

pekt diialnosti aviakompanii" [Competitive Strategies of Enterprises in the Crisis Period: Marketing Aspect of Airline Activity]. *Ohliad ekonomiky ta upravlinnia transportom*, no. 9(25) (2023): 50-56.

DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278427>

Sokolova, N., Nevinhlovskiy, V., and Ruzhenskiy, M. "Universalizatsiia kontseptualnoho modeliuвання antykrizovoho upravlinnia dorozhnimi pidpriemstvamy na osnovi obiektno-orientovanoho pidkhotu" [Universalization of Conceptual Modeling of Anti-crisis Management of Road Enterprises Based

on an Object-oriented Approach]. *Suchasna nauka* (2023): 51-60.

DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498x-2023-1-78>

"The fight for drivers in Europe - a crisis in the transport industry". Prilo. 2023. <https://prilo.com/the-fight-for-drivers-in-europe-a-crisis-in-the-transport-industry/>

"Truck Transport Market Definition and Segments". The Business Research Company. 2024. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/truck-transport-global-market-report>

УДК 658:004

JEL Classification: L10; L20; L86; M11; N40; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>

## ЕВОЛЮЦІЯ В ПІДХОДАХ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ\*

© 2024 БРЮХОВЕЦЬКА Н. Ю., БУЛЕСЬ І. П., ЧОРНА О. А.

УДК 658:004

JEL Classification: L10; L20; L86; M11; N40; O33

### Брюховецька Н. Ю., Булесь І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій

Стрімкий розвиток цифрових технологій і цифрова трансформація підприємств зумовлюють зміни всієї системи менеджменту, приводять до еволюції бізнесу, зміни традиційних бізнес-моделей, масштабування і об'єднання підприємств у технологічно-соціально-економічні системи мережевого типу, посилюючи сучасну тенденцію розвитку бізнесу у бік більшої гнучкості, адаптивності, сервітизації та кастомізації. Наведено періодизацію та характеристики, основні ідеї, інструменти та механізми теорій управління підприємствами і бюджетування, довгострокове стратегічне планування і управління, концепцію бізнес-моделей, адаптивне управління. Показано зміни на ринку та в інструментах управління відповідно до класичного, неокласичного менеджменту, сучасної управлінської парадигми та антисипативного менеджменту. Доведено, що перехід від ієрархії до мережевих зв'язків і взаємодій визначає перехід від законів традиційного управління – вимог більшої різноманітності, складності управляючої системи, дрібнення і спрощення нижчих ієрархій задля забезпечення стабільності – до рівноправної взаємодії і рівноправного доступу до ресурсів мережі. Механізми реалізації стають мережеві, крос-функціональні взаємодії, апробація досвіду формування «біржових» організацій з децентралізацією управління, що має підтримуватися інститутами розвитку на рівні держави – вирощування національних цифрових мереж в інтересах розвитку і збереження трудового і інтелектуального потенціалу. Метою статті є зіставлення підходів в управлінні підприємствами та обґрунтування концепції управління промислових підприємств в умовах цифрових трансформацій в економіці. Обґрунтовано доцільність адаптивного управління підприємствами, що враховує цифрові зміни в економіці та є сукупністю принципів, методів та інструментів управління, які в умовах цифровізації економіки, швидких технологічних і інституціональних змін, небезпеки у зовнішньому середовищі дозволяють підприємству здійснювати ефективну діяльність на наявних і нових ринках. Систематизовано основні виклики воєнного стану для українських підприємств. Розроблено концепцію управління промислових підприємств в умовах цифрових трансформацій, що передбачає вчасну зміну бізнес-моделі та впровадження цифрових інструментів, збереження трудового і інтелектуального потенціалу підприємств, підвищення лояльності клієнтів, масштабування діяльності на внутрішньому і зовнішніх ринках. Перспективи подальших досліджень вбачаються так: цифрові підходи дають можливість поглибити теорію мережевої економіки, що відкриває напрями глибоких її подальших досліджень щодо формування мережевих структур.

**Ключові слова:** теорії управління підприємствами, цифровізація економіки, трансформація управління підприємств, адаптивне управління, мережеві структури, концепція управління підприємств в умовах цифровізації.

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 24.

**Брюховецька Наталія Юхимівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач відділу проблем економіки підприємств, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [n.bryukhovetskaya@gmail.com](mailto:n.bryukhovetskaya@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6652-4523>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/C-4390-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211315254>

\* Виконано в межах державної НДР Новітня концепція розвитку АПК України на засадах «зеленої» економіки» (номер державної реєстрації 0124U000470)

**Булєєв Іван Петрович** – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [buleev.ivan@gmail.com](mailto:buleev.ivan@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7912-3649>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/C-4398-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211317040>

**Чорна Олександра Анатоліївна** – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [chernaya.alex@gmail.com](mailto:chernaya.alex@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7262-1138>

**Researcher ID:** B-9100-2018

UDC 658:004

JEL Classification: L10; L20; L86; M11; N40; O33

**Bryukhovetskaya N. Yu., Buleev I. P., Chorna O. A. Evolution in Approaches to Enterprise Management in the Context of Digital Transformations**

The rapid development of digital technologies and the digital transformation of enterprises cause changes in the entire management system, lead to business evolution, changes in traditional business models, scaling and merging of enterprises into technological, socioeconomic systems of the network type, strengthening the current trend of business development towards greater flexibility, adaptability, servitization and customization. Periodization and characterizations, main ideas, tools and mechanisms of theories of enterprise management and budgeting, long-term strategic planning and management, the conception of business models, adaptive management are presented. Changes in the market and in management tools in accordance with classical, neoclassical management, modern managerial paradigm and anticipative management are shown. It is proved that the transition from hierarchy to network connections and interactions determines the transition from the laws of traditional management – i. e., the requirements for greater diversity, complexity of the management system, fragmentation and simplification of lower hierarchies to ensure stability – to equal interaction and equal access to network resources. The mechanisms of implementation as of now are networking, cross-functional interactions, testing of the experience of forming «turquoise organizations» with decentralization of management, which should be supported by development institutions at the State level – the cultivation of national digital networks in the interests of development and preservation of labor and intellectual potential. The article is aimed at comparing approaches in enterprise management and substantiating the conception of management of industrial enterprises in the context of digital transformations in the economy. The authors substantiate expediency of adaptive management of enterprises, which takes into account digital changes in the economy and is a set of principles, methods and management tools, which in the context of digitalization of the economy, rapid technological and institutional changes, and danger in the external environment, allow the enterprise to carry out effective activities in existing and new markets. The main challenges of martial law for Ukrainian enterprises are systematized. The conception of management of industrial enterprises in the context of digital transformations has been developed, which provides for a timely change in the business model and the introduction of digital tools, preservation of the labor and intellectual potential of enterprises, increasing customer loyalty, scaling up activities in the domestic and foreign markets. Prospects for further research are seen as follows: digital approaches make it possible to deepen the theory of the network economy, which opens up directions for its further in-depth research on the formation of network structures.

**Keywords:** theories of enterprise management, digitalization of the economy, transformation of enterprise management, adaptive management, network structures, conception of enterprise management in the context of digitalization.

**Fig.:** 4. **Bibl.:** 24.

**Bryukhovetskaya Nataliya Ye.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Problems of Enterprise Economics, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [n.bryukhovetskaya@gmail.com](mailto:n.bryukhovetskaya@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6652-4523>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/C-4390-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211315254>

**Buleev Ivan P.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Chief Research Scientist of the Department of Problems of Enterprise Economics, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [buleev.ivan@gmail.com](mailto:buleev.ivan@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7912-3649>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/C-4398-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211317040>

**Chorna Oleksandra A.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Research Fellow of the Department of Problems of Enterprise Economics, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [chernaya.alex@gmail.com](mailto:chernaya.alex@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7262-1138>

**Researcher ID:** B-9100-2018

**Р**озвиток цифрових технологій обумовлює трансформації різного характеру в Україні: поширюються нові умови і моделі співпраці і комунікацій; трансформується система господарювання у бік інформаційно-мережевої, цифрової; прискорюється впровадження ІКТ у діяльність суб'єктів економічних відносин, підприємств різних галузей, зокрема інтелектуальних інформаційних систем управління підприємством; трансформуються підходи до управління людським капіталом підприємств.

Аналіз показує, що у ХХІ ст. основними тенденціями у сфері управління стали інновації, пов'язані із цифровими технологіями і розробками у сфері штучного інтелекту. Динамічність і швидкість розвитку цифрових технологій, а також непередбачуваність світових суспільних процесів для підприємств зумовили необхідність швидких змін, пошуку нових джерел забезпечення конкурентних переваг та адаптації підприємств. Традиційний менеджмент більше уваги приділяє збільшенню та раціональному використанню фінансових та матеріально-технічних ресурсів підприємства, інноваційний – концентрується на технологічних і інформаційних ресурсах та на підвищенні якості персоналу. Особливістю менеджменту за умов цифровізації є урахування нових можливостей, що відкривають цифрові технології у способах забезпечення потреб споживачів, організації бізнес-процесів, завдань збереження і розвитку інтелектуального потенціалу підприємства та постійна адаптація під швидкі зміни зовнішніх умов.

**К**онцептуальний підхід до трансформації управління забезпечує цілісне уявлення про вплив основних чинників цифровізації економіки, інституціонально-правових засад і дії воєнного стану в Україні на процеси управління, дозволяє виявити управлінські фактори, ринкові і державні механізми адаптації до перманентних загроз і ризиків цифровізації.

Питанням управління в умовах цифровізації присвячено роботи багатьох зарубіжних учених. Так, Ана М. López зазначає, що підприємствам необхідно враховувати в управлінні цифрові стратегії, як дорожню карту та зобов'язання щодо моделі управління, заснованої на цифровій трансформації. При цьому технології мають полегшувати життя людей [1, с. 349]. Zhong Xi і Ren Ge вважають, що корпоративна соціальна відповідальність послаблює негативний вплив цифровізації [2]. Umar F, Ali Septian M. R. і Agustina Pertiwi D. A. виявили вплив цифровізації на забезпечення конкурентних переваг підприємств [3]. Yasha D. досліджував проблему трансформації традиційної та моделі управ-

ління підприємством, що засновані на великих даних [4].

**У**країнські дослідження також активно розвиваються. Олійник Г. Ю. слушно зазначає, що цифрова трансформація галузі та підприємств передбачає фундаментальні зміни у підходах до корпоративного управління, обліку, зовнішніх комунікацій, організації виробництва і праці, навчання спеціалістів, підвищення кваліфікації; підтверджує прикладами цифровізації систем управління на «Укрзалізниця», «Укртелеком» [5, с. 31, 34, 35].

Томах В. В., Сігаєва Т. Є. і Мартиненко М. В. обґрунтовують, що підприємства, які використовують передові цифрові технології, впроваджують креативні й інноваційні рішення, мають більшу адаптивну здатність до викликів сьогодення [6].

Савчук С. В. [7] розроблено модель удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах, що базується на узгодженні рівнів системи управління підприємством (стратегічного, тактичного і операційного) з рівнями його цифрової трансформації (стратегічним, бізнес- та інфраструктурним) та відповідними цифровими технологіями.

Таранич О. В. вважає [8, с. 144, 146, 149], що адаптація системи операційного менеджменту підприємств повинна йти у напрямку побудови ефективних організаційних структур управління. Фостолович В. А. вважає, що цифрові технології позитивно впливають на ефективність підприємств, а цифровізація виступає сучасним механізмом економічного зростання [9, с. 157].

Копчак Ю., Матвеев М. і Пугачов В. зазначають, що в умовах війни «менеджери повинні бути гнучкими та адаптивними, приймати швидкі рішення та коригувати стратегії на льоту, щоб йти в ногу з обставинами. ...Менеджери також повинні бути готові адаптувати процеси і стратегії» [10, с. 2].

Сойма С., Білоусько Т. та Вдовічена О. вбачають цифрову трансформацію та антикризовий менеджмент підприємств ключовими для підвищення стійкості підприємств в умовах війни [11]. Колосов А. М. і Чеботарьов Є. В. пропонують концепцію антисипативного менеджменту [12, с. 162, 163].

Однак потребують осмислення питання щодо зміни акцентів в управлінні підприємств в умовах цифрових трансформацій.

*Метою статті є зіставлення підходів в управлінні підприємствами та обґрунтування концепції управління промислових підприємств в умовах цифрових трансформацій в економіці.*

Теорії управління та основні ідеї наукових шкіл управління постійно змінюються, як і харак-

тер і роль факторів, які визначають ефективність роботи підприємств (рис. 1). В рамках підприємств змінюється традиційна ієрархія, зростає потреба у постійному навчанні та адаптації. Виховання відчуття належної залученості персоналу до культури підприємства стає вагомим чинником формування клієнтського капіталу.

**В**раховання цих напрямів менеджментом підприємств створює передумови отримання інтелектуальної ренти на основі впровадження цифрових технологій. Водночас зосередження економічної влади в руках невеликої кількості приватних екосистем або платформ створюють передумови захоплення влади технократами та експертами, аналітиками, консультантами. Механізми вирішення може стати холакратія, децентралізація управління і виробництва в мережевих структурах, реалізація меритократії.

Трансформації менеджменту із деякими доповненнями наведено на рис. 2.

Процеси цифрових трансформацій потребують кардинальних змін управлінських дій і ціннісних орієнтирів підприємств. Відбувається оновлення методів виробництва і шляхів використання людського капіталу підприємств, перехід від ієрархії до мережевих взаємодій контрагентів; конкуренція зміщується у бік конкуренції за робочу силу; комунікації стають легкодоступними; праця все більше знеособлюється і відчужується; технології штучного інтелекту сприяють активному впровадженню інструментів нагляду і контролю.

Адаптивне управління підприємств за умов цифровізації економіки та воєнного часу. Непередбачуваність світових суспільних процесів, воєнний стан в Україні додають до переліку вимог цифрової економіки необхідність адаптації до складних і небезпечних реалій воєнного часу. У цьому сенсі зростає актуальність адаптивного управління.

**Н**а думку С. Т. Пілецької і Т. Ю. Коритько, «під адаптацією розуміється процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкта відповідно зі змінами, що відбуваються, на основі організаційних і технологічних інновацій, що дозволяє пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища. ...Під адаптивним управлінням слід розуміти систему, яка порівняно з уявленням, що склалося, більш ефективно та адекватно реагує на зміни в інституційному, виробничому середовищі та завершується ухваленням ефективних управлінських рішень. ... Під системою адаптивного управління підприємством слід розуміти сукупності методів і засобів

впливу на економічні процеси, які дозволяють підприємству пристосуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища на основі саморегулювання» [16, с. 436–438].

Титикало В. С. зазначає, що «в умовах неотехнологічного відтворення організаційно-управлінської інновації займають провідне місце при формуванні просторово-процесного управління підприємством у його розвитку на підставі новітніх технологій й удосконаленні економічного потенціалу», що забезпечує певні гарантії в безперервному функціонуванні підприємства, спираючись на адаптивність [17, с. 118, 119].

Подібної думки дотримується О. А. Зінченко та пропонує у якості адаптивного інструментарію в умовах цифровізації різні управлінські інновації, поділяючи адаптивні стратегії за базовими видами стратегій М. Портера: оптимізації витрат, диференціації, фокусування (спеціалізації) [18, с. 113].

**Ф**ункціонування підприємств в умовах воєнного стану в Україні додають нові вимоги. Дослідження показують [19], що представники українського бізнесу не бачать сенсу у формуванні стратегії або бізнес-плану в умовах воєнного стану. Найбільш підготовленими до кризи виявились підприємства зі сфери фінансової та страхової діяльності, ЗМІ, професійні послуги: маркетинг, консалтинг, дизайн – понад 21 %, 16 % та 15 % мають як адаптовані стратегії, так і конкретні бізнес-плани. Основними перешкодами для відновлення та роботи бізнесу в Україні в умовах воєнного стану залишається непрогнозованість розвитку ситуації [20].

У 2024 р. зберігаються основні виклики економіки воєнного періоду для українських підприємств, що потребують гнучкого та адаптивного управління (рис. 3). Нестабільність, спричинена війною та стрімким впровадженням цифрових технологій, несе реальні та потенційні загрози для конкурентоспроможності і розвитку підприємств, дезорієнтує підприємства і менеджмент у виборі стратегічних пріоритетів, моделей управлінської поведінки, підходів до її формування та реалізації. Складність і нестабільність середовища вимагають від підприємств змін в організації бізнесу, гнучкості, адаптивності до складних умов і невизначеності, що потребує відповідного адаптивного управління підприємством в умовах цифровізації економіки та загроз і наслідків воєнного стану, що можна визначити як сукупність принципів, методів та інструментів управління, які в умовах цифровізації економіки, швидких технологічних і інституціональ-

| До Другої світової війни  | 1950-ті – початок 60-х років  | 1960-ті – перша половина 1970-х років  | Середина 1970-х – кінець 1980-х років XX ст.  | Початок 1990-х років – початок 2000-х XX ст.   | Початок 2000-х – наш час  |
|---|---|--|---|--|---|
| <p><i>Бюджетування</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>плани розвитку бізнесу, передусім річні фінансові кошториси</li> <li>бюджетів по статтях доходів і витрат на різні напрямки;</li> <li>плани розвитку бізнесу, передусім річні фінансові кошториси</li> <li>бюджетів по статтях доходів і витрат на різні напрямки;</li> <li>головна мета – поточний прибуток і структура витрат;</li> <li>короткостроковий характер планування і внутрішня спрямованість</li> </ul> | <p><i>Довгострокове планування</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>розширення горизонту планування;</li> <li>передбачуваність зовнішнього середовища, становлення умов довгострокового планування;</li> <li>екстраполяція тенденцій розвитку суб'єкта господарювання, що склалися у минулому, та планування;</li> <li>головний прогностичний показник – обсяг реалізації;</li> <li>основне завдання – виявлення фінансових проблем, які обмежують зростання підприємства;</li> <li>планування від досягнутого;</li> <li>складання прогнозів продажів на 3–5 років</li> </ul> | <p><i>Стратегічне планування</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>превалювання ідей наукових шкіл планування;</li> <li>управління зосереджено на ефективності використання матеріальних ресурсів;</li> <li>використання методів лінійного та динамічного прогнозування;</li> <li>теорії масового обслуговування;</li> <li>досягнення максимального можливого обсягу виробництва продукції та послуг;</li> <li>посилення міжнародної конкуренції, залежність успішності від політу;</li> <li>перехід до гнучкого та адаптивного стратегічного планування;</li> <li>формування ключових концепцій сучасної теорії менеджменту;</li> <li>визначення стратегічної поведінки фірми;</li> <li>нові інструменти управління потоками ресурсів і продукції;</li> <li>методи порфельного аналізу діяльності підприємства на основі концепції життєвого циклу товару та кривої досвіду</li> </ul> | <p><i>Стратегічне управління (найбільш розвинена частина менеджменту)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>часне реагування на зміни зовнішнього середовища підприємства;</li> <li>бюджетування, довгострокове планування та стратегічне планування передують стратегічному управлінню, інтеграція позитивних сторін попередніх етапів;</li> <li>акцент на постійне спостереження за зовнішнім середовищем в умовах посилення його невизначеності;</li> <li>ідея єдності «5P»: плану (plan), зразка, моделі, шаблону (pattern), позиціонування (position), перспективи (perspective) і відволікаючого маневру (play);</li> <li>ідея спонтанних стратегій розвитку бізнесу;</li> <li>школа позиціонування. Модель «п'яти конкурентних сил», концепція трьох типів стратегій (стратегія низьких витрат; стратегія диференціації; стратегія зосередження), концепція «ланцюга створення вартості»;</li> <li>диференціація діяльності компанії, зростання прибутковості за рахунок дії ефекту «економії на масштабах виробництва» і використання інструментів маркетингу;</li> <li>тенденції дезінтеграції традицій-галузей, трансферу технологій і конвергенції видів бізнесу</li> </ul> | <p><i>Концепція бізнес-моделі, розвиток школи компетенцій</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>впровадження нових технологій, інноваційних продуктів, інтернет-технологій;</li> <li>скорочення тривалості виробничих процесів і життєвих циклів товарів;</li> <li>надмірне насичення ринків та загострення конкуренції;</li> <li>ініціювання процесів злиття та поглинання компаній, поява нових правових форм і видів партнерських зв'язків;</li> <li>формується концепція управління на основі бізнес-моделі, яку неможливо або складно у короткостроковий період скопіювати;</li> <li>широке використання методів економіко-математичного моделювання, впровадження автоматизованих систем управління, інших програмних продуктів бізнесом;</li> <li>ідеї щодо обмеженості класичних стратегій, які зосереджуються на позиціонуванні компанії в просторі вже існуючої галузевої структури;</li> <li>ідеї щодо важливості створення нових ринків і домінування на них</li> </ul> | <p><i>Інноваційно-адаптивне управління</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>орієнтація на інноваційність;</li> <li>глобалізація економічних процесів;</li> <li>важливість «людського фактору»;</li> <li>пріоритетність інформаційних технологій;</li> <li>підвищена відповідальність перед суспільством;</li> <li>активна адаптація до динамічних умов;</li> <li>революційний менеджмент: здатність створювати нові бізнес-концепції;</li> <li>радикальні інновації, що змінюють очікування споживачів, вигляд галузей та основи конкурентних переваг;</li> <li>доказовий менеджмент, в основі якого факти та аналітика;</li> <li>провокаційний менеджмент: передбачає виявлення проблеми, яку клієнт вже відчув, але ще не усвідомив, пропонує неочікуване рішення проблеми</li> </ul> |

Рис. 1. Еволюція теорій управління підприємствами у світовій капіталістичній системі

Джерело: складено авторами за [13, с. 12–14; 14, с. 49; 15].

## ЕКОНОМІКА МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ



**Рис. 2. Трансформації менеджменту та ринку**

Джерело: складено і доповнено авторами за [12, с. 164].

них змін, небезпеки у зовнішньому середовищі дозволяють підприємству здійснювати ефективну діяльність на існуючих і нових ринках.

Концепція управління підприємством в умовах цифровізації економіки і воєнного стану. Забезпечення трансформації управління промислових підприємств в умовах цифровізації економіки і воєнного стану в Україні потребує розробки і реалізації концепції, що дозволяє трансформувати існуючу систему управління у нову – адаптивну, здатну враховувати напрями трансформації управління, оперувати належними принципами, механізмами, методами й інструментами, інститутами (рис. 4).

У цьому та у попередніх дослідженнях [23] показано, що серед основних напрямів впливу воєнного стану в Україні є: тривалість війни та непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; економічна нестабільність; зруйновані підприємства, необхідність релокації для багатьох підприємств; фінансові обмеження;

перебої в ланцюгах поставок та логістиці; проблеми на ринку праці, міграція населення, еміграція за кордон; енергетична нестабільність; проблеми з експортом; інфляція та споживчий попит.

Механізми та інструменти трансформації управління витікають із напрямів цифровізації економіки [24]:

- ✦ управлінські бізнес-інновації на базі SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) технологій;
- ✦ нові види бізнесу, сектори економіки (платформи, електронний бізнес, електронна торгівля, електронний банкінг тощо);
- ✦ цифрові інструменти управління підприємством (машинне навчання, інтелектуальні інформаційні системи, цифрові двійники, промисловий Інтернет речей тощо);
- ✦ трансформація типу бізнес-моделі;
- ✦ поєднання офлайн-формату з онлайн-форматом обслуговування клієнтів;
- ✦ трансформація управління людським капіталом та впровадження Smart Working

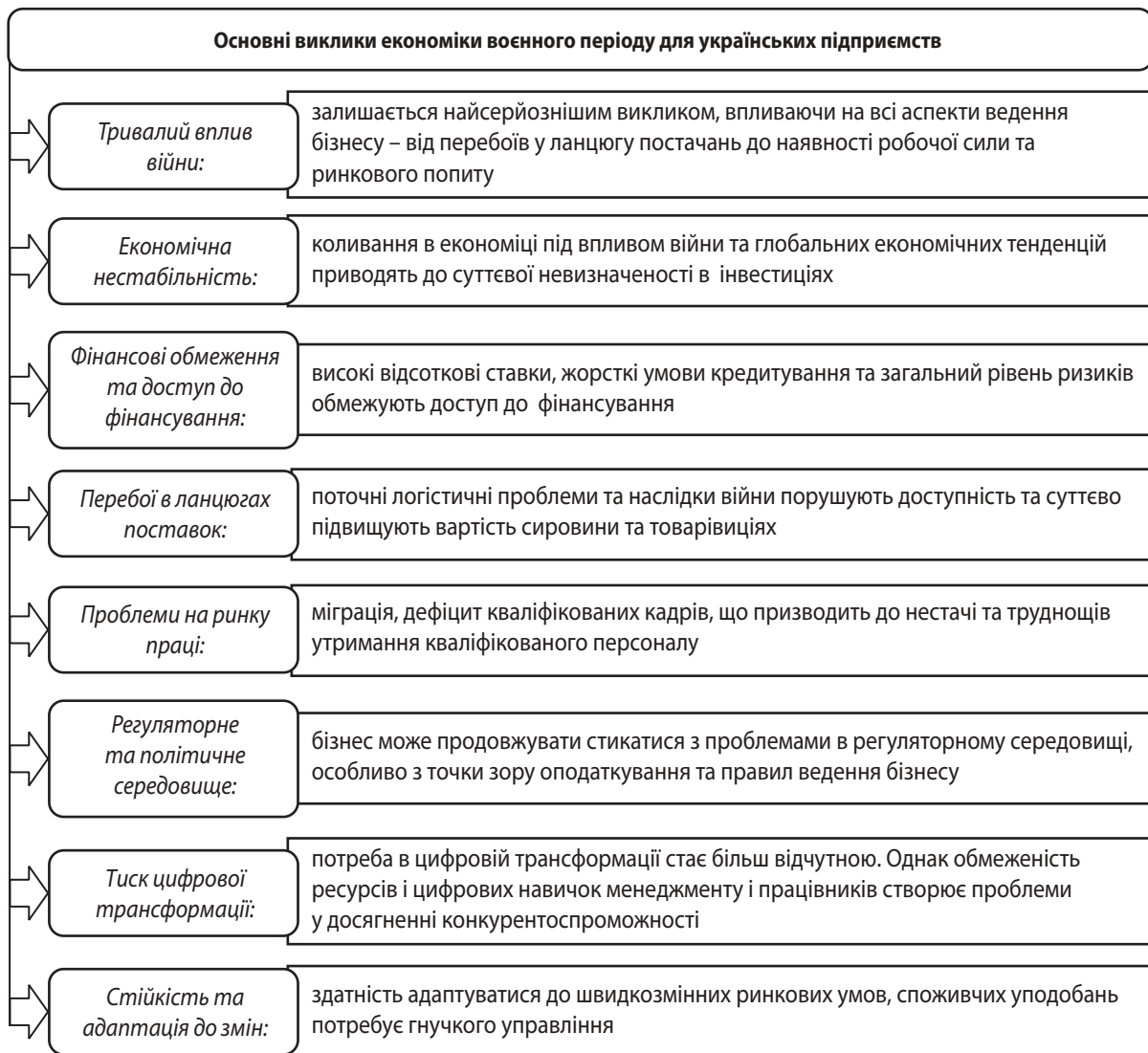


Рис. 3. Основні виклики економіки воєнного періоду для українських підприємств у 2024 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [21].

(гнучкий графік роботи та організації праці, job sharing, agile working);

- ✦ цифрові платформи;
- ✦ кросфункціональні взаємодії тощо.

Названі вище чинники впливають на управління підприємств, їх трансформацію та адаптацію до умов цифровізації економіки та забезпечення ефективного функціонування в умовах воєнного стану.

Реалізація розробленої концепції трансформації управління підприємств в умовах цифровізації економіки і воєнного стану в Україні буде позитивно впливати на вчасну трансформацію бізнес-моделі; своєчасне впровадження цифрових інструментів; підвищення конкурентоспроможності підприємств; масштабування діяльності на внутрішньому і зовнішніх ринках; збереження трудового колективу.

## ВИСНОВКИ

1. Процеси цифрових трансформацій потребують кардинальних змін управлінських дій і ціннісних орієнтирів підприємств. Відбувається оновлення методів виробництва і шляхів використання людського капіталу підприємств, перехід від ієрархії до мережових взаємодій контрагентів; конкуренція зміщується у бік конкуренції за робочу силу; комунікації стають легкодоступними; праця все більше знеособлюється і відчужується; технології штучного інтелекту сприяють активному впровадженню інструментів нагляду і контролю.
2. Цифрова трансформація призводить до еволюції бізнесу, зміни традиційних бізнес-моделей, масштабування і об'єднання підприємств в технологічно-соціально-еконо-

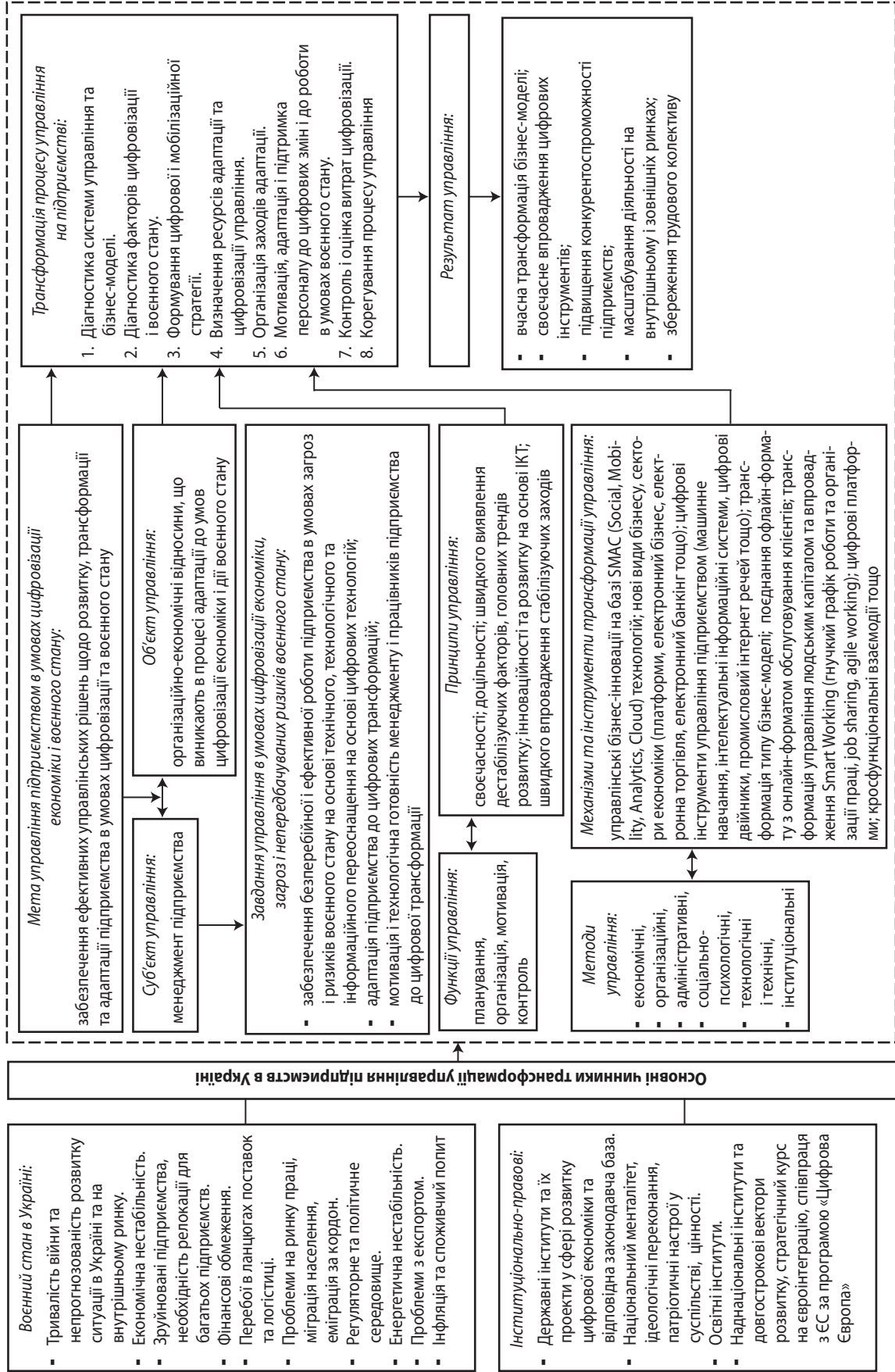


Рис. 4. Практична реалізація концепції управління промислових підприємств в умовах цифрових трансформацій та воєнного стану



мічні системи мережевого типу, посилюючи сучасну тенденцію розвитку бізнесу у бік більшої гнучкості, адаптивності, сервітизації та кастомізації; аналіз цих процесів дозволяє дійти висновку, що у міру просування цифрових технологій у практику ведення бізнесу інтенсифікується розмивання секторальних та галузевих кордонів економік, формуються великі міжсекторальні та міжгалузеві бізнес-екосистеми, що кардинально змінює структуру ринкової конкуренції.

3. Перехід від ієрархії до мережових зв'язків і взаємодій визначає перехід від законів традиційного управління – вимог більшої різноманітності, складності управляючої системи, дрібнення і спрощення нижчих ієрархій задля забезпечення стабільності – до рівноправної взаємодії і рівноправного доступу до ресурсів мережі. Механізмами реалізації повинні стати мережеві, крос-функціональні взаємодії, апробація досвіду формування «бірюзових» організацій з децентралізацією управління, що має підтримуватися інститутами розвитку на рівні держави – вирощуванням національних цифрових мереж в інтересах розвитку і збереження трудового і інтелектуального потенціалу підприємств промисловості та загалом країни, що особливо актуально для умов війни.
4. Цифрові підходи дають можливість поглибити теорію мережевої економіки, що відкриває напрями глибоких її подальших досліджень щодо формування мережових структур та платформ, розгляду підприємства як вузла перетину мереж – матеріальних, енергетичних, віртуальних, духовних тощо та перебудови відносин управління виробництвом, соціальними процесами на мікро- і макрорівнях.
5. В умовах воєнного стану в Україні, розвитку цифровізації економіки актуалізується адаптивне управління, що є сукупністю принципів, методів та інструментів управління, які в умовах цифровізації економіки, швидких технологічних і інституціональних змін, небезпеки у зовнішньому середовищі дозволяють підприємству здійснювати ефективну діяльність на існуючих і нових ринках.
6. Для практичної управлінської діяльності на підприємстві як впливу на процес, об'єкт та систему щодо збереження її стійкості чи переведення в інший стан відпо-

відно до цілей отримання інтелектуальної ренти, збереження і розвитку трудового потенціалу розроблено концепцію трансформації управління підприємств, що базується на урахуванні процесів цифровізації економіки та чинників воєнного стану, які трансформують управління підприємств та відповідними механізмами і інструментами потребують адаптивного управління підприємствами, що передбачає своєчасне впровадження цифрових інструментів, вчасну зміну бізнес-моделі; збереження трудового колективу і підвищення лояльності співробітників і клієнтів; масштабування діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є визначення змін управлінського мислення в мережових організаціях. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. López A. M. Digitalización, transformación digital y economía digital en España. *Economistas*. 2023. No. 181. P. 337–350.
2. ZhongXi, Ren Ge. Digitalization and firms' innovation efficiency: Do corporate social responsibility and irresponsibility matter? *The Journal of Technology Transfer*. 2024. DOI: 10.1007/s10961-024-10075-9
3. Umar F., Ali Septian M. R., Agustina Pertiwi D. A. Effect of Digitalization on Business Performance in the MSME Industry Context. *Journal of Information System Exploration and Research*. 2023. No. 2 (1). DOI: 10.52465/joiser.v2i1.199
4. Yasha D. Research on the Transformation of Traditional Enterprise Management Model in Big Data Era. 4th Workshop on Advanced Research and Technology in Industry Applications. *Advances in Engineering Research*. 2018. Vol. 173. DOI: 10.2991/wartia-18.2018.71
5. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 29–35. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.29
6. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
7. Савчук С. В. Удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки : дисертація. Івано-Франківськ, 2021. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0821U101824>
8. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифрові-

- зації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 143–152.
9. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154–168.  
DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-17
  10. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
  11. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
  12. Колосов А. М., Чеботарьов Є. В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 162–171. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/196412>
  13. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.
  14. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/16596/1/Dovbnya.pdf>
  15. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_42)
  16. Пелецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.
  17. Титикало В. С. Інтегрований підхід до формування ефективного просторово-процесного управління економічним потенціалом в умовах неотехнологічного відтворення. *Проблеми економіки*. 2022. № 2 (52). С. 117–123.
  18. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). С. 110–116.
  19. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Листопад 2022. Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та бізнесу // Дія. Бізнес і Advanter Group. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku>
  20. Дослідження стану бізнесу в Україні. Червень 2023. Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та бізнесу // Дія. Бізнес і Advanter Group. URL: [https://business.dii.gov.ua/uploads/6/32044-biznes\\_2023\\_hvila\\_12.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/6/32044-biznes_2023_hvila_12.pdf)
  21. Проект Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року // Мінекономіки України. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=454b13bc-3503-4185-b59d-b60f6467748c&title=ProektStrategiiVidnovlennia-StalogoRozvitkuTaTsifrovoiTransformatsiiMalogoTaSerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku>
  22. Чорна О. А. Нормативне забезпечення та інститути трансформації підприємств до цифрової економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2022. С. 51–82.
  23. Чорна О. А., Брюховецький Я. С. Мобілізаційна економіка в Україні: огляд державних пріоритетів та можливостей використання цифрових інструментів. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 15–26.
  24. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3.

## REFERENCES

- Briukhovetska, N. Yu., and Chorna, O. A. "Napriamy tsyfrovizatsii ekonomiky, shcho obumovliuiut transformatsiiu upravlinnia pidpriemstv" [Directions of Digitization of the Economy, Which Determine the Transformation of the Enterprise Management]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 3 (2024).
- Chorna, O. A. "Normatyvne zabezpechennia ta instytuty transformatsii pidpriemstv do tsyfrovoi ekonomiky" [Regulatory Support and Institutions for the Transformation of Enterprises to the Digital Economy]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia* (2022): 51-82.
- Chorna, O. A., and Briukhovetskyi, Ya. S. "Mobilizatsiina ekonomika v Ukraini: ohliad derzhavnykh priorytetiv ta mozhlyvostei vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv" [Mobilization Economy in Ukraine: An Overview of State Priorities and Possibilities of Using Digital Tools]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 3(69) (2022): 15-26.
- "Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini. Cherven 2023. Tsentz rozvytku innovatsii, Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta biznesu" [Study of the State of Business in Ukraine. June 2023. Innovation Development Center, Office for Entrepreneurship and Business Development]. Diia. Biznes i Advanter Group. [https://business.dii.gov.ua/uploads/6/32044-biznes\\_2023\\_hvila\\_12.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/6/32044-biznes_2023_hvila_12.pdf)
- "Doslidzhennia stanu ta potreb biznesu v Ukraini. Lystopad 2022. Tsentz rozvytku innovatsii, Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta biznesu" [Study of the State and Needs of Business in Ukraine. November 2022. Innovation Development Center, Office for Entrepreneurship and Business Development]. Diia. Biznes i Advanter Group. <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku>

- Dovbnia, S. B., and Papusha, I. V. "Evolutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu" [Evolution of Strategic Management and Features of Its Modern Stage]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/16596/1/Dovbnia.pdf>
- Fostolovych, V. A. "Tsyfrovizatsiia v suchasni systemi upravlinnia" [Digitization in the Modern Management System]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 7 (2019): 154-168. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-17
- Kolosov, A. M., and Chebotarov, Ye. V. "Antysypatyvnyi menedzhment - diieva kontseptsii rozrobky i realizatsii polityky povoiennoho vidnovlennia Ukrainy" [Anticipatory Management is an Effective Concept for the Development and Implementation of Ukraine's Post-war Recovery Policy]. *Ekonomichni visnyk Donbasu*. 2023. <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/196412>
- Kopchak, Yu., Matveiev, M., and Puhachov, V. "Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny" [Transformation of Modern Management in Conditions of War]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
- Lopez, A. M. "Digitalizacion, transformacion digital y economia digital en Espana". *Economistas*, no. 181 (2023): 337-350.
- Oliinyk, H. Yu. "Tsyfrovizatsiia marketynhovoii systemy upravlinnia pidpriemstvom" [Digitization of the Marketing System of Enterprise Management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4 (2021): 29-35. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.29
- "Proekt Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoy transformatsii maloho ta serednyoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku" [Project of the Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises for the Period until 2027]. *Minekonomiky Ukrainy*. 2024. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=454b13bc-3503-4185-b59d-b60f6467748c&title=Proekt-StrategiiVidnovlennia-StalogoRozvytkuTaTsifrovoyTransformatsiiMalogoTaSerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku>
- Piletska, S. T., and Korytko, T. Yu. "Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnyoho seredovyscha" [The System of Adaptive Management of Enterprise in Conditions of a Changing External Environment]. *Biznes Inform*, no. 12 (2018): 435-440.
- Savchuk, S. V. "Udoskonalennia systemy upravlinnia na enerhetychnykh pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky : dysertatsiia" [Improvement of the Management System at Energy Enterprises in the Conditions of the Digital Economy: dissertation]. Ivano-Frankivsk, 2021. <https://uacademic.info/ua/document/0821U101824>
- Shvydanenko, H. O., and Revutska, N. V. *Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva* [Formation of the Business Model of the Enterprise]. Kyiv: KNEU, 2013.
- Soima, S., Bilousko, T., and Vdovichena, O. "Tsyfrovizatsiia antykryzovoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh viiny" [Digitization of the Anti-crisis Management of the Enterprise in the Conditions of War]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
- Taranych, O. V. "Adaptatsiia systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy" [Adaptation of the Operational Management System of Enterprises in the Conditions of Digitization of the Economy of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4(40) (2020): 143-152.
- Tomakh, V. V., Sihaieva, T. Ye., and Martynenko, M. V. "Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnologii" [Digital Transformation of Ukrainian Enterprise Management in the Context of Sustainable Development: Innovative Solutions, Creative Technologies]. *Akademichni vizii*, no. 18 (2023). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
- Tytykalo, V. S. "Intehrovanyi pidkhid do formuvannia efektyvnoho prostorovo-protsepnoho upravlinnia ekonomichnym potentsialom v umovakh neotekhnologichnoho vidtvorennia" [The Integrated Approach to the Formation of Efficient Spatial and Process Management of Economic Potential in the Conditions of Neotechnological Reproduction]. *Problemy ekonomiky*, no. 2(52) (2022): 117-123.
- Umar, F., Ali Septian, M. R., and Agustina Pertiwi, D. A. "Effect of Digitalization on Business Performance in the MSME Industry Context". *Journal of Information System Exploration and Research*, no. 2(1) (2023). DOI: 10.52465/joiser.v2i1.199
- Yasha, D. "Research on the Transformation of Traditional Enterprise Management Model in Big Data Era". *4th Workshop on Advanced Research and Technology in Industry Applications. Advances in Engineering Research*, vol. 173 (2018). DOI: 10.2991/wartia-18.2018.71
- Yurchenko, Yu. O. "Evolutsiia praktyky stratehichnoho upravlinnia" [Evolution of Strategic Management Practice]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2019. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_42)
- Zhong, Xi, and Ren, Ge. "Digitalization and firms' innovation efficiency: Do corporate social responsibility and irresponsibility matter?" *The Journal of Technology Transfer* (2024). DOI: 10.1007/s10961-024-10075-9
- Zinchenko, O. A. "Adaptivni stratehii pidpriemstv u tsyfrovomu seredovyschi" [Adaptive Strategies of Enterprises in the Digital Environment]. *Problemy ekonomiky*, no. 3(49) (2021): 110-116.