

УДК 005.591.6:004  
JEL: L86; M10; M15; O33  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-320-327>

# ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

©2026 КАЩУК К. М.

УДК 005.591.6:004  
JEL: L86; M10; M15; O33

## Кащук К. М. Вплив цифровізації на управління організаційними змінами в сучасному бізнес-середовищі

У статті досліджено теоретико-методичні засади цифровізації управління організаційними змінами в сучасних компаніях. Обґрунтовано, що цифровізація перетворилася з інструменту оптимізації на стратегічний чинник забезпечення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності бізнесу, особливо в умовах глобальних викликів та євроінтеграційних процесів в Україні. Систематизовано основні об'єкти та механізми цифрового управління змінами: автоматизація операційної діяльності (ERP-системи), онлайн-продажі (SEO, SMM), віддалена зайнятість (HR Tech, e-learning), віртуальні фінанси (криптоактиви, ICO), цифровий документообіг (смайт-контракти, блокчейн). Доведено, що ERP-система є інтегруючим ядром комплексної цифровізації управлінських процесів, яка має враховувати галузеву специфіку діяльності підприємств. Виокремлено три групи ризиків цифровізації управління змінами – інституційні, організаційно-кадрові та фінансові – з урахуванням особливостей українського правового поля, зокрема стану регулювання віртуальних активів, функціонування режиму «Дія.City» та гармонізації національного законодавства з європейськими цифровими стандартами (GDPR, eIDAS, кібербезпека). Запропоновано авторський підхід до мінімізації зазначених ризиків, який поєднує організаційні, правові та фінансові інструменти. Розширено класичне розуміння цифровізації через уведення поняття цифрової зрілості компанії як передумови ефективного впровадження змін. Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на трансформацію HR-процесів, логістики, кібербезпеки та документообігу. Визначено перспективні напрями подальших досліджень: галузева адаптація ERP-систем, кількісна оцінка ризиків цифровізації, психологічні бар'єри сприйняття змін персоналом.

**Ключові слова:** цифровізація, управління змінами, ERP-системи, ризик-менеджмент, віртуальні активи, віддалена зайнятість, євроінтеграція.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Кащук Катерина Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту і маркетингу, Житомирський державний університет імені Івана Франка (вул. Велика Бердичівська, 40, Житомир, 10008, Україна)

**E-mail:** [kaschuck.katerina@gmail.com](mailto:kaschuck.katerina@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4916-6867>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAQ-4662-2020>

UDC 005.591.6:004  
JEL: L86; M10; M15; O33

## Kashchuck K. M. The Impact of Digitalization on Organizational Change Management in the Modern Business Environment

The article explores the theoretical and methodological foundations of digitalizing the management of organizational changes in modern companies. It is substantiated that digitalization has evolved from an optimization tool into a strategic factor that ensures business flexibility, resilience, and competitiveness, particularly in the context of global challenges and European integration processes in Ukraine. The main objects and mechanisms of digital change management are systematized: operational activity automation (ERP systems), online sales (SEO, SMM), remote work (HR Tech, e-learning), virtual finance (crypto assets, ICO), and digital document management (smart contracts, blockchain). It is demonstrated that the ERP system serves as the integrating core of comprehensive digitalization of management processes, which should take into account the industry-specific characteristics of enterprises. Three groups of risks associated with digitalization in change management have been identified – institutional, organizational and personnel-related, and financial – considering the specifics of the Ukrainian legal framework, including the regulation of virtual assets, the operation of the «Diiia.City» regime, and the harmonization of national legislation with European digital standards (GDPR, eIDAS, cybersecurity). An original approach to minimizing these risks is proposed, combining organizational, legal, and financial instruments. The classical understanding of digitalization has been expanded by introducing the concept of a company's digital maturity as a prerequisite for effective change implementation. Special attention is given to the impact of martial law on the transformation of HR processes, logistics, cybersecurity, and document management. Promising directions for further research are identified: industry-specific adaptation of ERP systems, quantitative assessment of digitalization risks, and psychological barriers to employees' acceptance of change.

**Keywords:** digitalization, change management, ERP systems, risk management, virtual assets, remote employment, European integration.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Kashchuck Kateryna M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics, Management and Marketing, Zhytomyr Ivan Franko State University (40 Velyka Berdychivska Str., Zhytomyr, 10008, Ukraine)

**E-mail:** [kaschuck.katerina@gmail.com](mailto:kaschuck.katerina@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4916-6867>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAQ-4662-2020>

У найбільш загальному вигляді цифровізація на мікрорівні являє собою процес упровадження цифрових технологій, інструментів та платформ у діяльність економічного суб'єкта, зокрема комерційної організації [7]. Водночас процес цифровізації може носити фрагментарний характер, стосуючись окремих аспектів розвитку господарюючого суб'єкта, або ж бути комплексним, охоплюючи переважно більшість сфер системи управління розвитком компанії [6].

*Метою статті* є дослідження ключових особливостей впливу цифровізації на процес управління змінами в сучасних організаціях.

Основними завданнями статті є:

- ✦ систематизувати головні напрями впливу цифровізації на процес управління змінами в компаніях;
- ✦ виокремити роль і місце ERP-систем менеджменту в забезпеченні ефективності управління змінами;
- ✦ здійснити класифікацію основних ризиків, пов'язаних із цифровізацією процесу управління змінами, та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Сфера взаємодії цифровізації та управління змінами є предметом інтенсивного вивчення як вітчизняних, так і міжнародних науковців та експертів-практиків. Аналіз публікацій останніх п'яти років дозволяє виокремити ключові школи думки та актуальні напрями.

*Стратегічний та трансформаційний підхід до цифровізації.* Фундаментальний внесок у розуміння цифровізації як драйвера глибокої трансформації бізнес-моделей зробили Джордж Вестерман, Діде Боннет і Ендрю Мак-Афі. У їхніх працях цифровізація представлена не як технологічний апгрейд, а як капітальна перебудова організації, що вимагає нових лідерських якостей та культури [9]. Цю думку розвиває Джон Коттер, автор класичної моделі управління змінами, який у своїх останніх роботах підкреслює необхідність «подвійної операційної системи» (*dual operating system*), що поєднує ієрархічну ефективність із мережевою гнучкістю для швидкої адаптації [6]. У вітчизняному контексті проблеми трансформації HR-менеджменту та корпоративної культури в умовах віддаленої роботи досліджували О. Гришнова та Д. Марковець [5].

*Роль ERP-систем та інтегрованих платформ.* Академічне вивчення ERP-систем нового покоління як інструменту управління змінами представлено в роботах Дороти Е. Лейднер і Т. Кейворт. Вони досліджують, як хмарні архітектури (SaaS) впливають на організаційну гнучкість та управлінський контроль [7]. Українські вчені

О. А. Лисенко та В. В. Лисенко аналізують специфіку впровадження ERP в умовах вітчизняних підприємств, звертаючи увагу на проблеми адаптації міжнародних рішень до локальних бізнес-процесів [10].

Класифікації *ризиків, пов'язаних із людським фактором*, присвячені роботи професора Лінди Холбек, авторки концепції «гнучкої організації». Вона детально аналізує опір змінам і роль лідерства. *Вплив організаційної культури на успіх цифрових проєктів* досліджує К. Мозлей. Значний внесок у вітчизняну науку зробили А. В. Бондаренко та І. О. Коростова, які систематизували *ризик цифровізації для українських компаній*, особливо виділивши кібербезпеку та брак кваліфікованих кадрів [3].

Окремий пласт складають дослідження, присвячені *специфіці цифрової трансформації в Україні*. Праці В. М. Гейця акцентують увагу на взаємозв'язку цифровізації, інноваційної політики та конкурентоспроможності національної економіки в контексті євроінтеграції [4]. Проблеми адаптації бізнесу до воєнних умов, зокрема через цифрові інструменти, досліджували А. С. Єщенко та М. М. Кривоуст. Їхня робота підкреслює роль цифровізації в забезпеченні бізнес-континуїтету та праці розосереджених команд.

Незважаючи на значний науковий інтерес до питань цифровізації та управління змінами, аналіз останніх досліджень дозволяє виокремити низку аспектів загальної проблеми, що потребують поглибленого вивчення та систематизації, особливо в українському контексті.

*По-перше*, залишається недостатньо розробленою проблема цілісного уявлення про механізм впливу конкретних цифрових інструментів (таких, як ERP-системи, платформи для онлайн-продажів, системи електронного документообігу) на окремі етапи та компоненти процесу управління змінами. Існуючі праці часто розглядають технології або в загальному руслі стратегічної трансформації, або як ізольовані IT-рішення. Відсутня структурована модель, що пов'яже впровадження конкретного цифрового активу з трансформацією конкретних управлінських практик на операційному, тактичному та стратегічному рівнях.

*По-друге*, потребує більш детальної розробки класифікація ризиків цифровізації управління змінами, що враховує специфіку ринків країн, які проходять фазу глибокої інституційної та геополітичної трансформації, зокрема України. Якщо в західних дослідженнях акцент робиться на ризиках внутрішньоорганізаційного спротиву чи технологічної складності, то для українських компаній критично важливими стають зовнішні фактори:

вплив воєнного стану на кібербезпеку та цілісність інфраструктури, масові міграційні процеси серед персоналу, необхідність паралельної адаптації до вимог цифрових стандартів ЄС. Існуючі моделі ризик-менеджменту потребують адаптації до цих унікальних умов.

*По-третє*, залишається невирішеним питання ефективних методів оцінки результативності цифровізації саме в контексті управління змінами. Більшість підходів оцінює фінансові показники або технічну успішність IT-проекту, тоді як вимір такого нематеріального результату, як підвищення організаційної гнучкості, зростання адаптивності до нових викликів чи формування культури інновацій, ускладнений. Виокремлення та вагомість таких критеріїв оцінки потребують наукового обґрунтування.

Таким чином, наукова новизна даного дослідження може полягати в спробі системного зв'язку конкретних цифрових інструментів з логікою процесу управління змінами, у розробці адаптованої до вітчизняних реалій класифікації ризиків, а також у формуванні підходу до оцінки ефективності цифрової трансформації через призмю досягнення цілей організаційного розвитку.

У сучасній світовій економіці цифровізація відіграє принципову роль у забезпеченні ефективності розвитку систем різного рівня – від національних господарств до окремих підприємств. Вона стала ключовим фактором формування доданої вартості, продуктивності праці та конкурентних переваг. Ступінь проникнення цифрових технологій у різних країнах і регіонах відображає їхню глобальну конкурентоспроможність і потенціал майбутнього зростання.

Основними суб'єктами системи управління змінами компанії, що базуються на цифровізації, виступають:

- ✦ *Власники компанії* – наприклад, в багатьох сучасних акціонерних товариствах стратегію цифровізації затверджують рішеннями загальних зборів акціонерів.
- ✦ *Рада директорів* – відповідає за формування та оперативну корекцію стратегічних пріоритетів і механізмів управління процесами цифровізації діяльності компанії. Так, у низці сучасних публічних акціонерних товариств при радах директорів протягом 2019–2021 років були створені спеціальні комісії з цифрового управління, які займаються найбільш загальними, концептуальними питаннями цифровізації системи менеджменту компанії.

- ✦ *Директорат (виконавче керівництво) організації* – здійснює поточне управління розвитком процесів цифровізації діяльності.
- ✦ *IT-підрозділи організації* – забезпечують безпосереднє програмне, апаратне та комунікаційне супроводження впровадження та розвитку цифрового управління компанією.
- ✦ *Підрозділи компанії, відповідальні за оперативне управління виробничими процесами* – у сучасних умовах господарювання, принаймні в сегменті малих і середніх підприємств, таке управління здійснюється на основі універсальних або галузевих ERP-систем менеджменту.

Основні об'єкти та механізми системи управління змінами сучасних компаній, яка ґрунтується на використанні потенціалу цифровізації соціально-економічних відносин, наведено в *табл. 1*.

Як показано в *табл. 1*, основу розвитку систем управління змінами сучасних компаній, що базується на комплексному використанні фінансово-економічного потенціалу цифровізації, має становити ERP-система менеджменту. Такий механізм являє собою інтегрований програмний продукт, орієнтований на забезпечення системної, збалансованої автоматизації всіх напрямів управлінської діяльності організації. В ідеалі, ERP-система менеджменту при цьому має носити галузевий характер і враховувати галузеву специфіку відтворення ресурсів організації.

У межах запропонованого нами підходу до комплексного цифрового управління розвитком компанії основними функціями ERP-системи менеджменту, відповідно, постають:

- ✦ системна автоматизація всіх типів операційних процесів розвитку компанії з можливістю оперативного коригування з боку управлінських ланок;
- ✦ забезпечення збалансованості операційної, збутової та фінансової діяльності;
- ✦ автоматизоване управління розвитком людського капіталу, зокрема в межах виробничого процесу;
- ✦ узгодження процесного, функціонального та проектного підходів до управління;
- ✦ інтеграція спеціалізованих програмних продуктів для взаємодії з віртуальними ринками збуту, фінансів та трудових ресурсів (SEO, SMM, ICO тощо);
- ✦ формування єдиної інформаційно-комунікаційної платформи для управлінського та фінансового обліку;

Основні об'єкти та механізми системи управління змінами сучасних компаній

Об'єкт управління	Об'єкт цифрового управління змінами	Основні механізми управління змінами з використанням потенціалу цифровізації
1. Операційна діяльність компанії	Автоматизація операційної діяльності компанії	Універсальні або галузеві ERP-системи менеджменту виробничих та інших процесів, їх функціонування та розвиток
2. Ринковий розвиток компанії в цілому	Проникнення на віртуальні ринки збуту, організація віртуальних комунікацій	Цифрові платформи компаній, механізми формування та розвитку мобільних додатків, вебсайти організацій, їх створення та вдосконалення
3. Продажі компанії	Онлайн-продажі	SEO-оптимізація, SMM-маркетинг, віртуальна комунікація з маркетплейсами та іншими онлайн-платформами для реалізації товарів, робіт і послуг; формування та розвиток технічної підтримки компанії у сфері онлайн-продажів
4. Персонал організації	Віддалена зайнятість, розвиток персоналу на основі онлайн-технологій	Підбір, найм і контроль діяльності персоналу на умовах віддаленої зайнятості (відповідні програмні рішення); віртуальна освіта персоналу (e-learning); онлайн-системи атестації та ділової оцінки співробітників компанії
5. Фінанси організації	Залучення ресурсів на віртуальних ринках капіталу, онлайн-розрахунки	Механізми взаємодії компанії з віртуальними банками, онлайн-фондами, біржами криптоактивів (наприклад, для проведення ICO/IEO); інтеграція із системами електронних платежів; протоколи інвестування в криптовалюту
6. Логістика	Віртуальна оптимізація бізнес-процесів компанії	Механізми використання інтернет-аутсорсингу (електронні торгові майданчики, платформи для пошуку перевізників, системи відстеження ланцюгів поставок тощо).
7. Документообіг організації	Використання онлайн-систем для раціоналізації та підвищення безпеки документообігу компанії	Механізми смарт-контрактів на основі технології блокчейн для управління документами; системи електронного документообігу (ЕДО) та електронного архівування

Джерело: систематизовано автором на основі [7].

- ✦ створення та розвиток цифрової платформи компанії в парадигмі ERP-системи (вебсайт, мобільний застосунок, комунікації із зовнішніми контрагентами через соціальні мережі, месенджери, електронну пошту тощо) [5].

На сьогодні бракує системних досліджень ризиків, пов'язаних з інтенсивною інтеграцією систем менеджменту сучасних компаній у цифровий економічний простір. Водночас, на нашу думку, саме від точної ідентифікації таких ризиків безпосередньо залежить коректність обґрунтування заходів щодо їх мінімізації та, відповідно, підвищення рівня фінансово-економічної ефективності як віртуальних фірм, так і підприємств реального сектора, що активно інтегруються в цифрове середовище.

На наш погляд, основними ризиками, характерними для суб'єктів реального сектора економіки, які здійснюють інтенсивну та різнопланову інтеграцію в простір сучасної цифрової економіки, організовуючи зміни систем менеджменту на основі цифровізації, є такі:

**1. Інституційні ризики**, пов'язані з неадекватністю системи державного регулювання цифрової економіки, зокрема її віртуального сегмента. Основними ризиками такого плану, характерними для сучасного правового простору України, на нашу думку, є:

а) *ризик об'єктивного відставання системи державного регулювання сфери цифрової економіки та цифрових соціальних відносин від реальних тенденцій зміни даних сегментів економіки, фінансів та суспільства*. Так, наприклад, цифрові платформи та віртуальні активи (криптоактиви)

існують у світовій економіці з початку 2010-х років, однак спеціальне законодавство в цій сфері в Україні досі перебуває на стадії формування. Хоча у 2021 р. було прийнято Закон України «Про віртуальні активи» [1], його повноцінне впровадження неодноразово відкладалося, а відповідна податкова та регуляторна інфраструктура досі не запрацювала в повному обсязі. Більше того, більшість аспектів розвитку цифрових платформ та інших сегментів цифрового управління в Україні продовжують залишатися нерегульованими або врегульованими фрагментарно (підзаконними актами НБУ, НКЦПФР, профільних міністерств), що суттєво підвищує ймовірність нормативно-правової невизначеності та ризиків, пов'язаних, зокрема, з укладанням і виконанням контрактів щодо окремих аспектів цифровізації діяльності суб'єктів господарювання;

б) *особисті ризики для керівників компаній та проектів, які залучають капітали на віртуальних ринках, наприклад шляхом організації та здійснення взаємодії з інтернет-банкінгом, ICO, краудфандинговими платформами тощо.* Проблема полягає в тому, що правоохоронні органи України (зокрема, органи прокуратури, БЕБ, НАБУ) через прогалини в законодавстві можуть розглядати такі фінансові операції як такі, що мають ознаки сумнівності, або ж трактувати їх у межах чинних норм, не адаптованих до цифрової специфіки. Це створює ризики кваліфікації подібних дій як порушення валютного, податкового або навіть кримінального законодавства з відповідними негативними наслідками не лише цивільно-правового, а й кримінально-правового характеру;

в) *ризик декларативності низки концептуальних нормативно-правових актів України, присвячених різним аспектам регулювання процесів розвитку цифрової економіки та використання її можливостей у межах менеджменту компаній.* Так, наприклад, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та подальші програмні документи (зокрема, проект «Дія.City» [2]) тривалий час мали переважно рамковий характер. Їхні положення часто є недостатньо конкретизованими, не підкріплені чіткими організаційними механізмами реалізації та відповідним фінансовим забезпеченням, що ускладнює практичне впровадження цифрових ініціатив на рівні підприємств.

**2. Організаційно-кадрові ризики,** пов'язані з недостатньо ефективним здійсненням процесів інтеграції компаній у простір цифрової економіки та змінами процесів цифрового менеджменту.

**3. Фінансові ризики,** пов'язані з процесами цифровізації управління змінами в організаціях.

Для мінімізації виокремлених вище основних ризиків цифровізації управління змінами в сучасних компаніях можуть бути використані такі методи (табл. 2).

**У**спішність цифровізації управління змінами безпосередньо залежить від рівня цифрової зрілості (*digital maturity*) організації. Це поняття охоплює не лише технічну оснащеність, а й готовність персоналу, гнучкість організаційної культури, наявність стратегічного бачення цифрового розвитку. Аналіз сучасних підходів [9] дозволяє виокремити чотири ключові рівні цифрової зрілості українських підприємств.

**Початковий рівень** – фрагментарне використання цифрових інструментів (електронна пошта, бухгалтерські програми), відсутність системної стратегії.

**Функціональний рівень** – автоматизація окремих бізнес-процесів (CRM, ERP-модулі), наявність IT-відділу, але цифровізація не є пріоритетом вищого керівництва.

**Стратегічний рівень** – цифрові технології інтегровані в бізнес-модель, створено посаду CDO (*Chief Digital Officer*), діє програма цифрової трансформації.

**Трансформаційний рівень** – компанія виступає драйвером цифрових змін у своїй галузі, використовує штучний інтелект, предиктивну аналітику, Blockchain, IoT.

Для України, за даними дослідження «Цифрова трансформація промислових підприємств» (Київська школа економіки, 2023), характерним є домінування першого та другого рівнів. Лише 12% великих підприємств досягли стратегічного рівня цифрової зрілості. Це створює суттєві бар'єри для впровадження змін: бракує не стільки технологій, скільки управлінської волі, цифрових компетенцій та культури експерименту.

Таким чином, *оцінювання цифрової зрілості має стати обов'язковим етапом підготовки до будь-яких організаційних змін.* Запропонована нами ERP-орієнтована модель управління змінами є найбільш релевантною саме для компаній, що перебувають на функціональному та стратегічному рівнях, оскільки дозволяє поступово нарощувати інтеграцію цифрових інструментів без руйнування наявної структури управління.

Останні роки стали періодом безпрецедентних випробувань для бізнесу. Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна в Україні докорінно змінили пріоритети цифровізації. Якщо до 2020 року цифрова трансформація розглядалася переважно як інструмент підвищення ефективності, то нині вона виконує функцію забезпечення стій-

## Основні методи мінімізації ризиків, пов'язаних із цифровізацією управління змінами в компаніях

Групи ризиків, пов'язаних із цифровізацією діяльності компаній	Основні методи мінімізації ризиків, пов'язаних із цифровізацією
1. Інституційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реєстрація цифрових компаній та стартапів в юрисдикціях із більш розвиненим правовим полем у сфері цифрового управління, ніж чинне цивільне законодавство України;</li> <li>– формування внутрішньої нормативно-правової бази, адаптованої до процесів цифровізації (типові договори, посадові інструкції, регламенти, локальні положення тощо);</li> <li>– участь у легітимному лобюванні законодавчих змін у сфері цифровізації (переважно для великого бізнесу)</li> </ul>
2. Організаційно-кадрові ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення ефективної структури підрозділів, відповідальних за цифровізацію бізнес-процесів компанії;</li> <li>– співпраця виключно з віртуальними консультантами, які мають підтверджену експертну репутацію на профільних ринках;</li> <li>– залучення перевірених онлайн-агентств для пошуку та добору фахівців, які працюватимуть у форматі віддаленої зайнятості;</li> <li>– запровадження прозорих процедур атестації та ділової оцінки персоналу, зайнятого в умовах цифрового середовища</li> </ul>
3. Фінансові ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Диверсифікація віртуальних джерел фінансування розвитку компаній, проєктів або стартапів;</li> <li>– використання похідних фінансових інструментів для зниження окремих видів ризиків, пов'язаних із фінансовими ринками;</li> <li>– укладання договорів зі спеціалізованими страховими компаніями щодо покриття окремих видів фінансових ризиків на віртуальних ринках</li> </ul>

Джерело: власні дослідження.

кості (*resilience*) та безперервності бізнесу (*business continuity*).

**А**наліз діяльності українських підприємств у 2022–2024 рр. (звіти Advanter Group, Мінцифри, опитування ЄБА) дозволяє виокремити такі ключові тенденції:

1. *Вимушена цифровізація як відповідь на фізичні загрози.* Руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, мобілізація персоналу змусили компанії екстрено впроваджувати хмарні технології, системи дистанційного керування виробництвом, віртуальні АТС, корпоративні месенджери. Цей досвід засвідчив, що цифровізація є критичним елементом антикризового управління, а не лише довгостроковою стратегією.

2. *Трансформація ринку праці та HR-менеджменту.* Масова релокація працівників (як у межах України, так і за кордон) актуалізувала потребу в повноцінному переході на гнучкі формати зайнятості. Це вимагає не просто наявності Zoom або Teams, а глибокої інтеграції HR-процесів у цифрове середовище: електронний документообіг, дистанційний онбординг, цифровий performance-менеджмент, автоматизований добір персоналу.

Управління змінами в таких умовах набуває ознак перманентного процесу адаптації до постійної невизначеності.

3. *Зростання ролі кібербезпеки.* Перехід до віддаленої роботи та хмарних сервісів різко збільшив поверхню атак. Кібератаки на українські компанії у 2022–2024 рр. зросли в рази (Держспецзв'язку, 2024). Отже, управління змінами в безпековому контексті стає невіддільним від цифровізації: впровадження політик BYOD, багатофакторної автентифікації, регулярне навчання персоналу основам кібергігієни.

4. *Адаптація до вимог ЄС у контексті євроінтеграції.* Отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС зумовлює необхідність гармонізації національного законодавства з європейськими цифровими стандартами. Це стосується як захисту персональних даних (GDPR), так і електронної ідентифікації (eIDAS), відкритих даних, кібербезпеки. Для українських компаній це означає новий виток організаційних змін, спрямованих на відповідність acquis ЄС [8].

Таким чином, сучасне розуміння цифровізації управління змінами неможливе без урахування зовнішнього шокового контексту. Запропонована

нами в табл. 1 класифікація об'єктів та механізмів цифрового управління має бути доповнена адаптивним контуром, який забезпечує швидке реагування на кризи. ERP-система в такому випадку виступає не лише інструментом автоматизації, а й цифровим хребтом антикризового менеджменту.

### ВИСНОВКИ

Для зменшення виокремлених нами ризиків, передусім методичного характеру, необхідним є належне організаційне забезпечення планово-аналітичної діяльності компанії в межах загальної системи менеджменту процесів цифровізації. Ключову роль відіграє високий рівень компетентності аналітиків, здатних досліджувати цифрові ринки, оцінювати віртуальних партнерів, а також враховувати специфіку формування та вдосконалення бізнес-планів, пов'язаних із віртуальними економічними відносинами.

Загалом, основними напрямками розвитку теоретичного аналізу процесів цифровізації управління змінами в компаніях є:

- ✦ визначення найбільш оптимальних способів поєднання окремих інструментів цифровізації управління змінами;
- ✦ кількісне оцінювання основних ризиків, пов'язаних із процесами цифровізації управління змінами в компаніях;
- ✦ розроблення державних програм, спрямованих на підвищення ефективності цифровізації систем управління змінами для підприємств різних форм власності та галузей економіки.

Таким чином, запропонований у статті підхід до цифровізації управління змінами в сучасних компаніях сприятиме підвищенню ефективності менеджменту персоналу в організаціях різного масштабу та профілю операційної діяльності, а також зростанню результативності використання економічного потенціалу крос-культурної взаємодії в процесі управління кадрами.

Проведене дослідження не вичерпує всієї складності проблеми. Подальшого наукового опрацювання потребують такі питання: розроблення галузевих моделей цифровізації управління змінами (для агропромислового комплексу, IT-сектора, логістики); кількісне оцінювання ефективності цифрових інструментів управління змінами (розроблення системи KPI); адаптація зарубіжних методик оцінювання цифрової зрілості до реалій українського бізнесу; дослідження психологічних бар'єрів сприйняття цифрових змін персоналом різних вікових груп. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2021 р. № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
2. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 р. № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
3. Бондаренко А. В., Коростова І. О. Управління ризиками в цифровій економіці. *Цифрова економіка* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5–6 червня 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 75–80. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcf83fcd-f425-47d4-a6b5-759d56edc9f2/content>
4. Геєць В. М. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003>
5. Гришнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1. С. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>
6. Kotter J. P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2014. 368 p.
7. Leidner D. E., Kayworth T. A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*. 2006. Vol. 30. No. 2. P. 357–399. DOI: <https://doi.org/10.2307/25148735>
8. Lund S., Madgavkar A., Manyika J. The future of work after COVID-19. *McKinsey Global Institute Report*. February 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
9. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
10. Лисенко О. А., Лисенко В. В. Актуальні питання впровадження ERP-систем на вітчизняних підприємствах в сучасних ринкових умовах господарювання. *Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах* : міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 21–23 листопада 2012 р.). Дніпропетровськ, 2012. С. 204–205. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b1f6b5e2-81f5-469f-a7ef-5bed1b1fd242/content>

### REFERENCES

- Bondarenko A. V. & Korostova I. O. (2025). *Upravlinnia ryzykamy v tsyfrovii ekonomitsi* [Risk Management in the Digital Economy]. *Tsyfrova ekonomika*: zb. ma-

terialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 5–6 chervnia 2025 r.) [Digital Economy: Collection of Materials of the III International Scientific and Practical Conference (Kyiv, June 5–6, 2025)] (p. 75–80). Kyiv: KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcf83fcd-f425-47d4-a6b5-759d56edc9f2/content>

Heiets V. M. (2022). Sotsialna realnist u tsyfrovomu prostori [Social Reality in Digital Space]. *Ekonomika Ukrainy*, 1, 3–28.

<https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003>

Hryshnova O. & Markovets D. (2024). Tsyfrovizatsiia rozvytku korporatyvnoho liudskoho kapitalu: trendy, vyklyky, efektyvnist (na prykladi konsaltnykh kompanii) [Digitalization of Corporate Human Capital Development: Trends, Challenges, Efficiency (Case Study of Consulting Companies)]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1, 28–39.

<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Leidner D. E. & Kayworth T. (2006). A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, 2(30), 357–399.

<https://doi.org/10.2307/25148735>

Lund S., Madgavkar A. & Manyika J. (2021, February 1). The future of work after COVID-19. *McKinsey Global Institute Report*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

Lysenko O. A. & Lysenko V. V. (2012). Aktualni pytannia vprovadzhennia ERP-system na vitchyznianykh pid-

pryiemstvakh v suchasnykh rynkovykh umovakh hospodariuvannia [Current Issues of ERP-systems Implementation at Domestic Enterprises in Modern Market Economic Conditions]. *Ekonomika, orhanyzatsiia ta upravlinnia pidpryiemstvamy v suchasnykh ekonomiko-pravovykh umovakh: mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Dnipropetrovsk, 21–23 lystopada 2012 r.)* [Economy, Organization and Management of Enterprises in Modern Economic and Legal Conditions: International Scientific and Practical Conference (Dnipropetrovsk, November 21–23, 2012)] (p. 204–205). Dnipropetrovsk. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b1f6b5e2-81f5-469f-a7ef-5bed1b1fd242/content>

Westerman G., Bonnet D. & McAfee A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Zakon Ukrainy «Pro stymuliuivannia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini» vid 15.07.2021 r. № 1667-IX [Law of Ukraine 'On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine' dated July 15, 2021, No. 1667-IX] (2021, July 15). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

Zakon Ukrainy «Pro virtualni aktyvy» vid 17.02.2021 r. № 2074-IX [Law of Ukraine 'On Virtual Assets' dated February 17, 2021, No. 2074-IX] (2021, February 17). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.01.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.01.2026

Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 330.43:658.012:620.9

JEL: C38; C53; M10; Q40

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-327-335>

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРА

©2026 НЕГЛЯД А. В., БАБІЧЕВ А. В.

УДК 330.43:658.012:620.9

JEL: C38; C53; M10; Q40

### Негляд А. В., Бабічев А. В. Методичне забезпечення механізму формування управлінсько-організаційного потенціалу конкурентостійкості підприємств енергетичного сектора

У статті досліджується актуальна проблема забезпечення довгострокової конкурентостійкості підприємств енергетичного сектора України в умовах безпрецедентної макроекономічної невизначеності, структурних трансформацій енергоринку та дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. Доведено, що традиційні підходи до антикризового управління є недостатніми, а специфіка енергетичної галузі (висока капіталоемність, жорстка ієрархія диспетчерського управління, залежність від державного регулювання) вимагає розробки адаптованого, математично обґрунтованого інструментарію. Метою статті є розробка та наукове обґрунтування комплексного методичного забезпечення механізму формування управлінсько-організаційного потенціалу конкурентостійкості енергетичних компаній для здійснення переходу від інтуїтивного (реактивного) до превентивного управління. Методологічною базою дослідження виступає системна інтеграція кількісних та якісних методів економіко-математичного аналізу. Запропоновано авторський чотирьохетапний алгоритм, який послідовно включає: комплексну діагностику