



Менеджмент

УДК 658:005.21:004.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17505912>

**Управління розвитком підприємства: проблемні питання стратегічного,
оперативного та ризик менеджменту в умовах цифровізації**

Носань Наталія Сергіївна,

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна,

nosan.nataliia424@vu.cdu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

Зачосова Наталія Володимирівна,

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна,

natazachosova@vu.cdu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Прядко Володимир Іванович,

магістрант кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський
національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, вул.

Шевченка, 81, 18036, Україна,

priadko.volodymyr424@vu.cdu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0007-7018-5812>

Базунов Максим Володимирович,

магістрант кафедри менеджменту та державної служби,



Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна,

bazunov.maksym424@vu.cdu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0003-2119-2232>

Забудська Юлія Олександрівна,

студентка кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, 18036, Україна,

zabudska.yuliia422@vu.cdu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0002-0330-6657>

Прийнято: 15.10.2025 | Опубліковано: 30.10.2025

Анотація: Метою дослідження стало формування багатовекторного управління розвитком підприємства, яке функціонує в умовах невизначеності та реалій воєнного часу, націленого на першочергове вирішення проблемних питань стратегічного, оперативного та ризик менеджменту, що посилюються явищем цифровізації економічних процесів. Для досягнення поставленої мети були використані емпіричні **методи** дослідження, контент-аналіз, синтез і узагальнення. У **результаті** дослідження були конкретизовані напрями управління розвитком підприємства під впливом цифровізації, об'єднані у тривекторну модель цифрового розвитку, побудовану на орієнтирах стратегічного цифрового менеджменту, оперативному цифровому управлінні виробничою діяльністю підприємства та використанні можливостей діджитал ризик-менеджменту. Авторами узагальнено перелік основних цифрових ризиків для управління розвитком підприємства та згруповано їх у два переліки: ризики для оперативного управління виробництвом (кіберризики, цифрове промислове шпигунство, помилки у використанні цифрових інструментів, ризик опору



цифровим змінам з боку виробничого персоналу, зменшення кількості робочих місць, підвищення кваліфікаційних вимог до працівників, фрагментарна інтеграція цифрових технологій до виробничих процесів, ризик «технологічної бульбашки», ризик додаткових витрат на модернізацію виробництва) та ризики для стратегічного управління підприємством (такі, як застаріння цілей і втрата їх актуальності, ризик «цифрового запізнення», репутаційні ризики від втрати даних, опір цифровим змінам з боку управлінського персоналу, ризики етичного та доброчесного використання ШІ, ризик додаткових витрат на оновлення цифрових продуктів і сервісів, ризик втрати підприємством індивідуальності та унікальних стратегічних переваг). У **висновку** було аргументовано доцільність започаткування практики розробки стратегій цифрового розвитку підприємств, у яких буде конкретизовано, як щороку (на інтервалі 3-5 років) має змінюватися та оновлюватися підхід до цифровізації фінансово-господарської та виробничої їх діяльності. Запропонований підхід дозволить своєчасно ідентифікувати цифрові ризики та планувати ресурси, необхідні для протидії їм, на довгостроковому часовому горизонті, а також автоматизувати певні етапи процесу ризик-менеджменту для економії часу та оперативного реагування на мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ розвитку бізнесу.

Ключові слова: управління розвитком підприємства, стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент, ризик-менеджмент, цифровізація, цифрова трансформація, ефективність управління, бізнес-процеси.



**Enterprise Development Management: Problematic Issues of Strategic,
Operational, and Risk Management in the Context of Digitalization**

Nataliia Nosan,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management
and Civil Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy,
str. Shevchenko, 81, 18036, Ukraine,
nosan.nataliia424@vu.cdu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

Nataliia Zachosova,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management
and Civil Service, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy,
str. Shevchenko, 81, 18036, Ukraine,
natazachosova@vu.cdu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Volodymyr Priadko,

Master's student of the Department of Management and Civil Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, str.
Shevchenko, 81, 18036, Ukraine,
priadko.volodymyr424@vu.cdu.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0007-7018-5812>

Maksym Bazunov,

Master's student of the Department of Management and Civil Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, str.
Shevchenko, 81, 18036, Ukraine,
bazunov.maksym424@vu.cdu.edu.ua



<https://orcid.org/0009-0003-2119-2232>

Yuliia Zabudska,

Student of the Department of Management and Civil Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, str.

Shevchenko, 81, 18036, Ukraine,

zabudska.yuliia422@vu.cdu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0002-0330-6657>

Abstract: The **purpose** of the study was to form a multi-vector management system for enterprise development, which functions under conditions of uncertainty and the realities of wartime, aimed at the primary resolution of problematic issues in strategic, operational, and risk management exacerbated by the phenomenon of the digitalization of economic processes. To achieve this goal, empirical research **methods**, content analysis, synthesis, and generalization were used. As a **result** of the study, the directions of enterprise development management under the influence of digitalization were specified and integrated into a three-vector digital development model. This model is built upon the guidelines of strategic digital management, operational digital management of enterprise production activities, and the utilization of digital risk management capabilities. The authors summarized the list of main digital risks for enterprise development management and grouped them into two lists: risks for operational production management: (cyber risks, digital industrial espionage, errors in the use of digital tools, the risk of production staff resistance to digital changes, reduction of jobs, increased qualification requirements for employees, fragmented integration of digital technologies into production processes, the risk of a "technological bubble," the risk of additional costs for production modernization) and risks for strategic enterprise management: (such as obsolescence of goals and loss of their relevance, the risk of "digital lag," reputational risks from data loss, managerial staff resistance to digital changes, risks of ethical and honest use of AI, the risk of



additional costs for updating digital products and services, the risk of the enterprise losing its individuality and unique strategic advantages). In **conclusion**, the expediency of initiating the practice of developing digital development strategies for enterprises was argued. These strategies would specify how the approach to the digitalization of their financial, economic, and production activities should change and be updated annually (over a 3–5 year interval). The proposed approach will allow for the timely identification of digital risks and the planning of resources necessary to counteract them over a long-term time horizon, as well as the automation of certain stages of the risk management process to save time and react promptly to the volatility of the external and internal business development environments.

Keywords: enterprise development management, strategic management, operational management, risk management, digitalization, digital transformation, management effectiveness, business processes.

Постановка проблеми. Управління розвитком підприємства в умовах воєнного часу стає управлінським викликом для менеджменту сучасних компаній. Невпевненість у майбутньому, надмірна кількість ризиків і загроз, появу та вплив яких важко спрогнозувати та неможливо достовірно оцінити, втрата активів внаслідок воєнних атак і неможливість відновлення інфраструктури через постійну небезпеку ворожих втручань і відсутність необхідних ресурсів комплексно ускладнюють завдання стратегічного планування орієнтирів подальшого функціонування вітчизняного бізнесу. У теоретичній та прикладній площинах процес управління розвитком підприємства є багатовекторним і потребує великої кількості інформації, а також актуальних управлінських навиків від персоналу компаній. У свою чергу, компетенції менеджерів потребують постійного оновлення, актуалізації та переосмислення під впливом явища цифровізації, яке суттєво та безперервно трансформує процеси фінансово-господарської діяльності підприємств в усьому світі. Ідеологічно та практично, цифровізація є тим фактором, який надає



конкурентні переваги для компанії за умови ефективного використання її можливостей, або ж може означати фінансовий колапс і загрозу банкрутства для тих суб'єктів господарювання, які не здатні адаптуватися до особливостей цифрового економічного простору. Висловлені міркування скеровують до висновку, що такі фактори, як складність стратегічного планування фінансово-господарської діяльності, необхідність постійної адаптації оперативного менеджменту до викликів часу та умов зовнішнього середовища, а також перманентне виникнення нових ризиків, які також потребують управлінського впливу, вимагають пильної уваги з боку управлінського персоналу підприємств, а цифровізація може слугувати або обтяжуючим елементом цього процесу або ж навпаки, створювати нові можливості для розвитку українського бізнесу. З огляду на це, суть проблеми дослідження криється у необхідності актуалізації підходів до управління розвитком підприємства на основі поєднання кращих сучасних практик стратегічного, оперативного та ризик менеджменту під впливом цифрових трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці поділяють побоювання щодо нездатності сучасного управлінського персоналу реагувати на виклики цифровізації у стратегічній, оперативній та ризик-орієнтовній площині менеджменту підприємств. Так, Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. окреслюють у своїх дослідженнях напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємствами [1], Власюк К. В. наводить сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації [2], Коритько Т. Ю. робить припущення, яким має бути механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки [3], Левченко О. М., Вовк М. О., Юрченко Н. І., Гаврилюк А. Р. займаються проблематикою діагностики системи управління фінансово-економічною безпекою конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах цифровізації [4], Лігоненко Л. О. конкретизує вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та



формування стратегії їх діяльності [5], Нетребя І. О. описує сучасні технології управління та обґрунтовує їх значення для підприємств в умовах цифровізації [6], Паламарчук О. М., Яременко Л. М., Скрипник Р. Є. досліджують нові можливості цифровізації бізнесу для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності [7], Спіцина А. Є., Голова І. Г. фокусуються на питанні управління інтелектуальним капіталом підприємств транспортного комплексу в умовах цифровізації [8], Терешко Ю. В., Тардаскіна Т. М., Толкачова Г. В. наполягають на необхідності трансформації економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища [9], Хаустова В., Прохорова В. В., Чобіток В. І., Чобіток І. О. роблять акцент на актуальності управління підприємствами в умовах цифровізації на основі форсайт-інноваційних технологій [10], Хіміч С. В. вважає, що для вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства важливим кроком є впровадження ERP-систем [11], Чорна О. А. відстежує трансформації управлінського мислення на промислових підприємствах в умовах цифровізації економіки [12], Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. узагальнюють особливості та проблемні аспекти стратегічного управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки [13], Шкарубо М. Є., Фоменков В. В. деталізують складові механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифровізації [14], Щепка О. В., Сало С. О., Григій С. І. пропонують напрямки підвищення рівня економічної безпеки підприємств під впливом цифровізації та адаптивного управління [15]. Отже, аналіз джерел наукової літератури дає чітке уявлення про зв'язок управління підприємством і процесом його адаптації до цифрового економічного простору. Однак, питання прокладання стратегічних орієнтирів розвитку суб'єктів господарювання та їх досягнення на оперативному щоденному рівні їх функціонування в умовах посилення ризиків, частина з яких напряму пов'язана



з розширенням меж використання цифрових технологій у бізнесі, залишається відкритим, і спроба його вирішення буде здійснена у межах цього дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Українські компанії, знесилені боротьбою за власне економічне виживання в реаліях воєнного часу та під тиском конкурентів з країн, які не зазнають ворожих атак, не мають формалізованої візії свого розвитку та пристосовуються до тенденцій цифровізації ситуативно, під впливом обставин, не маючи стратегії цифрової трансформації та еволюції бізнесу. Тому постає завдання для теоретиків науки менеджменту – на основі зарубіжного досвіду та емпіричних досліджень сформулювати орієнтири для оновлення моделей планування управлінських цілей і рішень у напрямках стратегічного, оперативного менеджменту та управління ризиками, які супроводжують ці процеси та суттєво впливають на рівень досяжності встановлених цілей.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є формування багатовекторного управління розвитком підприємства, яке функціонує в умовах невизначеності та реалій воєнного часу, націленого на першочергове вирішення проблемних питань стратегічного, оперативного та ризик менеджменту, що посилюються явищем цифровізації економічних процесів. Для реалізації поставленої мети важливо ідентифікувати адаптаційні можливості стратегій бізнесу до впливу цифрових трансформацій, приділити увагу проблемі запровадження гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища через систему оперативного менеджменту та конкретизувати актуальні управлінські рішення у площині ризик-менеджменту для вітчизняних суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація економічних відносин має знаходити вираження у цифрових стратегіях розвитку бізнесу. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. визначили напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємствами, а також навели переконливі аргументи на користь того, що каталізатором управлінських бізнес-



інновацій для українських підприємств на тепер має стати концепція SMAC (Social – соціальний, Mobility – мобільний, Analytics – аналітичний, Cloud – хмарний), яка передбачає конвергенцію чотирьох технологій та дозволяє підприємствам здійснити перехід від електронного до цифрового формату ведення бізнесу [1, с.186-187]. В умовах функціонування українського бізнесу, пропонуємо додати до названих концептуальних засад ще і Risk-oriented – принцип врахування ризиків – від традиційних – економічних, інноваційних, репутаційних – до специфічних – військових і цифрових, що суттєво впливають на досяжність стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняних підприємств. Крім того, перспективними кроками оновлення стратегічного менеджменту та процесів оперативного управління виробництвом, на думку вчених, можуть стати нові види цифрового бізнесу і підприємницької діяльності, використання цифрових інструментів безпосередньо в управлінні суб'єктом господарювання, трансформації підходів в управлінні людським капіталом, тощо [1, с.184-187]. Власюк К. В. підкреслює доцільність застосування цифрових технологій для маркетингової діяльності та під час управління доходами суб'єктів господарювання, зокрема, для вивчення клієнтського досвіду, отримання фідбеків про рівень сервісу і якість послуг та для максимально ефективного розподілу отриманого прибутку [2, с.119-120]. Таким чином, цифровізація управлінських процесів має отримати застосування на усіх рівнях системи менеджменту підприємства – від найнижчого до найвищого, що потребує часу і знову повертає нас до стратегічного планування функціонування та розвитку компанії.

Що до виробничих підприємств, то при впровадженні в їх діяльність, цифрові технології дають низку переваг, серед яких можна виділити підвищення гнучкості виробництва за рахунок активної зміни характеристик виробничого процесу та забезпечення інформаційної інтеграції етапів життєвого циклу виробленої продукції [3, с.57]. Цифровізація виконання операційних завдань допомагає досягти оптимізації використання ресурсів із застосуванням



автоматизованих систем контролю, планування, прогнозування, обліку, дає змогу значно знизити витрати виробництва та підвищити ефективність бізнес-процесів [6, с.100]. Таким чином, виробничі підприємства можуть мати подвійний позитивний ефект від цифрових трансформацій – і у площині виробництва, і на рівні прийняття управлінських рішень.

У царині управління діяльністю підприємства, Лігоненко Л.О. визначає цифровізацію як багатофакторний процес, що охоплює впровадження аналітичних платформ, автоматизованих систем KPI, ERP-рішень, дашбордів стратегічного моніторингу та інструментів сценарного прогнозування [5, с.225]. Натомість, цифрова трансформація – це процес переходу від традиційних методів управління та виробництва до використання сучасних цифрових технологій [8, с.186]. Ключовими компонентами трансформації економічних процесів підприємств у умовах цифровізації бізнес-середовища сучасні дослідники вважають перехід на нові джерела створення економічної цінності, автоматизацію дій, які здійснюються між підприємствами та учасниками ринку і змінюють обсяги та склад їх активів і пасивів, клієнто орієнтованість і клієнтоцентризм, нові можливості монетизації нематеріальних активів та інтелектуального капіталу, масштабованість бізнесу, а також необмежену інтеграцію у глобальні цифрові екосистеми [9, с.84]. Також впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) в сучасних умовах є ключовим етапом у вдосконаленні управління та цифровізації бізнес-процесів підприємства [11, с.52].

Погоджуємось із Хаустовою В., яка зазначає: «підприємства повинні швидко інтегруватися й адаптуватися до сучасних умов диджитал-реалій. Така постановка питання викликає необхідність поєднання різних теоретичних і практичних підходів, використання сучасних інформаційних технологій, економічного, обліково-аналітичного інструментарію, що дозволять визначити інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку підприємств» [10, с.373]. З огляду на це, у табл. 1 запропоновані три напрями



управління розвитком підприємства під впливом цифровізації, що наблизять сучасні суб'єкти господарської діяльності до успішної трансформації власних бізнес-процесів до викликів і вимог цифрового економічного простору, та можуть бути об'єднані у системі менеджменту у трирівневу модель управління цифровим розвитком підприємства.

Таблиця 1

Напрями управління розвитком підприємства під впливом цифровізації

Стратегічний цифровий менеджмент	Оперативне цифрове управління виробничою діяльністю	Діджитал ризик-менеджмент
Розроблення стратегії цифрового розвитку підприємства; конкретизація цільових орієнтирів цифрової перебудови бізнес-процесів (у фінансовій, маркетинговій, інформаційній, господарській площинах); підвищення рівня цифрової грамотності управлінського персоналу та команд виконавців проєктів; розрахунок економічного ефекту та економії часу від запровадження цифрових рішень на різних етапах управління; використання цифрових інструментів для аналізу стратегічних конкурентних переваг підприємства; використання штучного інтелекту для зменшення рівня суб'єктивності під час прийняття стратегічних управлінських рішень і для розроблення різних сценаріїв стратегічного розвитку підприємства з моделюванням їх наслідків для фінансового стану та можливостей масштабування бізнесу.	Використання цифрових технологій у режимі реального часу для планування, організації, реалізації та контролю виробничих процесів підприємства та для автоматизації рутинних щоденних операцій, виконуваних персоналом; забезпечення можливості дистанційного виконання працівниками щоденних завдань з метою економії ресурсів, часу та задля гарантування їх персональної безпеки та комфорту; підвищення рівня якості виробництва та масштабів інноваційної складової у виробничих процесах; збір великих обсягів релевантної інформації з мінімальними витратами часу та трудових ресурсів; автоматизація документообігу; забезпечення безперервності виробництва завдяки автоматизації та можливості дистанційного управління; об'єктивне планування запасів і логістичних маршрутів.	Оновлення процесу управління ризиками із застосуванням цифрових технологій на кожному його етапі – під час виявлення ризиків, при їх оцінюванні, обрахуванні можливих наслідків для активів і підприємницьких можливостей компанії, на етапах ранжування ризиків і під час розроблення управлінських рішень, спрямованих на уникнення, мінімізацію, передачу, розподіл або компенсацію ризику та попередження його виникнення у майбутньому; використання big data для аналізу ризиків; автоматизація процесів моніторингу ризиків і реакції на них з боку менеджменту підприємств.

Джерело: власна розробка авторів

На думку колективу дослідників, до якого увійшли Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М.,



механізми стратегічного управління підприємствами, ефективно розроблені в руслі цифровізації, мобілізують використання науково-технологічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу [13]. Однак, серед викликів стратегічного управління під впливом цифровізації Паламарчук О. М., Яременко Л. М., Скрипник Р. Є. виділяють невизначеність, динамічність, складність, глобалізацію, швидкість змін, зростання очікувань клієнтів, нестачу ресурсів, кібербезпеку, етичні та соціальні проблеми, які супроводжують цей процес [7, с.92]. Ці виклики створюють джерела для додаткових загроз і цифрових ризиків, наявність яких вимагає інноваційних рішень щодо посилення функціональної здатності системи управління фінансово-економічною безпекою навіть конкурентоспроможних підприємств [4, с.29]. На рис. 1 узагальнено основні цифрові ризики для оперативного та стратегічного управління підприємством.

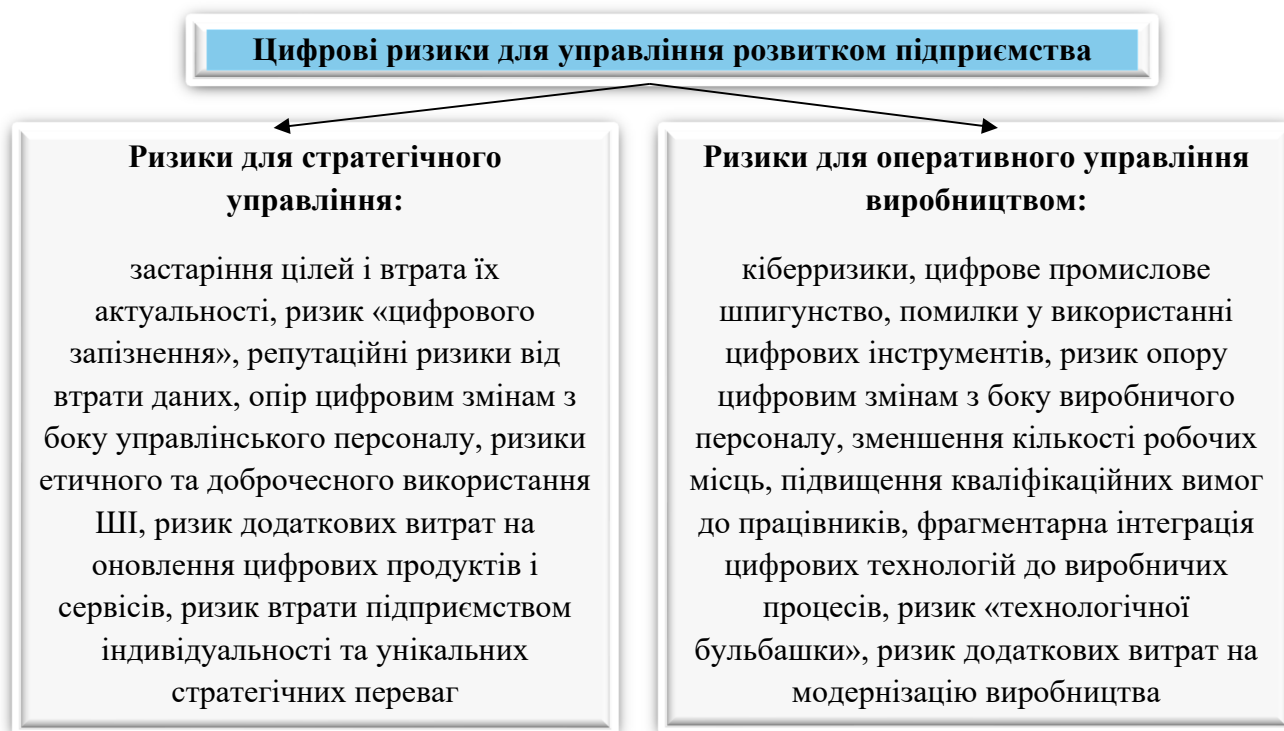


Рис. 1. Основні цифрові ризики для оперативного та стратегічного управління підприємством

Джерело: складено автором на основі аналізу [1-15]



Адаптація до цифровізації має відбуватися і в площині управлінського мислення. У цьому контексті менеджменту сучасних компаній фахівці виокремлюють такі напрями змін в управлінському мисленні керівників підприємств, як стратегічна візія майбутнього для встановлення реалістичних цілей розвитку бізнесу, клієнто орієнтованість, готовність до постійних змін і гнучкість у прийнятті рішень, децентралізоване їх прийняття і розширення повноважень підлеглих, демонстрація довіри до них, цифрова грамотність, вміння працювати з цифровими технологіями, партнерство у межах функціонування екосистем, готовність до експериментів та ризику, здатність до командної роботи та балансування робочого та особистого часу, розвинуті соціальні навички, культурна обізнаність і різноманітність, інклюзивність в управлінні персоналом (дотримання принципів DEI) [12, с.90].

Цифрові трансформації передбачають увагу управлінського персоналу до питання ефективного інноваційного менеджменту. Шкарубо М.Є., Фоменков В.В. підкреслюють, що «якісний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечить його швидку адаптацію до ринкових трансформацій, можливість створення нових продуктів, активне впровадження сучасних цифрових технологій та довгострокове зростання в цілому» [14, с.264]. Водночас, не можна сприймати адаптацію до цифрових викликів лише як реакцію на нові обставини, які виникли у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства. Тому погоджуємось із позицією, яку висловлюють Щепка О. В., Сало С. О., Григир С. І. щодо того, що «у розробленні та реалізації стратегії розвитку підприємства адаптація забезпечує відхід від жорсткого встановлення переліку основних показників із чітко визначеними очікуваними результатами на користь поетапного виконання завдань із можливістю гнучкого корегування, відповідно до зміни ситуації, але без суттєвого коригування загальної орієнтації у розвитку» [15, с.98].

Отже, проблемними аспектами стратегічного управління розвитком підприємства під впливом цифровізації на разі є:



- відсутність системного мислення у менеджменту підприємств щодо можливостей інтегрування цифрових технологій у різні напрями фінансово-господарської діяльності;

- бездумне запровадження моделі цифровізації за принципом «наздогнати лідера», яка використовується українським бізнесом за зразком іноземних компаній, без врахування реалій розвитку вітчизняної економіки під впливом ризиків воєнного часу;

- відсутність практики підготовки та використання формалізованих документів для узагальнення орієнтирів стратегічного цифрового розвитку підприємств;

- недостатні матеріальна база та можливості залучення фінансових ресурсів українськими компаніями для досягнення мети масштабування та диверсифікації бізнесу у цифровому просторі;

- відсутність фахівців серед управлінського персоналу з високим рівнем цифрової грамотності та навиками антикризового менеджменту та стратегічного планування розвитку бізнесу в умовах невизначеності та ризику.

Проблемними аспектами оперативного управління виробництвом, під час встановлення цілей розвитку підприємства в умовах цифрових трансформацій, залишаються:

- зруйноване під час війни обладнання, втрачений інтелектуальний і соціальний капітал;

- фізично та морально застарілі технології, які не можна адаптувати під використання цифрових інструментів;

- низький рівень цифрової грамотності виробничого персоналу та відсутність у його представників прагнення та бажання до саморозвитку у цій площині;

- відсутність мотиваційних механізмів, здатних подолати опір працівників цифровим змінам у традиційних для них виробничих процесах;



- нездатність управлінців розробити зрозумілі алгоритми, дорожні карти та інструкції щодо інтеграції цифрових технологій у оперативні процеси.

Проблемними питаннями організації та реалізації ризик менеджменту у процесі управління цифровим розвитком підприємств вважаємо:

- фінансування заходів ризик-менеджменту за залишковим принципом;
- епізодичне та безсистемне реагування на прояви ризиків і відсутність практики превентивної роботи з ними;
- низький рівень ефективності співпраці ризик-менеджерів і фахівців зі сфери ІТ у контексті протидії та управління цифровими ризиками;
- відсутність політики роботи з персоналом у напрямі роз'яснення цифрових ризиків використання персональних гаджетів і аккаунтів для виконання професійних завдань;
- низький рівень розвитку корпоративної культури протидії цифровим ризикам.

Висновки. Сучасні підприємства не можуть нехтувати можливостями цифровізації та відмовитися від цифрових трансформацій під час досягнення перспективних цілей свого розвитку. Важливе рішення, яке належить прийняти управлінському персоналу, – це наскільки глибоко інтегрувати цифрові технології в управлінський та виробничий процеси функціонування суб'єкта господарювання, та в якій мірі дозволити штучному інтелекту та іншим цифровим технологіям впливати на прийняття управлінських рішень, зокрема, у площинах стратегічного менеджменту, оперативного управління виробництвом та ризиками. Таке рішення має бути документально оформлене та підтримане колективом суб'єкта господарювання. Тому пропонується започаткувати практику розробки стратегій цифрового розвитку підприємств, у яких буде конкретизовано, як щороку (на інтервалі 3-5 років) має змінюватися та оновлюватися підхід до цифровізації фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємств. Такий підхід дозволить своєчасно ідентифікувати цифрові ризики та планувати ресурси, необхідні для протидії їм, на



довгостроковому часовому горизонті, а також автоматизувати певні етапи процесу ризик-менеджменту для економії часу та оперативного реагування на мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ розвитку бізнесу. Додатковими документами, які визначатимуть здатність підприємства використовувати переваги цифровізації економічного простору, можуть бути концепція цифрового оновлення виробництва та політика цифровізації системи ризик-менеджменту компанії. Однак для того, щоб ці документи дійсно мали ідеологічну цінність та прикладне значення, управлінському та виконавчому персоналу українських підприємств необхідно підвищити рівень власної цифрової грамотності та набути актуальних на тепер компетенцій використання цифрових інструментів під час реалізації своїх щоденних професійних завдань. Відтак, перспективи подальших досліджень охоплюють процедури та механізми розроблення шаблонів і драфтів інформаційного наповнення запропонованих документів.

Список використаних джерел

1. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 185–197.
2. Власюк К. В. Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 3. С. 118–122.
3. Коритько Т. Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1. С. 56–62.
4. Левченко О. М., Вовк М. О., Юрченко Н. І., Гаврилюк А. Р. Діагностика системи управління фінансово-економічною безпекою конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 22–30.



5. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227.

6. Нетреба І. О. Сучасні технології управління та їх значення для підприємств в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 8. С. 96–101.

7. Паламарчук О. М., Яременко Л. М., Скрипник Р. Є. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 1. С. 90–96.

8. Спіцина А. Є., Голова І. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств транспортного комплексу в умовах цифровізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 179–190.

9. Терешко Ю. В., Тардаскіна Т. М., Толкачова Г. В. Трансформація економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 81–86.

10. Хаустова В. Рецензія на колективну монографію «Управління підприємствами в умовах цифровізації на основі форсайт-інноваційних технологій» (Прохорова В. В., Чобіток В. І., Чобіток І. О.). *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 375.

11. Хіміч С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 5. С. 51–56.

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

13. 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.

14. Шкарубо М. Є., Фоменков В. В. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифровізації. *Economic synergy.* 2025. Iss. 1. С. 255–266.

15. Щепка О. В., Сало С. О., Григір С. І. Напрямки підвищення рівня економічної безпеки підприємств під впливом цифровізації та адаптивного управління. *Економічний вісник Донбасу.* 2024. № 1–2. С. 98–102.