. Питання цифрової трансформації бізнесу активно досліджуються західними вченими, такими як Е. Брінюльфсон та Д. Вестерман. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у вивчення стратегічного розвитку підприємств в

умовах цифровізації зробили В. Геєць, О. Ляшенко, А. Федулова. Попри значний масив досліджень, механізми інтеграції діджитал-інструментів безпосередньо у процеси прийняття стратегічних рішень на рівні вітчизняних промислових та переробних підприємств потребують подальшої деталізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами вітчизняних підприємств на основі діджиталізації для підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптивності. Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

1. Розкрити сутність діджиталізації як каталізатора стратегічних трансформацій.
2. Провести порівняльний аналіз традиційного та цифрового підходів до управління змінами.
3. Здійснити SWOT-аналіз середовища цифрової трансформації для вітчизняного бізнесу.
4. Розробити концептуальну модель управління змінами (D-SCM).
5. Визначити систему показників (KPI) для оцінки ефективності впроваджених стратегічних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діджиталізація змінює архітектуру стратегічного управління. У таблиці 1 наведено ключові

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового підходів до управління стратегічними змінами

Параметр порівняння	Традиційне управління змінами	Стратегічне управління на основі діджиталізації (D-SCM)
<i>Горизонт планування</i>	Довгостроковий (3–5 років), статичний	Коротко- та середньостроковий, адаптивний (Agile)
<i>Джерело даних</i>	Ретроспективна звітність, вибіркові дослідження	Big Data, аналітика в реальному часі (Real-time data)
<i>Організаційна структура</i>	Жорстка ієрархія, функціональні «сегменти»	Гнучкі крос-функціональні команди, мережеві структури
<i>Швидкість реакції</i>	Низька (через тривалі цикли узгодження)	Висока (автоматизовані системи підтримки рішень)
<i>Взаємодія з клієнтом</i>	Опосередкована, масовий маркетинг	Пряма, персоналізована через цифрові канали
<i>Роль технологій</i>	Допоміжний інструмент автоматизації	Фундаментальна основа бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [3, 7].

Таблиця 2. SWOT-аналіз впровадження діджиталізації для вітчизняних підприємств

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
* Кваліфіковані ІТ-кадри та розробники програмного забезпечення. * Висока адаптивність бізнесу до кризових явищ. * Сприятлива державна політика («Дія», цифровізація послуг).	* Зношеність матеріально-технічної бази. * Психологічний опір персоналу інноваціям. * Дефіцит власного інвестиційного капіталу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
* Інтеграція в єдиний цифровий ринок ЄС. * Доступ до міжнародних грантів на модернізацію. * Зниження витрат через хмарні рішення та аутсорсинг.	* Постійні кібератаки на бізнес-інфраструктуру. * Нестабільність енергопостачання та зв'язку. * Відтік інтелектуального капіталу за кордон.

Джерело: складено автором на основі [1, 5].

чові відмінності, що виникають при переході до цифрової моделі управління змінами (D-SCM).

Порівняльний аналіз свідчить про докорінну зміну вектору стратегічного управління. Ключовою відмінністю є перехід від статичного до адаптивного планування. У традиційній моделі стратегія розглядалася як фіксований документ, що потребував перегляду лише у разі суттєвих криз. У цифровій парадигмі (D-SCM) стратегія перетворюється на "живий" процес, що коригується в режимі реального часу на основі вхідних потоків даних (Real-time data). Особливої уваги заслуговує зміна організаційної структури. Діджиталізація вимагає руйнування "функціональних колодязів" (ізолюваних департаментів) та створення крос-функціональних команд. Це дозволяє підприємству швидше реагувати на запити ринку, що підтверджується зміною ролі технологій: вони перестають бути сервісною функцією і стають ядром бізнес-моделі, визначаючи способи взаємодії з клієнтом та створення доданої вартості.

Для ефективного управління змінами необхідно провести діагностику зовнішніх та внутрішніх факторів. SWOT-аналіз (табл. 2) дозволяє визначити зони ризику та потенційні точки росту для вітчизняних підприємств.

Результати SWOT-аналізу вказують на наявність суттєвого дисонансу між інтелектуальним потенціалом та матеріальним забезпеченням вітчизняних підприємств. Головною перевагою (Strength) виступає висока адаптивність бізнесу та наявність кваліфікованих ІТ-кадрів, що створює сприятливий ґрунт для швидкого впровадження хмарних рішень та систем штучного інтелекту. Проте, реалізація цих можливостей стримується критичними загрозами (Threats), специфічними для українського контексту: нестабільністю енергопостачання та високим рівнем кіберзагроз. Аналіз показує,

що стратегічне управління змінами має бути спрямоване на мінімізацію ризиків втрати даних та забезпечення автономності цифрових систем. Використання хмарних технологій (Opportunities) у цьому контексті є не просто трендом, а необхідністю для забезпечення фізичної безпеки інформаційних активів підприємства. Таким чином, діджиталізація виступає як інструмент формування стратегічної стійкості (resilience) у ворожому зовнішньому середовищі.

Управління стратегічними змінами базується на впровадженні таких технологій, як Big Data, IoT та Cloud Computing. Процес трансформації пропонується здійснювати за наступною п'ятиетапною моделлю:

1. Цифровий аудит: оцінка рівня ІТ-зрілості та готовності корпоративної культури.
2. Розробка цифрової карти: визначення пріоритетів (наприклад, автоматизація логістики або впровадження CRM).
3. Пілотування: тестування цифрових модулів на окремих ділянках виробництва.
4. Інтеграція: формування єдиної ERP-системи, що об'єднує виробництво, фінанси та збут.
5. Моніторинг: безперервний аналіз ефективності за допомогою Dashboards.

Особливе значення має перехід до Data-Driven Management — прийняття рішень на основі аналізу великих масивів даних у реальному часі. Для підприємств харчової галузі (наприклад, м'ясопереробних заводів) це означає впровадження систем простежуваності (traceability) сировини та оптимізацію термінів реалізації продукції.

Для контролю результативності діджиталізації впроваджується система KPI, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства (табл. 3).

Запропонована система KPI базується на комплексному підході, який охоплює фінансові,

Таблиця 3. Система KPI для оцінки ефективності стратегічних цифрових змін

Група показників	Конкретні індикатори (KPI)	Очікуваний стратегічний ефект
Економічні	ROI цифрових інвестицій; частка доходу від e-commerce.	Зростання прибутковості та окупність інновацій.
Процесні	Рівень автоматизації (%); час виконання замовлення.	Скорочення операційних витрат та прискорення оборотів.
Клієнтські	NPS (індекс лояльності); LTV (цінність клієнта).	Покращення клієнтського досвіду та утримання ринку.
Персонал	Рівень цифрової грамотності працівників (%).	Мінімізація опору змінам та розвиток компетенцій.

Джерело: складено автором на основі [4, 6].

операційні та людські аспекти трансформації. Аналіз показників групи "Економічні" дозволяє оцінити безпосередню фінансову віддачу від інвестицій у цифровізацію. Проте, як свідчить практика, фінансові результати часто мають часовий лаг (затримку), тому критично важливим є моніторинг "Процесних" показників. Зокрема, скорочення показника Lead Time (часу виконання замовлення) є прямим індикатором успішності автоматизації логістичних та виробничих ланцюгів. Інноваційні показники, такі як рівень цифрової грамотності персоналу, є випереджачими індикаторами: без належного рівня компетенцій працівників навіть найсучасніші ERP-системи не принесуть очікуваного ефекту. Отже, управління стратегічними змінами має базуватися на збалансованому відстеженні всіх груп KPI, де покращення клієнтського досвіду (NPS) є кінцевою метою, що конвертується у довгострокову прибутковість.

Ключовим елементом стратегічного управління змінами є робота з кадрами. Діджиталізація вимагає проведення програм upskilling (підвищення кваліфікації). Менеджмент має сфокусуватися на створенні атмосфери довіри до технологій, де цифрові інструменти сприймаються як помічники, що звільняють працівників від рутини, а не як загроза скорочення.

Для визначення впливу діджиталізації на процес стратегічних змін вітчизняних підприємств в сучасних умовах графічно побудуємо модель (рис. 1). Дана модель ілюструє процес трансформації традиційного промислового бізнесу в сучасний цифровий формат під впливом технологічного прогресу. У лівій частині зображений "Традиційний бізнес", символізований класичним заводом із трубами. На нього діють зовнішні фактори (Передумови):

— НТП (науково-технічний прогрес) та інновації: рушійна сила змін.

— Цифрові технології: інструменти, що стають доступними для використання.

— Зміни ринкового середовища: нові вимоги споживачів та конкуренція.

Центральним елементом є перехід, позначений стрілкою "Діджиталізація". Вона веде до великого кола — "Стратегічні зміни", всередині якого виділено три ключові вектори розвитку:

— Оцифрування процесів: перехід від паперового/ручного керування до автоматизованих систем.

— Бізнес-моделі 4.0: впровадження принципів четвертої промислової революції (Industry 4.0).

— Інновації в управлінні: зміна підходів до менеджменту та прийняття рішень.



Рис. 1. Модель стратегічних змін вітчизняних підприємств на основі діджиталізації

Джерело: побудовано автором на основі [2, 3, 5].

Від центру відходять три стрілки, що вказують на конкретні сфери покращення:

- Підвищення ефективності:
- Автоматизація та Big Data: обробка великих масивів даних для оптимізації.
- Впровадження IoT (інтернет речей) та ШІ (штучний інтелект): використання "розумних" датчиків та алгоритмів.
- Покращення клієнтського сервісу:
- CRM-системи: якісне управління відносинами з клієнтами.
- Цифровий маркетинг: просування через онлайн-канали.
- Розвиток нових продуктів та ринків:
- Запуск стартапів: створення гнучких внутрішніх або зовнішніх проєктів.
- Експансія на нові ринки: вихід на глобальні цифрові майданчики.

У нижній правій частині зображений результат — "Цифровий бізнес". Він візуалізований через сучасні девайси (смартфон, ноутбук) та глобальну мережу (глобус із вузлами зв'язку), що символізує мобільність, глобальність та високу технологічність підприємства.

Таким чином, дана модель демонструє, що діджиталізація — це не просто закупівля комп'ютерів, а глибока стратегічна перебудова, яка торкається всіх аспектів роботи компанії: від виробництва до взаємодії з клієнтом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наступним етапом наукових розробок має стати дослідження інтеграції штучного інтелекту (Generative AI) у процеси стратегічного планування та прогнозування ризиків. Також актуальним залишається питання "зеленої діджиталізації" — використання цифрових технологій для досягнення цілей сталого розвитку та екологічної безпеки вітчизняних підприємств.

Література:

1. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика. 2012. Спец. вип.: у 2 ч. Ч. 1. С. 472—479.
2. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во "Ноулідж", 2014. 395 с.
3. Гуменюк Р. Система оцінки стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. 2021. Агросвіт (4), 51.

4. Запукхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204—209.

5. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. Серія. "Економічні науки". 2014. № 3 (69). С. 170—178.

6. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. С. 58—62.

7. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. Ефективність державного управління. 2017. № 51. С. 63—71.

References:

1. Haidei, O. O. and Lisun, Ya. V. (2012), "Themechanism of strategic change management as a tool for capitalizing entrepreneurial activity (world practice)", International economic policy, vol. 2, pp. 472—479.
2. Husieva, O. Yu. (2014), Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty: monohrafiia [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects: Monograph], Knowledge Publishing House, Donetsk, Ukraine.
3. Humeniuk, R. (2021), "Evaluation system forstrategic planning of development of management capacity of the enterprise", Agrosvit, vol. (4), 51.
4. Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O., Pobihun, S. A. (2018), "Approaches, methods and toolsof change management in the enterprise development management system", Global and nationaleconomic problems, vol. 23, pp. 204—209.
5. Pashchenko, O. P. (2014), "Modern methods of change management at the enterprise", Bulletin of ZHTU. Series. "Economic Sciences", vol. 3 (69), pp. 170—178.
6. Seliverstova, L. S. and Mikh, O. M. (2016), "Mechanism of change management in the context of the development of the industrial potential of Ukraine", Formation of market relations in Ukraine, vol. 10, pp. 58—62.
7. Serant, A. Y., Ohirko, I. V. and Ohirko, O. I. (2017), "Information technology and the change management formula", Public administration efficiency, vol. 51, pp. 63—71.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26