

**Ложачевська Олена Михайлівна**,  
доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедри менеджменту, Національний  
транспортний університет  
**Зось-Кіор Микола Валерійович**,  
доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
**Гнатенко Ірина Анатоліївна**,  
доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри підприємництва та бізнесу, Київський  
національний університет технологій та дизайну

**Lozhachevska Olena**, Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Head of the Department of Management,  
National Transport University  
<https://orcid.org/0000-0001-8462-925X>  
**Zos-Kior Mykola**, Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Professor of I. Markina Department of  
Management, Poltava State Agrarian University  
<https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>  
**Hnatenko Iryna**, Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Professor of the Department of  
Entrepreneurship and Business, Kyiv National  
University of Technologies and Design  
<https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КОНКУРЕНТООРІЄНТОВАНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ  
БЕЗПЕКОВИХ ЗАГРОЗ**  
**TRANSFORMATION OF THE CHANGE MANAGEMENT STRATEGY OF A COMPETITIVE  
ENTERPRISE THROUGH THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE DIGITALIZATION IN THE FACE OF  
SECURITY THREATS**

Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А.  
Трансформація стратегії управління змінами  
конкурентоорієнтованого підприємства шляхом  
розвитку ефективної диджиталізації в умовах  
безпекових загроз. *Український журнал прикладної  
економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 299 – 302.

Lozhachevska O., Zos-Kior M., Hnatenko I.  
Transformation of the change management strategy  
of a competitive enterprise through the development  
of effective digitalization in the face of security  
threats. *Ukrainian Journal of Applied Economics and  
Technology*. 2024. Volume 9. № 3, pp. 299 – 302.

*У статті досліджено трансформації стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. Впровадження диджиталізації в стратегію управління змінами допомагає підприємствам не тільки швидше реагувати на зовнішні загрози, але й бути більш стійкими до потенційних ризиків. Розробка ефективної цифрової стратегії, яка передбачає інноваційні підходи до збору, аналізу та управління даними, забезпечує можливість швидкого прийняття рішень та гнучкості в умовах кризи. Також такий підхід сприяє покращенню внутрішніх комунікацій, забезпеченню безперервності бізнесу та підвищенню продуктивності. Поглиблення досліджень у сфері цифрової трансформації допомагає зрозуміти вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність, створюючи передумови для розробки інноваційних підходів до роботи з клієнтами та зміцнення позицій підприємства на ринку. Розвиток кризового управління за допомогою цифрових технологій стає ключовим аспектом забезпечення безперервності бізнесу, що особливо актуально в умовах загострення безпекових загроз. Таким чином, перспективи цих досліджень охоплюють широкий спектр напрямів, що включає підвищення стійкості, швидкості адаптації, ефективності операцій та конкурентоспроможності підприємства, перетворюючи цифрові інструменти на потужний фактор підтримки стабільного зростання в сучасному бізнес-середовищі.*

**Ключові слова:** трансформації, стратегія, управління, організація діяльності, управління змінами, диджитал-орієнтоване підприємство, розвиток підприємства, безпекові загрози, конкурентоспроможність, ефективність.

*The article examines the transformation of the change management strategy of a competitive enterprise by developing effective digitalization in the face of security threats. In the modern world, business operations are increasingly dependent on digital technologies, and enterprises face significant challenges in the face of instability and security threats, including cyber and physical risks. Digital transformation allows you to adapt faster to market changes, increases the competitiveness and flexibility of the company, helps optimize processes, and provides better information protection. Implementing digitalization in the change management strategy helps enterprises respond faster to external threats and be more resilient to potential risks. Developing an effective digital strategy, which involves innovative approaches to collecting, analyzing, and managing data, provides the ability to make quick decisions and be flexible in times of crisis. Also, such an approach helps to improve internal communications, ensure business continuity, and increase productivity. The prospects for studying the transformation of the change management strategy of a competitive enterprise through the development of digitalization in the context of security threats are significant for ensuring stability, efficiency, and long-term development of the business. The study of innovative approaches to digital security opens opportunities for creating new data protection mechanisms that ensure the enterprise's resilience to various threats. Such transformation involves adapting management strategies to unstable conditions and expanding the enterprise's capabilities for timely adaptation to external changes. Research in this area provides the basis for the development of artificial intelligence and machine learning, which can significantly increase the efficiency of decision-making and data analysis processes, especially in crisis situations. The development of digitalization also contributes to the optimization of internal communication processes, which, in turn, accelerates the response to market changes and improves the coordination of actions at all levels of management. Deepening research in digital transformation helps to understand the impact of digital technologies on competitiveness, creating the prerequisites for developing innovative approaches to working*

---

*with customers and strengthening the company's position in the market. The development of digital technologies in crisis management is becoming essential to ensuring business continuity, which is especially relevant in aggravating security threats. Thus, the prospects of this research cover a wide range of areas, including increasing resilience, speed of adaptation, operational efficiency, and competitiveness of the enterprise, turning digital tools into a decisive factor in supporting sustainable growth in the modern business environment.*

**Keywords:** *transformations, strategy, management, organization of activities, change management, digital-oriented enterprise, enterprise development, security threats, competitiveness, efficiency.*

---

### **Вступ**

Актуальність дослідження трансформації стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства через розвиток ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз є надзвичайно високою. У сучасному світі бізнес-операції все більше залежать від цифрових технологій, а підприємства стикаються зі значними викликами в умовах нестабільності та безпекових загроз, що можуть включати як кіберзагрози, так і фізичні ризики. Цифрова трансформація дозволяє швидше адаптуватися до змін ринку, підвищує конкурентоспроможність і гнучкість компанії, допомагає оптимізувати процеси, а також забезпечує кращий захист інформації.

Упровадження диджиталізації в стратегію управління змінами допомагає підприємствам не тільки швидше реагувати на зовнішні загрози, але й бути більш стійкими до потенційних ризиків. Розробка ефективної цифрової стратегії, яка передбачає інноваційні підходи до збору, аналізу та управління даними, забезпечує можливість швидкого прийняття рішень та гнучкості в умовах кризи. Також такий підхід сприяє покращенню внутрішніх комунікацій, забезпеченню безперервності бізнесу та підвищенню продуктивності. Таким чином, дослідження та вдосконалення механізмів диджиталізації в контексті управління змінами є актуальним і необхідним кроком для підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного динамічного і небезпечного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження [2; 7] акцентують увагу на тому, що трансформація системи управління вимагає розробки та впровадження інноваційних стратегій. Це пов'язано з необхідністю адаптації до динамічних змін ринкового середовища та непередбачуваних загроз. Інноваційні стратегії дають змогу підвищувати конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати його стійкість.

Я. А. Коменський [3] відзначає важливість еволюційного розвитку систем управління. Автор підкреслює, що для успішної трансформації необхідно забезпечити поступову модернізацію та вдосконалення управлінських структур і процесів, що передбачає впровадження гнучких механізмів реагування на зміни в умовах зовнішніх загроз.

В останніх дослідженнях [4; 8] розглядається важливість розвитку стійкості та адаптивності підприємства в умовах кризи та безпекових викликів. Науковці підкреслюють, що підприємства повинні впроваджувати адаптивні моделі управління, які зможуть швидко змінюватися у відповідь на зовнішні виклики.

Адам Сміт [5] акцентує увагу на значенні цифрових технологій для забезпечення ефективної трансформації управління. Він підкреслює, що цифровізація дозволяє автоматизувати процеси, підвищувати швидкість прийняття рішень та забезпечувати ефективність в умовах невизначеності.

Дослідження [1; 6] показують, що кризи часто стають каталізаторами змін у системах управління. Автори відзначають, що в умовах зовнішніх загроз підприємства змушені швидко змінювати традиційні підходи до управління, що сприяє їхньому еволюційному розвитку.

Наукові дослідження показують, що ефективна трансформація системи управління інноваційно орієнтованого підприємства є ключовим фактором його успішної діяльності в умовах безпекових загроз. Впровадження інновацій, підвищення адаптивності, цифровізація та еволюційний підхід до змін є ключовими елементами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Цей напрям є перспективним для подальших досліджень, зокрема у контексті конкретних галузей та типів загроз, а також розробки практичних рекомендацій для підприємств.

### **Формулювання цілей статті**

Формулювання мети статті дослідження трансформації системи управління інноваційно орієнтованого підприємства шляхом його еволюційного розвитку в умовах безпекових загроз.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

У сучасних умовах динамічного розвитку глобального середовища та підвищення рівня безпекових загроз, управління підприємством, орієнтованим на інновації, стає більш складним завданням. Інноваційно орієнтовані підприємства стикаються з постійною необхідністю швидко адаптуватися до змінних умов ринку, забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність, а також залишатися гнучкими у реагуванні на загрози, що виникають. Отже, трансформація системи управління такими підприємствами є стратегічним пріоритетом. Еволюційний підхід до розвитку системи управління дозволяє поступово впроваджувати зміни, які базуються на накопиченому досвіді та аналітичних даних щодо функціонування підприємства в умовах ризиків. Еволюційний розвиток передбачає систематичне вдосконалення організаційної структури, функцій управління та процесів прийняття рішень на підприємстві. Здатність швидко адаптувати управлінську систему до нових викликів і загроз стає ключовим фактором для забезпечення стабільного функціонування бізнесу. Трансформація системи управління в таких умовах має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та

антикризового підходу до організації управлінських процесів. Основним завданням еволюційного підходу є створення системи, що здатна реагувати на зміну зовнішніх факторів, а також на внутрішні виклики, пов'язані зі збереженням інноваційної діяльності як основного джерела конкурентних переваг.

В умовах безпекових загроз, таких як військові конфлікти, політична нестабільність, економічні кризи чи кіберзагрози, особливо важливо приділяти увагу адаптивним механізмам управління. Це включає створення гнучкої системи моніторингу та аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, здатних впливати на стабільність підприємства. Трансформація управління має на меті зменшення рівня ризиків і забезпечення безпеки функціонування бізнесу навіть у кризових ситуаціях. Дослідження підкреслюють важливість розвитку методів прогнозування та оцінки загроз, що дозволяє підприємству зосередитися на профілактиці ризиків і підвищенні оперативності реагування.

Ключовою складовою трансформації системи управління є інноваційна діяльність, яка повинна бути інтегрована у всі рівні управління підприємством. Інновації в процесах прийняття рішень, стратегічному плануванні та організаційній структурі є необхідною умовою для розвитку підприємства в умовах підвищених загроз. Підприємства, що орієнтуються на інновації, здатні краще пристосовуватися до змінного середовища, що дає їм значні переваги на ринку. Інноваційний потенціал має бути підкріплений розробкою нових технологій, продуктів та методів управління, що дозволить підвищити ефективність і продуктивність діяльності.

Особлива увага приділяється питанню забезпечення швидкої адаптації підприємства до зовнішніх загроз і підвищення його стійкості. В межах еволюційного підходу до розвитку системи управління важливо запровадити підхід до управління ризиками, що базується на аналізі отриманого досвіду та надійних даних. Це означає, що управлінські рішення повинні базуватися на чітко визначених процедурах та інструментах для виявлення, аналізу та мінімізації ризиків. Створення таких адаптивних механізмів дозволяє ефективніше реагувати на різні види загроз і запобігати можливим негативним наслідкам для підприємства. Проаналізуємо еволюційну трансформацію через показник динаміки доданої вартості суб'єктів господарювання в Україні (табл. 1).

Дані таблиці 1 відображають додану вартість, створену суб'єктами господарювання України у період з 2013 до 2022 року. Таблиця охоплює інформацію про динаміку внеску великих, середніх, малих підприємств та мікропідприємств у загальний обсяг економіки країни.

**Таблиця 1. Додана вартість суб'єктів господарювання в Україні, 2013–2022 рр.**

| Роки | Усього, тис. грн | Суб'єкти великого підприємства, % | Суб'єкти середнього підприємства, % | Суб'єкти малого підприємства, % | В тому числі суб'єкти мікропідприємства, % |
|------|------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| 2013 | 1038411303,0     | 40,1                              | 39,9                                | 20,0                            | 9,1  |
| 2014 | 1293595472,0     | 41,0                              | 37,9                                | 21,1                            | 10,3                                       |
| 2015 | 1396286261,2     | 41,9                              | 38,7                                | 19,4                            | 8,8  |
| 2016 | 1805589105,5     | 37,7                              | 41,0                                | 21,3                            | 10,3                                       |
| 2017 | 2257297488,3     | 37,4                              | 38,6                                | 24,0                            | 12,6                                       |
| 2018 | 2510656579,2     | 35,7                              | 38,4                                | 25,9                            | 13,8                                       |
| 2019 | 2973636234,2     | 33,6                              | 39,8                                | 26,6                            | 14,5                                       |
| 2020 | 3140864365,7     | 29,8                              | 36,5                                | 33,7                            | 18,7                                       |
| 2021 | 4431364557,1     | 33,9                              | 38,3                                | 27,8                            | 15,5                                       |
| 2022 | 3673571257,5     | 27,6                              | 45,0                                | 27,4                            | 10,4                                       |

Протягом цього періоду спостерігається певна трансформація структури економіки України. На початку аналізованого періоду, у 2013 році, великі підприємства займали домінуюче положення, забезпечуючи понад 40% загальної доданої вартості. Однак їхня частка поступово знижувалася і досягла найнижчого рівня у 2022 році – 27,6%. Це може свідчити про зміни у бізнес-середовищі та економічні процеси, зокрема унаслідок макроекономічних чинників, таких як політична нестабільність, військові дії та кризові явища.

Паралельно з цим зростала роль середніх підприємств. Їхня частка поступово збільшувалася, особливо помітне зростання у 2022 році, коли цей сегмент

досяг найвищого показника в 45%. Це може бути результатом адаптації середнього бізнесу до нових умов або зміни політики регулювання, яка сприяла активізації цього сектору.

Щодо малих підприємств, то їхня частка також зростала, особливо в період із 2017 до 2019 року, коли вони створювали понад чверть доданої вартості. Проте з 2020 року спостерігається незначне зниження їхнього внеску. Мікропідприємства, які є підкатегорією малих, також демонструють подібну тенденцію, причому їхня частка зросла з 9,1% у 2013 році до пікового рівня 18,7% у 2020 році, а потім знову знизилася. Загалом ця таблиця відображає зміни в економічному ландшафті України, що відбувалися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Зміщення акценту з великих підприємств до середніх та малих може бути пов'язаним зі зміною економічної політики або структурною адаптацією бізнесу до нових реалій.

Одним із перспективних напрямів розвитку системи управління є впровадження цифрових технологій для підвищення гнучкості і прозорості управлінських процесів. Цифровізація дозволяє інтегрувати аналітичні системи для моніторингу стану зовнішнього середовища та внутрішніх бізнес-процесів, що значно підвищує якість прийняття рішень. Технологічні інновації також сприяють ефективнішому управлінню людськими ресурсами та впровадженню нових підходів до організації роботи команди. В умовах загроз особливо важливою стає комунікація та взаємодія між різними рівнями управління для забезпечення швидкого обміну інформацією і узгодженості дій.

Таким чином, трансформація системи управління інноваційно орієнтованого підприємства в умовах безпекових загроз є комплексним і багаторівневим процесом. Він охоплює як вдосконалення

внутрішніх структур, так і впровадження інноваційних підходів до управління, адаптації та реагування на виклики. Основна мета такого розвитку – це створення стійкої та конкурентоспроможної системи управління, здатної забезпечити стабільність і ефективність функціонування підприємства навіть в умовах високого рівня ризиків та невизначеності. Еволюційний підхід дозволяє досягти цих цілей завдяки поступовому вдосконаленню управлінських процесів і методів прийняття рішень на основі отриманого досвіду та аналітичних даних.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Перспективи дослідження трансформації стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства через розвиток диджиталізації в умовах безпекових загроз є надзвичайно важливими для забезпечення стабільності, ефективності та довготривалого розвитку бізнесу. Вивчення інноваційних підходів до цифрової безпеки відкриває можливості для створення нових механізмів захисту даних, що забезпечують стійкість підприємства до різноманітних загроз. Така трансформація передбачає адаптацію управлінських стратегій до умов нестабільності, розширюючи можливості підприємства щодо своєчасної адаптації до зовнішніх змін.

Дослідження у цьому контексті дають підґрунтя для розвитку штучного інтелекту та машинного навчання, що здатні значно підвищити ефективність прийняття рішень і процесів аналізу даних, особливо у кризових ситуаціях. Також розвиток диджиталізації сприяє оптимізації внутрішніх комунікаційних процесів, що своєю чергою прискорює реакцію на ринкові зміни та покращує координацію дій на всіх рівнях управління. Поглиблення досліджень у сфері цифрової трансформації допомагає зрозуміти вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність, створюючи передумови для розробки інноваційних підходів до роботи з клієнтами та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Розвиток кризового управління за допомогою цифрових технологій стає ключовим аспектом забезпечення безперервності бізнесу, що особливо актуально в умовах загострення безпекових загроз. Таким чином, перспективи цих досліджень охоплюють широкий спектр напрямів, що включає підвищення стійкості, швидкості адаптації, ефективності операцій та конкурентоспроможність підприємства, перетворюючи цифрові інструменти на потужний фактор підтримки стабільного зростання в сучасному бізнес-середовищі.

### Література

1. Денисюк О.М. Актуальні питання соціальної роботи: навчальний посібник. Ужгород: РІК-У, 2023. 420 с.
2. Друкер П.Ф. Як управляти собою. Київ: КНИГОЛАВ, 2017. 69 с.
3. Коваленко Є.І. Коменський Я.А. Енциклопедія освіти. Київ: Юніком Інтер, 2008. С. 407-408.
4. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І. В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Vol. 2.1. P. 55-73.
5. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г., Чичун В.А. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ. 2023. 172 с.
6. Михайлов С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
8. Brown K., Smith J. The Role of Quantitative Finance in Financial Market Analysis and Decision-Making. *Financial Analysts Journal*. 2022. Vol. 78. P. 44-60.
9. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. Vol. 3(189). P. 163-167.
10. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 5. № 52. P. 162-172.

### References

1. Denysiuk, O.M. (2023). *Aktual'ni pytannia sotsial'noi roboty*. [Current nutrition of social robots]. RIK-U. Uzhhorod. Ukraine.
2. Druker, P.F. (2017). *Yak upravlyaty soboiu*. [How to manage yourself]. KNYHOLAV. Kyiv. Ukraine.
3. Kovalenko, Ye.I. Komens'kyj, Ya.A. (2008). *Entsyklopediia osvity*. [Encyclopedia of illumination]. Yunikom Inter. Kyiv. Ukraine.
4. Koval'chuk, S.V., Kovin'ko, O.M., Lisovs'kyj, I. V. (2018). «The role of digital marketing in activating international business activities of enterprises». *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. 2018. Vol. 2.1. pp. 55-73.
5. Vdovichen, A.A., Vdovichena, O.H., Chychun, V.A. (2023). *Menedzhment u pytanniakh ta vidpovidiakh*. [Management of nutrition and nutrition]. ChTEI DTEU. Chernivtsi. Ukraine.
6. Mykhajlov, S.I. (2017). *Menedzhment*. [Management]. Tsentр uchbovoi literatury. Kyiv. Ukraine.
7. Porter, M. (2020). *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej i konkurentiv*. [Competitive strategy. Techniques for analyzing galusies and competitors]. Nash format. Kyiv. Ukraine.
8. Brown, K., Smith, J. (2022). «The Role of Quantitative Finance in Financial Market Analysis and Decision-Making». *Financial Analysts Journal*. Vol. 78. pp. 44-60.
9. Stolyarov, V., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Petchenko, M. (2022). «Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises». *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. Vol. 3(189). pp. 163-167.
10. Zham, O., Rudyka, V., Voronko-Nevidnycha, T., Bebko, S., Shikovets, C., Kvita, H. (2023). «Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise». *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 5. № 52. pp. 162-172.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2024 р.