

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КУЧКИН Дмитро Валерійович

УДК: 005.21:005.7:004.9

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління стратегічним розвитком підприємства через
впровадження цифрової культури (на прикладі АТ «Рудь»)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Лавриненко Світлана Олександрівна

Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Кучкин Д. В. Управління стратегічним розвитком підприємства через впровадження цифрової культури (на прикладі АТ «Рудь»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. Проведено аналіз господарської діяльності АТ «Рудь», оцінено особливості його стратегічного розвитку та рівень впровадження елементів цифрової культури. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком АТ «Рудь».

Ключові слова: підприємство, стратегічний розвиток, цифрова культура, цифрова трансформація, цифровізація, менеджмент, система управління.

SUMMARY

Kuchkin D.V. Management of the strategic development of the enterprise through the implementation of digital culture (on the example of Rud JSC). – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The theoretical and practical aspects of managing the strategic development of the enterprise in the conditions of digital transformation were investigated in the qualification work. An analysis of the economic activity of JSC «Rud» was carried out, the peculiarities of its strategic development and the level of implementation of elements of digital culture were evaluated. Practical recommendations for improving the management of strategic development of «Rud» JSC have been developed.

Keywords: enterprise, strategic development, digital culture, digital transformation, digitalization, management, management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КУЛЬТУРИ	7
1.1. Сутність, принципи та інструменти управління стратегічним розвитком підприємства	7
1.2. Цифрова культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: зміст, складові та особливості формування	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АТ «РУДЬ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика та оцінка стратегічного розвитку підприємства	16
2.2 Аналіз цифрової культури в системі стратегічного управління підприємством	20
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АТ «РУДЬ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ	25
3.1 Формування механізму розвитку цифрової культури як складової стратегічного управління АТ «Рудь»	25
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства на основі цифрових технологій та оцінка їх результативності	29
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, активним розвитком цифрових технологій та посиленням конкуренції на ринку. У таких умовах забезпечення стратегічного розвитку підприємств потребує впровадження нових підходів до управління, здатних підвищити адаптивність, інноваційність та ефективність діяльності організацій. Одним із ключових чинників успішної цифрової трансформації підприємств виступає цифрова культура, яка формує готовність персоналу до використання сучасних технологій, підтримує інноваційне мислення та сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

Для українських підприємств питання формування цифрової культури набуває особливої актуальності в умовах цифровізації бізнес-процесів, розвитку електронних комунікацій та необхідності забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Впровадження цифрової культури дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й створити підґрунтя для реалізації стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим дослідження управління стратегічним розвитком підприємства через впровадження цифрової культури є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку підприємств та цифрової трансформації активно досліджуються вітчизняними і зарубіжними науковцями. Теоретичні засади стратегічного управління розкриті у працях Климчук О. В., Козловського С. В., Лаврова Р. І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга та інших учених. Значний внесок у дослідження проблем управління розвитком підприємств здійснили українські науковці З. Шершньова, В. Василенко, І. Бланк та інші. Питання цифровізації бізнесу, цифрової трансформації та формування цифрової культури висвітлені у працях Д. Чернух, Н. Трушкіна, Т. Давенпорта, Дж. Вестермана, Е. Бриньолфссона, А. Макафі та інших дослідників.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання інтеграції цифрової культури в систему управління стратегічним розвитком підприємства потребують подальшого дослідження, особливо з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств у сучасних умовах.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком підприємства через впровадження цифрової культури на прикладі АТ «Рудь».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади управління стратегічним розвитком підприємства;
- розкрити сутність та значення цифрової культури в сучасній системі управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Рудь» та проаналізувати його стратегічний розвиток;
- здійснити аналіз цифрової культури в системі стратегічного управління АТ «Рудь»;
- виявити чинники, що впливають на ефективність впровадження цифрової культури на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком АТ «Рудь» на основі розвитку цифрової культури;
- оцінити очікувану результативність запропонованих заходів.

Об'єкт та предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес управління стратегічним розвитком підприємства АТ «Рудь». *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства через впровадження цифрової культури на прикладі АТ «Рудь».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, цифрової трансформації та формування цифрової

культури підприємств. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, *методи аналізу та синтезу* застосовано для вивчення теоретичних засад стратегічного розвитку підприємства та цифрової культури; *системний підхід* - для дослідження взаємозв'язку між цифровою культурою та стратегічним розвитком підприємства; *метод порівняння* - для оцінювання сучасних підходів до управління розвитком підприємств; *економічний та статистичний аналіз* - для дослідження діяльності підприємства; *графічний метод* - для наочного відображення результатів дослідження; *узагальнення та логічний метод* - для формування висновків і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, цифрової трансформації та цифрової культури, матеріали наукових конференцій, монографії, внутрішня документація та фінансово-економічна звітність АТ «Рудь», інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства через впровадження та розвиток цифрової культури. Запропоновані заходи можуть бути використані АТ «Рудь» для підвищення ефективності стратегічного управління, прискорення процесів цифрової трансформації, розвитку цифрових компетентностей персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Кучкин Д.В. Цифрова культура як інструмент стратегічного розвитку АТ «РУДЬ». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). «Поліський національний

університет». С.149-143.

2. Кучкин Д.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність, види та особливості успіху. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). «Поліський національний університет». С. 254-258.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 41 сторінці комп'ютерного тексту (основна частина - 37 сторінок). За структурою робота становить вступ, три розділи висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність, принципи та інструменти управління стратегічним розвитком підприємства

Стратегічний розвиток підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового функціонування. Посилення глобалізаційних процесів, розвиток цифрових технологій, швидкі зміни ринкового середовища та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління стратегічним розвитком. Саме стратегічний підхід до управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати внутрішні процеси до нових умов та забезпечувати досягнення довгострокових цілей.

В науковій літературі поняття «стратегічний розвиток підприємства» розглядається як процес якісних і кількісних змін у діяльності підприємства, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей та забезпечення його сталого функціонування в перспективі. Стратегічний розвиток охоплює не лише економічне зростання підприємства, а й удосконалення організаційної структури, підвищення інноваційного потенціалу, розвиток людських ресурсів, впровадження сучасних технологій та формування нових конкурентних переваг [2; 6;16; 23].

Управління стратегічним розвитком підприємства являє собою цілеспрямований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку організації відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Основною метою такого управління є формування умов для стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та максимального

використання наявного потенціалу.

Особливістю управління стратегічним розвитком є його орієнтація на майбутнє. На відміну від оперативного управління, яке зосереджується на вирішенні поточних завдань, стратегічне управління спрямоване на визначення перспективних напрямів діяльності підприємства, прогнозування можливих змін та розробку механізмів адаптації до них. Це дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни ринкового середовища, а й активно формувати власні конкурентні переваги [4; 11;14; 21].

Ефективність управління стратегічним розвитком значною мірою залежить від дотримання певних принципів (рис.1.1).

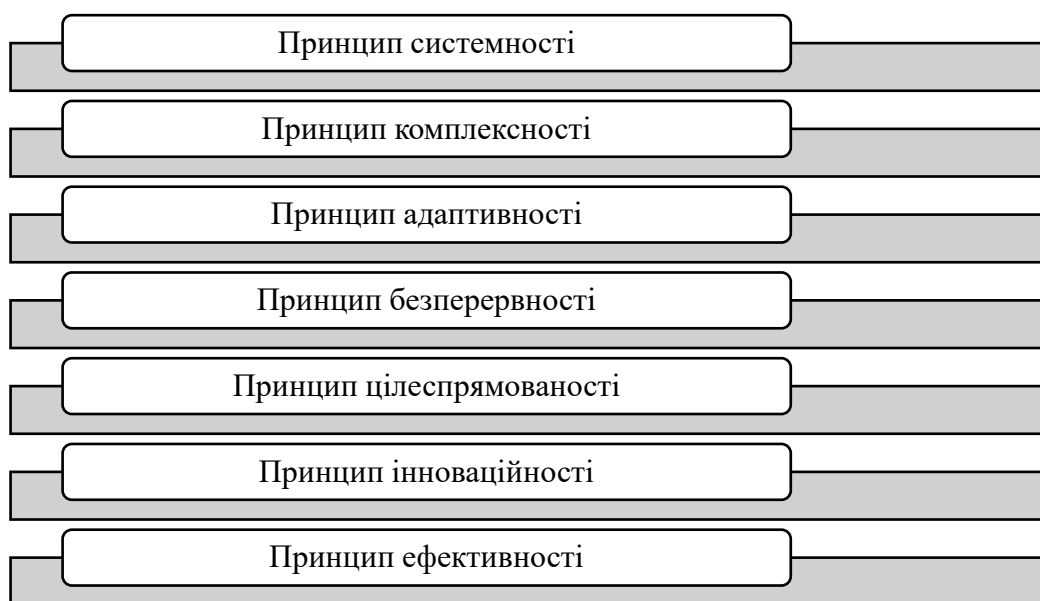


Рис. 1.1. Принципи управління стратегічним розвитком

Джерело: побудовано автором на основі досліджень

Принцип системності передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи, усі елементи якої взаємопов'язані між собою. Будь-які стратегічні зміни мають враховувати вплив на всі функціональні підсистеми підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, персонал та інформаційне забезпечення.

Принцип комплексності означає необхідність урахування сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. Формування стратегії має базуватися на всебічному аналізі ресурсного

потенціалу, конкурентного середовища, ринкових тенденцій та перспектив розвитку галузі.

Принцип адаптивності передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах цифрової трансформації, економічної нестабільності та високої конкуренції підприємства повинні постійно коригувати свої стратегічні орієнтири відповідно до нових викликів і можливостей.

Принцип безперервності полягає в тому, що процес стратегічного розвитку не має обмежуватися розробкою окремих стратегічних документів. Він повинен здійснюватися постійно шляхом моніторингу результатів діяльності, оцінювання ефективності реалізованих заходів та своєчасного внесення необхідних коректив [7; 12].

Принцип цілеспрямованості передбачає чітке визначення стратегічних цілей підприємства та концентрацію ресурсів на їх досягненні. Всі управлінські рішення повинні бути узгоджені із загальною стратегією розвитку організації.

Принцип інноваційності набуває особливого значення в сучасних умовах цифровізації економіки. Він передбачає впровадження нових технологій, управлінських підходів та інноваційних рішень, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Принцип ефективності орієнтує систему управління на досягнення максимального результату при оптимальному використанні ресурсів. Реалізація стратегічних заходів повинна забезпечувати економічний, організаційний та соціальний ефект.

Важливу роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства відіграють інструменти стратегічного управління. Вони являють собою сукупність методів, моделей та практичних механізмів, що використовуються для аналізу середовища функціонування підприємства, формування стратегії та контролю її реалізації [4; 13; 17; 25].

Одним із найбільш поширених інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища. Використання SWOT-аналізу сприяє формуванню обґрунтованих стратегічних рішень та визначенню перспективних напрямів розвитку.

Для аналізу зовнішнього середовища широко застосовується PEST-аналіз, який дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Особливо актуальним цей інструмент є в умовах цифрової трансформації, коли технологічні зміни стають одним із визначальних чинників розвитку бізнесу.

Суттєве значення має також конкурентний аналіз, зокрема модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Вона дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, вплив постачальників і споживачів, загрозу появи нових конкурентів та товарів-замінників [19; 29].

У процесі стратегічного управління широко використовуються методи стратегічного планування, які передбачають визначення місії підприємства, формування стратегічних цілей, розробку альтернативних варіантів розвитку та вибір найбільш ефективної стратегії. Важливим інструментом реалізації стратегії є система ключових показників ефективності (KPI), яка забезпечує можливість контролю досягнення встановлених цілей та оцінювання результативності діяльності підприємства.

Останніми роками особливого значення набувають цифрові інструменти стратегічного управління. Використання сучасних інформаційних систем, технологій аналізу даних, платформ управління бізнес-процесами та систем підтримки прийняття рішень сприяє підвищенню якості стратегічного планування та забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше реалізовувати обрану стратегію розвитку [13;16;18; 29].

Отже, управління стратегічним розвитком підприємства є складним та багатогранним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової

ефективності та конкурентоспроможності організації. Її успішна реалізація ґрунтується на дотриманні принципів системності, комплексності, адаптивності, безперервності, цілеспрямованості, інноваційності та ефективності, а також на використанні сучасних інструментів стратегічного аналізу, планування та контролю. В умовах цифрової трансформації роль стратегічного управління суттєво зростає, оскільки саме воно створює основу для формування стійких конкурентних переваг та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

1.2. Цифрова культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: зміст, складові та особливості формування

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Процеси цифрової трансформації змінюють традиційні підходи до управління, організації праці, комунікацій та взаємодії із зовнішнім середовищем. У цих умовах важливого значення набуває не лише технічне забезпечення цифровізації, а й формування відповідного середовища, яке сприятиме ефективному використанню цифрових технологій. Таким середовищем виступає цифрова культура підприємства, що дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників його стратегічного розвитку.

Цифрова культура є відносно новим поняттям у теорії менеджменту, що сформувалося під впливом розвитку цифрової економіки та інформаційного суспільства. У широкому розумінні цифрову культуру можна визначити як сукупність цінностей, норм поведінки, знань, компетентностей та управлінських підходів, які забезпечують ефективне використання цифрових технологій у діяльності підприємства. Вона формує ставлення працівників до інновацій, визначає рівень їх готовності до змін та сприяє розвитку цифрового мислення в організації [16; 18; 23; 31; 37].

На відміну від традиційної корпоративної культури, яка переважно

орієнтована на підтримку організаційних цінностей і правил поведінки, цифрова культура акцентує увагу на відкритості до інновацій, швидкості прийняття рішень, гнучкості управління, розвитку цифрових компетентностей персоналу та ефективному використанні інформаційних ресурсів. Саме тому цифрова культура розглядається як важлива складова процесу цифрової трансформації підприємства та необхідна умова його довгострокового розвитку.

В умовах сьогодення функціонування підприємств цифрова культура стає стратегічним ресурсом підприємства. Вона сприяє підвищенню швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечує ефективне впровадження інновацій та створює передумови для формування нових конкурентних переваг. Підприємства, які приділяють належну увагу розвитку цифрової культури, отримують можливість швидше впроваджувати сучасні технології, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність управлінських рішень [2; 6;16;23].

Важливість цифрової культури для стратегічного розвитку підприємства пояснюється тим, що цифрова трансформація не обмежується лише придбанням сучасного програмного забезпечення або автоматизацією окремих процесів. Ефективність використання цифрових технологій значною мірою залежить від готовності персоналу до змін, рівня його цифрових навичок та здатності організації підтримувати інноваційні ініціативи. За відсутності відповідної цифрової культури навіть найсучасніші технологічні рішення можуть не забезпечити очікуваних результатів.

Цифрова культура підприємства складається з кількох взаємопов'язаних елементів (рис.1.2). Однією з її ключових складових є цифрове лідерство. Керівництво підприємства відіграє вирішальну роль у формуванні цифрової культури, оскільки саме воно визначає стратегічні пріоритети розвитку, підтримує впровадження інновацій та створює умови для розвитку цифрових компетентностей працівників. Цифровий лідер не лише використовує сучасні технології в управлінні, але й виступає ініціатором організаційних змін та

мотивує персонал до їх підтримки [7; 8;14;22; 29].

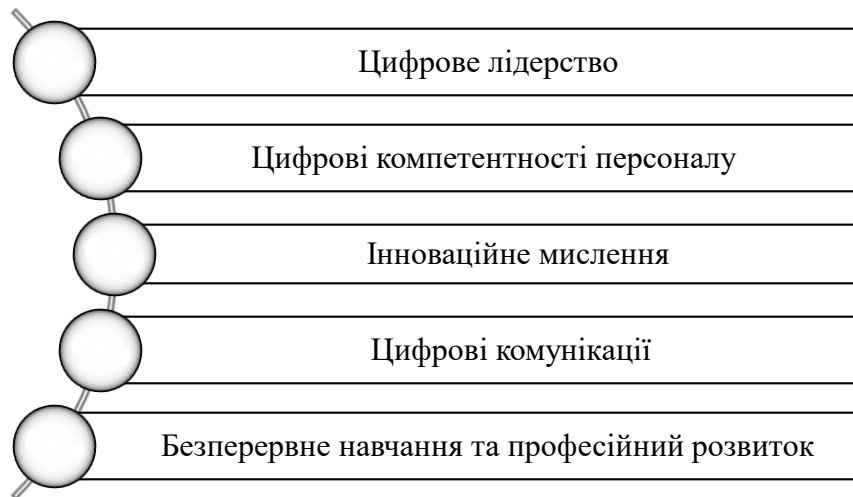


Рис.1.2. Елементи цифрової культури

Джерело: досліджено автором

Наступною складовою цифрової культури є цифрові компетентності персоналу. Вони охоплюють сукупність знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного використання цифрових технологій у професійній діяльності. До таких компетентностей належать навички роботи з інформаційними системами, цифровими платформами, аналітичними інструментами, а також здатність швидко опановувати нові технологічні рішення. Розвиток цифрових компетентностей працівників є важливою передумовою успішної цифрової трансформації підприємства.

Важливим елементом цифрової культури виступає інноваційне мислення. Воно передбачає готовність працівників до пошуку нових підходів до вирішення проблем, використання сучасних технологій та впровадження організаційних змін. Інноваційне мислення сприяє підвищенню творчої активності персоналу та забезпечує здатність підприємства адаптуватися до нових викликів зовнішнього середовища [12; 19; 21; 27].

Ще однією складовою цифрової культури є цифрові комунікації. Сучасні підприємства активно використовують електронні засоби взаємодії, корпоративні інформаційні системи, платформи для командної роботи та інші цифрові інструменти обміну інформацією. Розвинена система цифрових

комунікацій забезпечує оперативність управлінських процесів, покращує координацію діяльності структурних підрозділів та сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень.

Особливе значення в структурі цифрової культури має орієнтація на безперервне навчання та професійний розвиток. В умовах стрімкого розвитку технологій знання та навички працівників швидко втрачають актуальність. Тому підприємства повинні створювати умови для постійного підвищення кваліфікації персоналу, розвитку цифрових компетентностей та освоєння нових технологічних рішень [24; 29; 33].

Формування цифрової культури є складним і тривалим процесом, який потребує системного підходу. Насамперед керівництво підприємства має визначити стратегічні цілі цифрової трансформації та інтегрувати їх у загальну систему стратегічного управління. Важливим завданням є також створення сприятливого організаційного середовища, яке підтримуватиме інновації та заохочуватиме працівників до використання цифрових технологій.

Одним із ключових напрямів формування цифрової культури є розвиток цифрових компетентностей персоналу через навчання, тренінги, професійні курси та програми підвищення кваліфікації. Водночас важливо забезпечити ефективну внутрішню комунікацію щодо цілей та переваг цифрових змін, що сприятиме зниженню опору персоналу та підвищенню рівня його залученості до процесу трансформації.

Цифрова культура стає невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства. Вона забезпечує ефективне впровадження цифрових технологій, підвищує рівень інноваційності організації, сприяє розвитку людського капіталу та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. Для підприємств, які прагнуть забезпечити довгостроковий розвиток та успішно функціонувати в умовах цифрової економіки, формування цифрової культури є не лише актуальним завданням, а й стратегічною необхідністю [3; 11; 15; 35].

Отже, цифрова культура являє собою сукупність цінностей,

компетентностей та управлінських підходів, що забезпечують ефективне використання цифрових технологій у діяльності підприємства. Її розвиток сприяє підвищенню адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства, а також виступає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей в умовах цифрової трансформації економіки.

Отже, стратегічний розвиток підприємства є комплексним процесом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Ефективне управління стратегічним розвитком ґрунтується на використанні сучасних принципів, методів та інструментів стратегічного менеджменту, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни та формувати перспективні напрями діяльності. Водночас в умовах цифрової трансформації важливим чинником реалізації стратегічних цілей підприємства виступає цифрова культура, що сприяє розвитку цифрових компетентностей персоналу, підтримці інновацій та підвищенню ефективності управлінських процесів. Формування цифрової культури створює необхідні передумови для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства та забезпечення його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АТ «РУДЬ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка стратегічного розвитку підприємства

АТ «Рудь» є одним із найбільших виробників морозива та замороженої продукції в Україні, продукція якого представлена практично в усіх регіонах країни. Підприємство функціонує на базі сучасного виробничого комплексу, оснащеного високотехнологічним обладнанням, що забезпечує повний цикл виробництва - від закупівлі сировини до реалізації готової продукції кінцевим споживачам. Виробнича діяльність товариства здійснюється відповідно до міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів, що дозволяє підтримувати високий рівень довіри споживачів та забезпечувати конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Значна увага приділяється модернізації виробничих потужностей, розширенню асортименту продукції, впровадженню інноваційних технологій та вдосконаленню системи управління. Стратегія розвитку АТ «Рудь» орієнтована на зміцнення ринкових позицій, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток людського капіталу та впровадження сучасних цифрових рішень у виробничі та управлінські процеси. Завдяки поєднанню виробничого потенціалу, впізнаваності бренду, налагодженої системи збуту та інноваційного підходу до ведення бізнесу підприємство утримує лідируючі позиції у своїй галузі та має значний потенціал для подальшого стратегічного розвитку. Важливою особливістю діяльності АТ «Рудь» є орієнтація на інноваційний розвиток, модернізацію виробництва та підтримання високих стандартів якості продукції. Підприємство постійно оновлює виробничі потужності, впроваджує сучасні технології та розширює асортимент продукції відповідно до потреб споживачів. Це сприяє зміцненню

конкурентних позицій підприємства та забезпечує його стабільний розвиток навіть в умовах економічної нестабільності.

Для оцінки економічного стану та стратегічного розвитку підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники його діяльності (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Рудь»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2023 (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2 855 378	3 378 734	3 727 500	+872 122
Чистий прибуток, тис. грн	323 291	290 352	275 942	-47 349
Активи, тис. грн	2 543 600	2 876 900	3 058 618	+515 018
Власний капітал, тис. грн	1 895 400	2 146 800	2 418 840	+523 440
Зобов'язання, тис. грн	648 200	730 100	639 778	-8 422
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	721	738	738	+17

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Дані табл. 2.1 свідчать про загалом позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку АТ «Рудь» протягом 2023-2025 рр. Найбільш вагомою тенденцією є зростання чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2025 р. обсяг чистого доходу становив 3 727 500 тис. грн, що на 872 122 тис. грн або 30,5 % більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства, ефективну маркетингову політику та зміцнення ринкових позицій компанії.

Водночас динаміка чистого прибутку має неоднозначний характер. Якщо у 2023 р. прибуток становив 323 291 тис. грн, то у 2025 р. його обсяг скоротився до 275 942 тис. грн. Зниження прибутку на 47 349 тис. грн може бути пов'язане зі зростанням виробничих витрат, підвищенням цін на енергоносії, логістичні послуги та сировину, а також зі збільшенням витрат на підтримання та розвиток виробничої діяльності.

Позитивною тенденцією є збільшення вартості активів підприємства. Протягом досліджуваного періоду їх обсяг зріс на 515 018 тис. грн або на 20,3 %, що свідчить про розширення ресурсного потенціалу та нарощення

виробничих можливостей підприємства. Зростання активів є важливою передумовою забезпечення подальшого стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз структури джерел фінансування показує, що власний капітал АТ «Рудь» збільшився на 523 440 тис. грн, що характеризує зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення рівня його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Одночасно спостерігається незначне скорочення зобов'язань у 2025 р. порівняно з 2023 р., що є позитивним фактором та свідчить про ефективну політику управління фінансовими ресурсами.

Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період збільшилася на 17 осіб, що свідчить про стабільність кадрового потенціалу підприємства та підтримання необхідного рівня трудових ресурсів для забезпечення виробничої діяльності.

Таким чином, результати аналізу основних фінансово-економічних показників дозволяють зробити висновок про стабільний розвиток АТ «Рудь», що характеризується зростанням доходів, активів та власного капіталу. Разом із тим скорочення чистого прибутку свідчить про необхідність пошуку додаткових резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для більш повної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники ефективності та фінансової стійкості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності АТ «Рудь»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р./2023 р.
Рентабельність продажу, %	11,3	8,6	7,4	-3,9
Рентабельність активів, %	12,7	10,1	9,0	-3,7
Рентабельність власного капіталу, %	17,1	13,5	11,4	-5,7
Коефіцієнт автономії	0,75	0,75	0,79	+0,04

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Рентабельність продажу протягом досліджуваного періоду демонструє тенденцію до зниження. У 2023 р. цей показник становив 11,3 %, тоді як у 2025 р. знизився до 7,4 %. Зменшення показника на 3,9 відсоткових пункти

свідчить про скорочення прибутковості реалізації продукції та зростання витрат на виробництво і збут.

Аналогічна тенденція характерна для рентабельності активів. У 2023 р. на кожну гривню активів підприємство отримувало 12,7 копійки чистого прибутку, тоді як у 2025 р. цей показник зменшився до 9,0 копійки. Це свідчить про деяке зниження ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Рентабельність власного капіталу також знизилася з 17,1 % у 2023 р. до 11,4 % у 2025 р. Незважаючи на негативну динаміку, значення показника залишається достатньо високим, що характеризує ефективне використання власних фінансових ресурсів та збереження інвестиційної привабливості підприємства.

Водночас показники фінансової стійкості демонструють позитивні тенденції. Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду зріс з 0,75 до 0,79. Це означає, що майже 79 % активів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу, що є свідченням високої фінансової незалежності та низького рівня фінансових ризиків.

Позитивною є також динаміка коефіцієнта фінансової залежності, який знизився з 1,34 до 1,26. Зменшення цього показника свідчить про скорочення залежності підприємства від позикових коштів та покращення структури капіталу.

Отже, результати аналізу показників ефективності діяльності АТ «Рудь» дозволяють зробити висновок, що підприємство зберігає високий рівень фінансової стійкості та незалежності. Незважаючи на певне зниження показників прибутковості, підприємство продовжує демонструвати ефективне використання наявних ресурсів та має достатній потенціал для подальшого стратегічного розвитку. Враховуючи сучасні тенденції цифрової трансформації, одним із перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності може стати подальше впровадження цифрових технологій та розвиток цифрової культури підприємства.

2.2. Аналіз цифрової культури в системі стратегічного управління АТ «Рудь»

Рівень сформованості цифрової культури є одним із ключових чинників, що визначають ефективність стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Цифрова культура визначає готовність організації до впровадження інноваційних технологій, рівень цифрових компетентностей працівників, особливості корпоративної взаємодії та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для АТ «Рудь», яке займає провідні позиції на ринку морозива та замороженої продукції України, розвиток цифрової культури є важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей.

Проведений аналіз діяльності підприємства свідчить, що АТ «Рудь» активно використовує сучасні інформаційні технології у виробничій та управлінській діяльності. На підприємстві впроваджено автоматизовані системи обліку, використовуються сучасні засоби комунікації та електронного документообігу, здійснюється цифровий контроль окремих виробничих процесів. Разом із тим рівень розвитку цифрової культури потребує комплексної оцінки за основними складовими.

Для оцінки рівня розвитку цифрової культури АТ «Рудь» було використано метод аналітичного оцінювання, що базується на узагальненні результатів дослідження діяльності підприємства, аналізі відкритої інформації, офіційних матеріалів підприємства, особливостей організації бізнес-процесів та застосування цифрових технологій у виробничій і управлінській діяльності. Оцінювання здійснювалося автором роботи за п'ятибальною шкалою. При цьому враховувалися такі критерії, як рівень цифровізації бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних технологій, розвиток цифрових комунікацій, підтримка інновацій керівництвом, рівень цифрових компетентностей персоналу та можливості професійного навчання працівників.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання кожна складова цифрової культури аналізувалася за наявними характеристиками діяльності підприємства. Значення «1 бал» відповідало дуже низькому рівню розвитку складової, «2 бали» - низькому, «3 бали» - середньому, «4 бали» - достатньому, а «5 балів» - високому рівню розвитку. Підсумкова оцінка цифрової культури визначалася як середнє арифметичне значення отриманих балів за всіма досліджуваними критеріями (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка складових цифрової культури АТ «Рудь»

Складова цифрової культури	Характеристика стану	Оцінка (1–5 балів)
Цифрове лідерство	Підтримка цифрових ініціатив керівництвом	4
Цифрові компетентності персоналу	Наявність навичок роботи з цифровими технологіями	3
Цифрові комунікації	Використання електронних засобів взаємодії	4
Інноваційна орієнтація	Підтримка впровадження нових технологій	4
Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація виробничих та управлінських процесів	4
Безперервне навчання персоналу	Розвиток цифрових компетентностей працівників	3
Інформаційна відкритість	Доступність інформації та обмін знаннями	4

Джерело: дослідження автора

Інтегральний показник розвитку цифрової культури становить 3,7 бали, що вказує про достатньо високий рівень розвитку цифрової культури на підприємстві. Найвищі оцінки отримали такі складові, як цифрове лідерство, цифрові комунікації, цифровізація бізнес-процесів та інноваційна орієнтація. Це підтверджує прагнення підприємства використовувати сучасні технології для підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентних переваг.

Водночас певні резерви розвитку спостерігаються у сфері підвищення цифрових компетентностей персоналу та організації безперервного навчання працівників. Саме людський фактор часто виступає ключовою умовою успішної реалізації цифрової трансформації, тому розвиток відповідних навичок має стати одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства.

Важливим аспектом аналізу цифрової культури є оцінка рівня використання цифрових інструментів у системі стратегічного управління підприємством (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Використання цифрових інструментів у системі стратегічного управління АТ «Рудь»

Цифровий інструмент	Рівень використання
ERP-системи для управління ресурсами	Високий
Електронний документообіг	Високий
CRM-системи для роботи з клієнтами	Середній
Бізнес-аналітика та звітність	Середній
Хмарні сервіси для комунікацій	Високий
Системи управління проєктами	Середній
Цифрові платформи навчання персоналу	Низький

Джерело: дослідження автора

Аналіз даних табл. 2.4 показує, що підприємство активно використовує цифрові технології для забезпечення основних бізнес-процесів. Найбільш розвиненими напрямками є електронний документообіг, автоматизація управління ресурсами та цифрові комунікації. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та оптимізації використання ресурсів.

Разом із тим недостатньо розвиненим залишається використання цифрових платформ для навчання персоналу та розвитку його компетентностей. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій це може стримувати подальше підвищення ефективності діяльності підприємства та уповільнювати процес цифрової трансформації.

Для більш комплексної оцінки стану цифрової культури АТ «Рудь» та визначення її ролі в системі стратегічного управління доцільно провести SWOT-аналіз. Застосування даного інструменту дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на розвиток цифрової культури підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, що виникають у процесі цифрової трансформації.

Результати SWOT-аналізу дають змогу оцінити поточний стан цифрової культури, виявити ключові проблеми та резерви її розвитку, а також сформулювати підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства через впровадження цифрової культури (табл.2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз цифрової культури АТ «Рудь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Підтримка цифрових змін з боку керівництва підприємства	Недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей окремих категорій працівників
Наявність автоматизованих систем управління та обліку	Відсутність комплексної програми розвитку цифрової культури
Використання електронного документообігу та цифрових комунікацій	Недостатня системність цифрового навчання персоналу
Орієнтація підприємства на інноваційний розвиток	Нерівномірне впровадження цифрових інструментів між підрозділами
Стабільний фінансовий стан, що дозволяє інвестувати у цифровізацію	Обмежене використання цифрових платформ для управління знаннями
Високий рівень впізнаваності бренду та конкурентні позиції на ринку	Опір окремих працівників організаційним та цифровим змінам
Можливості	Загрози
Подальша цифровізація виробничих і управлінських процесів	Високі темпи технологічних змін та ризик швидкого морального старіння технологій
Впровадження систем штучного інтелекту та бізнес-аналітики	Посилення конкуренції з боку підприємств із вищим рівнем цифрової зрілості
Розвиток цифрових платформ навчання персоналу	Зростання витрат на впровадження та підтримку цифрових технологій
Підвищення ефективності управлінських рішень на основі даних	Кіберзагрози та ризики втрати інформації
Розширення використання CRM- та ERP-систем	Дефіцит кваліфікованих фахівців із цифровими компетентностями
Формування цифрової корпоративної культури та цифрового лідерства	Економічна нестабільність та обмеженість інвестиційних ресурсів

Джерело: досліджено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать, що АТ «Рудь» має достатній потенціал для подальшого розвитку цифрової культури та її інтеграції в систему стратегічного управління. До основних сильних сторін належать підтримка цифрових змін керівництвом, використання автоматизованих систем управління, цифрових комунікацій та орієнтація підприємства на

інноваційний розвиток. Важливою перевагою є також стабільний фінансовий стан підприємства, який створює можливості для інвестування в цифрову трансформацію.

Водночас аналіз дозволив виявити низку слабких сторін, серед яких недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей персоналу, відсутність комплексної програми формування цифрової культури та недостатня системність цифрового навчання працівників. Зазначені недоліки можуть стримувати процес цифрової трансформації та знижувати ефективність використання сучасних технологій.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними для підприємства є подальша цифровізація бізнес-процесів, впровадження інструментів бізнес-аналітики, розвиток цифрових платформ навчання та формування цифрового лідерства. Реалізація цих можливостей сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Разом із тим існують певні загрози, пов'язані з прискоренням технологічних змін, посиленням конкуренції, кіберризиками та дефіцитом фахівців із сучасними цифровими компетентностями. Це вимагає від підприємства формування системного підходу до розвитку цифрової культури та створення механізмів адаптації до викликів цифрового середовища.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність розроблення комплексу заходів щодо розвитку цифрової культури АТ «Рудь», які повинні бути спрямовані на підвищення цифрових компетентностей персоналу, удосконалення цифрових комунікацій, впровадження сучасних цифрових платформ навчання та формування цілісної системи цифрового управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АТ «РУДЬ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Формування механізму розвитку цифрової культури як складової стратегічного управління АТ «Рудь»

Ефективність стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах цифрової трансформації визначається як рівнем впровадження цифрових технологій, так і здатністю організаційного середовища забезпечувати підтримку цифрових змін. Проведений аналіз діяльності АТ «Рудь» та оцінка рівня розвитку його цифрової культури дозволили виявити як наявні переваги, так і напрями, що потребують подальшого вдосконалення. З огляду на це, актуальним завданням є розроблення механізму розвитку цифрової культури, який сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління, розвитку цифрових компетентностей персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз цифрової культури АТ «Рудь» дозволив встановити, що підприємство має достатній рівень цифрової зрілості та активно використовує сучасні цифрові технології у виробничій та управлінській діяльності. Водночас результати SWOT-аналізу виявили низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень цифрових компетентностей окремих категорій працівників, відсутність комплексної програми розвитку цифрової культури та обмежене використання цифрових платформ навчання персоналу. У зв'язку з цим виникає необхідність формування механізму розвитку цифрової культури як складової системи стратегічного управління підприємством.

Механізм розвитку цифрової культури являє собою сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів та управлінських заходів, спрямованих на формування цифрового середовища, яке забезпечує

ефективне використання цифрових технологій та підтримує реалізацію стратегічних цілей підприємства (рис. 3.1). Його впровадження дозволить забезпечити інтеграцію цифрових цінностей у систему корпоративного управління та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

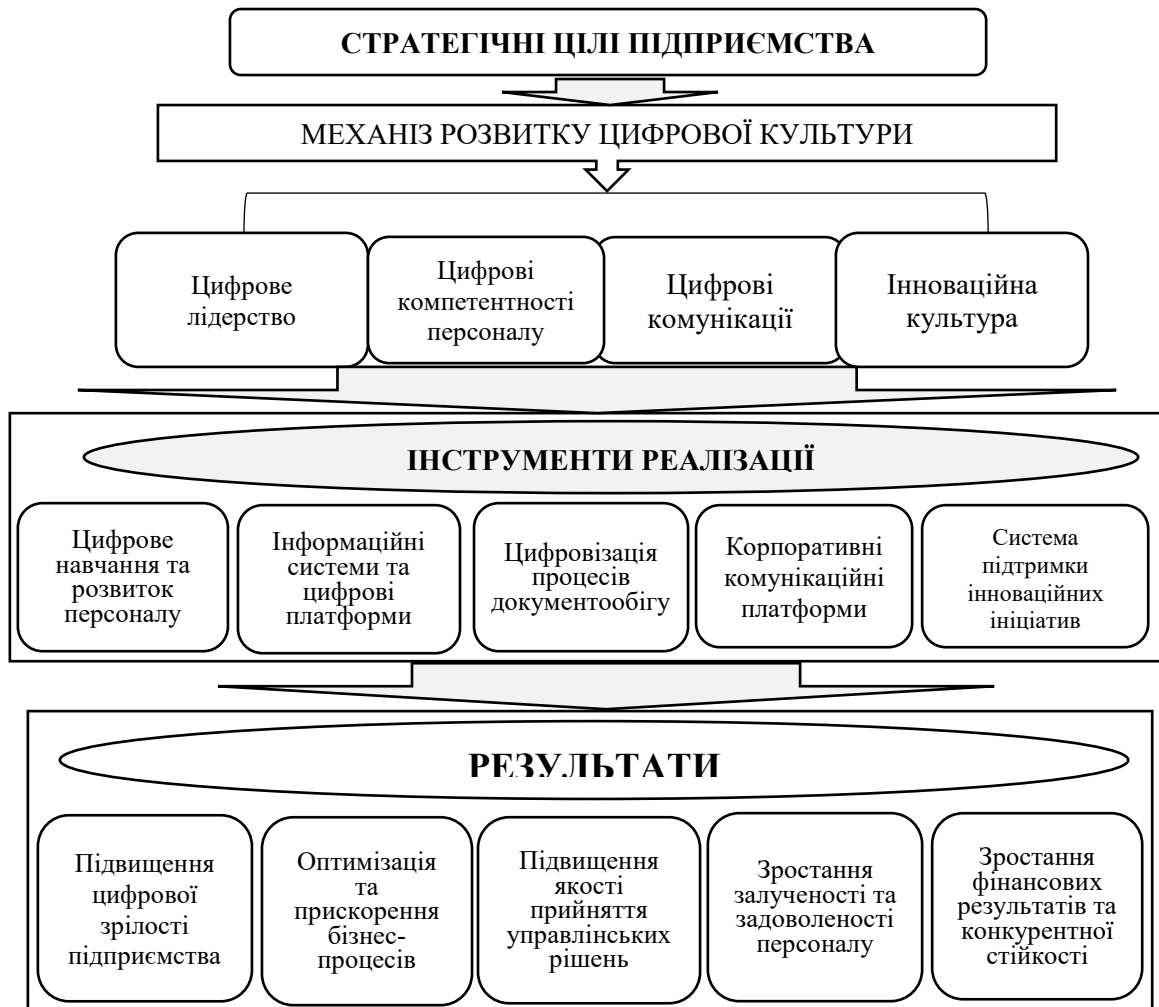


Рис. 3.1 Механізм розвитку цифрової культури АТ «Рудь»

Джерело: побудовано автором

Запропонований механізм передбачає комплексний підхід до розвитку цифрової культури та охоплює чотири основні напрями: розвиток цифрового лідерства, підвищення цифрових компетентностей персоналу, удосконалення цифрових комунікацій та формування інноваційної організаційної культури. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління підприємством та забезпечить його довгострокову

конкурентоспроможність.

Одним із ключових елементів механізму є розвиток цифрового лідерства. Керівництво підприємства повинно виступати ініціатором цифрових змін, забезпечувати підтримку інноваційних проєктів та формувати позитивне ставлення працівників до процесів цифрової трансформації. Цифрове лідерство передбачає готовність керівників використовувати сучасні технології для прийняття управлінських рішень, а також здатність ефективно управляти змінами в організації.

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрових компетентностей персоналу. Для забезпечення ефективного використання цифрових технологій працівники повинні володіти необхідними знаннями та навичками роботи з сучасними інформаційними системами, програмним забезпеченням та цифровими платформами. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи безперервного цифрового навчання персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Основні заходи щодо розвитку цифрової культури АТ «Рудь»

Напрямок розвитку	Запропоновані заходи
Розвиток цифрового лідерства	Навчання керівників цифровому менеджменту
Цифрові компетентності	Проведення тренінгів та курсів цифрової грамотності
Цифрові комунікації	Удосконалення корпоративних цифрових платформ
Інноваційна культура	Створення системи підтримки інноваційних ініціатив
Цифрове навчання	Впровадження онлайн-платформи розвитку персоналу

Джерело: досліджено автором

Наступним напрямом удосконалення цифрової культури є створення корпоративної системи цифрового навчання. Використання сучасних онлайн-платформ дозволить забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників, своєчасне оновлення знань та розвиток компетентностей відповідно до потреб цифрової трансформації підприємства.

Особливого значення набуває розвиток цифрових комунікацій. Для

забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами доцільно розширити використання корпоративних цифрових платформ, систем електронного документообігу та інструментів командної роботи. Це сприятиме підвищенню оперативності обміну інформацією та покращенню координації діяльності персоналу.

Однією з умов успішного розвитку цифрової культури є формування інноваційного середовища. Працівники повинні бути зацікавлені у генеруванні нових ідей та впровадженні сучасних технологічних рішень. З цією метою доцільно створити систему внутрішнього стимулювання інноваційної активності персоналу та запровадити механізми підтримки цифрових ініціатив.

Для забезпечення системності процесу розвитку цифрової культури пропонується реалізувати програму її поетапного впровадження (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Етапи реалізації механізму розвитку цифрової культури АТ «Рудь»

Етап	Основний зміст
Підготовчий	Оцінка поточного рівня цифрової культури та визначення потреб
Організаційний	Розробка програми розвитку цифрової культури
Навчальний	Проведення навчання та розвитку цифрових компетентностей
Практичний	Впровадження цифрових інструментів та платформ
Контрольний	Моніторинг результатів та коригування заходів

Джерело: досліджено автором

Реалізація запропонованих етапів дозволить забезпечити системний характер розвитку цифрової культури та підвищити ефективність управління цифровими змінами на підприємстві.

Очікується, що впровадження механізму розвитку цифрової культури забезпечить підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу, покращення внутрішніх комунікацій, прискорення процесів прийняття управлінських рішень та створення сприятливого середовища для

впровадження інновацій. Крім того, розвиток цифрової культури сприятиме більш ефективному використанню інформаційних ресурсів та підвищенню рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Формування механізму розвитку цифрової культури є важливим напрямом удосконалення системи стратегічного управління АТ «Рудь». Запропонований механізм забезпечує комплексний підхід до розвитку цифрових компетентностей, удосконалення цифрових комунікацій та формування інноваційного середовища, що створює необхідні передумови для підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства на основі цифрових технологій та оцінка їх результативності

Забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємства потребує активного впровадження цифрових технологій та формування сучасної цифрової культури. Результати проведеного аналізу дозволили встановити, що АТ «Рудь» має достатній рівень цифрової зрілості, проте існують певні резерви підвищення ефективності стратегічного управління, пов'язані з розвитком цифрових компетентностей персоналу, удосконаленням цифрових комунікацій та більш активним використанням цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток цифрової культури та цифровізацію стратегічного управління підприємством.

Основною метою запропонованих заходів є підвищення ефективності управління стратегічним розвитком АТ «Рудь» шляхом формування цифрового середовища, яке забезпечуватиме швидке прийняття управлінських рішень, розвиток інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Програма заходів щодо розвитку цифрової культури АТ «Рудь»

Захід	Мета впровадження	Очікуваний результат
Впровадження корпоративної цифрової платформи навчання	Розвиток цифрових компетентностей персоналу	Підвищення рівня цифрової грамотності працівників
Проведення тренінгів з цифрового менеджменту	Розвиток цифрового лідерства	Підвищення ефективності управлінських рішень
Розширення використання ERP та CRM-систем	Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення часу виконання операцій
Створення системи підтримки цифрових ініціатив	Стимулювання інноваційної активності	Зростання кількості інноваційних пропозицій
Удосконалення цифрових комунікацій	Покращення взаємодії між підрозділами	Підвищення оперативності обміну інформацією

Джерело: запропоновано автором

Центральним елементом запропонованої програми є створення корпоративної цифрової платформи навчання персоналу. Використання онлайн-курсів, вебінарів та електронних навчальних матеріалів дозволить забезпечити безперервний розвиток цифрових компетентностей працівників та їх адаптацію до нових технологічних рішень. Крім того, доцільним є впровадження системи оцінювання цифрових компетентностей, яка дозволить контролювати рівень підготовки персоналу та визначати напрями подальшого розвитку.

Важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного розвитку є удосконалення системи цифрових комунікацій. Для цього пропонується розширити використання корпоративних інформаційних платформ, які забезпечуватимуть оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищуватимуть швидкість прийняття управлінських рішень.

Одночасно доцільним є розвиток цифрового лідерства шляхом організації спеціалізованих тренінгів для керівників різних рівнів управління. Це сприятиме формуванню стратегічного бачення цифрової трансформації та підвищенню ефективності управління змінами.

Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно визначити прогностні показники їх впливу на діяльність підприємства. Після впровадження

заходів можна прогнозувати зміну балів за окремими критеріями (табл.3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз результативності впровадження заходів щодо розвитку
цифрової культури АТ «Рудь»**

Критерій	До впровадження	Після впровадження
Цифрове лідерство	4	5
Цифрові компетентності персоналу	3	4
Цифрові комунікації	4	5
Інноваційна орієнтація	4	5
Цифровізація бізнес-процесів	4	5
Безперервне навчання персоналу	3	4
Інформаційна відкритість	4	4

Джерело: розраховано автором

Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання інтегрального показника цифрової культури з 3,7 до 4,4 бала, що відповідатиме високому рівню її розвитку. Одночасно очікується суттєве підвищення цифрових компетентностей працівників та їх залученості до процесів цифрової трансформації.

Позитивний ефект також проявлятиметься у скороченні часу на обробку інформації та прийняття управлінських рішень, що сприятиме підвищенню гнучкості підприємства та його здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим результатом стане активізація інноваційної діяльності персоналу, що створить додаткові можливості для вдосконалення виробничих та управлінських процесів.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного розвитку АТ «Рудь» через удосконалення цифрової культури, розвиток людського капіталу та розширення використання сучасних цифрових технологій. Реалізація зазначених рекомендацій дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити його адаптивність до змін зовнішнього середовища та створити передумови для подальшого довгострокового розвитку.

Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства на основі цифрових технологій, зокрема впровадження корпоративної платформи цифрового навчання, удосконалення цифрових комунікацій, розвиток цифрового лідерства та підтримку інноваційних ініціатив працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня цифрової культури, покращенню управлінських процесів, розвитку людського капіталу та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних і практичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства через впровадження цифрової культури на прикладі АТ «Рудь» та сформульовано низку теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством в умовах цифрової трансформації.

1. Досліджено теоретичні засади управління стратегічним розвитком підприємства та визначено роль цифрової культури у забезпеченні його ефективного функціонування. Встановлено, що стратегічний розвиток підприємства є безперервним процесом якісних і кількісних змін, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та формування конкурентних переваг. Обґрунтовано, що ефективність стратегічного розвитку значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та використовувати сучасні цифрові технології. Визначено, що цифрова культура виступає важливим чинником цифрової трансформації підприємства та охоплює систему цінностей, знань, компетентностей і поведінкових моделей, які забезпечують ефективне використання цифрових технологій у діяльності організації.

2. Проведено аналіз діяльності АТ «Рудь» та досліджено особливості розвитку цифрової культури в системі стратегічного управління підприємством. Встановлено, що АТ «Рудь» є одним із провідних виробників морозива та замороженої продукції в Україні, який демонструє стабільний розвиток та високий рівень конкурентоспроможності. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2023-2025 рр. засвідчив зростання чистого доходу від реалізації продукції з 2 855 378 тис. грн до 3 727 500 тис. грн, активів - з 2 543 600 тис. грн до 3 058 618 тис. грн, а власного капіталу - з 1 895 400 тис. грн до 2 418 840 тис. грн. Водночас чистий прибуток зменшився з 323 291 тис. грн до 275 942 тис. грн, що свідчить про зростання витрат та

необхідність пошуку нових резервів підвищення ефективності діяльності. Оцінка цифрової культури підприємства показала, що її інтегральний показник становить 3,7 бала, що відповідає достатньому рівню розвитку. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони цифрової культури підприємства, серед яких підтримка цифрових змін керівництвом, використання автоматизованих систем управління та орієнтація на інноваційний розвиток, а також виявити проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем розвитку цифрових компетентностей персоналу та відсутністю комплексної програми розвитку цифрової культури.

3. У процесі дослідження цифрової культури АТ «Рудь» було проведено оцінювання її основних складових та встановлено, що підприємство характеризується достатнім рівнем цифрової зрілості. Підприємство активно використовує сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи управління та цифрові комунікації. Разом із тим виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем розвитку цифрових компетентностей персоналу, відсутністю комплексної програми розвитку цифрової культури та обмеженим використанням цифрових платформ навчання працівників. Результати SWOT-аналізу дозволили визначити сильні та слабкі сторони цифрової культури підприємства, а також можливості та загрози її подальшого розвитку.

4. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком АТ «Рудь» через розвиток цифрової культури. Запропоновано механізм розвитку цифрової культури, який інтегрує цифрове лідерство, розвиток цифрових компетентностей персоналу, цифрові комунікації та інноваційну культуру в систему стратегічного управління підприємством. Розроблено комплекс заходів, спрямованих на розвиток цифрового навчання працівників, удосконалення цифрових комунікацій, підтримку інноваційної діяльності та розширення використання цифрових інструментів управління.

5. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме

підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку людського капіталу, покращенню якості прийняття управлінських рішень та формуванню сприятливого середовища для впровадження інновацій. Запропоновані рекомендації дозволять підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, прискорити процеси цифрової трансформації та забезпечити подальше зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № (21). С. 31-34.
2. Буравлев А.І., Степанівська І.А. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 29. С. 67-89.
3. Ванг Д. Цифрова культура: особливості та її основні характеристики. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. Вип. 41. С. 15-21.
4. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125
5. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/27197> (дата звернення: 03.05.2026)
6. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2021. №5. С. 175-181.
7. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-56
8. Дольська О. О. Цифрова культура як детермінанта змін у мисленні, світогляді, освіті. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Філософія. Педагогіка*. Дніпро : ДАНО, 2025. № 1 (8). С. 7-17.
9. Заставнюк О.О., Аналіз інструментів стратегічного планування URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/12.pdf (дата звернення: 11.04.2026)
10. Зінченко Д.В. Організаційно-управлінські альтернативи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Суми, 15-16 жовтня 2021 р. Суми. 2021. 213 с.

11. Іляшенко С.М., Іляшенко Н.С. Цифровізація як перспективний напрямок інноваційного розвитку економіки України. *III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Київ. 2022. Ст. 172 -173.

12. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 65-76.

13. Коритько, Т. Вплив цифрової (корпоративної) культури на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2025. (82). DOI:10.32782/2524-0072/2025-82-98.

14. Коротков Е.М. Ресурсне забезпечення сталого розвитку підприємства. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 8-10 квітня 2021 р. Київ. 2021. С.45-53.

15. Кравчук І.І, Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. DOI:10.32782/2524-0072/2023-58-19

16. Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 134-140.

17. Кузьмінська К.І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Харків, 1-28 лютого 2020 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.188-189. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28__.pdf (дата звернення: 23.04.2026)

18. Кучкин Д.В. Цифрова культура як інструмент стратегічного розвитку АТ «РУДЬ». *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). Житомир, «Поліський національний університет». С.149-143.

19. Кучкин Д.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність, види та особливості успіху. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). «Поліський національний університет». С. 254-258.

20. Лавриненко С.О., Кравчук І.І. Сучасні ERP-технології-ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, 2024. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37.

21. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Тарасович Л.В., Білич В.М. Цифровізація та транспарентність: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63.

22. Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М. Ефективний менеджмент і комунікації як відповідь на турбулентність та цифрову трансформацію. *Економічний простір*, № 209. 2026. DOI: 10.30838/EP.209.170-175

23. Маліношевська, К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 74-78.

24. Матвієнко К.В., Кваско А.В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2024. С.85-86.

25. Офіційний сайт АТ «Рудь». URL:<https://rud.ua/> (дата звернення: 21.03.2026).

26. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. URL: <https://doi.org/10.20535/23075651.22.2022.260143> (дата звернення: 21.04.2026)

27. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 69. № 2. С. 118-128.

28. Трушкіна Н., Чернух Д.. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 19-33.

29. Харченко Ю.А. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.* К.: НАУ, 2022. Вип. 2 (88). С. 172-178.

30. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародні економічні відносини*, 2024. № (7). С.320-325.

31. Чернух Д., Трушкіна Н. Цифрова культура як сучасний тренд розвитку логістичних компаній. *Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022)* (pp. 97-105).

32. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Вісник ХДУ*. 2023. №41. С. 36-43

33. Шевчун М.Б. Безус А.М., Підкамінний І.М., Сичова Н.В., Безус П.І. Формування системи стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.10>

34. Яценко О. Д. Цифрова культура: шляхи концептуалізації. *Культурологічний альманах*. 2022, (2). С. 48-50.

35. Baines P., Fill, C., Page, K. «Marketing». 5th ed. Oxford: Oxford University Press. 2020. 123-178 pp.

36. Brin P., Nehme M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. № 13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

37. Kumar V. «Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools». 3rd ed. Berlin: *Springer*. 2020. 77-129 pp.
38. Mankiw N. G. «Principles of Economics». 9th ed. Boston: *Cengage Learning*. 2021. 134-185 pp.
39. Prahalad C. K., Hamel, G. «Competing for the Future». Boston: *Harvard Business Review Press*. 2021. 89-142 pp.
40. Robbins S. P., Coulter, M. «Management». 14th ed. London: *Pearson*. 2021. 60-108 pp.