

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО – ПРАВОВИХ  
ДИСЦИПЛІН**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Здобувача 2 курсу ММЮД групи  
Освітньої програми Менеджмент в юридичній  
діяльності  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Галузі знань 07 Управління та адміністрування  
Ступеня вищої освіти Магістр  
Гриневича В'ячеслава Євгенійовича  
Науковий керівник к.е.н., доцент Материнська О,А.

|                  |          |                      |
|------------------|----------|----------------------|
| Розширена шкала  | _____    |                      |
| Кількість балів: | _____    | Оцінка: ECTS _____   |
| Голова комісії   | _____    | _____                |
|                  | (підпис) | (ініціали, прізвище) |
| Члени комісії    | _____    | _____                |
|                  | (підпис) | (ініціали, прізвище) |
|                  | _____    | _____                |
|                  | (підпис) | (ініціали, прізвище) |
|                  | _____    | _____                |
|                  | (підпис) | (ініціали, прізвище) |

м. Вінниця – 2025 рік

# ЗМІСТ

## ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1. Сутність, принципи та функції системи управління підприємством
- 1.2. Сучасні концепції та моделі ефективного менеджменту
- 1.3. Критерії та показники оцінювання ефективності системи управління підприємством

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Загальна характеристика підприємства та зовнішнього середовища його функціонування
- 2.2. Оцінювання діючої системи управління підприємством
- 2.3. Аналіз рівня цифровізації управління та корпоративної культури

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 3.1. Розроблення моделі ефективної системи управління підприємством
- 3.2. Впровадження інноваційних та цифрових інструментів в управлінні
- 3.3. Формування адаптивної системи управління в умовах невизначеності та ризиків

## ВИСНОВКИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, динамічними змінами ринкової кон'юнктури, зростанням конкуренції та впливом зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнними подіями, глобальною економічною турбулентністю та технологічними зрушеннями. Відновлення економіки, перебудова логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів і потреба у цифровій трансформації змінюють традиційні підходи до управління бізнесом. У таких умовах ефективна система управління підприємством стає не лише чинником стабільності, а й рушієм стратегічного розвитку, здатним забезпечити адаптивність, інноваційність і конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проблематика побудови ефективних управлінських систем сьогодні є центральною для українських підприємств усіх форм власності. З одного боку, менеджмент має реагувати на швидкі зовнішні зміни, забезпечуючи гнучкість і оперативність прийняття рішень, з іншого — створювати основу для сталого розвитку та реалізації довгострокових стратегій. Саме тому система управління повинна інтегрувати стратегічне бачення, сучасні цифрові технології, ефективну комунікацію, управління ризиками та соціальну відповідальність бізнесу. Ефективність у цьому контексті розглядається не лише через призму фінансових результатів, а й через рівень адаптивності, інноваційності, стійкості та корпоративної культури.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення традиційних управлінських моделей у контексті цифрової економіки та воєнно-післявоєнних реалій України. Змінюються джерела конкурентних переваг — від ресурсних і технологічних до знансєвих та інформаційних. Сучасні підприємства потребують нових методів координації, мотивації, прийняття рішень і контролю, заснованих на даних, аналітиці та інноваційних технологіях. Впровадження штучного інтелекту, автоматизація бізнес-процесів, інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), підвищення ролі людського капіталу — усе це вимагає побудови гнучких, прозорих і ефективних систем управління, що відповідають вимогам часу.

Упродовж останніх років українські компанії дедалі активніше впроваджують сучасні управлінські підходи — Agile, Lean, Dynamic Capabilities, Ambidexterity, Data-driven management, що дає змогу швидко адаптуватися до змін, знижувати витрати та підвищувати рівень клієнтської орієнтації. При цьому ефективне управління вже не обмежується виконанням стратегічних планів, а передбачає створення системи постійного навчання організації, що здатна не лише реагувати на виклики, а й формувати нові можливості розвитку.

Варто зазначити, що в Україні проблема підвищення ефективності управління особливо гостро стоїть для малого та середнього бізнесу, який сьогодні є основою економічної стійкості держави. Умови ведення діяльності ускладнюються факторами воєнного стану, обмеженим доступом до фінансів, змінами споживчого попиту та міграцією трудових ресурсів. Водночас саме ці підприємства демонструють гнучкість, здатність до швидкої перебудови процесів і запровадження цифрових рішень. Саме тому пошук ефективних моделей управління, здатних поєднувати стратегічну орієнтацію, інноваційність і соціальну відповідальність, набуває першочергового значення.

Науковий інтерес до теми побудови ефективних управлінських систем підтверджується працями таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як П. Друкер, Г. Мінцберг, Т. Сакайя, І. Ансофф, М. Портер, І. Бєляєв, О. Кузьмін, Н. Крилова, В. Геєць, О. Герасименко, а також сучасними аналітичними звітами міжнародних організацій — OECD, McKinsey, Deloitte, Gartner. Ці дослідження підкреслюють, що ефективна управлінська система має бути інтегрованою, гнучкою, цифровізованою й орієнтованою на стійкий розвиток.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні теоретичних засад, аналізі практичного стану та розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації та викликів сучасного бізнес-середовища.

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

1. Дослідити сутність, принципи та функції системи управління підприємством у сучасних умовах.

2. Проаналізувати сучасні концепції та моделі ефективного менеджменту, що формують нову парадигму управління.
3. Визначити критерії та показники оцінювання ефективності системи управління.
4. Провести загальну характеристику підприємства та його зовнішнього середовища.
5. Оцінити діючу систему управління підприємством, виявити проблемні зони та резерви підвищення ефективності.
6. Розробити модель удосконалення системи управління з використанням інноваційних та цифрових інструментів, зокрема елементів штучного інтелекту.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством як цілісна організаційно-економічна структура, що забезпечує планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади побудови та вдосконалення ефективної системи управління підприємством в умовах цифровізації та динамічних змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження використовувалися методи системного аналізу, порівняльного та статистичного узагальнення, SWOT-аналізу, методи експертних оцінок, структурно-функціонального аналізу, а також елементи економіко-математичного моделювання.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій для вдосконалення систем управління на українських підприємствах різних галузей, підвищення рівня їх адаптивності, конкурентоспроможності та інноваційної активності.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Сутність, принципи та функції системи управління підприємством**

Підприємство в сучасній науковій парадигмі розглядається не як простий набір функцій чи окремих підрозділів, а як складна соціально-економічна система, яка функціонує у відкритому середовищі та постійно взаємодіє з зовнішніми факторами (ринок, постачальники, регулятори, суспільні та політичні чинники). У цьому контексті система управління підприємством — це сукупність взаємопов'язаних елементів (люди, структури, процеси, інформаційно-технологічні засоби), що забезпечують постановку цілей, прийняття рішень, організацію ресурсів, їх координування, моніторинг і адаптацію поведінки підприємства для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Основні компоненти такої системи включають: організаційну структуру, механізми планування, систему мотивації та винагороди, механізми контролю й оцінювання, інформаційно-аналітичну інфраструктуру та культуру управління.

Ця системна інтерпретація наголошує на двох ключових моментах: по-перше, управління — це цілеспрямований процес, а не випадковий набір дій; по-друге, ефективність управління визначається не лише якістю рішень керівництва, а й здатністю всієї системи швидко реагувати на зміни й самоорганізовуватися. Сучасні дослідження також підкреслюють роль цифрових систем (ERP, BI, CRM) та інтегрованих ІТ-платформ як критичних елементів сучасної системи управління, що дозволяють пришвидшити обмін даними та підвищити якість управлінських рішень [1].

Системний підхід до управління підкреслює, що ефективність функціонування підприємства визначається не лише якістю окремих складових (наприклад, маркетингу чи виробництва), а й узгодженістю та інтеграцією всіх елементів системи, каналами інформаційного обміну, механізмами зворотного зв'язку і здатністю до самооновлення. Це важливо в умовах сучасної

турбулентності: коли зовнішнє середовище швидко змінюється (зміни попиту, логістичні розриви, правові новації, загрози безпеці), система управління повинна реагувати комплексно, а не через фрагментарні заходи. Українські дослідження також підкреслюють необхідність розгляду системи управління як сукупності суб'єкта, об'єкта управління, управлінського впливу та механізмів зворотного зв'язку, що особливо актуально в умовах воєнного або кризового режиму [2].

Функції управління традиційно класифікуються за класичними підходами (планування, організація, мотивація/лідерування, контроль), проте сучасний підхід трансформує й доповнює ці функції, орієнтуючись на процесність, адаптивність та цифровізацію.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегічне планування та формування цілей</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Визначення довгострокових цілей, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування конкурентної стратегії і дорожньої карти реалізації. У сучасних умовах (нестабільність, війна, швидкі технологічні зміни) стратегічне планування має бути сценарним та гнучким, з інтегрованим ризик-менеджментом |
| <b>Організаційне проєктування (структурування)</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Побудова організаційної структури та процесів, що забезпечують ефективний розподіл ролей, відповідальності та комунікацій. Сучасні практики все частіше віддають перевагу матричним або платформним структурам, які дозволяють зменшувати внутрішню бюрократію та пришвидшувати реалізацію проєктів         |
| <b>Процесне керування</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ідентифікація ключових бізнес-процесів, їх оптимізація, стандартизація, автоматизація та безперервне покращення. Процесний підхід дозволяє перейти від функціональної (силосної) організації до орієнтованої на результат роботи команд і потоків створення цінності                                        |
| <b>Прийняття рішень і аналітика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Забезпечення інформаційної підтримки керівництва через BI-системи, дашборди, моделі прогнозування; формалізація процедур прийняття рішень. У період високої невизначеності зростає значення швидкого прийняття рішень на основі доступних даних і сценарного аналізу                                        |
| <b>Контроль і зворотний зв'язок</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Визначення KPI, моніторинг виконання, регулярні рев'ю, внутрішній аудит. Ефективна система контролю поєднує стандартизовані показники з механізмами швидкого реагування на відхилення                                                                                                                       |
| <b>Управління персоналом і розвиток компетенцій</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Підбір, навчання, розвиток лідерів і формування культурних практик, що сприяють інноваційності і стійкості. У воєнних та післявоєнних умовах особливу увагу приділяють психологічній підтримці, дистанційним форматам праці та збереженню ключових талантів                                                 |
| <b>Управління ризиками та забезпечення стійкості</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ідентифікація операційних, фінансових, репутаційних ризиків та розробка механізмів їх пом'якшення (ERM-підхід). Для українських підприємств важлива також логістична та ланцюгова стійкість                                                                                                                 |

Рис. 1. Ключові функції управління

*\*складено автором на основі опрацьованих джерел*

Ці функції не існують ізольовано — вони інтегровані в єдину систему, в якій інформація й рішення циркулюють між модулем планування, процесною картою, аналітикою та контролем.

Ключові аспекти поняття «система управління» відображають її складну, динамічну природу та основне призначення. По-перше, визначальною є системність, що вимагає розглядати підприємство не як сукупність окремих відділів, а як відкриту, складну систему. Ця система складається з взаємозалежних внутрішніх підсистем, таких як виробництво, фінанси, маркетинг та управління персоналом, які функціонують не ізольовано, а постійно взаємодіють як між собою, так і з динамічним зовнішнім середовищем (ринком, конкурентами, законодавством). По-друге, система управління завжди характеризується цілеспрямованістю. Це означає, що вся її діяльність, усі процеси та рішення, незалежно від їхнього масштабу, повинні бути підпорядковані досягненню чітко визначених місії, а також стратегічних і тактичних цілей підприємства. Без такої орієнтації управління втрачає сенс і ефективність. По-третє, необхідною умовою функціонування є керованість. Вона передбачає чітке розмежування суб'єкта управління (керівництва, що приймає рішення) та об'єкта управління (власне діяльності підприємства). Критично важливою для забезпечення керованості є наявність ефективних каналів прямого та зворотного зв'язку, які дозволяють керівництву отримувати інформацію про фактичний стан об'єкта та оперативно вносити корекції та регулювати процеси для усунення виявлених відхилень.

Бізнес-середовище в Україні також стає все більш чутливим до міжнародних стандартів. Це створює додаткові можливості для інтеграції комплаєнс-культури у структуру організацій, оскільки відповідність міжнародним вимогам набуває все більшого значення для українських компаній, що виходять на зовнішні ринки [4].

У практиці менеджменту останнього десятиліття виділяють кілька взаємодоповнюючих підходів до організації систем управління. А саме:

Класичний (адміністративний) підхід - це класична школа менеджменту (Файоль, Вебер та ін.) розглядала управління як набір універсальних функцій і

принципів (планування, організація, керівництво, координація, контроль). Цей підхід забезпечує чіткість ролей, стандартизацію процедур та формалізований контроль, що важливо для великих організацій з повторюваними операціями. Однак в умовах високої невизначеності та швидких змін він потребує доповнень — зокрема, процесної орієнтації та механізмів гнучкої адаптації

Процесний підхід - процесний менеджмент (Business Process Management, BPM) концентрується на картографуванні ключових бізнес-процесів, оптимізації потоків створення цінності, ролях відповідальності та автоматизації. Перевага — фокус на кінцевому результаті для клієнта, інтеграція міжфункціональної взаємодії та вимірюваність. Сучасні моделі процесного управління додають «change-driven» елементи, що поєднують швидкість і якість під час трансформації

Адаптивний підхід - адаптивне управління передбачає, що система здатна змінювати свої структури та процеси на основі зворотного зв'язку і зміни умов середовища. Цей підхід запозичений з теорії систем і управління ризиками, та особливо релевантний для підприємств в умовах війни, швидких постачальницьких шоків та регуляторних змін. Практично це реалізується через сценарне планування, короткі цикли стратегічного перегляду, децентралізацію повноважень і мультисценарні резервні плани

Гнучкі (agile) підходи - Agile не обмежується IT-проєктами — принципи «гнучкості», коротких ітерацій, самоорганізованих команд і постійного зворотного зв'язку успішно застосовують у продажах, R&D, маркетингу та навіть операційних процесах. Для підприємства це означає зміну підходів до планування (від великого річного плану до серії спринтів), пріоритизацію задач за цінністю та тіснішу взаємодію із замовником. Проте масштабування agile у великих організаціях вимагає гарної координації та механізмів інтеграції з традиційною управлінською інфраструктурою.

Цифрова трансформація як метапідхід - сучасні управлінські системи дедалі більше базуються на цифрових платформах: ERP для інтеграції фінансів і операцій, CRM для клієнтської взаємодії, BI для аналітики, а також інструменти автоматизації та штучного інтелекту для підсилення прийняття рішень. Цифрова

трансформація змінює не лише інструменти, а й кардинально — процеси прийняття рішень, швидкість обміну інформацією та вимоги до компетенцій персоналу. Її впровадження вимагає системного підходу: архітектура даних, кібербезпека, governance та адаптація культури.

У практиці сучасних підприємств часто застосовується гібридний підхід — поєднання класичних структур управління з процесною орієнтацією та елементами адаптивності/гнучкості, підсилене цифровими рішеннями.

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, геополітичної нестабільності, цифрової трансформації та швидкої зміни ринкових трендів особливої актуальності набуває питання ефективності систем управління підприємствами. Сучасні українські компанії діють у середовищі високої невизначеності, де традиційні механізми планування й контролю не завжди забезпечують бажану гнучкість і стійкість. Тому система управління повинна будуватися на принципах, які дозволяють організації не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, використовуючи виклики як можливості для розвитку.

Принципи ефективного управління виступають базовими орієнтирами у формуванні управлінських процесів, структур і культурних практик підприємства. Вони визначають логіку прийняття рішень, способи координації діяльності, підходи до оцінювання результатів і розвитку персоналу. У динамічному середовищі саме дотримання таких принципів забезпечує синергію між стратегічними цілями й оперативною діяльністю, сприяє підвищенню адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності бізнесу на ринку.

Ефективність системи управління в умовах швидких змін та високої невизначеності визначається не лише технікою управління, а й базовими принципами, які мають бути закладені в її дизайні:

Таблиця 1.1.

## Принципи ефективності управління в умовах динамічного середовища

| Принцип                                                | Зміст та значення                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип цілеспрямованості та прозорості                | Чітке формулювання місії, цілей та очікуваних результатів на всіх рівнях організації; прозорі правила прийняття рішень і комунікації. Прозорість підвищує довіру й зменшує інформаційні асиметрії.                                                                                                        |
| Принцип адаптивності (гнучкості)                       | Система повинна мати механізми швидкого коригування стратегії та операцій відповідно до змін зовнішнього середовища: сценарне планування, модульні організаційні рішення, резерви ресурсів. Це особливо критично для українських підприємств у період воєнних ризиків і швидких змін ланцюгів постачання. |
| Принцип процесної орієнтації та вимірюваності          | Орієнтація на результати та цінність для клієнта через стандартизовані процеси, чіткі KPI, дашборди і цикли покращення (PDCA). Вимірюваність дозволяє швидко виявляти відхилення й коригувати дії.                                                                                                        |
| Принцип інтеграції інформації та аналітичної підтримки | Централізований доступ до достовірних даних (single source of truth), використання BI і аналітичних інструментів для оперативних і стратегічних рішень. Інформаційна інтеграція підвищує якість прогнозів і знижує ризик суб'єктивних помилок.                                                            |
| Принцип децентралізації прийняття рішень               | Передача повноважень до тактичного/операційного рівня для пришвидшення реакції — за умови чітко встановлених меж відповідальності і механізмів моніторингу. Децентралізація підвищує адаптивність, але вимагає високої якості комунікацій та стандартів.                                                  |
| Принцип безперервного навчання і розвитку компетенцій  | Підприємство має інвестувати в навчання персоналу, розвиток лідерських навичок, цифрову грамотність та антикрихітність (resilience training). Культура навчання робить систему управління більш стійкою до шоків.                                                                                         |
| Принцип управління ризиками та стійкості (resilience)  | Інтеграція ERM у стратегічне й операційне планування, диверсифікація постачальників, накопичення змінних резервів, плани неперервності бізнесу (BCP). Для українського контексту — це ключ до виживання й відновлення.                                                                                    |
| Етичність та відповідальність                          | Дотримання етичних норм, прозоре звітування та соціальна відповідальність підвищують довіру стейкхолдерів і зменшують репутаційні ризики.                                                                                                                                                                 |

Для підприємств в Україні, що працюють у умовах воєнного конфлікту, інфляційного тиску та глобальних ланцюгових потрясінь, побудова ефективної

системи управління має базуватися на комбінуванні підходів: збереження структурної дисципліни класичних функцій управління, трансформація бізнес-процесів та одночасне впровадження адаптивних і гнучких практик. Цифрова інфраструктура, сценарне планування, управління ризиками та розвиток людського капіталу — це чотири «стовпи», без яких система управління не буде стійкою. Наразі академічні й прикладні джерела підкреслюють, що успішні SME та великі підприємства інвестують у digital-інструменти, процесні карти та механізми швидкого прийняття рішень, що дозволяє їм підвищити ефективність і конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

## **1.2. Сучасні концепції та моделі ефективного менеджменту**

Сучасна система менеджменту на всіх рівнях зазнає глибоких трансформацій унаслідок змін у господарських системах і динамічному зовнішньому середовищі. На ці процеси суттєво впливають технологічні інновації, глобалізаційні тенденції в економіці та еволюція трудової поведінки персоналу. Менеджмент майбутнього дедалі більше ґрунтуватиметься на принципах гнучкості, цифровізації, інклюзивності та екологічної відповідальності. Ті організації, які зможуть оперативно адаптуватися до нових викликів і ефективно інтегрувати ці принципи у свої управлінські практики, здобудуть стійкі конкурентні переваги та забезпечать результативність у мінливих умовах бізнес-середовища.

Актуальні концепції управління дедалі більше акцентують увагу на системній здатності організації швидко реагувати та перебудовувати свої ресурси і компетенції у відповідь на зміну середовища. Концепція *dynamic capabilities* (динамічних спроможностей) пояснює, як менеджмент формує та використовує процеси інтеграції, розвитку й перерозподілу знань, технологій та організаційних структур, щоб не лише пристосовуватися, а й активно формувати ринкові умови. Ця концепція залишається однією з ключових у теорії стратегії та є широко використаною у практичних дослідженнях останніх років.

Модель організаційної амбідікстерності (ambidexterity) підкреслює потребу одночасно підтримувати два протилежні напрями: *exploration* — пошук і інновації, та *exploitation* — ефективне використання наявних знань і процесів. Сучасні дослідження показують, що підприємства в динамічних середовищах досягають найкращих результатів, коли вони грамотно балансують ці ролі через структурні, тимчасові або контекстуальні механізми (наприклад, окремі R&D-підрозділи або чергування циклів інновацій і стабілізації). Для українського бізнесу це означає одночасну роботу над відновленням та оптимізацією операцій і розвитком нових продуктів/ринків.

Адаптивні й гнучкі (agile) підходи трансформували менеджмент у проєктних та операційних сферах: ітеративне планування, короткі цикли зворотного зв'язку, крос-функціональні команди і MVP-експерименти дозволяють швидко перевіряти гіпотези й знижувати витрати на помилки. Агіл-практики, поєднані з принципами Lean (скорочення втрат, фокус на клієнтській цінності), підвищують швидкість впровадження інновацій та ефективність операцій — що особливо важливо в контексті обмежених ресурсів і високих ризиків. Останні рецензії 2023–2024 рр. підкреслюють зріст застосування agile поза ІТ — у виробництві, логістиці та сервісних галузях. Інтеграція ESG-принципів у систему управління персоналом — це не лише сучасна тенденція, а стратегічний крок, який допомагає компаніям забезпечувати сталий розвиток, зміцнювати свій бренд роботодавця та створювати додаткову цінність для працівників, суспільства і навколишнього середовища. Упровадження цих принципів сприяє не лише успішності організації у фінансовому плані, а й її позитивному впливу на світ навколо, забезпечуючи довгострокову стабільність і конкурентоспроможність [5].

Управлінські моделі, що базуються на цільовій вимірюваності й аналітиці, — Balanced Scorecard, KPI-системи та BI-платформи — допомагають переводити стратегію у конкретні метрики й забезпечувати прозорість ухвалення рішень. Останні дослідження показують еволюцію Balanced Scorecard у бік інтеграції сталого розвитку й ESG-параметрів, а також тісного зв'язку з цифровою аналітикою (реальні часи дашборди, прогнозні моделі). Для практики це означає,

що ефективний менеджмент поєднує стратегічні карти, оперативні KPI і аналітичні інструменти для швидкого виявлення відхилень і корекції дій.

Правильна методологія підвищує продуктивність команди та відповідає очікуванням клієнта. Наприклад, в SMM гнучкі підходи прискорюють створення контенту на 30% (дослідження State of Agile 2023). У продакшені чітка структура скорочує затримки виконання задач на 20%. Головне — аналізувати потреби проекту, а не копіювати популярні тренди.

Варто пам'ятати, що кожна команда унікальна, і те, що працює для одних, може не підійти іншим. Крім того, важливо постійно адаптувати методології до змін ринку та технологій.



Рис. 1.2. Трендові системи управління у 2025 році Як III змінює управління проєктами в 2025 році: 5 основних трендів. <https://tra.cy/uk/blog/how-ai-is-changing-project-management-in-2025-5-key-trends>

Цифрова трансформація стала не просто інструментом оптимізації, а ключовим компонентом моделі менеджменту: інтегровані ERP/CRM/BI-системи, автоматизація процесів і доступ до єдиної «джерела правди» (single source of truth) дозволяють скорочувати цикли прийняття рішень і підвищувати стійкість операцій. OECD у 2024 році відзначив, що цифровізація малого й

середнього бізнесу в Україні є одним із головних факторів підвищення їхньої стійкості та спроможності до відновлення після руйнувань. Отже, сучасні моделі управління вимагають цифрової інфраструктури як базової передумови.

Моделі управління ризиками, стійкості та безперервності бізнесу (ERM, BCP, стандарти ISO 22301) інтегруються в стратегічне та оперативне планування. Після 2022 року питання resilience (стійкості) і бізнес-безперервності набули особливого значення: підприємства не лише ідентифікують ризики, а й тестують сценарії, створюють резерви, диверсифікують ланцюги постачання і відточують процедури реагування. Міжнародні стандарти та практичні гайди радять поєднувати ризик-менеджмент із динамічними спроможностями та цифровими інструментами моніторингу.

В умовах воєнного стану виникає потреба навіть переосмислити поняття «сталого розвитку», також через те, що «розвиток» може не підтримуватися, наприклад, зростанням прибутку чи інших фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зокрема, якщо керівництво обирає стратегію виживання. Тому, на відміну від усталених поглядів на «сталий розвиток» як стан системи, певні характеристики якого необхідно покращувати в процесі «сталого розвитку», пропонується тлумачити «сталий розвиток» як мету, яка постійно змінює свої характеристики, тобто рухому мету в управлінні підприємством [8]. У сучасних моделях менеджменту також зростає роль соціально-етичної та сталого підходу: інтеграція ESG, підзвітності та етичних практик стає елементом конкурентної переваги та вимогою стейкхолдерів. Організації, які поєднують фінансову ефективність з екологічною та соціальною відповідальністю, отримують ширший доступ до фінансування, партнерств і ринків. У менеджмент-моделях це транлюється у включення сталих KPI, "зеленої" трансформації операцій і прозорого комунікування з ринком.

Європейські стандарти управління персоналом можуть бути ключем до успішного розвитку підприємства, а саме: створення ефективної системи управління персоналом, яка сприяє підвищенню продуктивності; зниження плинності кадрів; збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Застосування європейських стандартів у розвитку кожного напрямку підприємства позитивно впливає на компанію та її працівників [7].

Додатково варто звернути увагу на нові управлінські підходи, що формуються під впливом штучного інтелекту та аналітики даних. Концепція data-driven management (управління, заснованого на даних) передбачає прийняття рішень не інтуїтивно, а на основі глибокого аналізу великих масивів інформації з різних джерел — внутрішніх процесів, ринку, поведінки споживачів. Використання технологій машинного навчання та прогнозової аналітики дає змогу менеджерам швидше виявляти закономірності, оцінювати ефективність стратегій і моделювати альтернативні сценарії розвитку. Такий підхід уже активно застосовується українськими компаніями у фінансовому, логістичному та виробничому секторах, підвищуючи точність планування й управління ризиками.

Окрему роль у сучасних моделях управління відіграє платформна економіка — формування бізнесу навколо цифрових платформ, які об'єднують клієнтів, постачальників і партнерів в єдину екосистему. У межах такої моделі підприємство перетворюється з традиційного виробника на координатора взаємодії різних учасників, створюючи додану цінність через дані, сервіси та партнерські зв'язки. Це вимагає нових управлінських компетенцій: гнучкого лідерства, побудови цифрових партнерств і стратегій відкритих інновацій. Згідно з дослідженнями McKinsey (2024), компанії, що застосовують платформний підхід, демонструють зростання ефективності на 20–30% завдяки синергії даних і спільних рішень.

Також варто розглядати людиноцентричні моделі менеджменту, які фокусуються на розвитку людського капіталу як головного джерела конкурентної переваги. У таких моделях ключову роль відіграють емоційний інтелект керівників, корпоративна культура довіри, залучення персоналу до процесу прийняття рішень і підтримка балансу між роботою та особистим життям. Концепції human-centric leadership і servant leadership стають дедалі популярнішими в умовах високої турбулентності, коли саме людський фактор визначає здатність організації до відновлення та інновацій.

Нарешті, в сучасних умовах зміцнюється значення екосистемного мислення в менеджменті. Підприємства дедалі частіше виходять за межі власних організаційних структур, вибудовуючи партнерські мережі з іншими бізнесами, науковими установами, стартапами, громадами. Це дозволяє створювати гнучкі системи спільного розвитку, де інновації виникають через колаборацію, обмін знаннями та крос-секторальні проєкти. Для України це особливо актуально, адже інтеграція бізнесу в європейські ланцюги створює можливості для зростання, технологічного оновлення й сталого розвитку.

У таблиці представлено порівняльну характеристику основних сучасних моделей менеджменту, які формують підходи до управління підприємствами в умовах цифрової трансформації, глобальної нестабільності та необхідності забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика сучасних моделей менеджменту

| Модель               | Ключова ідея                                                                 | Основні принципи                                                | Сфера застосування                                        | Очікувані результати                                          |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Dynamic Capabilities | Здатність підприємств а швидко адаптуватис я до змін зовнішнього середовища. | Постійне навчання, оновлення ресурсів, стратегічна гнучкість.   | Високотехнологіч ні, інноваційні галузі.                  | Зростання конкурентоспроможності та інноваційності.           |
| Agile Management     | Гнучке управління командами та проєктами через ітеративний підхід.           | Самоорганізація, короткі цикли, швидкий зворотний зв'язок.      | ІТ, маркетинг, розробка продуктів, стартапи.              | Підвищення ефективності, швидкість реакції на зміни.          |
| Ambidexterity        | Поєднання експлуатації наявних ресурсів і дослідження нових можливостей.     | Баланс між стабільністю та інноваціями, стратегічна двоїстість. | Великі корпорації, що прагнуть модернізуватися.           | Оптимізація ресурсів і розвиток нових напрямів бізнесу.       |
| ESG Management       | Управління з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських факторів.   | Прозорість, етичність, сталий розвиток, соціальна               | Будь-які галузі, особливо компанії з публічною звітністю. | Покращення репутації, доступ до інвестицій, стійкий розвиток. |

|                          |                                                                       | відповідальніс<br>ть.                                            |                                                                |                                                                            |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Data-driven Management   | Прийняття рішень на основі даних і аналітики.                         | Використання великих даних, аналітичних систем, KPI, AI.         | Фінансовий сектор, ритейл, виробництво, управління персоналом. | Обґрунтовані рішення, підвищення точності прогнозів, оптимізація процесів. |
| Human-centric Management | Фокус на людині як головному ресурсі та джерелі розвитку організації. | Емоційний інтелект, довіра, розвиток талантів, гнучке лідерство. | Усі типи організацій, особливо креативні індустрії.            | Висока залученість персоналу, інноваційність, стійкість до змін.           |

Таблиця узагальнює ключові характеристики сучасних моделей менеджменту, що визначають ефективність управління підприємствами в умовах динамічного середовища. Вона демонструє, як різні концепції — від динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities), спрямованих на адаптацію до змін, до гнучких agile-підходів і балансу інновацій та експлуатації у моделі Ambidexterity — формують нову парадигму управління. ESG-підходи відображають інтеграцію соціальної відповідальності та сталого розвитку, тоді як Data-driven моделі підкреслюють роль аналітики й цифрових даних у прийнятті рішень. Human-centric управління орієнтує фокус на людський капітал, розвиток талантів і створення цінності через залучення персоналу. У сукупності ці моделі показують, що сучасний ефективний менеджмент — це гармонійне поєднання технологічної інноваційності, соціальної відповідальності та адаптивного лідерства.

Підсумково — сучасні концепції мережать одне з одним: динамічні спроможності дають стратегічний фреймворк, амбідекстричність — спосіб поєднання інновацій і ефективності, agile/lean — операційну методологію, цифрова аналітика — інструмент прозорих рішень, а ERM/BCP — гарантію виживання. Для практиків це означає, що ефективний менеджмент сьогодні — це не одна універсальна модель, а інтегрована система підходів, де вибір конкретних інструментів і структур залежить від контексту, ресурсів і стратегічних цілей підприємства.

### **1.3. Критерії та показники оцінювання ефективності системи управління підприємством**

Ефективність системи управління підприємством відображає ступінь відповідності результатів діяльності організації поставленим стратегічним і тактичним цілям, а також її здатність адаптуватися до змін середовища. В умовах високої турбулентності економіки України, спричиненої воєнними викликами, перебудовою ринків і цифровізацією бізнесу, проблема визначення критеріїв ефективності управління набуває особливої актуальності. Саме через систему оцінювання можна визначити, наскільки управлінські рішення сприяють підвищенню конкурентоспроможності, стабільності та стійкості підприємства до ризиків.

Сьогодні успішний розвиток підприємства та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється [10]. Оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої менеджменту або заходів, які розробляються на підприємстві. Вона проводиться для створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках [11].

Сучасна наукова думка розглядає ефективність управління як багатовимірне явище, що поєднує економічні, соціальні, організаційні та інноваційні результати діяльності. У класичному розумінні ефективність вимірюється співвідношенням між досягнутими результатами та витратами ресурсів. Проте сьогодні цього підходу недостатньо, адже підприємства мають

враховувати не лише економічну вигоду, а й рівень управлінської гнучкості, якість прийняття рішень, цифрову зрілість, задоволеність персоналу, соціальну відповідальність і дотримання принципів сталого розвитку.

У науковій та практичній літературі [12,13,14] виділяють декілька ключових груп критеріїв ефективності системи управління:

1. Економічні критерії — відображають результативність використання ресурсів і фінансові результати діяльності підприємства. До них належать прибутковість, рентабельність, рівень витрат, продуктивність праці, коефіцієнти ліквідності, оборотності капіталу тощо. Ці показники дають змогу оцінити, наскільки управлінські рішення сприяють підвищенню фінансової стабільності.

2. Організаційні критерії — характеризують раціональність структури управління, ступінь централізації/децентралізації, рівень формалізації процесів, гнучкість системи прийняття рішень, швидкість комунікацій, якість координації між підрозділами. У сучасних умовах високої невизначеності саме організаційна гнучкість є одним із ключових чинників ефективності.

3. Соціально-психологічні критерії — охоплюють рівень задоволеності персоналу, ефективність лідерства, корпоративну культуру, мотивацію працівників, рівень залученості (engagement index). Успішне управління сьогодні неможливе без розвитку людського капіталу й створення сприятливого внутрішнього середовища.

4. Інноваційно-технологічні критерії — відображають здатність системи управління забезпечувати впровадження інновацій, цифрових рішень і технологічних оновлень. Це може бути рівень цифрової зрілості підприємства, частка автоматизованих процесів, інвестиції в R&D, використання систем BI, ERP, CRM.

5. Екологічні та соціально-відповідальні критерії — включають екологічну ефективність, вплив на суспільство, дотримання ESG-принципів (Environmental, Social, Governance). У 2024–2025 роках цей аспект набув особливої ваги через інтеграцію стандартів сталого розвитку в систему корпоративного управління.

На практиці для вимірювання ефективності використовують систему показників, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори. Найпоширенішими є:



**Фінансові показники:** ROI (рентабельність інвестицій), ROA (рентабельність активів), ROS (рентабельність продажів), EVA (економічна додана вартість), коефіцієнт операційної ефективності.



**Операційні показники:** рівень виконання стратегічних і поточних планів, швидкість прийняття управлінських рішень, час реакції на зміни ринку, продуктивність процесів.



**Соціальні показники:** рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів, індекс довіри до керівництва, показник внутрішньої комунікаційної ефективності.



**ESG-показники:** частка «зелених» ініціатив, рівень вуглецевих викидів, прозорість корпоративної звітності, кількість партнерських соціальних проектів.



**Інноваційні показники:** кількість впроваджених нових продуктів/технологій, частка цифрових процесів, індекс цифрової зрілості (Digital Maturity Index).

Рис. 2. Основні показники фінансових і нефінансових індикаторів

Варто звернути увагу на декілька важливих напрямів аналізу, що допомагають перетворити процес оцінки з формальної процедури на реальний інструмент управління розвитком підприємства.

По-перше, система оцінювання ефективності має спиратися на інтегрований підхід, що враховує взаємозв'язок між стратегічними, операційними та інноваційними результатами. Окрім традиційних фінансових показників (прибутковість, рентабельність, ліквідність), все більшого значення набувають індикатори нематеріальної ефективності — швидкість прийняття управлінських рішень, рівень цифровізації бізнес-процесів, якість внутрішніх комунікацій, задоволеність клієнтів і працівників. Такі показники дають змогу комплексно оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та потенціал у динамічному середовищі.

По-друге, важливим критерієм є стратегічна узгодженість показників ефективності. Це означає, що кожен KPI має бути прямо пов'язаний із цілями

підприємства, визначеними у стратегічному плані. Наприклад, якщо компанія прагне підвищити інноваційність, то до ключових показників варто включати частку інвестицій у R&D, кількість нових продуктів, що вийшли на ринок, або відсоток процесів, автоматизованих за допомогою ІТ. Такий підхід допомагає уникнути дисбалансу між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими напрямками розвитку.

По-третє, у сучасних умовах важливо запроваджувати цифрові інструменти моніторингу ефективності. Використання бізнес-аналітики, штучного інтелекту та інтегрованих інформаційних систем (наприклад, Power BI, Tableau, ERP-рішень) дає змогу не лише збирати дані, а й проводити глибокий аналіз тенденцій, моделювати сценарії розвитку та виявляти «вузькі місця» в управлінських процесах. Такий підхід перетворює оцінку ефективності на динамічний, прогнозний процес, який підтримує прийняття рішень у реальному часі.

Нарешті, необхідно враховувати соціально-економічні аспекти ефективності управління — зокрема, вплив управлінських рішень на стейкхолдерів, корпоративну культуру, репутацію бренду та екологічну відповідальність підприємства. У цьому контексті доцільно застосовувати ESG-метрики (Environmental, Social, Governance), які дедалі активніше інтегруються у систему стратегічного менеджменту українських компаній. Це дозволяє поєднати економічну результативність із суспільною користю, що є вимогою сучасного сталого розвитку бізнесу.

Застосування Balanced Scorecard (BSC) або збалансованої системи показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність управління за чотирма напрямками: фінансові результати, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу. Такий підхід забезпечує цілісне бачення діяльності підприємства та сприяє узгодженості стратегічних і операційних рішень [14].

Новітні дослідження [15, 16, 17] пропонують перехід до інтегрованих моделей оцінювання, що враховують взаємозв'язок між економічними, соціальними й технологічними параметрами. Такі моделі поєднують традиційні фінансові метрики з показниками гнучкості, інноваційності та антикрихкості

(resilience). У практиці сучасних українських підприємств формується тенденція до використання цифрових дашбордів, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати ключові індикатори управління.

Суттєву роль у цьому відіграє впровадження Business Intelligence (BI) та ERP-систем, що автоматично формують управлінську звітність, аналізують ефективність функціональних підрозділів, прогнозують ризики та підтримують прийняття рішень. Таким чином, ефективна система управління сьогодні повинна бути не лише аналітичною, але й проактивною — тобто здатною передбачати зміни і вчасно на них реагувати.

Підходи до визначення сутності ефективності впровадження інформаційних технологій у системи менеджменту значною мірою відображають різні наукові погляди щодо методики її оцінювання. Згідно з класичним підходом, ефективність доцільно визначати шляхом порівняння отриманих результатів із ресурсами або витратами, які були використані для реалізації відповідного проєкту. Водночас проведення об'єктивної та повної оцінки як витрат (ресурсів), так і результатів упровадження ІТ у систему управління є складним і трудомістким процесом. Він супроводжується ризиком неоднозначного трактування даних, а також можливістю пропуску важливої інформації, що може вплинути на кінцеві висновки щодо ефективності.

Комплексно підходячи до оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність підприємств, доцільно реалізувати механізм такого оцінювання. Формування механізму оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу [18].



Рис. 3. Механізм оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємства [20]

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективна система оцінювання діяльності підприємства має бути не просто засобом контролю, а дієвим інструментом управління розвитком. Вона повинна забезпечувати зворотний зв'язок між результатами діяльності та управлінськими рішеннями, дозволяти гнучко реагувати на зміни ринку й коригувати стратегію відповідно до актуальних викликів. Комплексне поєднання фінансових, операційних, інноваційних і соціальних показників створює цілісне бачення ефективності, у якому економічний успіх розглядається через призму організаційного потенціалу та стійкості бізнес-моделі.

Отже, ключовим завданням менеджменту є побудова системи оцінювання, що підтримує стратегічний розвиток, стимулює інноваційність і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Орієнтація на цифрові аналітичні інструменти, прозорі критерії оцінювання та впровадження принципів ESG сприяють формуванню сучасної управлінської культури, заснованої на даних, довірі й відповідальності. Такий підхід забезпечує не лише поточну ефективність, а й довгострокову стабільність підприємства в умовах динамічного середовища.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства та зовнішнього середовища його функціонування**

Сучасне українське підприємство функціонує в умовах високої мінливості, коли економічні, політичні та технологічні чинники безпосередньо впливають на його стратегію, структуру та управлінські рішення. Починаючи з 2022 року, бізнес-середовище України зазнало глибокої трансформації: військові виклики, релокація виробництв, перебудова логістичних ланцюгів і посилення ролі цифрових технологій створили нову парадигму підприємництва. У 2025 році ключовою характеристикою українського бізнесу стає адаптивність — здатність швидко змінювати бізнес-модель, операційні процеси та управлінські підходи у відповідь на зовнішні шоки.

Підприємство як соціально-економічна система є складним організмом, у якому поєднуються ресурси, технології, персонал, управлінські процеси та інформаційні потоки. Ефективність його функціонування залежить не лише від внутрішніх факторів, таких як структура, культура та компетенції персоналу, але й від зовнішнього середовища, яке визначає можливості й обмеження для розвитку. Для українських компаній 2025 року ключовим викликом є пошук балансу між стабільністю операцій та гнучкістю реагування.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на макро- та мікрорівень. Макросередовище формують політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори (PESTEL-аналіз). У сучасних умовах українського бізнесу найбільш вагомими залишаються політична стабільність, воєнно-економічна ситуація, рівень державної підтримки підприємництва, темпи інтеграції у європейський простір і доступ до міжнародних ринків. Важливим фактором є також адаптація до нових регуляторних вимог ЄС, зокрема в контексті сталого розвитку та звітності за стандартами ESG.

Зовнішнє середовище доцільно поділити на **макросередовище** (непрямий вплив) та **робоче середовище** (прямий вплив, або середовище завдань).

Аналіз макросередовища проводиться на основі модифікованого PESTEL-аналізу, де безпековий чинник є домінуючим.

Таблиця 2.1.

PESTEL-аналіз

| Чинник                  | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                             | Вплив на МСБ (Приклади)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політико-Правовий       | Триваюча війна та безпекова невизначеність. Посилення євроінтеграційних реформ (адаптація законодавства до норм ЄС). Непрогнозовані дії держави, які можуть погіршити умови бізнесу (56% опитаних МСБ вказують на цей чинник).                                                             | Зниження іноземних та внутрішніх інвестицій через ризики руйнувань. Регуляторна турбулентність: Необхідність швидкої адаптації до змін у податковому та митному законодавстві, пов'язаних з воєнним станом.                                                                                                                                                     |
| Економічний             | На середину 2025 р. індекс UBI складає близько 36.1 балів (при 50 — нейтральний рівень), що свідчить про стримано песимістичні очікування бізнесу. Висока інфляція та облікова ставка (близько 14-15%). Залежність бюджету від міжнародної допомоги та доходів від заморожених активів РФ. | Понад 56% МСБ вказують на відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів як на головний виклик. Обмежений доступ до фінансування: Висока вартість кредитних ресурсів через високу облікову ставку.                                                                                                                                                   |
| Соціально-Демографічний | Триваюча мобілізація та міграція кваліфікованих кадрів за кордон. Середній показник заповненості штатних посад у МСБ становить лише 69.8%. Пріоритет ветеранського бізнесу та працевлаштування ВПО.                                                                                        | Для 47.6% МСБ брак кваліфікованих працівників є одним із ключових викликів. Це змушує бізнес інвестувати у внутрішнє навчання та автоматизацію. <i>Приклад: Виробничі компанії, що виготовляють товари військового призначення (турнікети, дрони), не можуть забронювати критично важливих спеціалістів, що ставить під загрозу безперервність виробництва.</i> |
| Технологічний           | Критична необхідність переходу в онлайн, віддаленої роботи та хмарних рішень для підвищення стійкості. Розвиток військових технологій (DefenseTech) та діджиталізація державних послуг.                                                                                                    | Зростання частки МСБ, які торгують виключно онлайн (до 24% за даними ЕВА). Підприємства, що інвестують в ERP/CRM-системи, отримують конкурентну перевагу. Необхідність кіберзахисту: МСБ стає мішенню для кібератак, що                                                                                                                                         |

|                   |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                              |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                                                                                                                                                | вимагає додаткових інвестицій у ІТ-безпеку.                                                                                                                                  |
| Екологічний (ESG) | Попри війну, вимоги до "зеленого" фінансування та екологічної відповідальності зростають, особливо для компаній, орієнтованих на експорт та міжнародні гранти. | Державні програми та міжнародні фонди пропонують «зелене фінансування» для бізнесу, що впроваджує енергоефективні та екологічні технології. Це стимулює МСБ до модернізації. |

Таким чином, макросередовище функціонування українського МСБ у 2025 році є надзвичайно ворожим і вимагає постійного балансування між забезпеченням безпеки та адаптацією до світових трендів. Домінування безпекового чинника призводить до критичного дефіциту кадрів та фінансової нестабільності, змушуючи підприємства шукати стійкість через цифровізацію та інтеграцію міжнародних (зокрема, ESG) стандартів.

Робоче середовище визначається прямими взаємодіями підприємства зі стейкхолдерами:

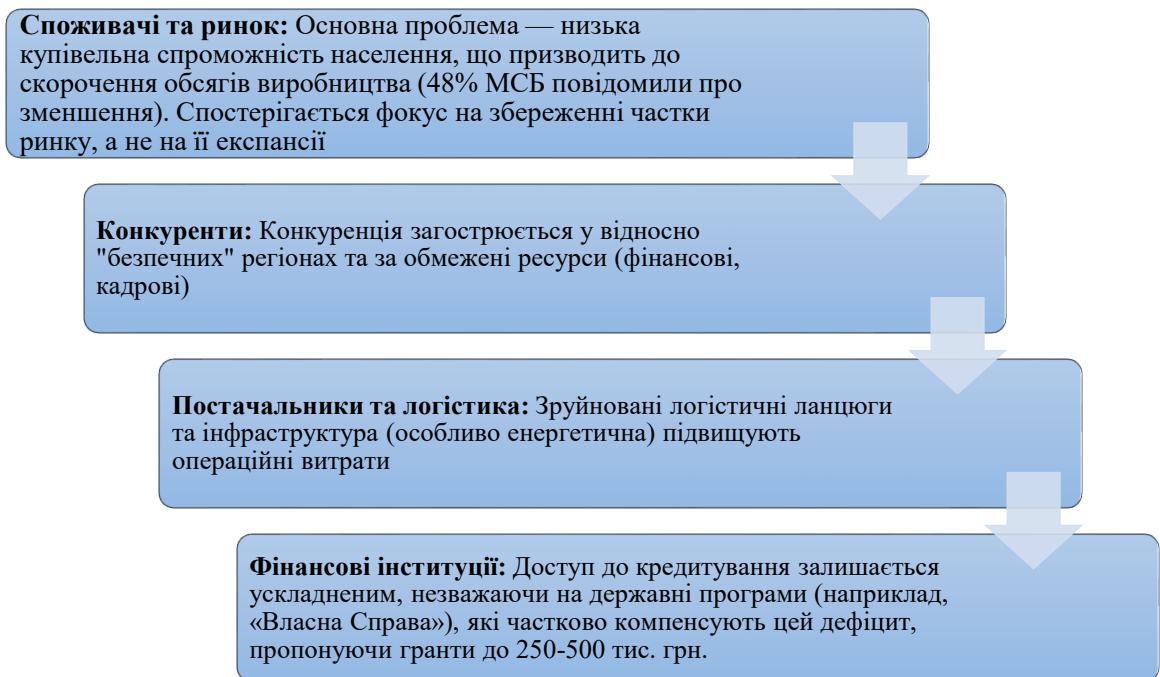


Рис.2.1. Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами

На основі результатів досліджень, проведених ПРООН та Дія.Бізнес у 2025 році, можна виділити топ-4 виклики для українського МСБ:

1. Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні (59.1%). Головний чинник, що унеможливляє довгострокове стратегічне планування та інвестиційні рішення.

2. Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (56.7%). Криза попиту через міграцію та зниження реальних доходів.

3. Непередбачувані дії держави (56.0%). Стосується як регуляторних змін, так і, наприклад, блокування кордонів чи зміни правил бронювання.

4. Дефіцит кваліфікованих працівників (47.6%). Цей виклик є критичним, оскільки, на відміну від фінансових проблем, його неможливо швидко вирішити без державної політики щодо бронювання та повернення мігрантів.

Яскравим прикладом адаптації є релокація підприємств. Наприклад, значна частина виробничих МСБ перемістила потужності із зони бойових дій у західні регіони України. Це вимагало величезних інвестицій у логістику та переналаштування процесів, але дозволило відновити роботу і, у деяких випадках, навіть вийти на експортні ринки.

На економічному рівні спостерігається поступове відновлення промисловості та збільшення ролі малого й середнього бізнесу як драйверів регіонального розвитку. Водночас зберігаються високі ризики, пов'язані з коливанням валютного курсу, дефіцитом робочої сили, зростанням цін на енергоносії та складністю доступу до капіталу. Багато підприємств продовжують перебудовувати свої бізнес-моделі, переходячи від ресурсомістких до інноваційно-орієнтованих форматів виробництва, що підвищує потребу в інтелектуальних управлінських рішеннях.

Соціальний фактор стає не менш важливим для діяльності підприємств. Міграційні процеси, зміна цінностей працівників, поява нових форматів зайнятості (гібридна, дистанційна робота), зростання ролі корпоративної культури та психологічного добробуту працівників формують нову реальність у сфері менеджменту персоналу. Для сучасних керівників ефективність організації вже неможливо уявити без соціальної відповідальності, інклюзивності та розвитку людського капіталу.

Технологічний аспект зовнішнього середовища сьогодні є вирішальним. Активне впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів і хмарних рішень змінює спосіб управління підприємствами. У 2025 році компанії, які не використовують цифрову аналітику, ВІ-системи або ERP-рішення, поступово втрачають конкурентоспроможність. Цифровізація управління дає змогу скорочувати витрати, підвищувати швидкість прийняття рішень і забезпечувати прозорість комунікацій у середині організації.

Екологічні та регуляторні фактори стають все більш вагомими у контексті міжнародної інтеграції України. Впровадження зелених стандартів, підвищення енергоефективності, зменшення викидів та дотримання принципів сталого розвитку — усе це стає не лише вимогою часу, а й конкурентною перевагою на європейському ринку. У 2025 році дедалі більше українських підприємств впроваджують ESG-звітність, переходять на відновлювані джерела енергії та беруть участь у програмах «зеленої» модернізації.

Мікросередовище підприємства охоплює його взаємодію з постачальниками, клієнтами, конкурентами, партнерами та місцевими громадами. В умовах воєнних і поствоєнних трансформацій українські підприємства активно переорієнтують свої ринки збуту — від російського до європейського та азійського. Конкуренція зростає не лише на рівні ціни, а й на рівні якості, інноваційності, сервісу та репутації. Успішні компанії формують партнерські екосистеми, об'єднуючи виробників, логістів, ІТ-компанії та освітні заклади у спільні ланцюги створення цінності.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграє репутаційний капітал і прозорість діяльності. Сьогодні клієнти й інвестори оцінюють підприємство не лише за фінансовими результатами, а й за етичними стандартами, культурою управління, ставленням до працівників і громад. Звідси — посилення ролі корпоративного бренду та публічних комунікацій як інструментів підвищення довіри.

Важливо також відзначити, що зовнішнє середовище українського бізнесу залишається турбулентним, однак має позитивну тенденцію до стабілізації. Підприємства, які змогли використати кризу як поштовх до модернізації,

сьогодні демонструють вищі показники продуктивності та інноваційності. У багатьох галузях (агропромисловість, ІТ, логістика, енергетика, виробництво будівельних матеріалів) спостерігається поступове зростання інвестицій та експорту.

Отже, загальна характеристика підприємства визначається такими ключовими рисами: гнучкість, цифровізація, партнерство, інноваційність і соціальна відповідальність. Підприємство вже не є ізольованим суб'єктом, а діє як частина складної мережевої економіки, де його успіх залежить від здатності швидко реагувати на зміни, ефективно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами та формувати довгострокову цінність для суспільства.

У підсумку можна стверджувати, що ефективне функціонування українських підприємств у сучасних умовах базується на гармонійному поєднанні стратегічного бачення, адаптивного менеджменту, технологічної інноваційності та людського капіталу. Саме ці фактори формують основу конкурентоспроможності бізнесу та забезпечують його життєздатність у середовищі постійних викликів.

Сучасне зовнішнє середовище українського підприємства характеризується високою турбулентністю: це поєднання воєнних викликів, логістичних та енергетичних дисфункцій, макроекономічної нестабільності, зміни поведінки споживачів і модернізації регуляторного поля. За оцінками Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), понад 64 % МСБ тимчасово припинили або призупинили діяльність після початку повномасштабного вторгнення — значне навантаження на бізнес-середовище [21]. Через руйнування інфраструктури, перебої з енергією, нестачу працівників через мобілізацію чи міграцію, а також логістичні обмеження підприємства стикаються із «екзистенційною» нестабільністю. Таке середовище створює не просто фонові складнощі, а стає ключовим контекстом для вибору стратегії функціонування підприємства.

Для малого і середнього бізнесу особливо значущі кілька викликів. По-перше, передбачуваність і планування — згідно з результатами дослідження European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) «Українські МСБ — в режимі збереження» («conservation mode») — 2025, лише близько 14 % планують розширення, тоді як більшість орієнтована на утримання статусу-кво [22].

Це означає, що багато підприємств змушені гнучко реагувати на зовнішні чинники замість розгортання активного росту. По-друге, доступ до фінансування й капіталу лишається обмеженим: за даними European Business Association (EBA) 2025 року, МСБ в Україні відзначають нестачу капіталу як одну з топ-5 проблем (42,5 %) [23].

По-третє, регулювання та адміністрація — згідно з опитуваннями, 30 % бізнесу зіткнулись із блокуванням податкових накладних, 18,7 % — із неможливістю офіційно оформити працівників: це підтверджує, що бюрократичні бар'єри та адміністрування залишаються значущими [24].

Водночас, існують позитивні приклади, які демонструють, як підприємства адаптуються до середовища. Наприклад, за даними American Chamber of Commerce in Ukraine (AmCham Ukraine) 84 % компаній очікують зростання або стабільних доходів до кінця 2025 року незважаючи на складну ситуацію [25]. МСБ також активно переходять до цифрових каналів: у дослідженні ЕВА 2025 року 24 % працюють виключно онлайн (проти 15 % минулого року). Зокрема, це створює можливість для мобілізації нових ринків, зниження залежності від фізичної інфраструктури й підсилення бізнес-стійкості [26].

Таким чином, характеристика зовнішнього середовища для підприємства в Україні включає як серйозні загрози (воєнні дії, енергетичні удари, дефіцит кадрів, логістичні обмеження, регуляторна невизначеність), так і можливості (цифровізація, міжнародна підтримка, диверсифікація ринків). Для МСБ ключовим стає поєднання адаптивності, ефективного управління ризиками і впровадження цифрових рішень.

## 2.2. Оцінювання діючої системи управління підприємством

Оцінювання діючої системи управління підприємством — це один із ключових етапів стратегічного аналізу, який дозволяє визначити, наскільки ефективно функціонує організаційна структура, наскільки результативно використовуються ресурси, як взаємодіють управлінські рівні та чи відповідає система управління сучасним викликам бізнес-середовища. Наразі це питання набуває особливої актуальності для українських підприємств, адже управлінська система стає не просто інструментом координації, а основою адаптивності, стійкості та цифрової зрілості компанії.

В умовах повномасштабної війни та економічної турбулентності відбулася радикальна трансформація цілей та критеріїв оцінювання системи управління українських підприємств. Якщо раніше акцент робився на ефективності, оптимізації витрат та прогнозованості, то сучасна СУ оцінюється за критеріями стійкості, адаптивності та безперервності.

Таблиця 2.2.

Еволюція підходів до оцінювання системи управління

| Критерій оцінки          | Традиційний підхід                             | Сучасний підхід                                                                                                               |
|--------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Головна мета             | Максимізація прибутку, лінійна ефективність.   | Забезпечення безперервності бізнесу (BCP) та збереження ключових активів (кадри, обладнання).                                 |
| Організаційна структура  | Жорстка, функціональна, ієрархічна СУ.         | Плоска, гнучка (Agile), децентралізована для прискорення прийняття рішень на місцях.                                          |
| Стратегічне планування   | Довгострокові (3–5 років) прогнози та бюджети. | Сценарне планування (на основі військових/економічних ризиків), короткі ітераційні цикли (квартал, місяць).                   |
| Роль HR-менеджменту      | Підбір та оцінка продуктивності.               | Управління талантами в умовах кризи (Talent Retention): Бронювання, забезпечення психологічної стійкості, підтримка ВПО.      |
| Ключові показники (KPIs) | EBITDA, ROI, частка ринку.                     | Resilience Index (індекс стійкості), % виконання BCP-плану, швидкість відновлення після блекаутів, рівень заповненості штату. |

Раніше оцінювання системи управління базувалося переважно на класичних параметрах: ефективності організаційної структури, якості виконання функцій, дотриманні управлінських процедур і досягненні фінансових

показників. Такий підхід був формальним і орієнтованим на звітність. Основними індикаторами виступали коефіцієнти рентабельності, продуктивності праці, оборотності капіталу, а ефективність управління часто ототожнювали з рівнем прибутковості. У фокусі були адміністративно-командні функції — планування, контроль, координація.

Сьогодні ж підходи докорінно змінилися. Система управління розглядається як живий організм, що має вбудовану здатність до навчання, адаптації та швидкого прийняття рішень. Оцінювання відбувається через призму стратегічної узгодженості, гнучкості, цифрової зрілості та інноваційного потенціалу. Наприклад, сучасні методики — такі як Balanced Scorecard (BSC), EFQM Excellence Model, McKinsey 7S Framework, або Business Process Maturity Model (BPMM) — дозволяють оцінити не лише фінансові результати, а й нематеріальні чинники: корпоративну культуру, комунікації, клієнтоорієнтованість, швидкість прийняття рішень, рівень діджиталізації процесів.

В українських умовах 2025 року дедалі більшого значення набуває оціночна аналітика на основі даних (data-driven management). Завдяки інтеграції ERP-, CRM- та BI-систем підприємства можуть проводити комплексне оцінювання ефективності управління у режимі реального часу. Наприклад, використання Power BI або Tableau дозволяє не лише моніторити KPI керівників підрозділів, а й прогнозувати сценарії розвитку, виявляти «вузькі місця» та оцінювати вплив управлінських рішень на продуктивність. Це дає змогу перетворити процес оцінки на безперервний цикл вдосконалення.

Крім того, сучасне оцінювання враховує ESG-параметри (Environmental, Social, Governance) — рівень екологічної відповідальності, соціальної залученості та прозорості корпоративного управління. Усе частіше саме ці фактори визначають інвестиційну привабливість компанії, особливо для підприємств, що прагнуть отримати міжнародне фінансування або грантову підтримку. Наприклад, українські компанії «Метінвест», «ДТЕК», «Нова Пошта» активно впроваджують звітування за ESG-стандартами, що є частиною оцінки ефективності системи управління на рівні корпоративного управління.

Якщо раніше метою оцінювання було виявлення недоліків і контроль, то тепер акцент зміщується на розвиток і вдосконалення. У сучасному розумінні оцінювання системи управління — це не разовий аудит, а динамічний процес безперервного навчання організації. Замість статичних звітів застосовуються інтерактивні панелі показників, які дозволяють приймати рішення на основі фактів, а не інтуїції. У фокусі — швидкість реакції, якість управлінських комунікацій, мотивація персоналу, ефективність цифрових процесів.

Наприклад, підприємства, які впровадили Agile-підходи в управлінні, оцінюють ефективність через *velocity* команди, *time-to-market*, рівень задоволеності клієнтів (CSAT), NPS та *employee engagement*. Це суттєво відрізняється від класичних методів, що обмежувалися лише економічними результатами.

В наш час ключовими викликами для оцінювання системи управління залишаються:

- недостатня цифровізація управлінських процесів у МСБ;
- кадровий дефіцит управлінців нової формації, здатних працювати у data-driven і гнучких середовищах;
- розрив між стратегічними цілями і реальними показниками через кризові умови та воєнні ризики;
- низький рівень автоматизації збору та аналізу управлінських даних.

Водночас ці виклики стають поштовхом до модернізації управління. Підприємства, які інтегрують цифрові інструменти оцінювання (дашборди KPI, AI-аналітику, HR-аналітику), отримують суттєву перевагу — здатність прогнозувати зміни, а не лише реагувати на них.

### **2.3. Аналіз рівня цифровізації управління та корпоративної культури**

У сучасному середовищі підвищеної цифрової конкуренції рівень цифровізації управління та корпоративної культури стає фактором забезпечення адаптивності організації. Виходячи з цього, метою роботи є аналіз рівня цифровізації управління та корпоративної культури у період 2022-2025 рр.,

зокрема через показники інтеграції ІКТ-інструментів, управлінських практик й культурних змін. Об’єкт дослідження - управління персоналом в організаціях, предмет дослідження - цифрові процеси управління і культура, що їх супроводжує.

Регіональна цифрова трансформація є одним із пріоритетів роботи Мінцифри. Саме через це 6 років тому Україна однією з перших запровадила посаду CDTO. Також створено інструменти оцінки ефективності цифровізації на місцях, як-от Індекс цифрової трансформації регіонів та Індекс цифровізації громад, дашборди ефективності CDTO, а також запустили платформу Дія.Цифрова громада, до якої вже долучилося 950+ цифрових лідерів громад. Результати дослідження демонструють, що Індекс у межах України в середньому становить 0,497 бала. Найвище значення зафіксовано у Львівській (0,850), Дніпропетровській (0,844) та Одеській (0,805) областях (рис.1) [27].

У 2024 році мобільний застосунок Дія перетнув позначку понад 21 мільйон унікальних користувачів, при цьому в ньому доступні 24 цифрові документи та понад 30 сервісів [28].



Рисунок 1. Індекс цифрової трансформації України за 2024 рік

Станом на кінець червня 2024 року кількість користувачів становила понад 20,5 мільйона, з темпом приросту щомісяця понад 100 тис. нових користувачів. Крім того, у грудні 2024 року через функцію шерінгу документів користувачами було здійснено понад 1,8 млн операцій, а загалом за весь час функціонування сервісом поділилися цифровими копіями понад 38,7 млн разів.

Паралельно в рамках спецрежиму Дія.City для ІТ-компаній спостерігається значне зростання: на початок 2025 року кількість резидентів сягнула майже 1 750 юридичних осіб, які в першому кварталі 2025 року сплатили понад 8 млрд грн податків [29]. За перші п'ять місяців 2025 року резиденти Дія.City сплатили до бюджету 11,9 млрд грн, що на 5,4 млрд більше, ніж у аналогічному періоді 2024 року. Отже, зростання числа резидентів і пов'язані з цим податкові надходження свідчать про підсилення цифрової інфраструктури управління в корпоративному секторі.

В 2022-2025 державні цифрові сервіси створюють фундамент для підвищення швидкості та прозорості кадрових процедур - ідентифікації, подання заяв, обміну документами - що прямо стосується управління персоналом.

Масове використання сервісу шерінгу цифрових документів через застосунок «Дія» у грудні 2024 року склало понад 1,8 мільйона операцій, що є абсолютним місячним рекордом. За весь час функціонування сервісу кількість таких операцій перевищила 38,7 мільйона. Цифровий обмін документацією - від посвідчень до довідок - дедалі активніше замінює традиційні паперові процедури, що призводить до скорочення транзакційних витрат в HR-процесах (рекрутинг, онбординг, кадрове діловодство).

Щомісячні опитування, проведені Національний банк України (НБУ) у 2024-2025 роках, демонструють, що компанії стикаються з низкою операційних обмежень, серед яких - дефіцит кваліфікованих кадрів. Так, у звіті за грудень 2024-го зазначено, що «брак працівників залишається однією з головних перешкод для ведення бізнесу» [30]. У дослідженні ринку праці від 21 листопада 2024 року було встановлено, що 71 % респондентів відчули значний дефіцит працівників, 88 % відкрили нові вакансії, а 87 % підвищували зарплату. Саме такі виклики стимулюють компанії активніше впроваджувати цифрові рішення у планування завантаження, закупівель та зайнятості. У вересні 2025 року індекс очікувань ділової активності (ІОДА) від НБУ зріс до 50,4 з 49,0 у серпні, що також перевищує показник за вересень 2024 року (48,7). Цей підйом оцінювань бізнесу корелює зі зростаючим використанням цифрових сервісів.

Згідно з дослідженням, опублікованим у грудні 2022 року, українські ІТ-компанії зробили пріоритетом безпеку працівників і їхніх сімей, а також соціальну відповідальність і волонтерські ініціативи - понад 80 % опитаних компаній ввели нові формати підтримки команд [31]. У звіті Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) відзначається, що у 2022 році 83 % компаній відчували падіння бізнес-активності, що змусило їх активніше зосередитися на внутрішніх зв'язках і цінностях співробітників. У публікації ООН/ПРООН 2023 року зазначено, що компанії змушені були переосмислити корпоративну поведінку в складних умовах воєнного стану, що підсилює роль довіри і взаємодопомоги.

У фінансовому 2024-2025 роках компанія BDO в Україні реалізує програму підтримки ментального здоров'я співробітників як стратегічну ініціативу - вже п'ятий рік поспіль. За цей період теми заходів включали вигорання, стрес-менеджмент, емоційний інтелект, здорове харчування та психологічну безпеку. Програма передбачає вебінари, тренінги, партнерські проєкти та практичні сесії із залученням співробітників у формування змісту - це сприяє формуванню культури турботи і відкритості [32].

Модель корпоративної культури в українських організаціях з 2022 по 2025 рік трансформується: значення має не лише формальна комунікація, а створення середовища, де співробітники відчують цінність, безпеку і підтримку.

Професійна HR-спільнота в Україні у 2023 році фіксує значні ризики розмивання зв'язку між працівниками та корпоративною культурою в умовах віддаленої або гібридної роботи. За даними дослідження порталу Gradus, 82 % компаній у 2023 році проводили HR-дослідження, серед тем - залученість (57 %) та культура (41 %). У звіті «Барометр ринку праці 2023» від GRC.ua зазначено, що 33 % респондентів назвали можливість працювати віддалено одним з трьох основних факторів утримання працівників <sup>1</sup>. Це свідчить про те, що на фоні гнучких форматів компанії мають вводити системні інструменти вимірювання залученості - провести регулярні опитування, встановити зворотній зв'язок, використати метрики eNPS чи iNPS.

---

<sup>1</sup> <https://www.gradus.ua/ua/analizy/analiz-rynku-pratsi-2023>

Дані досліджень на 2024-2025 роки підкреслюють складність утримання кадрів через дефіцит компетенцій та зміщення фокусів HR-політик з просто найму на продуктивність і утримання. Так, у статті про ситуацію на ринку праці зазначено, що впродовж 2024 року понад 60 % компаній стикнулися з дефіцитом кадрів у всіх категоріях. Попит на залучення покоління Z відображено у публікації порталу [budni.robota.ua](https://budni.robota.ua), яка констатує, що у 2024 році представники покоління Z більше орієнтовані на автентичність, етичне лідерство та турботу з боку роботодавця, ніж на стандартні бонуси.

Сучасні практики розвитку корпоративної культури в Україні вимагають інтеграції трьох взаємопов'язаних складових: вимірювання залученості через цифрові та аналітичні платформи, адаптацію форматів роботи під очікування нових поколінь та забезпечення прозорості комунікації і регулярного зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом.

Масове впровадження державних цифрових сервісів, таких як «Дія» та [Diia.City](https://diia.city), сприяло автоматизації кадрових процедур і підвищенню ефективності управлінських рішень. Паралельно компанії адаптували корпоративну культуру до умов війни, зміцнюючи згуртованість, безпеку й турботу про ментальне здоров'я працівників.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **3.1. Розроблення моделі ефективної системи управління підприємством**

Перш ніж формувати модель ефективної системи управління, необхідно чітко окреслити її призначення — які стратегічні цілі підприємство має досягти, які ризики мінімізувати і які ресурси мобілізувати. Модель повинна виступати не як статичний документ, а як інтегрований каркас, що поєднує стратегію, процеси, структуру, людей і технології у єдину систему ухвалення рішень. Це означає, що розробка моделі починається з діагностики: стратегічних пріоритетів, бізнес-процесів, цифрової зрілості та ролі людського капіталу — аби визначити «точки впливу», де управлінські зміни принесуть найбільший ефект.

Ядро сучасної моделі управління — узгоджена операційна архітектура, яка транслює стратегію у конкретні співпрацювані процеси та відповідальності. Це включає визначення ключових процесів, їхніх власників, входів/виходів, KPI та механізмів контролю. Для підтримки такої архітектури дослідники й практики часто використовують процесне картографування (process mapping) і моделювання операційних потоків, що дозволяє візуалізувати вплив змін і швидко проектувати альтернативні сценарії операційних рішень.

Інтеграція цифрових платформ — фундаментальний елемент моделі: ERP/CRM/В І-системи, цифрові канали комунікацій, та інструменти автоматизації мають стати «скелетом» інформаційної інтеграції, котрий забезпечує єдину «джерело правди» для менеджменту. Наукові дослідження та аналітичні огляди наголошують, що цифрова трансформація підвищує адаптивність підприємств і скорочує розрив між стратегією та виконанням, якщо цифрові рішення інтегровані з управлінськими процесами, а не впроваджуються ізольовано [23].

У сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, перед компаніями постійно постає завдання одночасно залишатися конкурентоспроможними та готуватися до майбутнього. Багато організацій стикаються зі спільною

перешкодою для збереження свого поточного успіху під час адаптації до нових ринкових можливостей, технологій та викликів.

Компанії успішно знаходять способи підвищити продуктивність і ефективність, використовуючи інструменти штучного інтелекту, продовжуючи створювати цінність за допомогою традиційних практик. Цей подвійний підхід дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на все більш цифровому ринку.

Війна значно ускладнила реалізацію концепції сталого розвитку. Навіть головна передумова цієї концепції – необхідність забезпечення стабільного виробництва під час воєнного стану – є складною проблемою. Водночас, у воєнний час сталий розвиток підприємств стає не лише корпоративним чи соціальним завданням, а й питанням національної безпеки, оскільки податки суб'єктів господарювання є основним джерелом поповнення державного бюджету, а їхня продукція чи послуги задовольняють потреби внутрішнього ринку. Важливість сталого розвитку українських підприємств постійно зростає, оскільки небезпеки зростають [8].

Вимога до сучасних українських підприємств полягає не лише у збереженні стійкості та забезпеченні сталого виробництва під час воєнного стану, що є питанням національної безпеки та поповнення державного бюджету, але й у здатності до постійної трансформації. Хоча компанії успішно використовують інструменти штучного інтелекту для підвищення поточної продуктивності та ефективності (експлуатація), їм необхідно одночасно шукати нові ринкові можливості, технології та інноваційні моделі. Саме цей подвійний виклик — збереження поточного успіху та підготовка до майбутнього — призвів до життєво важливої управлінської концепції «амбідекстрової організації», яка дозволяє компаніям подолати розрив між структурною стабільністю та необхідністю постійного експериментування.

Поєднання того, що працює, з тим, що є новим або необхідним, призвело до життєво важливої концепції — «амбідекстрової організації», яка дозволяє компаніям подолати розрив між стабільністю та інноваціями. Він був запропонований у 2004 році професором Гарвардської школи бізнесу Майклом

Тушманом та професором Стенфордської вищої школи бізнесу Чарльзом О'Рейлі, які є співвикладачами онлайн-курсу «Лідерство змін та організаційне оновлення».

Важливо поєднати елементи гнучкості й структурної стабільності: модель має забезпечувати механізми для одночасного проведення експлуатації (ефективності поточних операцій) і експериментування (інноваційної діяльності). Це досягається через архітектури, що підтримують амбідекстричність — наприклад, виділення автономних підрозділів для інновацій при збереженні узгоджених операційних стандартів для основного бізнесу. Дослідники з Harvard Business School і провідні практики описують різні механізми реалізації цієї балансуючої логіки (структурні, тимчасові та контекстуальні).

Управління ризиками і забезпечення безперервності бізнесу мають бути вбудовані в модель із самого початку — як частина стратегічного та операційного дизайну. Інтегровані механізми ERM (Enterprise Risk Management) і плани забезпечення безперервності (BCP) мають співіснувати з процесами щоденного управління, бути перевірені сценарними тестуваннями та регулярними аудитами. Міжнародні стандарти з менеджменту безперервності дають чітку методологію побудови таких модулів і є ключовим джерелом для розробників моделей [33].

Людський фактор — серце моделі. Розробники повинні закласти в архітектуру системи управління механізми розвитку лідерства, підвищення цифрової грамотності, мотиваційні та комунікаційні інструменти. Це означає: зрозуміти, які компетенції потрібні на різних рівнях, розробити навчальні траєкторії, систему оцінки результатів і зворотного зв'язку, а також план змін для організаційної культури. Наукові роботи з управління змінами підкреслюють, що відсутність такої «людської платформи» часто стає причиною провалу трансформацій [34].

Процес розроблення моделі має базуватися на інкрементальному та ітеративному підході: від пілотів і MVP до масштабування. Це дозволяє мінімізувати ризики, збирати емпіричні дані, адаптувати рішення під реальні

умови та покращувати модель на підставі зворотного зв'язку. Консалтингові дослідження радять починати з «вузьких» експериментів у ключових бізнес-функціях (наприклад, логістика або клієнтський сервіс), а потім масштабувати успішні практики на всю організацію.

Значну роль у проектуванні моделі відіграють дослідницькі центри, університети і консалтингові фірми, які пропонують методологічні підходи, кейс-стаді та інструментарій оцінки ефекту. Вони забезпечують доступ до найновіших досліджень (наприклад, операційні моделі, динамічні спроможності, цифрова трансформація) і допомагають підприємствам коригувати моделі під галузеві специфіки та контекст регіону. Для практиків корисно співпрацювати з академічними центрами й міжнародними аналітичними організаціями для адаптації передових рішень [35].

В нинішній економіці інтелектуальний капітал і його складові створюють стратегічні конкурентні переваги, які впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Повноцінний розвиток інтелектуального капіталу може бути тільки при синхронному розвитку всіх його видів, таких як: організаційний, людський, і капітал відносин, так як тільки в комплексі вони формують синергетичний ефект. Надзвичайно важливим елементом є організаційний капітал. Успішне впровадження організаційного капіталу забезпечує підприємству значними конкурентними перевагами, які взаємопов'язані з продуктивністю праці, процесами прийняття рішень, поширенням знань всередині підприємства, координацією роботи працівників [35].

Метрики й система вимірювання ефективності — наступний важливий шар моделі. Вона повинна включати фінансові та нефінансові KPI, дашборди в режимі реального часу та механізми раннього попередження про відхилення. Balanced Scorecard і сучасні BI-платформи залишаються базовими інструментами, але їх слід доповнювати показниками цифрової зрілості, гнучкості процесів і стійкості до ризиків. Використання інтегрованих дашбордів дозволяє менеджерам бачити взаємозв'язок між стратегією та операційними результатами [36].

Збалансована система показників (BSC) – це система стратегічного планування та управління, яка використовується організаціями для:

- Повідомте, чого вони намагаються досягти
- Узгоджуйте щоденну роботу зі стратегією
- Пріоритезація проєктів, продуктів і послуг
- Вимірювання та моніторинг прогресу в досягненні стратегічних цілей

Термін «збалансований» означає включення стратегічних заходів на додаток до традиційних фінансових заходів для отримання більш повного уявлення про діяльність організації.

Спочатку розроблений як інструмент вимірювання ефективності, BSC перетворився на всеосяжну структуру для стратегії управління. Однією з його ключових переваг є його здатність «з'єднувати точки» в усій організації, пов'язуючи індивідуальну та командну діяльність, показники ефективності (KPI), стратегічні цілі, а також місію та бачення організації у чіткий, інтегрований спосіб.

Тестування моделі у реальних умовах передбачає періодичну оцінку її ефективності та корекцію — за допомогою аудитів, симуляцій сценаріїв та незалежних рев'ю. Така практика дозволяє підприємству вчасно виявляти слабкі місця, оцінювати вплив зовнішніх шоків і робити проактивні зміни. Крім того, впровадження зовнішнього контролю (аудитори, сертифікація за міжнародними стандартами) підвищує довіру партнерів та інвесторів [23].

Впровадження моделі є міждисциплінарним викликом: воно вимагає синергії стратегів, системних аналітиків, IT-архітекторів, HR-спеціалістів, ризик-менеджерів і зовнішніх консультантів. Краще досягти цього через створення робочих груп із чіткими ролями і дорожніх карт, де кожна ітерація має чіткі критерії успіху і визначені етапи масштабування. Такі практики дозволяють уникнути фрагментації ініціатив і забезпечити цілісність системи управління.

Розробка моделі ефективної системи управління має враховувати зовнішні контексти: регуляторні вимоги, міжнародні стандарти, партнерські екосистеми та специфіку ринку. Важливо використовувати перевірені методології та

стандарти, адаптуючи їх під локальні умови і стратегічні пріоритети підприємства. Такий підхід поєднує наукову основу, кращі практики консалтингу й емпіричні дані, що дозволяє створити стійку, масштабовану й адаптивну систему управління.

На рис.3.1 представлено графічну схему впровадження ШІ у систему управління підприємством. Кожен етап зображено у вигляді окремого блока з трьома підпунктами: «Дії», «Відповідальні» та «Ризики». Стрілки між блоками демонструють логічну послідовність процесу та циклічність його виконання, підкреслюючи необхідність постійного моніторингу та оптимізації системи.

Рисунок відображає п'ять ключових етапів: стратегічне планування, підготовка даних і інфраструктури, розробка і тестування моделей ШІ, інтеграція в бізнес-процеси та моніторинг з оптимізацією. Така візуалізація дозволяє легко зрозуміти взаємозв'язки між етапами, відповідальними особами та потенційними ризиками, що полегшує планування і контроль впровадження ШІ у підприємстві.



Рис. 3.1. Схема впровадження ШІ для підприємства

\*згенеровано штучним інтелектом на основі заданого промту автора

Використання ШІ в системах управління бізнес-процесами може суттєво покращити продуктивність та якість діяльності підприємств. Зокрема, застосування ШІ може призвести до зростання продуктивності завдяки автоматизації рутинних задач та швидкому аналізу великих обсягів даних. Основною перевагою цього є те, що співробітники можуть концентруватись на стратегічних завданнях та прийнятті важливих рішень, які поки, що не може виконувати штучний інтелект [37].

В умовах стрімкої трансформації бізнес-середовища, коли зовнішні ризики зростають, цикли змін скорочуються, а цифрові технології стають каталізатором нових можливостей, роль Штучний інтелект (ШІ) в удосконаленні системи управління підприємством стає вирішальною. Сьогодні не достатньо мати формальну структуру управління; для забезпечення гнучкості, швидкості, точності і стійкості потрібно інтегрувати когнітивні та аналітичні можливості ШІ. Це створює основу для нової управлінської моделі, де рішення приймаються на базі даних, процеси автоматизовані, а людський потенціал спрямований на стратегічні завдання.

Без штучного інтелекту компанії залишаються надмірно залежними від ручних операцій; як наслідок, операційна неефективність зростає, витрати стрімко зростають, а масштабованість залишається далекою мрією.

Інтегруючи технології штучного інтелекту, такі як машинне навчання, роботизована автоматизація процесів та прогнозна аналітика, підприємства можуть автоматизувати завдання, зменшити кількість помилок та приймати швидкі рішення на основі даних.

Хоча багато хто вихваляє ШІ в підприємствах за його трансформаційний потенціал, багато компаній все ще мають труднощі з ефективною інтеграцією ШІ.

ШІ дає змогу значно підвищити якість управлінських рішень. Наприклад, дослідження показують, що прийняття технологій ШІ в підприємствах напряду пов'язане із підвищенням ефективності і результативності (вимірюваної через швидкість рішення, точність прогнозів, здатність до адаптації [38]. Завдяки

алгоритмам машинного навчання, глибокого аналізу даних та автоматизованим рекомендаціям, менеджмент отримує інструменти для прогнозування попиту, оцінки ризиків, моніторингу операцій у реальному часі та моделювання сценаріїв розвитку. Це особливо актуально для підприємств, які функціонують у нестабільному середовищі, де традиційні підходи до планування та контролю виявляються недостатніми.

Іншим ключовим напрямом є автоматизація управлінських і операційних процесів: від обробки рутинних завдань, таких як введення даних, генерування звітів, до складної обробки документів і аналізу виключень. ШІ-системи дозволяють зменшити витрати часу та ресурсів на виконання таких задач, підвищити точність і мінімізувати людські помилки. Штучний інтелект чудово справляється з автоматизацією рутинних і трудомістких завдань, дозволяючи співробітникам зосередитися на більш важливих справах. В управлінні бізнесом це призводить до значного підвищення продуктивності та економії коштів. Роботизована автоматизація процесів (RPA), підмножина штучного інтелекту, широко використовується для виконання таких завдань, як введення даних, обробка рахунків-фактур і управління заробітною платою.

ШІ також є інструментом збільшення гнучкості управлінської системи: вміння адаптуватися до нових викликів, змін ринку, технологій чи структури бізнесу. Завдяки аналітиці і моделюванню, підприємство може швидко реагувати на сигнали змін, моделювати альтернативні стратегії, оптимізувати процеси “на льоту”. Дослідження підтверджують, що підприємства, які використовують ШІ для підтримки адаптивності та цифрової трансформації, мають конкурентну перевагу. У контексті українських реалій — коли зміни відбуваються швидко, — така здатність стає життєво необхідною.

Впровадження ШІ в системі управління підприємством має бути продумане й збалансоване: крім технологій, потрібні механізми управління даними, зрілість в організації, культура прийняття технологій, а також етичні аспекти — прозорість алгоритмів, захист даних, контроль упереджень

Нещодавні досягнення в можливостях штучного інтелекту (ШІ) підвищили прагнення компаній інтегрувати штучний інтелект у програмні системи. Хоча

штучний інтелект може бути використаний для позитивного впливу на кілька аспектів сталого розвитку, це часто затьмарюється його потенційним негативним впливом. Хоча багато досліджень вивчали фактори сталого розвитку ізольовано, існує недостатнє цілісне охоплення потенційних переваг або витрат на сталий розвиток, які практики повинні враховувати під час прийняття рішень щодо впровадження ШІ.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених впровадженню штучного інтелекту (ШІ) в управління підприємствами, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, існує бракомплексного аналізу впливу ШІ на адаптивне управління в умовах нестабільності ринку та кризових ситуацій, що актуально для сучасного бізнес-середовища. Недостатньо досліджено питання інтеграції ШІ у процеси стратегічного планування та його здатності враховувати багатовимірні фактори ризику та невизначеності. Також залишається відкритою проблема ефективного поєднання алгоритмічного аналізу з управлінськими компетенціями керівників для ухвалення оптимальних рішень. Окремої уваги потребують питання кібербезпеки та етичних аспектів використання ШІ, зокрема ризику алгоритмічної дискримінації та обмеженої прозорості рішень, що можуть вплинути на соціальну відповідальність підприємств. Водночас практичні механізми адаптації персоналу до взаємодії з інтелектуальними системами та формування цифрової культури в організаціях потребують подальших емпіричних досліджень та розробки дієвих стратегій. [38].

Стратегічний підхід до ШІ передбачає врахування ризиків: від залежності від технології до забезпечення людино-центризovanого управління. Таким чином, ШІ не замінює людське керівництво, а створює інтелектуальну підтримку, яка дозволяє підвищити стійкість і конкурентоспроможність системи управління.

### **3.2. Впровадження інноваційних та цифрових інструментів в управлінні**

Сутність понять «інноваційні інструменти», «цифрове управління» та «цифрова трансформація» розкриває сучасну логіку розвитку управлінських систем у контексті переходу до економіки знань. Інноваційні інструменти розглядаються як нові або вдосконалені методи, технології, процеси й підходи, що забезпечують підвищення результативності управління, ефективності прийняття рішень і гнучкості підприємства. Вони можуть охоплювати як технологічні рішення (штучний інтелект, автоматизацію, аналітику даних), так і організаційні зміни — наприклад, застосування гнучких методологій управління (Agile, Scrum) чи інтеграцію екосистемного підходу в бізнес-процеси.

В умовах невизначеності, спричиненої такими факторами, як глобальні потрясіння, економічні коливання, технологічні зрушення та зміни в поведінці споживачів, цифрова трансформація може стати ключовим фактором успіху для підприємств. Впровадження цифрових інструментів та рішень дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни, ефективніше управляти ризиками та скорочувати витрати. Одним з ключових аспектів ефективної цифрової трансформації є збір та аналіз даних. Цифрові технології дозволяють підприємствам отримувати та опрацьовувати величезні обсяги даних про споживачів, ринки та операції, що забезпечує глибше розуміння та можливість приймати обґрунтовані рішення [40].

Цифрове управління — це система управлінських процесів, у якій прийняття рішень, комунікація та контроль здійснюються на основі цифрових технологій і даних. Його сутність полягає у використанні цифрових платформ, баз даних, програмного забезпечення, аналітичних систем та онлайн-комунікаційних інструментів для оптимізації взаємодії між усіма елементами організації. Цифрове управління сприяє прозорості, оперативності, зниженню витрат на адміністрування та формуванню нової культури управління, орієнтованої на швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Поняття «цифрова трансформація» є ширшим за цифрове управління і охоплює стратегічний процес глибинних змін у всіх сферах діяльності підприємства під впливом цифрових технологій. Йдеться не лише про впровадження програмних рішень, а про комплексну модернізацію бізнес-моделі, корпоративної культури, способів взаємодії з клієнтами та постачальниками. Цифрова трансформація змінює логіку створення цінності — вона переходить від матеріальних активів до даних, знань і швидкості реагування на запити ринку.

Цифрова трансформація стала критичним елементом економічного розвитку сучасного світу, впливаючи не лише на технологічні аспекти виробництва і споживання, але й на сутність економічних відносин. Цей процес вже не є простою модою або тимчасовою тенденцією, але став необхідністю для забезпечення ефективності функціонування сучасних економік.

Суттєвою рисою цифрової трансформації є інтеграція таких інструментів, як Big Data, Інтернет речей (IoT), хмарні технології, штучний інтелект, блокчейн тощо. Завдяки їм підприємство може прогнозувати попит, автоматизувати операції, персоналізувати обслуговування клієнтів і мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень. Таким чином, цифрова трансформація не лише підвищує ефективність управління, а й створює нові можливості для конкурентного розвитку.

Загалом, взаємозв'язок цих понять можна описати так: інноваційні інструменти є практичними засобами реалізації цифрового управління, а цифрове управління, у свою чергу, є ключовим компонентом ширшого процесу цифрової трансформації підприємства. Тільки за умови системного поєднання цих складових можливо забезпечити сталий розвиток підприємства, його гнучкість і готовність до викликів сучасної цифрової економіки.

Рисунок 3.1. ілюструє взаємозв'язок ключових складових процесу цифрової трансформації підприємства, що охоплює технологічні, комунікаційні, культурні та інфраструктурні аспекти. Цифрова трансформація розглядається як комплексний процес, у якому цифрові технології (штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні сервіси, аналітика даних) створюють технічне підґрунтя для

управлінських змін; цифрові комунікації забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, клієнтами та партнерами; цифрова інфраструктура формує матеріально-технічну базу для обробки, збереження й передачі даних; а цифрова культура сприяє розвитку навичок, цінностей і управлінських підходів, необхідних для впровадження інновацій. Сукупність цих елементів створює цілісну екосистему, у межах якої підприємство може ефективно адаптуватися до викликів сучасного цифрового середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність.

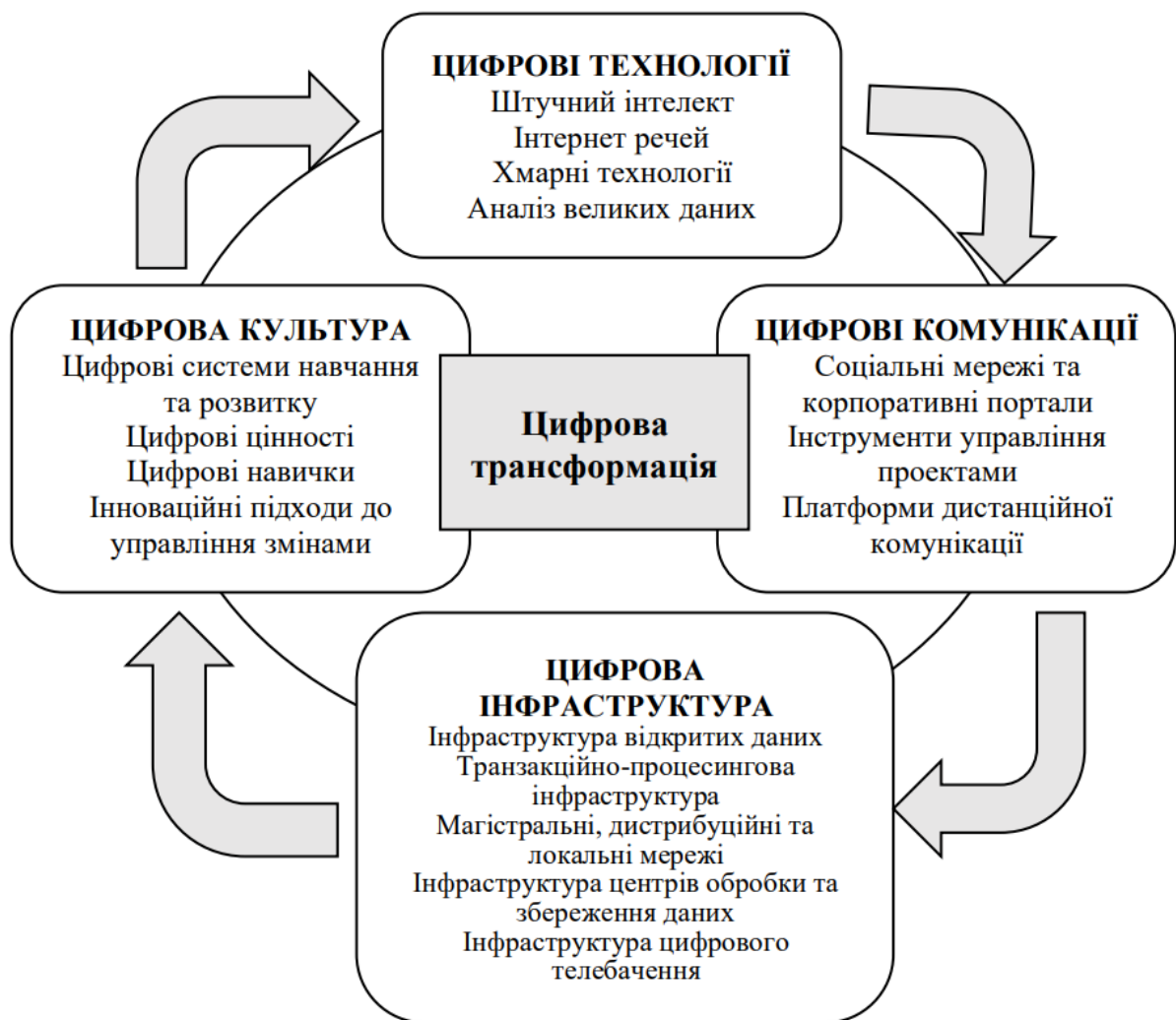


Рис. 3.1. Комплексна система та основний інструментарій цифрової трансформації [41]

Успішне впровадження цифрових рішень дає можливість підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, швидко адаптувати операційні процеси та бізнес-моделі до нових ринкових вимог. Це сприяє забезпеченню безперервності діяльності, зменшенню впливу ризиків і

підвищенню гнучкості управлінських систем. Крім того, ефективна цифрова трансформація дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати та раціональніше використовувати ресурси, що має особливе значення в умовах економічної нестабільності.

Високий рівень цифрової зрілості створює передумови для формування конкурентних переваг підприємства — завдяки впровадженню інноваційних продуктів і сервісів, більш точному задоволенню потреб споживачів і розширенню присутності на нових ринках. Це забезпечує стійкість бізнесу та його здатність розвиватися навіть за умов невизначеності. Отже, досягнення ефективності цифрової трансформації стає визначальним чинником життєздатності, адаптивності та довгострокового процвітання підприємств. Лише системне й стратегічне використання цифрових технологій дозволяє організаціям зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у постійно мінливому середовищі.

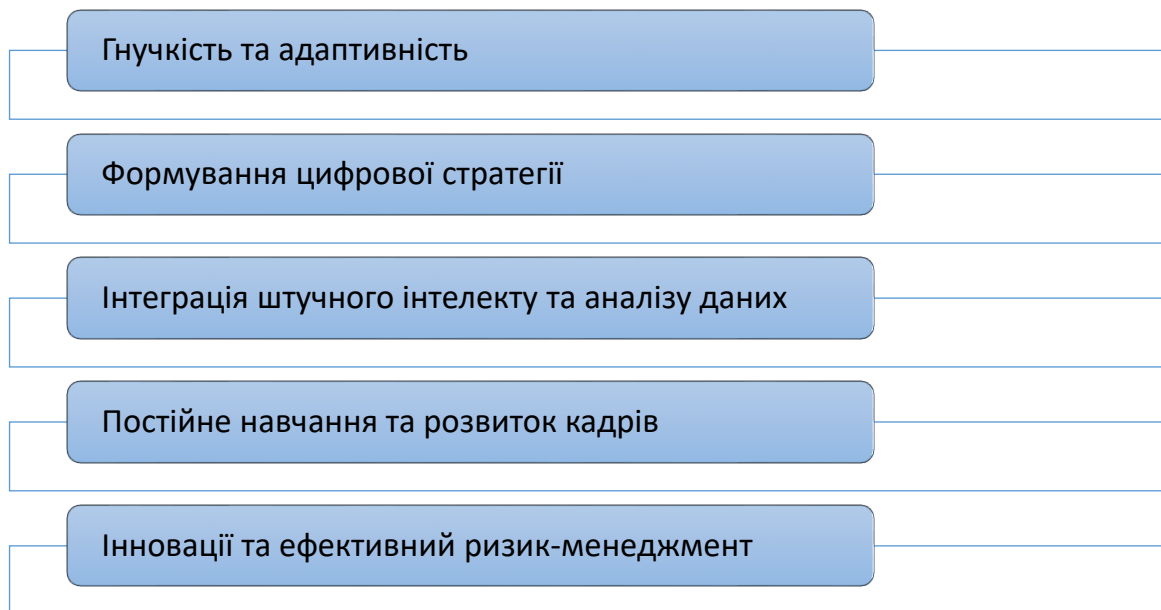


Рис. 3.2. Ключові напрями підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств в умовах невизначеності

Цифрова трансформація підприємств в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу, що охоплює гнучкість, стратегічне планування, інтеграцію новітніх технологій, розвиток кадрів та ефективний ризик-менеджмент. Нижче наведено ключові напрями підвищення ефективності

цифрової трансформації підприємств, з посиланнями на відповідні наукові джерела.

Гнучкість є критично важливою для успішної цифрової трансформації в умовах невизначеності. Організації повинні швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, технологічних інноваціях та потребах клієнтів. Це включає в себе оперативне коригування бізнес-процесів, операційних моделей та стратегій відповідно до нових реалій. Забезпечення гнучкості передбачає формування організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення [40].

У зв'язку зі зростаючою свідомістю стосовно екологічних проблем та соціальної відповідальності, концепція відповідального споживання стає все більш актуальною. Використання технологій ШІ та обробки Big Data сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації виробничих ланцюгів та розробці нових продуктів і послуг, що відповідають вимогам відповідального споживання. Збір та аналіз великих обсягів даних дозволяє відстежувати походження продуктів, перевіряти умови виробництва та вплив на навколишнє середовище, що сприяє вибору споживачами більш екологічно та соціально відповідальних товарів [42].

Успішна цифрова трансформація вимагає від працівників нових навичок та знань. Підприємства повинні інвестувати в навчання та розвиток кадрів, забезпечуючи їм доступ до сучасних технологій, методів роботи та управлінських практик. Це включає в себе проведення тренінгів, семінарів, онлайн-курсів та створення умов для обміну знаннями та досвідом серед співробітників [43].

Інновації є двигуном цифрової трансформації, а ефективний ризик-менеджмент дозволяє зменшити негативні наслідки від впровадження нових технологій. Підприємства повинні розвивати культуру інновацій, заохочувати творчий підхід до вирішення проблем та активно впроваджувати нові ідеї. Водночас, необхідно впроваджувати системи управління ризиками, що дозволяють ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, пов'язані з цифровою трансформацією [44].

Ці напрями взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, створюючи основу для успішної цифрової трансформації підприємств в умовах невизначеності. Інтеграція гнучкості, стратегічного планування, новітніх технологій, розвитку кадрів та ефективного управління ризиками дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати своє майбутнє в цифровому середовищі.

В умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та невизначеністю ринкових умов, інновації в управлінні стають ключовим фактором забезпечення ефективності та стійкого розвитку підприємств. Вони охоплюють різні аспекти діяльності організації — від технологічних рішень до організаційних структур, управлінських практик та сервісного обслуговування клієнтів. Розуміння видів інновацій та їх впливу дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й створювати конкурентні переваги, підвищувати продуктивність та якість прийняття рішень. У наступному розділі розглядаються основні види інновацій в управлінні та їх ключові ефекти для розвитку організацій.

Таблиця 3.1.

Види інновацій в управлінні та їх ефекти

| Вид інновації | Суть                                                                          | Приклади                                                                        | Ефект                                                                                |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні  | Впровадження нових або вдосконалених технологій у виробничі та бізнес-процеси | Автоматизація процесів, ERP-системи, штучний інтелект, роботизація              | Підвищення продуктивності, скорочення витрат, швидка адаптація до ринку              |
| Організаційні | Зміни у структурі підприємства, внутрішніх процесах та координації роботи     | Agile-команди, зміна ієрархії, оптимізація ланцюгів постачання                  | Покращення взаємодії, швидше прийняття рішень, ефективне використання ресурсів       |
| Управлінські  | Нові підходи до планування, контролю, мотивації та стратегічного управління   | KPI/OKR, управління знаннями, цифрові системи управління, інноваційне лідерство | Підвищення ефективності рішень, розвиток стратегічного бачення, конкурентні переваги |
| Сервісні      | Вдосконалення послуг та взаємодії з клієнтами через нові процеси або канали   | Онлайн-сервіси, персоналізація, мобільні додатки, омніканальні платформи        | Покращення клієнтського досвіду, підвищення лояльності, конкурентоспроможність       |

Завдяки наведеній таблиці 3.1. стає очевидним, що різні види інновацій взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку підприємства. Впровадження технологічних, організаційних, управлінських та сервісних інновацій дозволяє підвищити ефективність процесів, оптимізувати ресурси та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Таким чином, системне застосування інновацій в управлінні є важливим чинником сталого зростання та адаптації до змінних умов бізнес-середовища.

В Україні спостерігається активне впровадження цифрових технологій у різних секторах економіки. Наприклад, компанія «Миронівський хлібопродукт» реалізувала проєкт автоматизації управління ланцюгами постачання, що дозволило знизити витрати та покращити ефективність логістики. В аграрному секторі «Кернел» впровадив систему моніторингу та управління сільськогосподарськими процесами на основі даних, що сприяло підвищенню врожайності та зменшенню витрат. Також «Нова Пошта» активно розвиває омніканальні сервіси та цифрові платформи для клієнтів, що дозволяє покращити якість обслуговування та зручність користування послугами.

Незважаючи на позитивні приклади, українські підприємства стикаються з низкою бар'єрів при впровадженні цифрових технологій. Серед основних перешкод виділяються:

1. Опір персоналу до змін: Співробітники часто виявляють спротив нововведенням через страх перед невідомим або побоювання щодо зміни робочих процесів.

2. Нестача цифрових компетенцій: Брак кваліфікованих кадрів з необхідними цифровими навичками ускладнює впровадження нових технологій. Зокрема, програма DigComp4Entrepreneurs спрямована на підвищення цифрової грамотності підприємців та молоді, що дозволяє зменшити цей бар'єр [45].

3. Інвестиційні обмеження: Багато підприємств, особливо малих та середніх, стикаються з фінансовими труднощами, що обмежує їх здатність інвестувати в цифрову трансформацію.

Подолання цих бар'єрів вимагає комплексного підходу, включаючи навчання персоналу, залучення інвестицій та підтримку з боку держави.

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові інструменти управління для підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації прийняття рішень. Серед ключових інструментів виділяють ERP-системи, CRM-системи, BI-аналітику та рішення на основі штучного інтелекту та машинного навчання. Впровадження цих інструментів дозволяє підприємствам інтегрувати процеси, отримувати достовірні дані для управлінських рішень, прогнозувати попит та ризики, а також персоналізувати сервіси для клієнтів.

В Україні низка підприємств успішно реалізувала цифрові трансформаційні проєкти:

- «Миронівський хлібопродукт» – ERP-системи для інтеграції ланцюгів постачання;
- «Кернел» – BI-аналітика та AI-рішення для управління агропроцесами;

4. «Нова Пошта» – CRM та омніканальні платформи для покращення взаємодії з клієнтами. OECD (2024), Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні [45].

Основні бар'єри впровадження цифрових інструментів включають опір персоналу до змін, нестачу цифрових компетенцій та інвестиційні обмеження, що потребує системного підходу до навчання, мотивації та залучення фінансових ресурсів.

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективність управління підприємством дедалі більше залежить від здатності впроваджувати інноваційні технології та використовувати їх як інструмент для підвищення конкурентоспроможності. Таблиця 3.2 узагальнює ключові цифрові інструменти, що активно застосовуються українськими компаніями у 2025 році, визначає сфери їх використання, демонструє практичні приклади впровадження та отриманий ефект. Окрему увагу приділено бар'єрам, які стримують цифровізацію малого й середнього бізнесу: від нестачі цифрових компетенцій до

інвестиційних обмежень і опору персоналу. Представлена інформація дозволяє комплексно оцінити можливості й виклики цифрового менеджменту, а також визначити напрями розвитку систем управління підприємством у сучасних реаліях.

Таблиця 3.2.

Цифрові інструменти управління, приклади та бар'єри

| Цифровий інструмент                                 | Сфера застосування                                                 | Приклади українських компаній         | Ефект                                                                 | Основні бар'єри                                        |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>ERP-системи</b><br>(SAP, 1C, Microsoft Dynamics) | Інтеграція бізнес-процесів, управління ресурсами                   | «Миронівський хлібопродукт», «Фармак» | Підвищення ефективності процесів, оптимізація ресурсів                | Опір персоналу, інвестиційні обмеження                 |
| <b>CRM-системи</b><br>(Bitrix24, Zoho, HubSpot)     | Управління взаємовідносинами з клієнтами                           | «Нова Пошта», «Rozetka»               | Покращення взаємодії з клієнтами, підвищення лояльності               | Недостатній рівень цифрових навичок персоналу          |
| <b>BI-аналітика</b><br>(Power BI, Tableau)          | Прийняття рішень на основі даних                                   | «Кернел», «Миронівський хлібопродукт» | Прогнозування, аналіз даних, оптимізація стратегій                    | Опір персоналу, складність інтеграції даних            |
| <b>AI/ML-рішення</b>                                | Прогнозування попиту, управління ризиками, персоналізація сервісів | «Кернел», «Нова Пошта»                | Автоматизація процесів, підвищення точності прогнозів, персоналізація | Брак цифрових компетенцій, високі інвестиційні витрати |

Впровадження інновацій у діяльність підприємств малого та середнього бізнесу вимагає системного підходу, що поєднує аналіз готовності організації, вибір технологій, тестування нових рішень, масштабування та оцінювання ефективності. Успішна реалізація інновацій залежить від чіткого розподілу відповідальності, використання сучасних інструментів підтримки та застосування методів кількісної оцінки результатів.

Методика, представлена у цьому розділі, дозволяє забезпечити системний та контрольований підхід до цифрової трансформації підприємства, мінімізувати ризики та підвищити ефективність впровадження інноваційних рішень.

Таблиця 3.3.

## Етапи впровадження інновацій

| Етап                              | Опис                                                                                                                            | Відповідальні особи              | Інструменти підтримки                                                        | Методи оцінювання ефективності                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Аналіз готовності</b>       | Оцінка поточного рівня цифрової зрілості, ресурсної спроможності, організаційної культури та готовності співробітників до змін. | Топменеджмент, IT-відділ         | Внутрішні аудити, консультації зовнішніх експертів, індекс цифрової зрілості | Індекс цифрової зрілості, SWOT-аналіз, опитування співробітників   |
| <b>2. Вибір технології</b>        | Визначення пріоритетних технологій та інноваційних рішень, що відповідають стратегії розвитку організації.                      | IT-відділ, зовнішні консультанти | Партнерства з університетами, акселератори, технологічні гранти              | Аналіз ROI потенційних рішень, експертна оцінка                    |
| <b>3. Пілотний проєкт</b>         | Тестування обраних технологій на обмеженому сегменті процесів або підрозділів для мінімізації ризиків.                          | IT-відділ, топменеджмент         | Державні програми підтримки інновацій, акселератори                          | KPI цифровізації, контроль ключових показників ефективності пілоту |
| <b>4. Масштабування</b>           | Розгортання успішного пілотного рішення на весь бізнес або обрані напрями діяльності.                                           | Топменеджмент, IT-відділ         | Гранти, партнерства з технологічними компаніями                              | ROI цифрових проєктів, KPI цифровізації, економічні показники      |
| <b>5. Моніторинг ефективності</b> | Постійне відстеження результатів впровадження, аналіз досягнутих показників та коригування стратегії.                           | Топменеджмент, IT-відділ         | BI-системи, аналітичні платформи                                             | KPI цифровізації, ROI, регулярний аудит, індекс цифрової зрілості  |

На першому етапі організація визначає свій поточний рівень цифровізації та внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій. Використовуються методи аудиту, опитування персоналу, аналіз бізнес-процесів. Результатом стає звіт із рекомендаціями щодо підготовки до змін.

Далі на основі аналізу організація обирає технології, які відповідають стратегічним цілям. Важливо залучати зовнішніх експертів та партнерів, що забезпечують доступ до сучасних рішень та знань.

Пілотний проєкт дозволяє протестувати технологію на невеликому масштабі, оцінити ризики та ефективність. На цьому етапі організація формує KPI та визначає критерії успіху впровадження.

Успішні результати пілотного проєкту підштовхують до розгортання технології у всіх релевантних підрозділах організації. Важливо забезпечити навчання персоналу та інтеграцію рішення у бізнес-процеси.

Заключний етап - моніторинг ефективності\_ це здійснення постійного контролю та оцінки впроваджених інновацій, що забезпечує оптимізацію процесів та максимізацію ROI. Використовуються як фінансові, так і нефінансові показники, індекс цифрової зрілості та KPI цифровізації.

Впровадження цифрових інструментів, таких як інтегровані ERP-системи, BI-платформи (Business Intelligence) та автоматизовані системи документообігу, кардинально трансформувало процес прийняття управлінських рішень.

Прозорість досягається завдяки централізації даних та формуванню єдиного інформаційного простору. Керівники отримують доступ до актуальної, достовірної та повної інформації про всі бізнес-процеси в режимі реального часу (Real-Time Data). Це усуває «інформаційні прогалини», запобігає дублюванню даних і мінімізує ризик прийняття рішень на основі застарілих чи неповних відомостей. Наприклад, використання дашбордів (інформаційних панелей) дозволяє миттєво візуалізувати ключові показники ефективності (KPIs), роблячи «здоров'я» підприємства абсолютно прозорим для усіх рівнів управління.

Швидкість управлінських рішень зростає за рахунок автоматизації збору та обробки даних. Замість тижнів на формування звіту, аналітична інформація стає доступною за лічені хвилини. Системи підтримки рішень (DSS) надають менеджерам не лише дані, але й готові сценарії та прогнози, дозволяючи оперативно реагувати на зміни ринку, усувати вузькі місця у виробництві або логістиці, а також швидше затверджувати проєкти.

Впровадження інновацій значно змінює функціональні обов'язки управлінського персоналу, зміщуючи акцент від рутинного контролю до інтелектуальної діяльності.

- Від контролера до аналітика: автоматизація рутинних операцій (збір звітів, контроль виконання базових завдань, перевірка документів) звільняє менеджерів від необхідності постійного «ручного» контролю. Натомість, фокус зміщується на аналіз відхилень, ідентифікацію прихованих закономірностей у великих масивах даних (Big Data) та глибоку діагностику бізнес-процесів за допомогою ВІ-інструментів.

- Від виконавця до стратега: маючи швидкий доступ до високоякісної аналітики та прогнозних моделей, менеджер отримує можливість піднімати свій погляд над оперативним рівнем і зосереджуватися на стратегічному плануванні, інноваціях та пошуку нових джерел конкурентних переваг. Управлінець стає *архітектором системи*, а не лише її оператором. Його завдання — не стільки забезпечити виконання плану, скільки адаптувати план до постійно мінливих умов ринку.

Соціальний аспект: розвиток цифрових компетенцій та нова корпоративна культура

Успішна цифрова трансформація неможлива без змін на рівні персоналу та культури.

Розвиток цифрових компетенцій персоналу: Впровадження нових систем вимагає перенавчання та підвищення кваліфікації. На підприємстві формується потреба в універсальних спеціалістах, які володіють не лише фаховими, але й цифровими навичками (робота з ВІ-інструментами, хмарними сервісами, аналіз даних). Це стимулює інвестиції в корпоративне навчання, менторство та створення внутрішніх освітніх платформ.

На сьогоднішній день багато традиційних навичок управління більше не діють, і менеджери починають усвідомлювати потребу в розробці нових стратегій і методів: – дати правильно і зрозуміло завдання співробітнику віддаленої роботи без особистого контакту; – мотивація віддаленого працівника до трудової діяльності; створити умови, щоб співробітник відчував себе

частиною колективу і був прихильний до компанії навіть на віддаленій формі роботи [18].

Нова корпоративна культура: Зміни у функціоналі та доступі до інформації формують нову культуру. Вона характеризується:

- Співпрацею (колаборацією): інтегровані системи сприяють міжфункціональній взаємодії та командній роботі.
- Проактивністю та орієнтацією на дані (Data-Driven Culture): рішення приймаються на основі об'єктивних метрик, а не інтуїції чи досвіду минулого.
- Гнучкістю (Agility): система управління стає більш адаптивною до змін зовнішнього середовища.
- Децентралізацією відповідальності: завдяки прозорості та автоматизації, відповідальність за певні рішення може бути делегована на нижчі рівні, що підвищує залученість та ініціативність співробітників.

### **3.3. Формування адаптивної системи управління в умовах невизначеності та ризиків**

В умовах VUCA-світу (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) та постійних геополітичних і технологічних змін, які актуальні у 2025 році, традиційні, жорсткі, ієрархічні системи управління стають неефективними. Адаптивна система управління (АСУ) є необхідною передумовою для забезпечення життєздатності (resilience) та гнучкості (agility) підприємства.

Адаптивна система управління – це управлінський фреймворк, який дозволяє організації безперервно навчатися, коригувати стратегії та операційні процеси на основі зворотного зв'язку та зовнішніх змін, навіть коли наслідки управлінських дій є невизначеними (Source 4.2).

Ключові принципи формування АСУ у 2025 році

#### **1. Гнучке планування та ітеративність (Agile & APF):**

✓ Відмова від довгострокового, статичного планування на користь коротких ітерацій (наприклад, 2-6 тижневих спринтів) та частих переглядів пріоритетів.

✓ Використання методологій, як-от Adaptive Project Framework (APF) (Source 4.1), що забезпечує структуру для команд, які переходять від традиційних до адаптивних підходів, зберігаючи *rigor* та одночасно приймаючи зміни.

Цінності Agile є фундаментальною основою гнучкої методології, що кардинально змінила підходи до управління проєктами у XXI столітті. Вони були формально визначені у Agile-маніфесті 2001 року і ставлять пріоритет над традиційними, жорсткими процесами. Ці чотири ключові цінності зміщують фокус з документації та інструментів на людей, працюючий продукт, співпрацю з клієнтом та готовність до змін. Вони забезпечують основу для адаптивного та орієнтованого на цінність управління.

Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти

Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію

Співпраця з клієнтом важливіша за обговорення умов контракту

Готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану

Рис.3.1. Основні цінності Agile

Принципи Agile (гнучкої методології) є основою для ефективного управління проєктами в умовах високої невизначеності. Вони спрямовані на створення системи, яка надає пріоритет людям, співпраці та швидкій адаптації до змін, а не жорсткому слідуванню фіксованому плану. Цей підхід забезпечує регулярну поставку працюючого продукту та тісну взаємодію із замовником, що є критично важливим для максимізації цінності в динамічному середовищі.

У таблиці 3.4 узагальнено ключові принципи, що розкривають практичне застосування чотирьох цінностей Agile у сучасних умовах управління проєктами. Ці принципи визначають підходи до організації роботи команд, пріоритизації потреб клієнта, адаптації до змін та забезпечення високої якості

продукту на всіх етапах його створення. Вони формують основу гнучкого менеджменту, сприяючи підвищенню продуктивності, відповідальності учасників команди та здатності підприємства швидко реагувати на динамічні зміни ринку, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції та технологічного розвитку.

Таблиця 3.4.

Принципи, які пояснюють, як застосовувати чотири цінності на практиці

|                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Найвищий пріоритет — задоволення потреб клієнта через ранню та регулярну поставку цінного продукту                                                   |
| Вітання змін вимог, навіть на пізніх етапах розробки. Agile використовує зміни для забезпечення конкурентної переваги клієнта                        |
| Поставка працюючого продукту якнайчастіше — від кількох тижнів до кількох місяців, з перевагою коротших часових проміжків (ітерацій, або "спринтів") |
| Спільна робота бізнес-представників та розробників протягом усього проєкту                                                                           |
| Створення сприятливого середовища для вмотивованих людей. Надайте їм необхідну підтримку та довіру, щоб вони виконали роботу                         |
| Найефективніший метод передачі інформації — особисте спілкування (face-to-face)                                                                      |
| Працюючий продукт — головний показник прогресу                                                                                                       |
| Постійна підтримка стійкого темпу розробки. Спонсори, розробники та користувачі повинні мати можливість підтримувати нескінченний, постійний темп    |
| Постійна увага до технічної досконалості та гарного дизайну підвищує гнучкість                                                                       |
| Простота — мистецтво максимізації обсягу роботи, яку не було зроблено (тобто уникнення зайвих функцій), — є важливою                                 |
| Найкращі архітектури, вимоги та дизайни з'являються у самоорганізованих команд                                                                       |
| Регулярне обмірковування (рефлексія) того, як стати більш ефективними, з подальшою корекцією поведінки                                               |

## 2. Управління, кероване даними (Data-Driven Management):

✓ АСУ спирається на достовірну аналітику в реальному часі. У 2025 році це означає широке використання інструментів Business Intelligence (BI) та аналізу Великих Даних (Big Data) для *прогнозного моделювання* та швидкої ідентифікації ризиків (Source 3.1).

✓ Рішення приймаються не на інтуїції, а на об'єктивних метриках.

## 3. Зміцнення кібербезпеки та цифрової інфраструктури:

✓ В умовах зростання кіберзагроз (що є пріоритетним напрямом для українського ІТ у 2025 році, Source 1.1), адаптивність включає постійне вдосконалення протоколів безпеки та інвестиції в надійну цифрову

інфраструктуру. Збої чи витоки даних можуть паралізувати систему, тому превентивні заходи є частиною АСУ.

Таблиця 3.5.

Приклади адаптивних механізмів

| Механізм адаптації                                    | Сутність та застосування                                                                                                                                        | Актуальність у 2025 році                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сценарне планування (Scenario Planning)               | Розробка кількох варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, кризовий) та заздалегідь підготовлених планів дій для кожного.                         | Геополітична та економічна невизначеність: дозволяє швидко переключити фінансову політику чи логістичні ланцюги при зміні зовнішніх умов.                                     |
| Методологія OKR (Objectives and Key Results)          | Встановлення амбітних, прозорих цілей (Objectives) та вимірюваних результатів (Key Results) з квартальним циклом перегляду.                                     | Динамічний ринок праці та технологій: дозволяє компанії швидко переорієнтовувати команди на нові, більш пріоритетні завдання, наприклад, на підтримку інновацій (Source 1.1). |
| Системи раннього попередження (Early Warning Systems) | Впровадження інструментів для моніторингу зовнішніх та внутрішніх індикаторів ризику (наприклад, різка зміна попиту, затримки поставок, фінансові коефіцієнти). | Управління ризиками фінансової стійкості: дозволяє державним та приватним установам формувати гнучку та превентивну фінансову політику (Source 3.1).                          |

Формування адаптивної системи управління є процесом постійного навчання та інновацій. Воно вимагає зміни як технологічної бази (цифрова інфраструктура, ВІ), так і корпоративної культури, роблячи підприємство більш стійким та готовим до несподіваних викликів.

У сучасному VUCA-середовищі — світі, де панують нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність, — традиційні, жорсткі та ієрархічні системи управління стають критично неефективними. Для забезпечення життєздатності (resilience) та гнучкості (agility) підприємства необхідним стратегічним імперативом є формування Адаптивної системи управління (АСУ). АСУ функціонує як безперервний навчальний фреймворк, що дозволяє організації швидко коригувати свої стратегічні напрямки та операційні процеси на основі актуального зворотного зв'язку.

Ключовими складовими АСУ, актуальними у 2025 році, є три основні принципи. По-перше, це гнучке та ітеративне планування, яке реалізується через методології Agile та APF з короткими циклами (спринтами), забезпечуючи

готовність до змін і регулярну поставку цінності клієнту. По-друге, це управління, кероване даними (Data-Driven), що передбачає широке використання інструментів BI та Big Data для прогнозного моделювання та сценарного планування, замінюючи інтуїтивні рішення об'єктивними метриками. По-третє, це стійкість та безпека, що включає постійне зміцнення цифрової інфраструктури та протоколів кібербезпеки для мінімізації ризиків, здатних паралізувати бізнес-процеси.

Таким чином, успішне формування АСУ є ключем до конкурентоспроможності, оскільки вимагає не лише технологічної модернізації, але й глибокої культурної трансформації. Перехід до адаптивної моделі управління робить підприємство більш стійким, прозорим та здатним до швидкої реакції на несподівані виклики зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі обґрунтовано теоретико-методичні засади побудови системи управління підприємством та визначено її сутність як відкритої, динамічної та цілеспрямованої соціально-економічної системи. Доведено, що ефективність управління залежить не лише від якості управлінських рішень, а й від узгодженості всіх складових системи — структури, бізнес-процесів, інформаційних потоків та механізмів зворотного зв'язку. У сучасних умовах турбулентності управління має ґрунтуватися на принципах адаптивності, прозорості, процесної орієнтації, цифрової інтеграції та управління ризиками, що забезпечує стійкість підприємства у змінному ринковому середовищі.

Проаналізовано ключові функції управління, які в умовах цифровізації набувають нового змісту: стратегічне планування стає сценарним, організаційне проектування — гнучкішим, процесне управління — автоматизованим і вимірюваним, а контролінг — аналітично підсиленним завдяки ВІ-рішенням. Підкреслено важливість розвитку людського капіталу, формування сучасної управлінської культури, посилення ролі лідерства та компетентнісного підходу, що є критичними факторами для українських підприємств в умовах воєнної нестабільності.

У розділі систематизовано сучасні концепції та моделі менеджменту — dynamic capabilities, ambidexterity, agile, lean, ESG-орієнтовані моделі, Balanced Scorecard та інші аналітичні підходи. Показано, що їх спільною рисою є орієнтація на швидкість адаптації, інноваційність, клієнтоцентричність і використання даних як ключового ресурсу управління. Поєднання класичних функцій із гнучкими методами створює підґрунтя для формування ефективного та стійкого менеджменту.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що ефективна система управління сучасного підприємства повинна мати гібридний характер: поєднувати структурованість класичних підходів, процесну логіку, гнучкість і адаптивність, а також спиратися на цифрову інфраструктуру та розвинену систему ризик-менеджменту. Саме така інтегрована модель дозволяє

підприємствам в Україні не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати власну стійкість, конкурентоспроможність та здатність до довгострокового розвитку.

У результаті проведеного аналізу можна констатувати, що сучасне українське підприємство функціонує у надзвичайно турбулентному зовнішньому середовищі, яке поєднує воєнні виклики, макроекономічну нестабільність, дефіцит кадрів та швидкі технологічні зміни. Для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства необхідно постійно балансувати між стійкістю та адаптивністю, активно впроваджуючи цифрові рішення та інтегруючи міжнародні стандарти, зокрема ESG, у свою діяльність. Водночас ефективність функціонування МСБ визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю швидко реагувати на зовнішні ризики, зберігати ключові активи та підтримувати мотивацію та залученість персоналу.

Оцінювання діючої системи управління свідчить про поступовий перехід від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, цифрово орієнтованих структур. Сучасна система управління стає динамічним інструментом стратегічного реагування, де ключовими критеріями ефективності є стійкість бізнесу, швидкість прийняття рішень, рівень цифровізації та здатність організації до навчання. Використання аналітичних інструментів, таких як BI-системи, дашборди KPI та автоматизовані HR-платформи, дозволяє підприємствам проводити комплексний аналіз ефективності управління в режимі реального часу та прогнозувати сценарії розвитку.

Аналіз цифровізації та корпоративної культури демонструє, що успішні підприємства не лише інтегрують сучасні ІКТ-рішення, а й формують середовище, де співробітники відчують цінність, безпеку та підтримку. Масове впровадження державних цифрових сервісів («Дія», Diia.City), розвиток гібридних форматів роботи, увага до психологічного здоров'я та програм утримання талантів підсилюють адаптивність організацій і сприяють підвищенню продуктивності. Таким чином, синергія цифровізації, гнучкої системи управління та соціально відповідальної корпоративної культури стає ключовим фактором стійкості і розвитку сучасного українського бізнесу.

Розробка та впровадження ефективної моделі управління підприємством у сучасних умовах передбачає не лише інтеграцію стратегічних, операційних та цифрових компонентів, а й поєднання стабільності та гнучкості. Основним завданням є створення такої архітектури, яка одночасно забезпечує ефективність поточних процесів і здатність до інноваційної діяльності. Важливим елементом є використання принципу амбідекстрової організації, що дозволяє поєднувати експлуатацію традиційних бізнес-функцій та проведення експериментів у нових напрямках. Інтеграція систем управління ризиками, механізмів забезпечення безперервності бізнесу та розвитку людського капіталу формує цілісну і стійку систему, здатну протистояти зовнішнім шокам і підтримувати стале функціонування.

Сучасні інноваційні та цифрові інструменти, включаючи ERP-, CRM- та BI-системи, штучний інтелект і автоматизацію процесів, стають невід'ємною частиною системи управління. Їх застосування дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити точність управлінських рішень, прогнозувати ризики та адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища. Водночас, для ефективної цифрової трансформації критично важливими є розвиток цифрових компетенцій працівників, формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, та системне управління ризиками, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки від впровадження нових технологій.

Особлива увага приділяється поєднанню технологічних та людських ресурсів. Штучний інтелект виступає не як заміна управлінського персоналу, а як інтелектуальна підтримка, що підвищує оперативність, точність і адаптивність рішень. Використання інноваційних інструментів у поєднанні з ефективним розвитком інтелектуального та організаційного капіталу забезпечує комплексний підхід до управління, створює синергетичний ефект і дозволяє підприємствам формувати конкурентні переваги, підвищувати продуктивність та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах невизначеності та високих ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юй Чунг Ван, В., Полін, Д., та Таскін, Н. (2022). Корпоративні системи, новітні технології та організація знань, керована даними. *Knowledge Management Research & Practice* , 20 (1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2039571>
2. Продіус, О., & Капран, А. (2024). УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
3. ДВОРНИК, І., ДВОРНИК, О., & ГАРАФОНОВА, О. (2023). СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
4. Любчіч С. Ю., Материнська О. А. Формування компетентності комплаєнсу в організації сьогодення України. Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С.168-170
5. Материнська, О. А., & Коршманюк, А. В. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції: збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. 310 с., 173.
6. Як ШІ змінює управління проєктами в 2025 році: 5 основних трендів. <https://tra.cy/uk/blog/how-ai-is-changing-project-management-in-2025-5-key-trends>
7. Татар, Л. В., & Пенкін, А. К. (2024). Європейські стандарти управління персоналом як запорука успішного розвитку підприємства. *РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ*, 423.
8. Materynska, O., Klymchuk, O., Kronivets, T., Romanchuk, L., & Burlaka, N. (2025). SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT: BASIC PRINCIPLES AND TOOLS OF INFLUENCE. *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk*, (4), 217-226

9. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // К.: Академвидав, 2007. – 464 с
10. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 22.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.52
11. Пілецька, С. Т., & Коритько, Т. Ю. (2018). Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці, (5), 100-106.
12. Porter M. (2023). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard University Press.
13. Князевич А. (2024). Ефективність систем управління підприємствами: сучасні підходи та аналітичні інструменти. Економіка та держава, №5.
14. Kaplan R., Norton D. (2022). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press
15. OECD (2024). Digital Transformation and SME Resilience in Eastern Europe. Retrieved from <https://www.oecd.org>
16. UJAE (2023). Аналітичні звіти Української асоціації економістів. Retrieved from <https://ujae.org.ua>
17. ResearchGate (2024). Enterprise Management Effectiveness in Turbulent Environments. Retrieved from <https://www.research>
18. Материнська О., Лизак М., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. Цифрова економіка та економічна безпека, (8 (08), с. 29-36.
19. Материнська, О. А., Левченко А.О. Відповідність, сталість, довіра: роль комплаєнс-менеджменту та ESG у розбудові ефективного публічного управління в Україні. Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 12-13 травня 2025 р.). Суми. 2025.

20. Андрухів, І. (2024). ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-91>

21. Підвищення стійкості шляхом стимулювання цифрової трансформації бізнесу в Україні [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html)

22. Нове дослідження ЄБРР показує, що українські малі та середні підприємства перебувають у «режимі консервації» <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html>

23. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати опитування у березні 2025 року <https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku-en-translation>

24. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати опитування у березні 2025 року <https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku-en-translation>

25. Останнє опитування показує, що 84% компаній очікують зростання або стабільних доходів до кінця 2025 року, незважаючи на втрати активів <https://chamber.ua/news/latest-survey-shows-84-of-companies-expect-growth-or-stable-revenues-by-the-end-of-2025-despite-asset-losses>

26. Два з трьох малих і середніх підприємств планують розширити свій бізнес у 2025 році <https://eba.com.ua/en/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi>

27. Міністерство цифрової трансформації України. Про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік // Урядовий портал [Електронний ресурс]. — Київ : Мінцифри, 14 лютого 2025. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik>

28. Кабінет Міністрів України. Понад 21 мільйон українців користуються «Дією», де доступні 24 документи та понад 30 сервісів/ //

Урядовий портал [Електронний ресурс]. — Київ : Кабінет Міністрів України, (Міністерство цифрової трансформації України, опубліковано 30 жовтня 2024 року о 12:55). — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-21-milion-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu-de-dostupni-24-dokumenty-ta-ponad-30-servisiv>

29. Дія.City (сайт) // [Електронний ресурс]. — Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2025. — Режим доступу: <https://city.diia.gov.ua/>

30. Національний банк України. Financial Stability Report 2024: H2 // [Електронний ресурс]. — Київ : Національний банк України, 2024. — Режим доступу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf)

31. Баловсяк Н. Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура ІТ-компаній за війни // SPEKA.ua [Електронний ресурс]. — 22 грудня 2022. — Режим доступу: <https://speka.ua/business/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv>

32. BDO in Ukraine. Care that builds resilience: How BDO in Ukraine supports the mental health of its team // Insights - Information Materials. — 08.09.2025. — Режим доступу: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/care-that-builds-resilience-how-bdo-in-ukraine-supports-the-mental-health-of-its-team>

33. Гнатюк, В. О., & Зандер, К. Ю. (2025). МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ЦЕНТРУ ЗБИРАННЯ ТА ОБРОБЛЕННЯ ДАНИХ ПІД ЧАС МОНІТОРИНГУ СТАНУ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ. Інфокомунікаційні та комп'ютерні технології, 1(09), 9-17

34. Боллард, А., Ларреа, Е., Сінгла, А. та Суд, Р. (2017). Операційна модель наступного покоління для цифрового світу. Digital McKinsey , 1-8

35. ШЕЯНОВА, Ю. Д. (2021). Тетяна Іванівна ЛЕПЕЙКО. Journal of Applied Economics, 6(2), 226-232.

36. Dinçer, H., Yüksel, S., & Martinez, L. (2019). Balanced scorecard-based Analysis about European Energy Investment Policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment. Expert Systems with Applications, 115, 152-171. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.07.072>

37. Дрозд, М. (2025). ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЙОГО СТРУКТУРА. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІНТЕГРАЦІЇ В ОКРЕМИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ. Економіка та суспільство, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-106>, с. 196
38. Song, Y., Qiu, X., & Liu, J. (2025). Вплив впровадження штучного інтелекту на прийняття рішень в організаціях: Емпіричне дослідження, засноване на моделі прийняття технологій в управлінні бізнесом. *Systems*, 13 (8), 683
39. ТУГАЙ, В., & ХУДОЛЕЙ, В. (2025). ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АДАПТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Development Service Industry Management*, (1), 264–271. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(36))
40. Захарченко, Л. А., & Маклецький, Д. Г. (2024). КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. ІНВЕСТИЦІЇ, 135
41. Фіщук В. Цифрова інфраструктура економічного зростання. НВ-бізнес: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrovainfrastruktura-ekonomichnogo-zrostannja1408403.html> (дата звернення до ресурсу 17.08.2025)
42. Яковенко, Я., Білик, М., & Олійник, Є. (2024). Штучний інтелект, Big Data і відповідальне споживання як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (60).
43. Олійник, І. (2024). Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*, (70).
44. Халіна, О., & Сидоренко, Я. (2025). Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, (71).
45. OECD (2024), Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.

