

УДК 338.24:004.9:65.011
JEL classification: M15, M21, O33, L25
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(21))

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

КАПІНОС Геннадій

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9995-1759>
e-mail: kapinosh@khmnu.edu.ua

ЛАРІОНОВА Катерина

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-4462-9858>
e-mail: larionovak@khmnu.edu.ua

У статті розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту підприємства на засадах цифрових технологій в умовах сучасної економіки. Проаналізовано сутність понять «цифрові технології» та «цифровізація», визначено їх роль у трансформації управлінських процесів на підприємстві. Досліджено основні напрями використання цифрових інструментів у функціях менеджменту, зокрема плануванні, організації, мотивації, контролі та координації діяльності персоналу.

Обґрунтовано вплив цифровізації на підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізацію бізнес-процесів, покращення якості управлінських рішень та зростання економічної ефективності підприємства. Доведено наявність синергетичного ефекту від цифровізації у межах трьох взаємопов'язаних вимірів результативності діяльності підприємства: операційного (зростання продуктивності праці, скорочення витрат, підвищення швидкості бізнес-процесів), стратегічного (формування конкурентних переваг, підвищення адаптивності, зростання інвестиційної привабливості) та фінансового (зростання рентабельності, оптимізація структури витрат, зниження фінансових ризиків).

Узагальнено досвід використання цифрових технологій у діяльності провідних зарубіжних і вітчизняних компаній. Визначено основні переваги та проблеми впровадження цифрових рішень, зокрема кадрові, технологічні та організаційні аспекти.

З урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища обґрунтовано вісім пріоритетних напрямів удосконалення цифрової трансформації менеджменту підприємств, серед яких – інтеграція ERP/CRM/HRM-систем, розвиток цифрових компетенцій персоналу, автоматизація на основі RPA та AI, формування культури управління на основі даних, перехід до хмарних технологій, посилення кібербезпеки, цифровізація управління персоналом, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Доведено, що впровадження цифрових технологій є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: цифрові технології, цифровізація, операційний менеджмент, фінансовий менеджмент, стратегічний розвиток підприємства, прийняття управлінських рішень.

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON MANAGEMENT EFFICIENCY AND ENTERPRISE DEVELOPMENT

KAPINOS Hennadii, LARIONOVA Katerina

Khmelnytskyi National University

The article examines the theoretical foundations and practical aspects of improving the enterprise management system based on digital technologies in the context of the modern economy. The essence of the concepts "digital technologies" and "digitalization" is analyzed, and their role in the transformation of management processes at the enterprise is defined. The main directions of using digital tools in management functions are investigated, in particular in planning, organization, motivation, control, and coordination of personnel activities.

The impact of digitalization on improving management efficiency, optimizing business processes, enhancing the quality of managerial decisions, and increasing the economic effectiveness of the enterprise is substantiated. The existence of a synergistic effect of digitalization within three interrelated dimensions of enterprise performance is proven: operational (growth of labor productivity, cost reduction, acceleration of business processes), strategic (formation of competitive advantages, increased adaptability, growth of investment attractiveness), and financial (growth of profitability, optimization of cost structure, reduction of financial risks).

The experience of using digital technologies in the activities of leading foreign and domestic companies is generalized. The main advantages and challenges of implementing digital solutions are identified, in particular personnel, technological, and organizational aspects.

Taking into account the specifics of the domestic business environment, eight priority directions for improving the digital transformation of enterprise management are substantiated, including: integration of ERP/CRM/HRM systems, development of

digital competencies of personnel, automation based on RPA and AI, formation of a data-driven management culture, transition to cloud technologies, strengthening of cybersecurity, digitalization of personnel management, and development of digital channels of interaction with customers. It is proven that the implementation of digital technologies is an important factor in enhancing the competitiveness of enterprises and ensuring their sustainable development in the context of the digital transformation of the economy.

Keywords: digital technologies, digitalization, operational management, financial management, strategic enterprise development, managerial decision-making.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.06.2026
Прийнята до друку / Accepted 15.07.2026
Опубліковано / Published 27.08.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© КАПІНОС Геннадій, ЛАРІОНОВА Катерина

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємств. Використання цифрових технологій суттєво трансформує підходи до організації управління у бізнесі, забезпечуючи автоматизацію процесів, підвищення швидкості обробки інформації та покращення якості прийняття управлінських рішень. Водночас на багатьох підприємствах система менеджменту залишається недостатньо адаптованою до сучасних цифрових умов, що знижує ефективність управління, ускладнює координацію діяльності та обмежує можливості для розвитку. Також, існують проблеми, які пов'язані з недостатнім рівнем цифрових компетенцій персоналу, обмеженістю технічних ресурсів та опором до впровадження інновацій. У зв'язку з цим актуальним є питання удосконалення системи управління підприємством на засадах цифрових технологій, що дозволить підвищити його результативність та забезпечити конкурентоспроможність підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження теоретичних і прикладних аспектів удосконалення системи управління підприємством на засадах цифрових технологій зробили такі вітчизняні науковці. О. Б. Гамкало, Х. С. Демків [1] та Т. Обиденнова, В. Васильєв [2] обґрунтували концептуальні засади понять «цифрові технології» та «цифровізація». А. О. Мельник [3] систематизував інструментарій впровадження цифрових рішень у процеси управління підприємством. В. В. Григорка зі співавторами [4] визначили пріоритетні напрями розвитку системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності в умовах цифровізації. О. Г. Підвальна та Я. Д. Антипенко [5] здійснили оцінку економічної результативності впровадження цифрових технологій у практику господарювання. О. В. Кузьменко, О. Р. Сергєєва, В. М. Орлова [6], О. В. Загороднюк зі співавторами [7], а також Т. М. Корольок і О. Р. Мазуренок [8] провели порівняльний аналіз досвіду запровадження цифрових технологій у діяльність закордонних і вітчизняних підприємств. Л. О. Лігоненко [9] розкрила характер і масштаби впливу цифровізації на систему стратегічного управління підприємством. І. В. Хаджинов та А. Є. Ішук [10] дослідили трансформаційний вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес-середовище та управлінські практики підприємств.

Незважаючи на вагомість наявних наукових напрацювань, комплексний вплив цифрової трансформації на операційні, стратегічні та фінансові результати діяльності підприємства залишається недостатньо систематизованим: більшість праць зосереджена на технологічному аспекті окремих управлінських функцій, тоді як синергетичний ефект від цифровізації системи менеджменту в цілому та механізми трансформації операційних здобутків у стратегічні конкурентні переваги практично не розглядаються як самостійний об'єкт дослідження, що й зумовлює актуальність та теоретико-практичну значущість цієї роботи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних засад та практичних аспектів цифрової трансформації менеджменту підприємства, обґрунтуванні її впливу на операційні, стратегічні та фінансові результати господарської діяльності, а також розробці пріоритетних напрямів вдосконалення системи менеджменту на засадах цифрових технологій з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифровізація управлінської праці дозволяє суттєво підвищити ефективність організаційних процесів завдяки автоматизації рутинних завдань, електронному документообігу та централізованому зберігання інформації. Впровадження цифрових інструментів, таких як системи управління проектами, хмарні платформи та аналітичні рішення, скорочує витрати часу на прийняття рішень і мінімізує вплив людського фактору на якість управління. Цифрова трансформація стає ключовою умовою побудови гнучкої, прозорої та конкурентоспроможної системи менеджменту в сучасних умовах.

Поняття «цифровізація» – це комплексний процес впровадження сучасних інформаційних технологій у всіх їх проявах з метою удосконалення процесу господарювання для досягнення мети підприємства завдяки якісній зміні існуючих господарських відносин [2].

Поняття «цифрові технології» є невід’ємною частиною цифрових інновацій, які допомагають бізнесу реалізувати принципи стійкого розвитку і конкурентних переваг. Цифрові технології включають широкий спектр технологій, інструментів, послуг і програм, що використовують різні типи апаратного та програмного забезпечення [1].

Основна мета застосування цифрових технологій – це комплексна цифровізація всіх виробничо-господарських процесів, які відбуваються на підприємстві, оптимізація діяльності та зростання економічної ефективності, посилення обміну знаннями та інформацією, зростання кількості робочих місць у високотехнологічних сферах.

Удосконалення системи менеджменту на засадах цифрових технологій передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію управлінських процесів, використання цифрових платформ для більш ефективного виконання основних функцій управління: планування, координації, мотивації та контролю діяльності персоналу. Це, в свою чергу, дає можливість підвищити ефективність управління, оптимізувати використання ресурсів, покращити комунікацію та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень. Цифрові технології відіграють важливе значення в процесі розвитку та трансформації бізнесу, надаючи підприємствам нові можливості для підвищення результативності та прийняття ефективних управлінських рішень.

Таблиця 1

Інструментарій для впровадження цифрових технологій у процеси управління підприємством

Функція менеджменту	Процеси управління, в яких доцільно впроваджувати цифрові технології	Цифрові інструменти	Очікувані результати впровадження
Планування	Стратегічне та операційне планування; прогнозування попиту та потреб у ресурсах; оптимізація розподілу ресурсів і пріоритетів; аналіз і адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища; бюджетування та фінансове моделювання	ERP-системи (SAP, Oracle); Big Data та аналітичні платформи (Tableau, Power BI); системи прогнозування та AI-інструменти: хмарні системи планування (Anaplan, Adaptive Insights); системи управління проектами (MS Project, Primavera)	Підвищення точності планів; скорочення часу розробки стратегії; зниження витрат на планування; поліпшення якості управлінських рішень
Організація	Організація робочих процесів та ресурсів; автоматизація рутинних та повторюваних операцій; управління постачальниками та ланцюгами поставок; формування структури завдань і дедлайнів; управління документообігом і регламентами	ERP та BPM-системи (Bizagi, Camunda); RPA-інструменти (UiPath, Automation Anywhere); комунікаційні платформи (Slack, Microsoft Teams, Zoom); календарі та планувальники (Google Calendar, Asana); системи електронного документообігу (M-Files, DocuWare)	Зростання продуктивності праці; скорочення операційних витрат; прискорення виконання бізнес-процесів; підвищення прозорості організаційних процесів
Мотивація	Оцінювання результативності працівників; розробка та впровадження мотиваційних програм; підвищення залученості та задоволеності персоналу; гейміфікація робочих процесів; персоналізоване навчання та розвиток	Системи управління ефективністю (OKR, KPI-платформи); HR-системи (BambooHR, Workday, SAP SuccessFactors); платформи зворотного зв'язку (SurveyMonkey, 15Five, Lattice); інструменти гейміфікації (Bunchball, Badgeville); LMS-платформи навчання (Coursera for Business, LinkedIn Learning)	Зниження плинності кадрів; підвищення індексу залученості персоналу; зростання продуктивності мотивованих співробітників; скорочення витрат на рекрутинг
Контроль	Моніторинг KPI та показників ефективності; виявлення відхилень від планових показників; контроль відповідності стандартам якості та регуляторним вимогам; управління ризиками та аудит; ведення та аналіз управлінської звітності	BI-системи та дашборди (Tableau, Power BI, QlikSense); автоматизовані системи управління (SAP, Oracle ERP); платформи управління ризиками (AuditBoard, RiskWatch, RSA Archer); системи документації та підпису (DocuSign, Adobe Sign); IoT-датчики та системи реального часу	Зменшення кількості управлінських помилок; скорочення часу виявлення відхилень; підвищення рівня відповідності регуляторним вимогам; поліпшення якості звітності
Координація	Координація між підрозділами та відділами; синхронізація роботи розподілених команд; управління спільними проектами; взаємодія з зовнішніми партнерами та стейкхолдерами; оперативне реагування на зміни та кризові ситуації	Платформи управління проектами (Trello, Jira, Basecamp, Monday.com); інструменти для співпраці (Google Workspace, Microsoft 365); планувальники та календарі (Asana, ClickUp, Notion); корпоративні чат-платформи (Slack, Microsoft Teams); CRM-системи для зовнішньої координації (Salesforce, HubSpot)	Скорочення часу на узгодження рішень; підвищення ефективності командної роботи; покращення міжфункціональної комунікації; зменшення кількості помилок через дублювання

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 3]

Використання цифрових технологій у системі управління компаній, підвищує їх ефективність та посилює гнучкість, прозорість та безпеку, а також відкриває нові можливості для інновацій. Інструментарій для впровадження цифрових рішень у процеси управління систематизовано у таблиці 1.

Вибір конкретних цифрових технологій у кожній ситуації може відрізнятися. Проте в цілому їх використання дозволяє суттєво спростити та пришвидшити процес прийняття управлінських рішень, а також підвищити їхню якість. Це, своєю чергою, забезпечує високу результативність управління та підтверджує необхідність подальшого впровадження цифрових рішень на підприємствах.

Водночас результати дослідження виявили суттєві виклики цифрової трансформації: опір персоналу змінам, високу вартість впровадження та інтеграції систем, потребу у захисті персональних даних і забезпеченні кібербезпеки, а також складність реінжинірингу існуючих бізнес-процесів. Подолання цих перешкод вимагає від підприємств не лише технологічних інвестицій, а й формування відповідної організаційної культури та цифрових компетентностей персоналу. Таким чином, цифрова трансформація менеджменту є не самоціллю, а стратегічним інструментом підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства.

Сукупний вплив цифровізації всіх управлінських функцій формує якісно новий рівень операційної ефективності, гнучкості реагування на зовнішні зміни та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, цифрова трансформація управлінських процесів безпосередньо відображається на ключових показниках ефективності діяльності підприємства в цілому. Для забезпечення системного та сталого характеру цього впливу принципового значення набуває якість інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства – адже ефективність будь-якого цифрового інструменту визначається насамперед повнотою, достовірністю та своєчасністю інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення.

Систематизація основних напрямів розвитку системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності дозволяє наочно відобразити їх зміст, характер впровадження та очікувані результати. У таблиці 2 узагальнено ключові напрями цифровізації інформаційного забезпечення управління із зазначенням відповідних інструментів та ефектів від їх реалізації.

Таблиця 2

Основні напрями розвитку системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності з використанням цифровізації

Напрями	Характеристика	Результат від впровадження та реалізації
Впровадження електронного документообігу (СЕД)	Перехід від паперового до електронного документообігу забезпечує автоматизацію створення, погодження, підписання та зберігання управлінських документів у єдиному цифровому середовищі	Використання СЕД дозволяє скоротити час на опрацювання документів, унеможливити їх втрату та забезпечити чітке відстеження виконання управлінських рішень на всіх рівнях організації
Розвиток систем управління даними та бізнес-аналітики (BI-системи)	Впровадження платформ збору, обробки та візуалізації даних надає керівникам можливість приймати обґрунтовані рішення на основі актуальної аналітики в режимі реального часу	Використання BI-інструментів дозволяє підприємствам виявляти приховані закономірності, прогнозувати розвиток ситуацій та підвищувати точність стратегічного й оперативного планування
Автоматизація управлінських процесів на основі ERP-систем	Інтеграція ERP-систем об'єднує всі функціональні підрозділи організації в єдиний інформаційний простір із централізованим управлінням	Впровадження ERP-рішень забезпечує усунення інформаційних розривів між відділами, підвищення прозорості бізнес-процесів та суттєве зниження операційних витрат на управління
Використання хмарних технологій та платформ	Хмарні рішення дозволяють організаціям відмовитись від власної дорогої IT-інфраструктури на користь гнучких, масштабованих сервісів із віддаленим доступом	Використання хмарних технологій та платформ дозволяє підприємствам зберігати, обробляти та отримувати доступ до даних у будь-який час та з будь-якого місця, що забезпечує мобільність, гнучкість та швидкість управлінського процесу
Впровадження систем управління проектами та співпраці	Цифрові платформи управління проектами (Trello, Jira, Asana) забезпечують координацію команд, розподіл завдань та контроль виконання в режимі реального часу	Їх використання дозволяє підвищити дисципліну виконання завдань, скоротити терміни реалізації проєктів та забезпечити прозорий контроль за досягненням управлінських цілей
Застосування штучного інтелекту та машинного навчання	Інтеграція AI-інструментів уможливорює автоматизацію аналізу великих масивів даних, прогнозування ризиків та генерацію управлінських рекомендацій	Використання штучного інтелекту дозволяє суттєво підвищити якість і швидкість прийняття рішень, мінімізувати суб'єктивний вплив та забезпечити конкурентну перевагу в умовах динамічного ринкового середовища
Забезпечення кібербезпеки інформаційних систем управління	Розвиток захищеної цифрової інфраструктури передбачає впровадження комплексних рішень із захисту управлінської інформації від несанкціонованого доступу та кіберзагроз	Реалізація систем кібербезпеки дозволяє забезпечити цілісність та конфіденційність управлінських даних, підвищити довіру стейкхолдерів та уникнути фінансових і репутаційних втрат

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 5, 6]

Таким чином, аналіз основних напрямів розвитку системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності свідчить про те, що цифровізація є комплексним і багатоаспектним процесом, який

охоплює всі ключові складові управлінської діяльності – від документообігу до захисту даних. Реалізація зазначених напрямів у сукупності забезпечує формування єдиного цифрового інформаційного середовища організації, підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, а також створення стійких конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації економіки.

Оптимізація функцій менеджменту через цифрові технології створює мультиплікативний ефект: удосконалення кожної управлінської функції посилює результативність суміжних, що в підсумку формує синергетичний вплив на господарську діяльність підприємства. При цьому цифровізація операційної та стратегічної діяльності виступає первинним джерелом змін, тоді як фінансові результати є похідною величиною – закономірним підсумком ефективно організованих управлінських процесів (рис. 1).



Рис. 1. Вплив цифровізації менеджменту на фінансові, операційні та стратегічні результати господарської діяльності

Джерело: розроблено авторами

Зазначений синергетичний вплив проявляється через три взаємопов'язані виміри результативності підприємства, кожен з яких зазнає якісних і кількісних змін під дією цифрової трансформації управлінських процесів.

Цифровізація управлінських функцій безпосередньо позначається на фінансових показниках підприємства через механізм скорочення витрат, підвищення точності фінансового планування та прискорення обороту капіталу. Впровадження ERP-систем і автоматизованого фінансового обліку усуває дублювання операцій, мінімізує вплив людського фактору на розрахунки та забезпечує формування достовірної фінансової звітності в режимі реального часу. Це, своєю чергою, скорочує витрати на утримання облікового персоналу, знижує ризики фінансових помилок і штрафних санкцій з боку регуляторів.

Застосування інструментів бізнес-аналітики (BI) та предиктивної аналітики дозволяє керівництву здійснювати точніше бюджетування, своєчасно виявляти відхилення від планових показників і оперативно коригувати фінансову стратегію. Цифрові платформи управління грошовими потоками забезпечують оптимізацію структури витрат, підвищення рентабельності окремих бізнес-напрямів та зниження фінансових ризиків завдяки сценарному моделюванню. У сукупності зазначені чинники формують стійке підґрунтя для зростання показників прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

На операційному рівні цифровізація управління виявляється насамперед у підвищенні ефективності виробничих і бізнес-процесів, скороченні операційних витрат та покращенні якості продукції чи послуг. Автоматизація рутинних управлінських операцій на основі BPM-систем і RPA-технологій (роботизованої

автоматизації процесів) вивільняє людські ресурси для виконання завдань вищого інтелектуального рівня, що позначається на продуктивності праці управлінського персоналу.

Цифрові системи управління ланцюгами постачання та виробничими процесами забезпечують скорочення простоїв, мінімізацію наднормативних запасів і підвищення точності виконання замовлень. Платформи управління якістю на основі даних у реальному часі дозволяють виявляти операційні відхилення на ранніх стадіях, що знижує частку браку та витрати на усунення невідповідностей. Відтак, операційна ефективність підприємства зростає комплексно – через одночасне підвищення швидкості, точності та ресурсомісткості ключових процесів.

Стратегічний вимір впливу цифровізації управління пов'язаний із формуванням довгострокових конкурентних переваг, підвищенням адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та розширенням його ринкових позицій. Застосування систем підтримки стратегічних рішень на основі штучного інтелекту та великих даних (Big Data) дозволяє керівництву здійснювати глибший аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів і дій конкурентів, що підвищує якість стратегічного цілепокладання.

Цифрові інструменти сценарного планування та стратегічного моніторингу забезпечують своєчасне реагування на зміни в конкурентному середовищі та регуляторному полі, що є критично важливим в умовах турбулентності сучасної економіки. Крім того, цифровізація управлінських процесів підвищує інвестиційну привабливість підприємства, оскільки прозорість, керованість і цифрова зрілість організації є вагомими чинниками оцінки бізнесу з боку потенційних інвесторів і партнерів. Отже, стратегічна результативність підприємства набуває нової якості – вона стає не лише реактивною відповіддю на виклики середовища, а й проактивним формуванням конкурентної позиції на основі даних і цифрових компетенцій.

Таким чином, цифровізація менеджменту підприємства формує двоканальний механізм впливу на результати господарської діяльності: через підвищення операційної ефективності та через зміцнення стратегічних позицій. Саме конвергенція цих двох каналів і генерує кінцевий фінансовий результат, що робить цифрову трансформацію управління фундаментальною умовою сталого розвитку сучасного підприємства.

Показовим прикладом високого рівня цифровізації є торговельні підприємства США, Німеччини, Японії та Сінгапуру, де відповідний показник сягає 90–95% [6], що є закономірним результатом системного впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси роздрібної торгівлі. Зокрема, провідні торговельні мережі цих країн активно застосовують хмарні обчислення (cloud computing) для збереження та обробки великих масивів даних, технології штучного інтелекту (AI) – для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій, Big Data-аналітику – для поглибленого вивчення поведінки споживачів, роботизовані логістичні системи – для оптимізації поставок, а також Інтернет речей (IoT) – для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Прикладом успішної реалізації зазначених підходів слугують Amazon, що використовує інструменти штучного інтелекту для прогнозування споживчих потреб та оптимізації товарних запасів, і Walmart, що застосовує аналітичні рішення для персоналізації маркетингових комунікацій, – що в обох випадках забезпечує зниження операційних витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Досвід провідних міжнародних корпорацій переконливо демонструє економічну доцільність цифрової трансформації менеджменту. Amazon системно інтегрує хмарну інфраструктуру AWS, голосовий асистент Alexa та рекомендаційні алгоритми машинного навчання, що забезпечує глибоку персоналізацію споживчого досвіду, оптимізацію ланцюгів постачання та суттєве скорочення операційних витрат. Marriott International реалізувала комплекс цифрових рішень у сфері гостинності – зокрема, мобільний додаток і платформу онлайн-бронювання, – що дозволило підвищити швидкість і якість обслуговування гостей, зміцнити їхню лояльність та оптимізувати управління доходами й витратами. Nike, використовуючи екосистему цифрових платформ NikePlus і спеціалізованих мобільних додатків, забезпечує персоналізовану взаємодію з клієнтами, що позитивно відображається на показниках лояльності споживачів, ефективності маркетингових комунікацій та результативності виробничо-логістичних процесів. Starbucks, своєю чергою, інтегрувала мобільний додаток, систему цифрових платежів і програму лояльності в єдину клієнтоорієнтовану платформу, що забезпечило зростання залученості споживачів, скорочення часу обслуговування та зниження операційних витрат [7].

На українському ринку цифровізація управлінської діяльності перебуває на етапі активного становлення, характеризуючись нерівномірністю впровадження цифрових рішень у різних секторах економіки, попри позитивний досвід окремих підприємств у реалізації сучасних ІТ-рішень. Водночас посилення конкурентного тиску, трансформація споживчих вподобань та зовнішні виклики об'єктивно зумовлюють перетворення цифровізації на ключовий чинник забезпечення стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу [6].

Зокрема, серед вітчизняних лідерів щодо впровадження цифрових технологій можна виділити такі українські компанії: ТОВ «Нова пошта» (цифровізація логістики та сервісу), АТ «Універсал Банк» (проект Monobank), ПрАТ «Київстар» (розвиток Big Data та IoT), ТОВ «Метінвест діджитал» (ІТ-трансформація промисловості), ПрАТ «МХП» (впровадження AgTech-рішень), ТОВ «АТБ-маркет» (впровадження інтелектуальних систем керування ритейлом), ТОВ «Епіцентр К» (розвиток потужної e-commerce екосистеми), ТОВ «Фоззі-фуд» (використання AI для аналізу клієнтського досвіду), АТ «НАК «Нафтогаз

України» (цифровізація видобутку та управління ресурсами), а також ТОВ «Кернел-трейд» (лідерство у впровадженні інноваційних систем точного землеробства).

На сучасному етапі цифровізація суттєво трансформує підходи до управлінської звітності та внутрішнього контролю: впровадження інтелектуальних інструментів, зокрема чат-ботів і систем автоматизованого аналізу даних, сприяє децентралізації прийняття управлінських рішень та підвищенню оперативності реагування на зміни середовища. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність переосмислення існуючих систем оцінювання ефективності та переходу до гнучкіших управлінських методологій, зокрема системи цілей і ключових результатів (OKR). Паралельно розвиток цифрових технологій посилює інструментарій зовнішнього контролю: активізація взаємодії з клієнтами через мобільні додатки, соціальні мережі та цифрові платформи формує додатковий канал зворотного зв'язку, що забезпечує підприємствам можливість оперативного моніторингу споживчих очікувань і коригування управлінських рішень у режимі реального часу.

Таблиця 3

Напрями вдосконалення цифрової трансформації менеджменту вітчизняних підприємств

Напрямок вдосконалення	Зміст та заходи реалізації	Очікуваний результат для підприємства	Специфіка для вітчизняних підприємств
Поетапна інтеграція інформаційних систем управління	Впровадження інтегрованих платформ, які об'єднують фінансовий облік, управління персоналом та відносинами з клієнтами в єдиному інформаційному середовищі; перехід від окремих рішень до інтегрованої екосистеми	Усунення неузгодженості даних між підрозділами; підвищення прозорості та контрольованості бізнес-процесів; скорочення часу на прийняття управлінських рішень	Доцільно обирати вітчизняні або адаптовані рішення (BAS, Vchasno) з огляду на вимоги законодавства та відсутність ризиків санкційних обмежень на іноземне ПЗ
Розвиток цифрових компетенцій управлінського персоналу	Запровадження системи безперервного навчання менеджерів роботи з цифровими інструментами; розробка корпоративних програм підвищення кваліфікації; залучення зовнішніх EdTech-платформ (Prometheus, Coursera, EdEra)	Підвищення якості використання впроваджених цифрових інструментів; зниження опору персоналу до змін; зростання цифрової зрілості організації	В умовах дефіциту IT-кадрів та відтоку спеціалістів за кордон критично важливим є утримання та перенавчання наявного персоналу, а не лише залучення нових фахівців
Автоматизація рутинних управлінських процесів на основі RPA та AI	Впровадження технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) для обробки документів, формування звітності та рутинних комунікацій; використання AI-асистентів для підтримки прийняття оперативних рішень	Вивільнення управлінського персоналу від рутини для виконання завдань вищого рівня; скорочення витрат на адміністрування; підвищення швидкості операційних процесів	Для малих і середніх підприємств України доцільно починати з автоматизації документообігу та електронної звітності, які є обов'язковими за вимогами регуляторів
Формування культури управління на основі даних (data-driven)	Впровадження BI-систем та інформаційних панелей (дашбордів) для моніторингу KPI в режимі реального часу; перехід від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого прийняття рішень на всіх рівнях управління	Підвищення обґрунтованості та якості управлінських рішень; зниження ризиків помилкового планування; поліпшення стратегічного та оперативного контролю	Для вітчизняних підприємств впровадження data-driven підходу є особливо актуальним в умовах нестабільності зовнішнього середовища та необхідності швидкого реагування на ринкові зміни
Посилення кібербезпеки та захисту управлінської інформації	Впровадження комплексних систем захисту даних, регулярного аудиту інформаційної безпеки, навчання персоналу правилам цифрової гігієни; забезпечення відповідності вимогам GDPR та вітчизняного законодавства про захист персональних даних	Збереження конфіденційності управлінської та комерційної інформації; запобігання фінансовим і репутаційним втратам; підвищення довіри партнерів та інвесторів	В умовах воєнного стану та підвищеної кіберактивності ворожих структур захист цифрової інфраструктури підприємств є пріоритетом національної економічної безпеки
Перехід до хмарних технологій та гнучкої IT-інфраструктури	Міграція з локальних серверів на хмарні платформи (Microsoft Azure, Google Cloud, AWS або вітчизняні хмарні сервіси); забезпечення резервного копіювання та відновлення даних; впровадження моделі SaaS для ключових управлінських систем	Підвищення мобільності та доступності управлінських систем; зниження капітальних витрат на IT-інфраструктуру; забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах форс-мажору	Хмарні технології є критично важливими для підприємств, що працюють в умовах ризику фізичного пошкодження інфраструктури, переміщення виробництва або дистанційної роботи персоналу
Цифровізація управління персоналом та дистанційними командами	Впровадження HRM-систем для управління ефективністю, рекрутингом та навчанням; використання платформ для організації дистанційної та гібридної роботи (Microsoft Teams, Slack, Notion); цифрова автоматизація KPI-оцінювання	Підвищення ефективності управління розподіленими командами; скорочення витрат на адміністрування персоналу; зростання залученості та продуктивності працівників	В умовах масового переходу на дистанційну роботу та релокації підприємств цифрове управління персоналом є необхідністю, а не конкурентною перевагою
Розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та партнерами	Впровадження CRM-систем для управління відносинами з клієнтами; розвиток єдиної системи комунікацій; автоматизація маркетингу та клієнтського сервісу за допомогою чат-ботів і AI-інструментів	Підвищення лояльності клієнтів та якості обслуговування; збільшення обсягів продажів завдяки персоналізованому підходу; покращення управління репутацією підприємства	Для вітчизняних підприємств, що виходять на міжнародні ринки або залучають іноземних партнерів в умовах відновлення економіки, цифрові канали комунікації є ключовим інструментом конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Сучасні підприємства дедалі активніше інтегрують інструменти аналізу даних і автоматизованого прогнозування в управлінську діяльність, поєднуючи технологічні можливості з професійним досвідом, підприємницьким мисленням та експертним судженням керівників у процесі прийняття рішень. Водночас повна автоматизація управлінських процесів залишається доцільною лише щодо чітко структурованих і стандартизованих операцій, тоді як вирішення комплексних управлінських завдань потребує розвинутого людського інтелекту та критичного мислення. У зв'язку з цим формування цифрових компетентностей персоналу – зокрема навичок роботи з даними, аналітичними платформами та цифровими інструментами управління – набуває стратегічного значення для забезпечення ефективності менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації.

Реалізація потенціалу цифрової трансформації менеджменту вітчизняних підприємств потребує системного підходу, що передбачає не лише технологічне оновлення, а й організаційні, кадрові та інституційні зміни. З урахуванням специфіки українського бізнес-середовища – недостатнього рівня цифрової зрілості, обмеженості фінансових ресурсів, кадрового дефіциту та воєнно-економічних викликів – доцільно виокремити такі пріоритетні напрями вдосконалення цифрової трансформації менеджменту підприємств (таблиця 3).

Реалізація зазначених напрямів цифрової трансформації менеджменту є стратегічним пріоритетом для вітчизняних підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток в умовах євроінтеграційного курсу України. Комплексне впровадження цифрових інструментів – від автоматизації процесів до формування культури управління, що ґрунтується на аналізі даних – дозволяє підприємствам не лише оптимізувати внутрішні операції, а й адаптуватися до вимог європейського бізнес-середовища, де цифрова зрілість організації є обов'язковою умовою ринкової присутності.

Показовим свідченням готовності вітчизняного бізнесу до цифрової трансформації є досвід фінансового сектору України, який демонструє одні з найвищих темпів цифровізації не лише серед вітчизняних галузей, а й у порівнянні з окремими європейськими країнами. Особливо стрімкий розвиток цифрових технологій у банківській та страховій сферах відбувся після пандемії COVID-19, яка стала каталізатором масового переходу на дистанційне обслуговування та цифрові канали комунікації. Зокрема, АТ КБ «ПриватБанк» із понад 15 мільйонами користувачів застосунку Privat24 є одним із лідерів цифрового банкінгу в Центральній та Східній Європі, забезпечуючи повний цикл банківських операцій у режимі онлайн. Проєкт АТ «Універсал Банк» Монобанк, що працює виключно у цифровому форматі без жодного фізичного відділення, здобув понад 8 мільйонів клієнтів завдяки зручному мобільному інтерфейсу та AI-аналітиці фінансової поведінки користувачів. АТ «Ощадбанк», у свою чергу, активно розвиває платформу Ощад 24/7 та інтегрує державні цифрові сервіси через систему "Дія", що робить його важливим елементом цифрової публічної інфраструктури країни.

Таким чином, якщо фінансовий сектор України вже досяг рівня цифровізації, що випереджає ряд країн Європейського Союзу, то підприємства реального сектору економіки мають усі підстави і можливості наслідувати цей вектор розвитку. В умовах євроінтеграційного курсу держави цифрова трансформація менеджменту перестає бути конкурентною перевагою окремих компаній – вона стає базовою вимогою ринку, від виконання якої безпосередньо залежать фінансова стійкість підприємства та його здатність інтегруватися у європейські виробничі й торговельні відносини.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація менеджменту є комплексним і багатоаспектним процесом, який охоплює всі ключові функції управління. Доведено, що впровадження цифрових інструментів у систему організації управлінської праці забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів, покращення якості управлінських рішень та зростання загальної результативності підприємства. При цьому цифровізація операційної та стратегічної діяльності виступає первинним джерелом змін, тоді як фінансові результати є закономірним підсумком ефективно організованих управлінських процесів – що підтверджує логіку концепції збалансованої системи показників Каплана і Нортон.

Узагальнення досвіду провідних зарубіжних компаній (Amazon, Walmart, Nike, Marriott) та вітчизняних лідерів цифровізації, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», Монобанку (АТ «Універсал Банк») та АТ «Ощадбанк», підтверджує, що системне впровадження цифрових технологій забезпечує стійкі конкурентні переваги та підвищує інвестиційну привабливість підприємств. Водночас визначено, що ефективність цифрової трансформації залежить не лише від технологічних рішень, а й від рівня цифрових компетенцій персоналу, готовності організації до змін та наявності відповідної IT-інфраструктури. Подолання кадрових, організаційних і технологічних викликів вимагає від підприємств комплексного та системного підходу, що поєднує технологічне оновлення зі змінами в організаційній культурі.

З урахуванням результатів дослідження визначено вісім пріоритетних напрямів вдосконалення цифрової трансформації менеджменту вітчизняних підприємств, серед яких: поетапна інтеграція інформаційних систем управління, розвиток цифрових компетенцій персоналу, автоматизація рутинних

процесів на основі RPA та AI, формування культури управління на основі даних, посилення кібербезпеки, перехід до хмарних технологій, цифровізація управління персоналом та розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами. В умовах євроінтеграційного курсу України реалізація зазначених напрямів набуває особливої актуальності, оскільки цифрова зрілість підприємства стає не конкурентною перевагою, а базовою умовою його присутності на європейських ринках та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію оцінювання рівня цифрової зрілості вітчизняних підприємств та обґрунтуванні економічної ефективності комплексної цифрової трансформації управління в різних галузях економіки.

Література

1. Гамкало, О. Б., & Демків, Х. С. (2023). Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. *Статистика України: нові інформаційні технології*, 101(2), 74–83. [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08)
2. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)
3. Мельник, А. О. (2024). Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(4), 171–176. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25>
4. Григорка, В. В., Семочко, І. М., Андрухів, Д. А., Гірко, Б. П., & Базюк, В.-М. В. (2023). Розвиток системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності на засадах діджиталізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 36, 393–400. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1254>
5. Підвальна, О. Г., & Антипенко, Я. Д. (2025). Методика досліджень економіко-інноваційних технологій управління персоналом. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, 4. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.19>
6. Кузьменко, О. В., Сергєєва, О. Р., & Орлова, В. М. (2025). Використання інформаційних систем в управлінні торговельним підприємством: оцінка ефективності та перспективи впровадження. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-156>
7. Загороднюк, О. В., Гоменюк, М. О., Клименко, Л. В., Питель, Н. Я., & Длугоборська, Л. В. (2025). Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*, 1, 89–93. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89>
8. Королюк, Т. М., & Мазуренко, О. Р. (2021). Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*, 70(3), 59–70. Retrieved from <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/975.pdf>
9. Лігоненко, Л. О. (2025). Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*, 199, 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
10. Хаджинов, І. В., & Ішук, А. Є. (2023). Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*, 4(52), 72–81. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8>
11. П'ятий безкоштовний онлайн-курс підвищення кваліфікації «Організація праці менеджера в умовах цифрової трансформації». (2026, 5 березня – 8 травня). Каразінський Банківський Інститут, міжнародний проект EURIDICE. Retrieved from <https://karazin.ua/mizhnarodna-diialnist/mizhnarodni-proiektu/tsyfrova-ievropa/yevropeiska-inkliuzyvna-osvita-dlia-tsyfrovoho-suspilstva-s>
12. Капінос, Г., & Ларіонова, К. (2025). Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342 №3(1), 248–260. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36)

References

1. Hamkalo, O. B., & Demkiv, Kh. S. (2023). Digital innovations for effective managerial analysis in the context of business transformation. *Statistics of Ukraine: New Information Technologies*, 101(2), 74–83. [https://doi.org/10.31767/su.2\(101\)2023.02.08](https://doi.org/10.31767/su.2(101)2023.02.08)
2. Obidiennova, T., & Vasyliiev, V. (2023). Digital technologies in enterprise management: theoretical aspect. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)
3. Melnyk, A. O. (2024). Implementation of digital solutions to optimize organizational management processes. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 171–176. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25>
4. Hryhorka, V. V., Semochko, I. M., Andrukhyv, D. A., Hirkyi, B. P., & Baziuk, V.-M. V. (2023). Development of an information support system for managerial activities based on digitalization. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, 36, 393–400. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1254>
5. Pidvalna, O. H., & Antypenko, Ya. D. (2025). Research methodology of economic-innovative technologies for personnel management. *Electronic Journal "Effective Economy,"* 4. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.19>
6. Kuzmenko, O. V., Serhieieva, O. R., & Orlova, V. M. (2025). . *Electronic Journal "Economics and Society,"* 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-156>
7. Zahorodniuk, O. V., Homeniuk, M. O., Klymenko, L. V., Pitel, N. Ya., & Dlugoborska, L. V. (2025). Digitalization of managerial activities: Priorities and prospects. *Investments: Practice and Experience*, 1, 89–93. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89>

8. Koroliuk, T. M., & Mazurenok, O. R. (2021). *Digitalization of enterprise activities: Trends, digital accounting, prospects*. *Galician Economic Bulletin*, 70(3), 59–70. Retrieved from <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/975.pdf>
9. Lihonenko, L. O. (2025). *The impact of digitalization on enterprise performance management systems and the formation of their activity strategy*. *Collection of Scientific Papers "Economic Space,"* 199, 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
10. Khadzhyrov, I. V., & Ishchuk, A. Ye. (2023). *The impact of modern digitalization processes on business and its management*. *Economics and Organization of Management*, 4(52), 72–81. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8>
11. Fifth Free Online Professional Development Course "Organization of Managerial Work in the Context of Digital Transformation". (2026, March 5 – May 8). Karazin Banking Institute, EURIDICE International Project. Retrieved from <https://karazin.ua/mizhnarodna-diialnist/mizhnarodni-proiekty/tsyfrova-ievropa/yevropeiska-inkliuzyvna-osvita-dlia-tsyfrovoho-suspilstva-s>
12. Kapinos, H., & Larionova, K. (2025). *Managing the effectiveness of an enterprise's operations system in operations management*. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 248-260. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36)