

DOI: 10.18523/2519-4739.2025.10.1.100-106

УДК 336.34-08

Ігнат'єва І. А.

<https://orcid.org/0000-0002-9404-2556>

Клименко Н. А.

<https://orcid.org/0000-0003-0693-865X>

Сербенівська А. Ю.

<https://orcid.org/0000-0002-4327-9457>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Метою статті є розкриття проблем використання цифрового менеджменту в системі управління сучасними суб'єктами господарювання.

Актуальність цифрового менеджменту в сучасному управлінні зумовлена швидким розвитком інформаційних технологій та зростанням вимог до ефективності бізнес-процесів. У статті проаналізовано основні напрями цифрового менеджменту, що передбачає використання сучасних інструментів (хмарні технології, штучний інтелект, великі дані, автоматизація, CRM-системи, програмне забезпечення для управління проєктами тощо) для оптимізації управлінських процесів, пришвидшення ухвалення рішень та підвищення конкурентоспроможності.

У дослідженні використано методичні засади розрахунку Індексу мережевої готовності (Networked Readiness Index (NRI)) та проаналізовано перспективи розвитку цифрового менеджменту в Україні. Розрахунок NRI для України базується на комплексному аналізі міжнародних статистичних даних і експертних оцінок, що дає змогу всебічно оцінити цифрову готовність країни. Методика враховує як технічні можливості, так і людський капітал, політику та реальний вплив інформаційно-комунікаційних технологій на економіку і суспільство, що дає змогу відстежувати динаміку розвитку та визначати пріоритети цифрової трансформації.

За результатами дослідження зроблено висновок, що цифровий менеджмент дає низку переваг в управлінні суб'єктами господарювання, а саме: оптимізацію бізнес-процесів завдяки автоматизації рутинних операцій; пришвидшення ухвалення управлінських рішень через доступ до даних та аналітики в режимі реального часу, що дає можливість менеджерам оперативно реагувати на зміни ринку; полегшення співпраці між співробітниками завдяки цифровим платформам; підвищення гнучкості та адаптивності у VANI-світі.

Ключові слова: інформаційна економіка, цифровий менеджмент, система управління, повоєнне відновлення, модель управління, моделювання цифрового забезпечення.

JEL classification: L53, L86, P42

Вступ і постановка проблеми. У сучасній управлінській парадигмі цифрові технології є ключовим продуктивним ресурсом, що забезпечує підвищення добробуту суспільства. Для організацій, особливо підприємств реального

сектору, використання сучасних комп'ютерних та інформаційних систем стає визначальним чинником ефективної діяльності в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка, яка виникла як елемент концепції «Індустрія 4.0», нині

є головним рушієм розвитку економіки та суспільства загалом (Thornhill, 2016). Світові лідери розвитку та трансформацій зазначають, що традиційні інформаційно-комунікаційні технології, які протягом 25 років були інструментом економічного зростання, вичерпали свій потенціал, тому потрібно зосередитися на нових можливостях у сфері мережових інтернет-технологій, зокрема на впровадженні інноваційної технології «інтернет речей». Отже, набуває актуальності проблема створення відповідної методології цифровізації системи менеджменту сучасних підприємств у контексті соціально-економічного феномену «цифрова економіка» і, зокрема, її компонента – «інтернету речей» (Тупкало, 2021). З огляду на зазначене актуальності набувають дослідження трансформації концептуальної моделі системи цифрового менеджменту виробника споживчої цінності (товару, послуги) відповідно до об'єктивного фахового трактування двох базових понять: «цифрова економіка», «інтернет речей».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування цифрових технологій у менеджменті стало звичайною справою для підприємств. У зв'язку з цим значна кількість наукових досліджень і підходів присвячена цифровізації та її впливу на управлінські процеси. Цифровий менеджмент широко описано в літературі, особливо науково-популярній, яка є лакмусовим папірцем інноваційного розвитку. Варто також виокремити праці закордонних і вітчизняних науковців (Nambisan & Luo, 2022; Bloomberg, 2018; Тупкало, 2021; Соколов & Каплун, 2024; Чміль, 2021; Жосан & Кириченко, 2022).

Більшість авторів зазначають, що цифровізація на рівні суб'єкта господарювання передбачає застосування цифрових інструментів і рішень для підвищення ефективності та продуктивності всіх функціональних сфер діяльності організації, створення інноваційних можливостей для розвитку завдяки використанню цифрових технологій. Цифровізація впливає і на сам управлінський процес, тож він зазнає змін. Функціонування бізнесу на основі цифрових технологій потребує ефективного управління на основі формування системи цифрового менеджменту, а отже, менеджери різного рівня мають набути нових компетенцій, щоб використовувати всі переваги цифровізації.

Дослідники розрізняють управління цифровими трансформаціями та використання цифрових технологій у управлінні. Цифрові технології впливають на різні сфери життєдіяльності. Отже, менеджмент, який формує загальний

напрямок розвитку підприємства, повинен мати глибокі професійні знання як у технологічних, так і в організаційних аспектах цифровізації. А для цього потрібно системно переглядати принципи формування кадрового потенціалу сучасного підприємства.

Невирішені частини проблеми. Попри наявні дослідження, актуальним є вивчення практик і перспектив впливу цифровізації на систему менеджменту суб'єктів господарювання. Особливої уваги потребує формування нової системи цифрового менеджменту та прогнозування необхідних трансформацій саме забезпечення кадрового потенціалу в умовах цифровізації.

Мета і завдання статті. Метою статті є дослідження ролі цифрового менеджменту в забезпеченні розвитку суб'єктів господарювання та ефективності їхньої діяльності в умовах трансформацій.

Основні результати дослідження. Цифровізація в сучасному управлінському дискурсі є не просто технічним оновленням підприємства, а глибинною трансформацією його управлінської архітектури, що змінює логіку функціонування всіх ланок системи менеджменту. В управлінні результативністю цифровізація охоплює впровадження та інтеграцію цифрових технологій, платформ, алгоритмів і моделей у процеси планування, контролю, оцінювання та адаптації управлінських рішень. Сутність цифровізації як управлінської категорії полягає в переході від фрагментарного інформаційного забезпечення до цілісної цифрової екосистеми підприємства, що забезпечує прозорість, адаптивність і швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища. Отже, цифровізацію доцільно розглядати не лише як один із чинників інноваційності діяльності суб'єктів господарювання, а і як фактор, що змінює парадигму управління суб'єктом господарювання, що вносить відповідні зміни в усі підсистеми менеджменту. Вивчення практики діяльності інноваційних підприємств доводить, що цифрова трансформація не обмежується лише автоматизацією окремих функцій, а охоплює комплексну зміну управлінських моделей, побудованих на даних та алгоритмах.

У моделях цифрового менеджменту використовують такі основні технології:

– хмарні технології – компанії мають можливість зберігати дані й застосунки в інтернеті та отримувати до них доступ, тобто зникає потреба у фізичних серверах і зменшуються витрати на IT (dropbox Business, google Cloud Platform (GCP), amazon Web Services (AWS), microsoft Azure salesforce);

– CRM-системи – допомагають менеджерам відстежувати взаємодію з клієнтами, керувати потенційними клієнтами та аналізувати дані про клієнтів, щоб поліпшувати відносини та стимулювати продажі (microsoft Dynamics 365, zoho CRM, hubSpot CRM, oracle CRM);

– інтернет речей (IoT) – суб'єкти господарювання можуть підключати фізичні пристрої до мережі «Інтернет», що сприяє обміну даними та взаємодії між ними без безпосередньої участі людини;

– автоматизація бізнес-процесів – автоматизація рутинних операцій та процесів управління за допомогою спеціалізованих програм і систем (Scriptum, No-code, PivotalTracker, Blossom, Workzon та ін.).

Цифрові інструменти, що активно впроваджуються в систему стратегічного управління, дедалі більше впливають на формування аналітичного мислення, зміну функціональної логіки контролю та ухвалення рішень. Саме ці інструменти забезпечують оперативне відстеження результатів діяльності, завдяки їм можна не лише фіксувати відхилення від запланованих показників, але й моделювати сценарії майбутнього розвитку на основі даних. Застосування таких систем дає змогу формувати аналітичні профілі підрозділів, відстежувати ефективність функціонування в реальному часі та коригувати стратегічні напрями розвитку на основі змін ринкового середовища.

Результати досліджень свідчать про те, що немає загальноприйнятого рішення щодо впровадження моделі цифрового забезпечення: що більший обсяг капіталу інвестує суб'єкт господарювання, то більшою стає роль якісної інформації для ухвалення рішень щодо інвестицій у підвищення ефективності цієї діяльності.

Фактично цифровий менеджмент стає процесом безперервного цілеспрямованого аналізу та відбору відповідних інформаційних індикаторів, необхідних для здійснення функцій управління за всіма аспектами діяльності суб'єкта. У результаті впровадження цифрових інструментів і методів цифрового забезпечення менеджменту в бізнесі сформувалася цифрова модель трансформації, яка надає широкі можливості для активізації та пришвидшення соціально-технологічного розвитку. Фрагмент такої моделі наведено на рис. 1.

Ідея такої моделі – це поєднання ланцюжка створення бізнес-цінності через системи цифровізації бізнес-процесів.

Дієвість і проблематика впровадження цифрового менеджменту потребує адекватної системи індикаторів – ключових показників ефективності (KPI) цифрових змін, які є важливим

інструментом для оцінювання того, як цифрова трансформація впливає на розвиток суб'єкта господарювання. Використання такої системи дасть змогу адаптувати цифрові інструменти до практики менеджменту та оцінити, наскільки ефективно суб'єкт господарювання впроваджує цифрові технології та які результати це приносить. Вибір KPI, які можуть бути корисними для аналізу ефективності цифрових змін, залежить від мети цифровізації.

Дослідження практики впровадження цифрових технологій дало змогу узагальнити головні фактори, що визначають ефективність цього процесу:

- стратегія та цілі цифрової трансформації;
- обґрунтований вибір відповідних технологій, які відповідають специфіці бізнесу;
- оптимізація бізнес-процесів на засадах автоматизації рутинних завдань, інтеграція систем та оптимізація внутрішніх процесів;
- формування кадрового потенціалу на засадах формування компетенцій цифрових технологій як основного виду діяльності та додаткових інструментів;
- зміна корпоративної культури з метою готовності суб'єкта господарювання до змін, підтримання інновацій, відкритості до нових підходів та інструментів;
- реструктуризація інфраструктури суб'єкта господарювання з метою формування ІТ-підтримки та кібербезпеки;
- вибір оптимальної моделі оцінювання та моніторинг результатів на засадах впровадження ключових показників ефективності (KPI);
- фінансові можливості суб'єкта господарювання щодо впровадження цифрових інструментів;
- вибір надійних партнерів і постачальників.

Дослідження особливостей впровадження інструментів цифрового менеджменту в економіку України дало змогу зупинитись на аналізі основних глобальних показників, які використовують для оцінювання цифрової трансформації (Струтинська, 2019).

Один із таких показників – Індекс мережевої готовності (*Networked Readiness Index (NRI)*) – комплексний індекс, запроваджений у 2002 р. Всесвітнім економічним форумом у співпраці з Гарвардським університетом та INSEAD. Індекс вимірює ступінь готовності країн до використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для розвитку економіки та суспільства. Перший звіт NRI був опублікований у 2002 р. у *Global Information Technology Report*. Індекс охоплював близько 75 країн і базувався на двох основних компонентах: *Enabling Factors* (умови

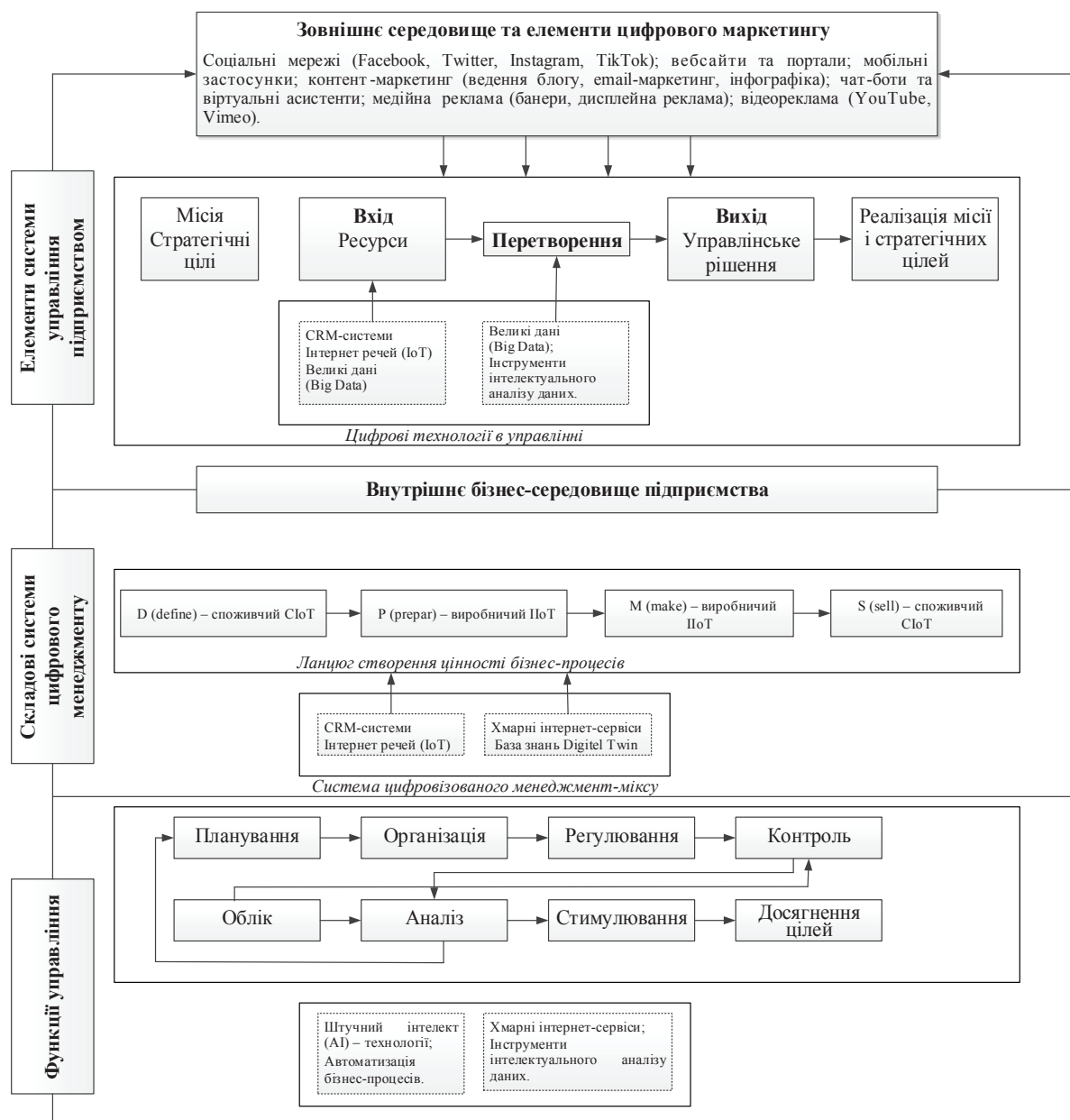


Рис. 1. Цифровий менеджмент у системі управління підприємством
Джерело: власна розробка

для використання мереж) та *Network Use* (фактичне використання ІКТ). Цей підхід давав змогу оцінити не лише наявність технологій, а й реальне застосування їх в економіці та суспільстві (*Network Readiness Index*, 2024).

Методологічно індекс враховує чотири групи показників, які є індикаторами цифрової готовності країни:

- *Environment* – середовище (політичне, регуляторне, бізнесове);
- *Readiness* – готовність (інфраструктура, доступність, навички);
- *Usage* – використання (індивідуальне, бізнесове, урядове);

– *Impact* – вплив (економічний та соціальний ефект).

Динаміка зміни та прогнозні значення компонентів NRI (рис. 2) демонструють їх падіння в Україні через низку об'єктивних причин.

Під час розрахунку прогнозних значень NRI вагові коефіцієнти, як і у 2024 р., становили 0,25 для кожного з чотирьох компонентів.

Слід звернути увагу, що за 23 роки індекс зазнав певних трансформацій. Індекс удосконалювався, розширювався список країн і показників, а також оновлювалась методологія. У 2019 р. його було суттєво перероблено для щонайкращого відображення сучасних викликів цифрової трансформації.

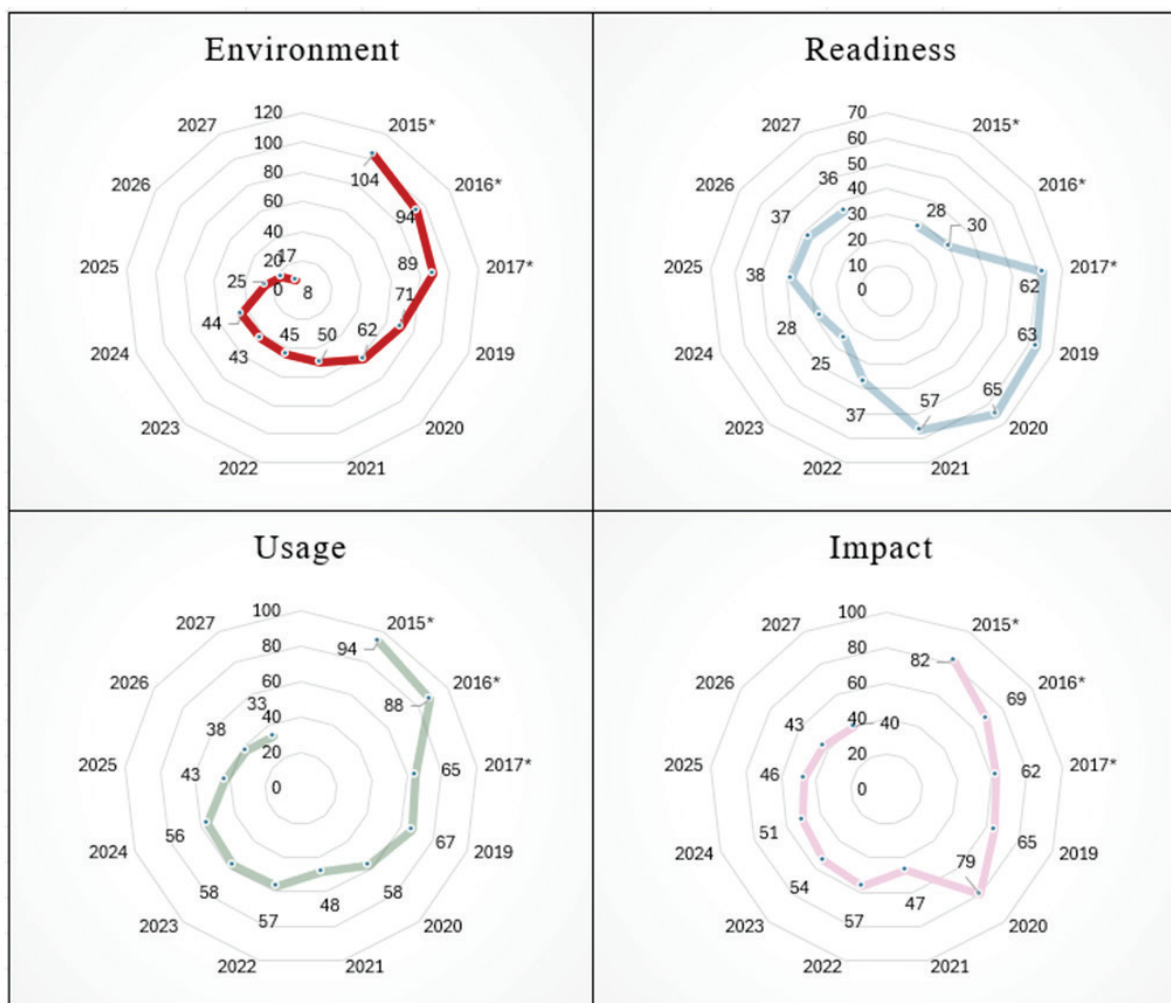


Рис. 2. Динаміка зміни та прогнозні значення компонентів Networked Readiness Index (NRI) для України
Джерело: розрахунки авторок на основі даних (Network Readiness Index, 2024)

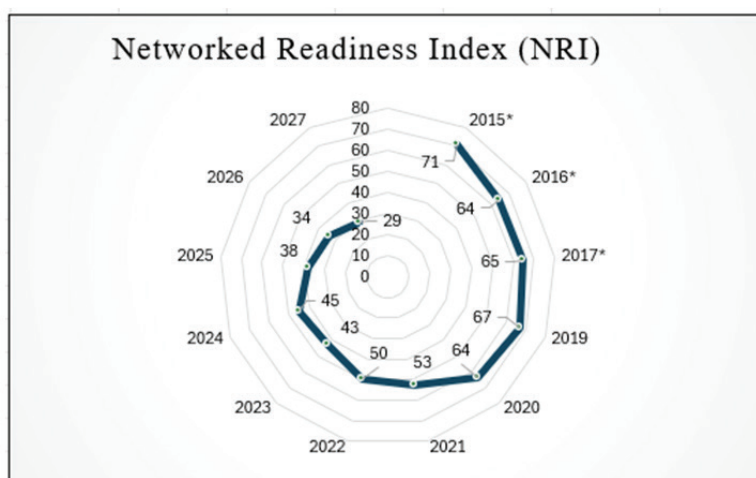


Рис. 3. Динаміка зміни та прогнозні значення Networked Readiness Index (NRI) для України
Джерело: розрахунки авторок на основі даних (Network Readiness Index, 2024)

Сучасний індекс містить дещо змінені компоненти (Pillars): технології, люди, управління, вплив, які оцінюють як інфраструктуру та доступність ІКТ, так і готовність користувачів та ефективність цифрових політик.

Протягом усього періоду використання Індексу мережевої готовності лідерами залишаються США, Сінгапур, Фінляндія, Швеція та Південна Корея. Європейські країни стабільно входять до десятки найкращих, що свідчить про високий рівень цифрової зрілості в Європі. Україна у 2015 р. займала позиції в середині списку, з оцінкою близько 3,5 бала за шкалою від 1 до 7, що відповідало приблизно 90-му місцю у світі. За останні роки Україна поліпшила свої позиції: у 2024 р. посідала 44 місце за NRI з технологічним балом 48,96, що свідчить про помітний прогрес у цифровій готовності. Основними викликами для України залишаються розвиток інфраструктури, підвищення цифрових навичок населення та поліпшення регуляторного середовища.

Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень. В останньому звіті NRI 2024 р. Україна входить до списку країн, що демонструють позитивні тенденції у використанні ІКТ, але ще має

потенціал для подальшого розвитку. Дослідження особливостей розрахунку NRI дало змогу зробити прогноз для України на основі кореляційного аналізу. Прогнозні значення фіксують погіршення позицій України. Проте це можливість звернути увагу на фактори, які варто посилити, для того щоб зберегти тенденції до розвитку економіки країни загалом. Падіння позицій України за NRI у 2025 р. та прогнозних значень зумовлене поєднанням воєнних, економічних, регуляторних та інфраструктурних факторів. Війна і глобальна економічна рецесія гальмують розвиток ІТ-галузі, а нерівномірність цифровізації бізнесу і слабе управління цифровою трансформацією стримують підвищення загального рівня мережевої готовності країни. Крім того, в останні роки Україна мала найкращі позиції завдяки людському чиннику, а з 2022 р. населення України зменшилось за чисельністю через еміграцію та воєнні дії. Отже, цифровізація як тренд розвитку менеджменту – це засіб зростання, що забезпечує побудову цифрових бізнес-моделей у вигляді стимулювання зростання; виявлення та створення нових цифрових моделей бізнесу; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання тощо.

Список літератури

- Жосан, Г. В., & Кириченко, Н. В. (2022). Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*, 4, 82–91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>
- Соколов, М. О., & Каплун, В. М. (2024). Технології цифрового менеджменту в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*, 1(217), 78–87. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-78-87>
- Струтинська, І. (2019). Метрики цифрової трансформації бізнесу: світові та вітчизняні реалії. *Галицький економічний вісник*, 61(6), 30–45. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.030
- Тупкало, В. М. (2021). Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 19, 177–181. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.235646>
- Чміль, Х. (2021). Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, 13, 124–134. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-13>
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c>
- Nambisan, S., & Luo, Y. (2022). *The digital multinational: Navigating the new normal in global business*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/13579.001.0001>
- Network Readiness Index. (2024). Benchmarking the Future of the Network Economy. <https://networkreadinessindex.org>
- Thornhill, D. (2016, January 17). 'The Fourth Industrial Revolution', by Klaus Schwab. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/9930245c-b924-11e5-bf7e-8a339b6f2164>
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c>
- Chmil, H. (2021). Digitalization of consumer market entities: Opportunities and threats. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations, Economics, Regional Studies, Tourism*, 13, 124–134. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-13> [in Ukrainian].
- Nambisan, S., & Luo, Y. (2022). *The digital multinational: Navigating the new normal in global business*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/13579.001.0001>
- Network Readiness Index. (2024). Benchmarking the Future of the Network Economy. <https://networkreadinessindex.org>
- Sokolov, M., & Kaplun, V. (2024). Digital management technologies in enterprise management. *Actual Problems of Economics*, 1(217), 78–87. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-78-87> [in Ukrainian].
- Strutynska, I. (2019). Metrics of digital business transformation: world and national realities. *Galician Economic Journal*, 61(6), 30–45. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.030 [in Ukrainian].
- Thornhill, D. (2016, January 17). 'The Fourth Industrial Revolution', by Klaus Schwab. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/9930245c-b924-11e5-bf7e-8a339b6f2164>
- Tupkalo, V. (2021). Digital economy: changing the paradigm of enterprises management. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 19, 177–181. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.235646> [in Ukrainian].
- Zhosan, H., & Kyrychenko, N. (2022). Management of digitalization of business processes of enterprise activities. *Economic Synergy*, 4, 82–91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6> [in Ukrainian].

Iryna Ignatieva, Nataliia Klymenko, Alina Serbenivska

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM ON THE BASIS OF THE DIGITAL ECONOMY

Abstract

The article is aimed at disclosing the problems of using digital management in the management system of modern business entities.

The relevance of digital management in modern management is determined by the rapid development of information technology and the growing requirements for the efficiency of business processes. The article analyses the main areas of digital management, which involves the use of modern tools (cloud technologies, artificial intelligence, big data, automation, CRM systems, project management software, etc.) to optimise management processes, accelerate decision-making, and increase competitiveness.

The research uses the methodological framework for calculating the Networked Readiness Index (NRI) and analyses the prospects for the development of digital management in Ukraine. The calculation of the NRI for Ukraine is based on a comprehensive analysis of international statistics and expert opinions, which allows for a comprehensive assessment of the country's digital readiness. The methodology takes into account both technical capabilities and human capital, policies, and the real impact of ICT on the economy and society, which makes it possible to track the dynamics of development and identify priorities for digital transformation.

The study concludes that digital management provides a number of advantages in the management of business entities, namely, optimising business processes by solving the problems of automating routine operations; accelerating management decision-making through access to real-time data and analytics, which enables managers to respond quickly to market changes; facilitating collaboration between employees through digital platforms; and increasing flexibility and adaptability in the BANI world.

Keywords: information economy, digital management, management system, post-war recovery, management model, modelling of digital provision.

Подано / Submitted: 27.05.2025

Схвалено до публікації / Accepted: 30.08.2025

Оприлюднено / Published: 27.11.2025

Ігнат'єва Ірина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Iryna Ignatieva – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Management, Marketing and Entrepreneurship Department, National University of Kyiv-Mohyla Academy

<https://orcid.org/0000-0002-9404-2556>

i.ignatyva@ukma.edu.ua

Клименко Наталія Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики Національного університету біоресурсів і природокористування України

Nataliia Klymenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Economic Cybernetics Department, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-0693-865X>

nklimenko@nubip.edu.ua

Сербенівська Аліна Юріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Alina Serbenivska – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Management, Marketing and Entrepreneurship Department, National University of Kyiv-Mohyla Academy

<https://orcid.org/0000-0002-4327-9457>

a.serbenivska@ukma.edu.ua

