

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72>

УДК 334:005]:004.9

Буняк Надія Михайлівнакандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6088-9081>**Nadiia Buniak**

Lesya Ukrainka Volyn National University

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ

DIGITALIZATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: FEATURES AND CURRENT TRENDS

Анотація. У статті розглянуто особливості цифровізації менеджменту організації та її сучасні тренди. Встановлено, що у теперішніх реаліях цифровізація управлінської діяльності відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. Поглиблений аналіз дефініції «цифровізація» дозволив розкрити її сутнісні характеристики. Систематизовано основні драйвери цифровізації менеджменту організації та визначено форми її прояву. Окреслено особливості цифрової трансформації на вищому, середньому та нижчому рівнях управління. Ідентифіковано сучасні тренди цифровізації менеджменту організації та основні перешкоди на цьому шляху. Розглянуто інструментарій цифрової трансформації менеджменту. Аргументовано доцільність використання комплексного підходу до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність.

Ключові слова: цифровізація, менеджмент організації, цифровізація менеджменту організації, цифрова трансформація, цифрові технології.

Summary. The article discusses the peculiarities of the digitalization of organizational management and its current trends. Given the growing challenges of the modern digital economic space, digitalization of management is one of the most important factors in improving the efficiency of an organization's functioning and increasing its competitive advantages. The purpose of the article is to identify the peculiarities of digitalization of organizational management at the current stage of development of society, as well as to identify the main trends in this process. An in-depth analysis of the definition of "digitalization" has revealed its essential characteristics. It is established that the use of digital technologies in management significantly changes approaches to decision-making, ways of organizing work, and interaction between employees. External and internal drivers of digital transformation of management activities are systematized. The main forms of manifestation of digitalization of management of an organization are determined. The features of digital transformation at the top, middle, and bottom levels of management are considered. The current trends in the digitalization of organizational management are identified. It is proved that the digital transformation of management activities is not a one-time project but a continuous process of evolution that requires constant learning, adaptation, and strategic vision from managers at all levels of management. The main obstacles to the digitalization of organizational management are identified. The expediency of using a comprehensive approach to the implementation of digital technologies in management activities is proved, which involves taking into account the strategy of the organization, organizational culture and human factors, integration, and compatibility with existing systems. The scientific novelty of the study is to expand the theoretical foundations of the digital transformation of management activities. The practical significance of the study is that it contributes to the formation of a new management paradigm based on the use of digital technologies.

Keywords: digitalization, organizational management, digitalization of organizational management, digital transformation, digital technologies.

Постановка проблеми. В умовах вичерпання екстенсивних чинників економічного розвитку та стрімкого науково-технічного прогресу особливої актуальності для суб'єктів господарювання набуває трансформація традиційних методів провадження діяльності. Сьогодні організації постійно стикаються з необхідністю швидкої перебудови своїх бізнес-процесів, упровадження цифрових інновацій у сфері штучного інтелекту, мобільних технологій, аналітики, хмарних обчислень з тим, щоб забезпечити свою стійкість. За цих обставин цифровізація їхнього менеджменту є важливою передумовою поліпшення результативності діяль-

ності та нарощення конкурентних переваг. Вона не лише змінює інструменти та засоби управлінської діяльності, але і її філософію, вимагаючи від керівників нових компетенцій, гнучкості та стратегічного мислення. Розгляд цифровізації як нової парадигми управління організаціями в умовах турбулентного зовнішнього середовища й швидкого розвитку технологій сприяє формуванню їхньої здатності адаптуватись до викликів сучасного цифрового економічного простору, зберігаючи при цьому високі показники ефективності діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні аспекти цифровізації

менеджменту організації є відносно новим напрямом наукових досліджень, що стрімко розвивається. Це пояснюється тим, що сама концепція цифрової трансформації бізнесу та управління виникла порівняно недавно. Особливості впливу цифрових технологій на різні аспекти життєдіяльності суспільства досліджували такі науковці, як Гудзь О.Є. [1], Лігоненко Л.О. [2], Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Сотник І.М., Завдов'єва Ю.М. [3], Нетудихата К.Л. [4], Панкратова О.М. [5], Піжук О.І. [6], Руденко М.В. [7], Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. [8] та ін.

Однак попри значний обсяг публікацій, присвячених проблемам використання цифрових технологій з метою активізації діяльності сучасних організацій і зміцнення їхніх позицій на ринку, недостатньо вивченими залишаються питання впливу цифрової трансформації на механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів господарювання, їхню парадигму управління. Все це обумовлює важливість проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета статті – визначення особливостей цифровізації менеджменту організації на сучасному етапі розвитку суспільства, а також виявлення основних трендів цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначальною характеристикою теперішнього етапу розвитку людської цивілізації є цифровізація, яка передбачає глибинну інтеграцію цифрових рішень та інструментів у всі сфери життя людини – медицину, освіту, економіку, управління, способи соціальної взаємодії тощо, і, як наслідок, їхню трансформацію. Вона не тільки змінює внутрішню логіку соціально-економічних систем та поведінку людей, але й відкриває нові можливості для зростання, підвищує стійкість суспільства до різного роду викликів.

У наукових працях цифровізація часто розглядається як джерело глобальних змін, активна рушійна сила розвитку та інструмент нарощення конкурентних переваг. Зважаючи на те, що вона має багато форм прояву серед науковців відсутній єдиний загально прийнятий підхід до розкриття її сутнісних характеристик.

Так, Панкратова О. М. зазначає, що цифровізація – це процес, пов'язаний з диджиталізацією ресурсів й формуванням різного роду мережевих платформ взаємодії, з метою одержання бажаного результату від реалізації управлінських рішень [5].

Піжук О. І. розглядає цифровізацію як певний механізм економічного зростання й пов'язує її із насиченням електронно-цифровими установками, приладами, системами фізичного світу й налаштуванням електронно-комунікаційного обміну між ними [6, с. 88].

Група українських вчених зазначає, що цифровізація супроводжується кардинальною зміною господарських процесів: від автоматизації виробництва товарів масового споживання до виробництва благ з унікальними характеристиками, які відповідають персоналізованим запитам клієнтів [8, с. 287].

Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Сотник І.М., Завдов'єва Ю.М. пропонують розглядати цифровізацію як процес:

- зміни аналогового методу запису й передавання інформації на цифровий (вузький підхід) [3, с. 11];

- трансформації господарських систем (різних рівнів, зокрема домогосподарств, підприємств, національної економіки), обумовлений збільшенням використання різного роду цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій у господарській діяльності [3, с. 13].

Руденко М.В. зазначає, що цифровізація є засобом отримання бажаного результату, який задовольняє запити суспільства й відповідає вимогам власників бізнесу у контексті одержання максимальних прибутків [5, с. 62].

Загалом, незважаючи на певні відмінності в трактуванні сутнісних характеристик цифровізації, більшість науковців пов'язують її з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації процесів і створення нової цінності, а також розглядають як каталізатор фундаментальних змін, що охоплюють усі аспекти сучасного життя людини. Основна мета її полягає в інтеграції цифрових рішень та інструментів у всі сфери життя й побудові на цій основі більш придатного для життєдіяльності людини середовища.

У теперішніх реаліях, що характеризуються зміною економічного ландшафту реалізації діяльності, способів здійснення транзакцій й ведення бізнесу, використання керівництвом організацій цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних мереж у процесі своєї діяльності є важливою передумовою забезпечення їхнього ефективного функціонування та розвитку в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища. Цифровізація, пронизуючи повністю організацію, сприяє синергії всіх її процесів на єдиній цифровій платформі [4].

Заразом використання цифрових технологій в управлінській діяльності суттєво змінює підходи до прийняття рішень, способи упорядкування роботи та взаємодії між працівниками, є одним із важливих напрямів адаптації до сучасного бізнес-ландшафту, що характеризується високим рівнем невизначеності. Цифровізація менеджменту не обмежується простою автоматизацією внутрішніх управлінських процесів, а передбачає трансформацію організаційної структури та співпраці між

членами трудового колективу, переосмислення бізнес-процесів, зміну ролей і вимог до компетенцій менеджерів, а також підходів до роботи з даними й прийняття управлінських рішень, перебудову наявних бізнес-моделей тощо.

Основні драйвери цифрової трансформації менеджменту за сферою виникнення поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 1).

Зазначені чинники діють як разом, так і окремо, створюючи потужний тиск на організації, змушуючи їх до зміни моделі управління, переформування комунікацій із партнерами, реорганізації структури управління, трансформації підходів до планування, мотивування, координування та контролювання діяльності працівників. Адже менеджмент, що базується на застарілих методах управлінського впливу не може забезпечити ефективне функціонування суб'єктів господарювання. Зокрема, як зазначає Гудзь О. Є., 40% підприємств, які сьогодні займають передові позиції на ринку, протягом найближчих п'яти років будуть витіснені з нього, якщо відмовляться від цифрової трансформації й не змінять систему цінностей та орієнтирів, що лежать в основі їхньої моделі управління [1, с. 6].

Водночас цифровізація управлінської діяльності – це не просто технологічний апгрейд, а глибинна трансформація архітектури управління, що змінює бізнес-модель організації. Вона передбачає впровадження різних цифрових технологій,

моделей, платформ, алгоритмів у процеси реалізації функцій менеджменту, оцінки та адаптації управлінських рішень [2, с. 221].

На нашу думку, основними формами прояву цифровізації менеджменту як складного та багатогранного феномену є:

- автоматизація рутинних операцій, зокрема використання сучасного програмного забезпечення для виконання повторюваних, стандартизованих завдань, які раніше вимагали ручного втручання;
- кардинальне переосмислення та реінжиніринг управлінських процесів, їх перебудова з урахуванням можливостей цифрових технологій;
- отримання актуальної інформації про стан процесів, фінансів й виконання завдань у режимі реального часу, що забезпечує оперативне реагування;
- підвищення якості прийнятих управлінських рішень на основі обробки великого масиву даних і використання прогнозних моделей та алгоритмів;
- створення єдиного інформаційного простору для співпраці структурних підрозділів організації, узгодженої реалізації ними управлінських функцій шляхом об'єднання різних інформаційних систем в єдиний комплекс, що дозволяє уникнути дублювання даних, спростити доступ до них;
- швидке реагування на зміну умов провадження діяльності, запитів клієнтів, появу нових викликів тощо;

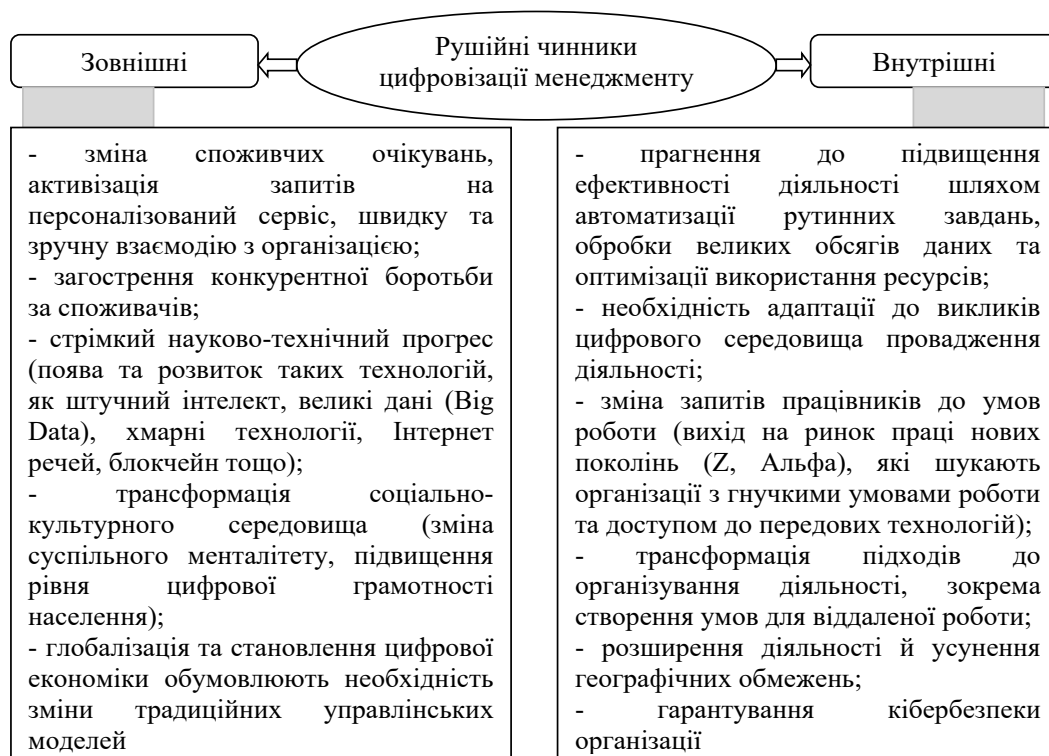


Рисунок 1 – Чинники, що спонукають організацію до цифровізації управлінської діяльності

Джерело: систематизовано автором

- диджиталізація процесів найму, онбордингу, управління ефективністю, навчання та розвитку співробітників за допомогою HRIS / HCM-систем;

- можливість ефективного керування віддаленими командами та організування діяльності незалежно від їх фізичного розташування;

- поліпшення комунікації та співпраці зі стейкхолдерами, персоналізація взаємодії з ними.

Цифровізація менеджменту, попри безліч переваг, також несе в собі значні загрози та ризики. Збільшення кількості цифрових систем і мереж робить організації більш вразливими до різного роду кібератак, що, зі свого боку, обумовлює необхідність комплексного захисту даних, забезпечення інформаційної безпеки.

Цифрова трансформація управлінської діяльності як інструмент досягнення цілей організації має свої особливості на кожному рівні управління. Зокрема, на вищому рівні управління цифрові технології докорінно змінюють підходи до визначення довгострокових цілей та прийняття управлінських рішень. Аналітика великих даних дозволяє вищому керівництву отримувати глибоке розуміння ринкових тенденцій, поведінки споживачів, конкурентного середовища та внутрішніх процесів, що відбуваються в організації, а також розробляти більш обґрунтовані та гнучкі стратегії. Попри це, основними чинниками, що обмежують впровадження цифрових рішень в управлінську діяльність, є відсутність необхідних цифрових компетенцій у топменеджерів, поява додаткових ризиків, пов'язаних з кібербезпекою та етичними аспектами використання даних.

На середньому рівні управління цифрові інструменти трансформують управління проєктами, взаємодію з командами та процеси оптимізації використання ресурсів. Для менеджерів цього рівня надзвичайно важливим є опанування навичками роботи з інструментами аналітики даних та управління віртуальними командами.

На низовому рівні управління, де забезпечується безпосередня реалізація управлінських рішень, цифрові технології впливають на якість планування роботи, контроль виконання завдань та взаємодію з працівниками. Особливого значення для менеджерів набуває вміння працювати з цифровими інструментами, швидко адаптуватися до нових технологій та забезпечувати їх ефективне впровадження у щоденну діяльність.

Фактично цифрова епоха суттєво змінює традиційну модель управління, вимагаючи від керівників усіх рівнів нових компетенцій та модифікації звичних підходів до здійснення управлінського впливу. Використання у практичній діяльності сучасних цифрових технологій радикально трансформує не лише інструменти та процеси, але й саму сутність управлінської діяльності, вимага-

ючи від менеджерів нової системи установок, цінностей, компетенцій та моделей поведінки.

Сьогодні керівник не може бути просто адміністратором або контролером; він стає лідером, стратегом, аналітиком даних, фасилітатором змін та наставником, він перетворюється із жорсткого адміністратора в трансформаційного лідера, який не тільки генерує цифрові рішення, але й займається їх практичною реалізацією, допомагає працівникам організації адекватно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Цифрова трансформація управлінської діяльності передбачає комплексне поєднання штучного інтелекту, соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій та інших технологій, що сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та досягненню цілей організації.

Сучасні тренди диджиталізації менеджменту (рис. 2) відображають швидкі темпи науково-технічного прогресу та враховують вимоги до ефективності й гнучкості організацій, які постійно зростають. Вони підкреслюють той факт, що цифрова трансформація управлінської діяльності – це не разовий проєкт, а безперервний процес, який вимагає зміни способу мислення керівників, постійного їх навчання та адаптування до нових реалій ведення бізнесу.

Попри важливість цифрової трансформації управлінської діяльності, вона стикається з унікальним набором проблем та викликів, які зумовлені як глобальними трендами, так і специфічними особливостями кожної країни.

Основними перешкодами на шляху цифровізації менеджменту організацій в Україні є:

- недостатній рівень цифрової зрілості керівників усіх рівнів управління: більшість вітчизняних організацій все ще немає обґрунтованих стратегій здійснення цифрової трансформації, впровадження новітніх технологій не супроводжується відповідними змінами в системі управління;

- нестача фінансових ресурсів: впровадження комплексних цифрових рішень потребує значних інвестицій, яких дуже часто не мають у своєму розпорядженні організації;

- дефіцит кваліфікованих кадрів: існує значний розрив між потребами ринку та наявністю фахівців у сфері цифрових технологій, а також менеджерів, які володіють компетенціями, необхідними для цифровізації управлінської діяльності;

- опір співробітників організації впровадженню цифрових інновацій в практичну діяльність;

- застаріла інфраструктура: у багатьох організаціях, особливо тих, що працюють у традиційних галузях, все ще використовується застаріле обладнання та програмне забезпечення, яке доволі



Рисунок 2 – Сучасні тренди цифровізації менеджменту організації

Джерело: узагальнено автором

складно інтегрувати з сучасними цифровими технологіями;

– необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту даних: зі збільшенням обсягів цифрових даних та інтеграцією інформаційних систем, зростають ризики кібератак; недостатній рівень захисту робить організації вразливими;

– правові та регуляторні бар'єри: наявність прогалин в законодавстві, що стосуються деяких аспектів використання цифрових технологій, захисту даних, ведення електронного документообігу тощо.

Незважаючи на вищезазначені обмеження, більшість вітчизняних організацій активно впроваджують різного роду цифрові технології, переосмислюють підходи до управління, формують цифрову культуру та розвивають цифрові компетенції у своїх співробітників, адаптують організаційні структури до вимог цифрового середовища.

Основний інструментарій цифрової трансформації менеджменту організації охоплює:

– системи автоматизації управлінських бізнес-процесів – програмні рішення, що призначені для автоматизації рутинних, повторюваних завдань усередині організації, дозволяють мінімізувати участь людини в бізнес-процесах, підвищуючи їхню ефективність, точність і прозорість; охоплюють широкий спектр функцій – від управління фінансами та персоналом до маркетингу й логістики (ERP, CRM, BPM, HRM, SCM та ін.);

– інструменти для комунікації та співпраці між членами колективу – цифрові платформи, які дозволяють командам працювати разом, незалежно від їхнього місцеперебування, а також забезпечують ефективний обмін інформацією, координацію завдань і спільну роботу над проєктами (Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, Cisco Webex – для комунікації; Asana, Jira, Monday.com тощо – для співпраці);

– засоби для аналізу даних та прийняття управлінських рішень – інструменти, які забезпечують збір, опрацювання та аналіз оцифрованих даних для спрощення процесу прийняття управлінських рішень та підвищення їхньої якості (інструменти візуалізації даних, системи бізнес-аналітики, системи підтримки прийняття рішень, інструменти для аналізу великих даних тощо).

Приведені інструменти допомагають менеджерам не лише підвищувати продуктивність своєї діяльності, а й змінювати саму культуру управління, роблячи її більш адаптивною, гнучкою та орієнтованою на дані.

На нашу думку, сьогодні для організацій оптимальним варіантом є застосування комплексного підходу до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність, з врахуванням того, яку конкретну проблему вирішує кожна з них і як впливає на ефективність її діяльності та конкурентні переваги на ринку. Заразом слід зважати на стратегію організації, її організаційну культуру, людський фактор, сумісність з цифровим інструментарієм, що вже використовується. Попри це, варто зазначити, що всі цифрові інструменти повинні бути інтегровані в єдину інформаційну екосистему. Це дозволить уникнути роз'єднаності даних, забезпечить їхню узгодженість й сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі перевіреної інформації.

Висновки. Узагальнення результатів проведеного дослідження дало змогу зробити висновок, що цифровізація менеджменту – це безперервний процес, що вимагає постійних інвестицій в технології та розвиток людського капіталу. Організації, які успішно інтегрують цифрові інструменти та адаптують свої управлінські підходи до викликів сьогодення, отримують значні конкурентні переваги.

Застосування загальнонаукових та спеціальних методів дослідження дозволило визначити внутрішні та зовнішні драйвери цифровізації менеджменту, її особливості, перешкоди на шляху реалізації та основні тренди. Обґрунтовано, що цифрова трансформація управлінської діяльності організації передбачає не лише впровадження новітніх цифрових інструментів, але й переосмислення підходів до управління, розвиток цифрових компетентностей у співробітників, реорганізацію структур управління тощо. Заразом аргументовано

доцільність використання комплексного підходу до впровадження цифрових рішень, що поєднує технології, стратегію, культуру та процеси, практичне застосування якого сприятиме системній цифровій трансформації управлінської діяльності, а не лише автоматизації окремих управлінських процедур.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці дієвих механізмів упровадження цифрових інновацій в управлінську діяльність, які враховуватимуть специфіку діяльності організації та стан її зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4–12.
2. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227.
3. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–28.
4. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107/3031> (дата звернення: 26.07.2025).
5. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889> (дата звернення: 24.07.2025).
6. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. *Економіка*. 2018. Вип. 2 (52). С. 84–91.
7. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. *Економічна наука*. 2018. № 11. С. 61–65.
8. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. *Менеджмент і маркетинг*. 2018. № 64. С. 283–291.

References:

1. Hudz O. Ye. (2018) Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnostei ta oriientyriv upravlinnia pidpriemstvamy [Digital economy: changing values and guidelines enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (24), pp. 4–12.
2. Lihonenko L. O. (2025) Vplyv tsyvrovizatsii na systemu upravlinnia rezul'tatyvnistiu pidpriemstv ta formuvannia stratehii yikh diialnosti [Digitalization in enterprise performance management and strategy formation: impact and transformational potential]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 199, pp. 220–227.
3. Melnyk L. H., Karintseva O. I., Kubatko O. V., Sotnyk I. M., Zavidovieva Yu. M. (2020) Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh system ta liudskyi kapital: pidpriemstvo, rehion, narodne hospodarstvo [Digitization of economic systems and human capital: enterprise, region, national economy]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 2, pp. 9–28.
4. Netudykhata K. L. (2023) Tsyfrovizatsiia upravlinnia orhanizatsiiamy [Digitalization of organizations' management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 23. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107/3031> (accessed July 26, 2025).
5. Pankratova O. M. (2021) Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend of management development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 33. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889> (accessed July 24, 2025).
6. Pizhuk O. I. (2018) Tsyfrovizatsiia yak zmina paradyhmy rozvytku ekonomichnykh system [Digitalization as a paradigm shift in the development of economic systems]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. *Ekonomika*, vol. 2 (52), pp. 84–91.
7. Rudenko M. V. (2018) Tsyfrovizatsiia ekonomiky: novi mozhlyvosti ta perspektyvy [Digitalization of economy: new opportunities and perspectives]. *Ekonomika ta derzhava*. *Ekonomichna nauka*, no. 11, pp. 61–65.
8. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. *Menedzhment i marketing*, no. 64, pp. 283–291.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2025