

УДК 658:004.8

JEL Classification: M15, L21

DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-01>

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION IN CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Філіпова Н. В.

Доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна
ORCID: 0000-0002-5720-865X

Natalia Filipova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management,
HEI «University of Future Transformation»,
Chernihiv, Ukraine

У статті розглянуто ключові аспекти цифрової трансформації в управлінні організаціями, що є невід'ємною складовою сучасного стратегічного розвитку підприємств. Цифрова трансформація передбачає впровадження новітніх технологій, зокрема використання штучного інтелекту, Big Data, автоматизацію бізнес-процесів, хмарних обчислень, цифрових платформ та інших інформаційних рішень, які дозволяють підвищити ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Розглянуто алгоритм цифрової трансформації, який включає в себе такі етапи: аналіз поточних процесів, визначення стратегічних цілей, вибір технологічних рішень, адаптацію бізнес-моделі, навчання персоналу та моніторинг ефективності впроваджених змін. Окремо приділено увагу чинникам, що впливають на швидкість та якість цифрової трансформації, зокрема рівень підготовки персоналу, фінансові можливості підприємства та доступність технологій. Розібрано наступні переваги цифровізації: зниження витрат, підвищення швидкості прийняття рішень, оптимізація ресурсного менеджменту, покращення комунікації та доступу до аналітичних даних, підвищення якості обслуговування клієнтів. Водночас акцентовано увагу на викликах, таких як фінансові витрати, кіберризики, можливий опір персоналу до змін, необхідність безперервного навчання та адаптації до швидкої зміни технологічних умов. Окремо проаналізовано роль цифрового менеджменту у формуванні стратегічного бачення організації та створенні гнучких управлінських структур. Визначено основні принципи ефективного управління в умовах цифрової трансформації, що включають інформаційну відкритість, стратегічне планування, інтеграцію інновацій та підвищення цифрової грамотності співробітників. Визначено переваги та недоліки цифрової трансформації. Як підсумок зазначено, що поєднання сучасних управлінських методів та цифрових технологій сприяє підвищенню показників результативності функціонування організації.

Ключові слова: цифрова трансформація; менеджмент; принципи трансформації; новітні технології; управління організацією.

The article examines the key aspects of digital transformation in organizational management, which is an integral part of modern strategic enterprise development. Digital transformation involves the implementation of cutting-edge technologies, including artificial intelligence, Big Data, business process automation, cloud computing, digital platforms, and other information solutions that enhance efficiency, productivity, and the competitiveness of a company. The study outlines the digital transformation algorithm, which includes the following stages: analysis of current processes, definition of strategic objectives, selection of technological solutions, adaptation of the business model, staff training, and monitoring of the effectiveness of implemented changes. Special attention is paid to factors influencing the speed and quality of digital transformation, including personnel readiness, financial capabilities of the enterprise, and technology accessibility. The advantages of digitalization are explored, such as cost reduction, accelerated decision-making, resource management optimization, improved communication and access to analytical data, and enhanced customer service quality. At the same time, the challenges are emphasized, including financial costs, cybersecurity risks, potential resistance of personnel to changes, the need for continuous learning, and adaptation to the rapidly evolving technological landscape. The study also analyzes the role of digital management in shaping an organization's strategic vision and creating flexible management structures. The fundamental principles of effective management in the context of digital transformation are defined, including information transparency,

strategic planning, innovation integration, and the enhancement of employees' digital literacy. The benefits and drawbacks of digital transformation are outlined. As a conclusion, it is noted that the combination of modern management methods and digital technologies contributes to improving the performance indicators of organizational operations.
Key words: digital transformation; management; transformation principles; modern technologies; management of the organization.

ВСТУП

Цифрова трансформація стає невід'ємною частиною сучасного управління організаціями, проте її впровадження супроводжується рядом викликів і труднощів. Зокрема, необхідність у модернізації бізнес-процесів, інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект і Big data, інші вимоги та підходи до навчання персоналу. Технологічні інновації швидко змінюються, організації повинні постійно адаптувати свої процеси до нових реалій. Існує опір змінам серед працівників, які можуть не мати достатніх навичок або побоюються втратити роботу через автоматизацію окремих процесів. Отже, дослідження цифрової трансформації, визначення її переваг та недоліків є актуальним завданням для удосконалення розвитку організацій.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Питанням цифрової трансформації приділяється дедалі більше уваги. Седіков Д., Палвашова Г., Асауленко Н. [1] підкреслюють важливість цифровізації в сучасному світі та її впливу на соціально-економічний розвиток, зокрема в Україні, розглядають різні підходи до цифрового менеджменту в різних країнах, акцентуючи увагу на необхідності впровадження новітніх інформаційних технологій в організаціях. Автори зазначають, що впровадження цифрового менеджменту спрямоване на підвищення ефективності бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень. Тягунова З., Кручак В. [2] приділяють увагу значенню цифрової трансформації управління, особливо її роль у забезпеченні сталого розвитку в умовах сучасних криз, підкреслюючи, що впровадження цифрових інструментів, процесів і стратегій у сучасні управлінські практики можуть підвищити ефективність операцій і стійкість. Пурій Г. [5] доводить необхідність швидкої адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі через використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності. Також питанню цифрової трансформації приділяли увагу Гуренко А. [6], Гавриленко Н. [7], Шлапак О., Коваленко О. [8] та багато інших дослідників.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає в аналізі процесу цифрової трансформації в управлінні організаціями, визначенні її ключових аспектів, таких як автоматизація бізнес-процесів, застосування аналітичних інструментів та штучного інтелекту, а також оцінці переваг і викликів цього процесу. Для досягнення поставленої мети необхідно визначити

ключові аспекти цифрової трансформації, проаналізувати алгоритм цифрової трансформації, визначити принципи цифрової трансформації, оцінити переваги та недоліки цифрової трансформації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В ході проведення дослідження були використані такі методи: метод теоретичного узагальнення та аналізу літературних джерел – для аналізу попередніх досліджень у сфері цифрового менеджменту та визначення ключових тенденцій у розвитку інформаційних технологій; системний підхід – з метою аналізу цифрової трансформації як багатовимірного процесу; метод структурно-логічного аналізу – для визначення ключових етапів цифрової трансформації, формування алгоритму її реалізації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Цифрова трансформація в управлінні передбачає впровадження цифрових технологій у всі процеси організації для підвищення її ефективності та адаптивності. Основні аспекти цифрової трансформації включають автоматизацію бізнес-процесів, впровадження аналітичних інструментів та великих даних, використання штучного інтелекту, хмарних технологій і цифрових платформ для управління. Такі зміни допомагають організаціям швидше реагувати на ринкові виклики, підвищують продуктивність і покращують прийняття управлінських рішень.

Технологічні зміни відбуваються постійно і організації змушені адаптуватися до динамічних умов навколишнього середовища. Цифрова трансформація є ключовим процесом, що передбачає впровадження цифрових технологій для оптимізації діяльності бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та покращення прибутковості. Використання таких технологій, як аналітика даних, штучний інтелект і хмарні обчислення, дозволяє покращити процеси управління ресурсами. Проте реалізація цифрових змін може супроводжуватися труднощами, такими як опір працівників чи недостатньо продумана стратегія розвитку. Усвідомлення цих аспектів сприяє успішній інтеграції цифрових рішень [1].

У загальному розумінні, серед ключових аспектів, які роблять цифрове управління підґрунтям для сталого розвитку, можна виділити автоматизацію управлінських процесів, широкий набір аналітичних і прогностичних цифрових інструментів, гнучкість та швидкість реагування. Це забезпечує стійкість організації до криз, безперервність роботи, підвищує відповідальність ке-

рівників та прозорість управлінських дій. Водночас зазначені аспекти формуються під впливом різних факторів, таких як автоматизація, аналіз і оптимізація, що розширюють можливості управління.

У більш вузькому сенсі, основними тригерами, які перетворюють цифрове управління на платформу сталого розвитку, є:

1) доступність і швидкість обробки даних, що дозволяє ефективніше збирати, зберігати, структурувати та обробляти великі обсяги інформації;

2) наявність цифрових інструментів для різних управлінських аспектів;

3) прогрес у штучному інтелекті та машинному навчанні для аналізу даних і прийняття рішень на основі прогнозів;

4) інтеграція різноманітних цифрових систем і платформ, що дозволяє створювати комплексні рішення для управління всіма аспектами діяльності організації.

Автоматизація, аналіз і оптимізація управлінських процесів дозволяють впроваджувати нові стратегічні підходи до організації робочих операцій, підвищуючи продуктивність і точність управлінської діяльності [2].

Але для того, щоб провести цифрову трансформацію необхідно дотримуватись певного алгоритму дій (рис. 1).

Починається все з того, що організація проводить глибоку оцінку своїх існуючих бізнес-процесів, технологічного обладнання, інфраструктури та загальної готовності до змін. Оцінюється рівень автоматизації, ефективність процесів та потреби компанії у нових технологіях. Далі організація встановлює чіткі цілі щодо цифрової трансформації, які можуть включати підвищення продуктивності, покращення взаємодії з клієнтами, впровадження нових технологічних рішень тощо. Цілі мають бути вимірюваними та узгодженими з бізнес-стратегією.



Рис. 1. Алгоритм цифрової трансформації

Джерело: складено на основі [3]

Наступний етап передбачає розробку чіткого плану дій, який буде включати в себе етапи впровадження, терміни, розподіл ресурсів та відповідальностей. Це сприятиме забезпеченню послідовності та структурованості процесу цифрової трансформації. Після визначення потреб, організація інвестує у відповідні технології, такі як аналітика великого обсягу даних, хмарні обчислення, штучний інтелект. Даний етап спрямований на вибір найкращих інструментів для досягнення поставлених цілей.

Один із ключових аспектів впровадження цифрових технологій полягає не лише в їх налаштуванні, але й у підготовці співробітників. Дуже важливо забезпечити персонал необхідними знаннями та навичками для ефективної роботи з новими інструментами. Навчання підвищує професійну впевненість і компетентність, що сприяє підвищенню продуктивності. Крім того, важливо надавати підтримку, щоб співробітники могли звертатися по допомогу при виникненні про-

блем. Взаємодія технічних ресурсів із людським фактором є критичною для успішної цифрової трансформації.

Визначним на шляху до цифрової трансформації є автоматизація бізнес-процесів, яка підвищує ефективність, знижує кількість помилок і прискорює виконання завдань. Важливою частиною цього процесу є впровадження чат-ботів. Чат-боти — це програми, які взаємодіють з клієнтами або співробітниками через месенджери, виконуючи завдання, як-от відповіді на запитання, обробка замовлень та надання інформації. Вони покращують клієнтський досвід завдяки швидкому доступу до послуг і звільняють співробітників від рутинних завдань, що сприяє зростанню продуктивності [3, 4].

Після впровадження нових технологій компанія повинна постійно відстежувати ефективність змін, коригувати процеси та, за необхідності, адаптувати стратегію. Постійний моніторинг та аналіз результатів дозволяє швидко реагувати

на недоліки або потреби в додаткових удосконаленнях.

Після детального розгляду алгоритму проведення цифрової трансформації важливо приді-

лити увагу основним принципам, на які спирається даний процес. Вони є фундаментом для ефективного впровадження нових технологій та досягнення стратегічних цілей компанії (рис. 2).

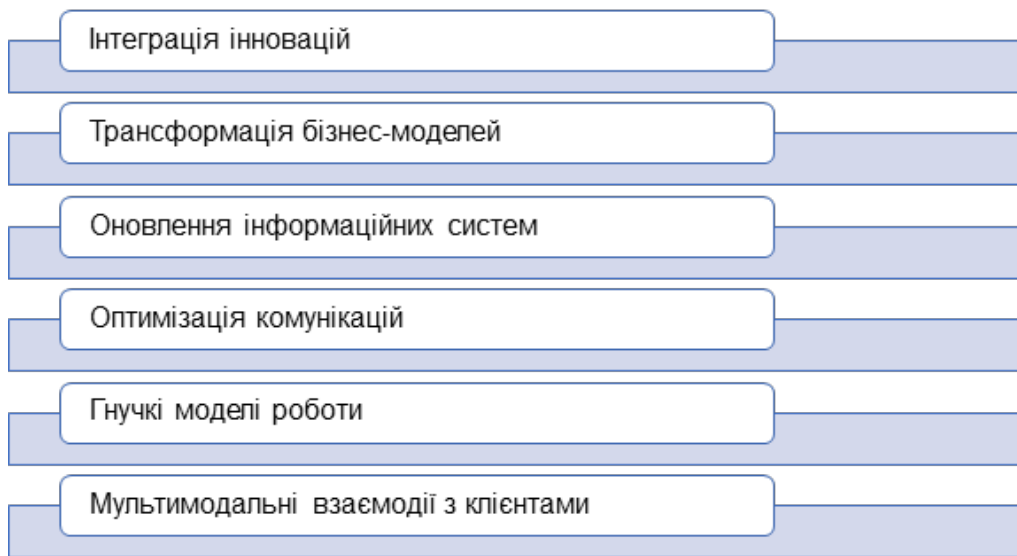


Рис. 2. Принципи управління організацією в умовах цифровізації

Джерело: побудовано та доповнено на основі [8]

Вважаємо за доцільне також звернути увагу на переваги та недоліки цифрової трансформації. Можемо зазначити наступні плюси:

- підвищення ефективності діяльності, оскільки через автоматизацію бізнес-процесів зменшуються витрати часу та знижується кількість помилок при виконанні завдань;
- використання цифрових інструментів покращує швидкість взаємодії зі всіма учасниками;
- цифрові технології дозволяють більш раціонально використовувати ресурси;
- сприяє більш швидкій адаптації до змін у зовнішньому середовищі, гнучкості, підвищуючи рівень конкурентоспроможності;
- використання Big Data та аналітичних інструментів дозволяє приймати рішення на основі реальних даних та прогнозів;
- скорочення операційних витрат завдяки зменшенню ручної роботи та підвищенню продуктивності;
- стимулювання розвитку інноваційної діяльності.

Також зазначимо основні недоліки, з якими можуть зіткнутись організації під час цифрової трансформації:

- даний процес потребує значних інвестицій, дороговартісного програмного забезпечення та навчання персоналу;
- будь які зміни зазвичай викликають страх серед працівників. Співробітники можуть чинити опір новим технологіям;
- процес трансформації може затягнутись через складність технологій;

- збільшення цифрових процесів підвищує ризики кібератак та втрат даних;

- технології швидко змінюються, тому компанії повинні постійно оновлювати свої інструменти та процеси;

- автоматизація процесів може призвести до скорочення штату або зміни ролей співробітників.

Визначені переваги та недоліки можна згрупувати (див. табл. 1).

ДИСКУСІЯ

Цифровий менеджмент базується на суспільстві знань та інформаційному використанні компонентів, які характерні для «розумного суспільства». Інформаційно-цифровий розвиток організації ґрунтується на інформаційних ресурсах і вимагає кваліфікації фахівців для вирішення складних задач комп'ютеризації. Цифровий менеджмент спрямований на розвиток інтелектуальної діяльності та міжкультурних контактів. Для його реалізації організація має виконувати класичні функції управління, використовуючи сучасні інформаційно-аналітичні технології, а також впроваджувати стратегії інформаційного оповіщення, безпеки та інтеграції [1, 6, 9].

Зовнішні стратегії включають в себе такі підходи, як пошук та обробка інформації, забезпечення інформаційної відкритості та взаємодії. Вибір стратегії залежить від поточного стану організації. Особливістю цифрового менеджменту є його реалізація виключно в межах конкретної організації [1, 7, 10].

Цифрова трансформація викликає суперечки оскільки є складним і багатовимірним проце-

сом, з однієї сторони – оптимізують витрати та прискорюють прийняття управлінських рішень, з іншої - такі зміни вимагають значних фінан-

сових інвестицій та можуть зустрічатись з різними перепонами (опір працівників, кібератаки тощо).

Таблиця 1

Переваги та недоліки цифрової трансформації

Переваги		
Підвищення ефективності та продуктивності	Покращення взаємодії та адаптації	Інновації та аналіз даних
Автоматизація процесів зменшує час і кількість помилок. Скорочення операційних витрат і ручної роботи.	Швидкість комунікацій між учасниками. Гнучкість і швидка адаптація до змін.	Використання Big Data для прийняття обґрунтованих рішень. Стимулювання інноваційної діяльності.
Недоліки		
Фінансові аспекти	Опір змінам	Технологічні ризики
Необхідність значних інвестицій у технології та навчання	Несприйняття та опір працівників новим технологіям та страх змін.	Затримки впровадження через складність технологій. Підвищення ризиків кібератак. Постійна потреба в оновленні процесів.

Джерело: запропоновано автором

ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого організаційного розвитку в сучасному ринковому середовищі. Використання сучасних технологій покращує продуктивність, скорочує витрати та підвищує адаптивність компаній до змін. Використання цифрових технологій разом із сучасними управлінськими методами дає підґрунтя для створення єдиного інтегрованого простору управління; сприяє оновленню або повній перебудові традиційних бізнес-моделей під впливом цифрових інновацій; забезпечує постійну модернізацію технологій і підходів до управління для швидкого

реагування на зміни; підвищення ефективності каналів комунікації між традиційними та цифровими бізнес-моделями; активізацію віддаленої праці (аутсорсинг, аутстафінг) для гнучкого управління ресурсами; постійну взаємодію з клієнтами через використання різних каналів зв'язку. В результаті підвищується адаптивність організації до цифрових викликів, підвищується ефективність використання інноваційних рішень, що в свою чергу забезпечує сталий розвиток. Однак для успішного впровадження цифрових рішень важливо дотримуватися чіткого алгоритму, навчати персонал і враховувати можливі ризики, пов'язані з безпекою та опором з боку працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Sedikov, D., Palvashova, H., & Asaulenko, N. (2024). Tsyfrovyi menedzhment yak suchasnyi trend rozvytku pidpryemstva [Digital management as a modern trend in enterprise development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 3, 30-35. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-5> [in Ukrainian].
2. Tiahunova, Z., & Kruchak, L. (2024). Tsyfrovyi menedzhment yak platforma stiikoho rozvytku pidpryemstva v umovakh suchasnykh kryz [Digital management as a platform for sustainable enterprise development in the conditions of modern crises]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 191, 87-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-16> [in Ukrainian].
3. Tsyfrova transformatsiia: kliuchovi kroky dlia vdoskonalennia biznes-protseviv [Digital transformation: key steps for improving business processes] (n.d.). <https://seo-evolution.com.ua/blog/poleznye-sovety/klyuchovikroki-dlya-vdoskonalennya-biznes-protseviv> [in Ukrainian].
4. Osnovni napriamy tsyfrovoyi transformatsii [Main directions of digital transformation] (04.03.2024). <https://eba.com.ua/osnovni-napryamy-tsyfrovoyi-transformatsiy/> [in Ukrainian].
5. Purii, H. M. (2019). Informatsiini systemy i tekhnolohii v upravlinni diialnistiu pidpryemstva [Information systems and technologies in enterprise management]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56 [in Ukrainian].
6. Hurenko, A. V. (2018). Napriamy rozvytku system upravlinnia v umovakh didzhytalizatsii biznesu v Ukraini [Directions for the development of management systems in the context of digitalization of business in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo - Economics and society*, (19), 739-745. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113> [in Ukrainian].
7. Havrylenko, N. H., & Tarasenko, I. O. (2021). Tsyfrova ekonomika yak chynnyk rozvytku ta formuvannia konkurentnykh perevah pidpryemstva [Digital economy as a factor in the development and formation of competitive advantages of an enterprise]. *Dominanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh innovatsiinoho typu prohresu – Dominants of socio-economic development of Ukraine under conditions of innovative progress* (pp. 104-106). Kyiv: KNUVD. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18712/1/DOMIN2021_P104-106.pdf [in Ukrainian].

8. Shlapak, O. A., & Kovalenko, O. O. (2021). Model tsyfrovoho menedzhmentu dlia pidpriemstv mizhnarodnoho rivnia [Model of digital management for international-level enterprises]. *Efektyvna ekonomika - Effective economy*, (1). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8513> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.83 [in Ukrainian].

9. Smith, J., & Johnson, R. (2022). The Role of Artificial Intelligence in Digital Transformation: Opportunities and Challenges. *Journal of Business and Technology Management*, 15(3), 112-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4499>.

10. Deloitte Insights (2023). Digital Transformation: Strategies for Business Growth and Innovation. <https://www2.deloitte.com>.