*Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.*
*Серія економічна. Серія юридична. Випуск 47/2025*

https://doi.org/10.5281/zenodo.17594100

**Вербовський І. А.**
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти,
андрагогіки та управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
10008, м. Житомир, вул. Бердичівська, 40,
https://orcid.org/0000-0001-7202-3429

**Сердюков К. С.**
аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,
01042, м. Київ, вул. Іоанна Павла II, 17,
https://orcid.org/0009-0009-7098-3907

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

**JEL Classification: D83, L21, M15, O33**
**SECTION "ECONOMICS": Економіка**

**Анотація. Стаття присвячена аналізу цифрової трансформації управлінських систем підприємств та ролі адаптивного менеджменту як ключового інструменту підвищення гнучкості у сучасних умовах. Актуальність теми зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та необхідністю підприємств адаптувати свої управлінські системи до умов динамічного ринку. Розкрито теоретичні засади цифрової трансформації управлінських систем. Виявлено основні виклики та ризики цифрової трансформації. Розглянуто організаційні, технологічні, кадрові та інформаційні проблеми, що перешкоджають ефективній цифровізації управління. Розроблено модель адаптивного менеджменту в умовах цифрової економіки. Визначено принципи побудови гнучкої системи управління, орієнтованої на швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських систем підприємств через впровадження цифрових технологій та інструментів адаптивного менеджменту. Надано пропозиції щодо вдосконалення державної політики підтримки цифрової трансформації бізнесу.**

**Ключові слова: цифрова трансформація, адаптивний менеджмент, цифрові технології, управління, ризики, модель.**

**Annotation. The article is devoted to the study of the digital transformation of enterprise management systems and the role of agile management as an important tool for increasing the flexibility, efficiency and innovativeness of business processes in modern conditions of a dynamic market environment. The relevance of the topic is due to the rapid development of digital technologies and the need for enterprises to adapt management structures to dynamic market conditions. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological foundations of the digital transformation of enterprise management systems and to substantiate approaches to the implementation of adaptive management as a tool for increasing the efficiency, flexibility, and competitiveness of management structures in the digital economy.**

**The theoretical foundations of the digital transformation of management systems are revealed. The main challenges and risks of digital transformation are identified. The organizational, technological, personnel and information problems that hinder the effective digitalization of management are considered. A model of adaptive management in the digital economy is developed. The principles of building a flexible management system focused on rapid response to changes in the external environment are determined. Practical recommendations are offered for improving enterprise management systems through the implementation of digital technologies and adaptive management tools. Proposals are made for improving state policy to support the digital transformation of business. The conclusions state that the digital transformation of enterprise management systems requires the implementation of adaptive management capable of combining technological innovations with the flexibility of management decisions to ensure sustainable development in the digital economy. Further research should focus on developing adaptive management models that combine digital technologies, data analytics, and artificial intelligence to improve the effectiveness of management decisions in a dynamic business environment.**

**Key words: digital transformation, adaptive management, digital technologies, management, risks, model.**

**Вступ**

Світовий бізнес стрімко входить у фазу цифрової еволюції. Штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні технології та мережі IoT кардинально трансформують підходи компаній до прийняття рішень та взаємодії з навколишнім середовищем. Проте інтеграція інтелектуальних систем значно посилює виклики адаптації, як у контексті організаційних структур, так і щодо розвитку особистих навичок та компетенцій менеджерів.

Попри вибуховий темп цифрових змін, більшість компаній усе ще застрягають на етапі поверхневої модернізації, не встигаючи перетворити технологічні інновації на реальний управлінський ресурс. У звітах це часто виглядає як успішна "цифрова трансформація", але на практиці – як набір розрізнених ініціатив без чіткої стратегії. Нестача адаптивності управлінських систем, низький рівень цифрової грамотності працівників і відсутність стратегічного бачення розвитку призводять до парадоксальної ситуації: компанії мають технології, але не мають здатності ними скористатися.

Інакше кажучи, головна перепона цифрового розвитку лежить не у площині технологій, а в людському факторі – у небажанні змінювати мислення, структуру й корпоративні звички. Саме тут вирішується доля конкурентоспроможності у XXI столітті.

Питання цифрової трансформації управлінських систем виходить далеко за межі суто технічної модернізації – воно стосується переосмислення самої природи менеджменту в епоху даних. Для науки це означає необхідність формування нової парадигми адаптивного управління, де ключову роль відіграють швидкість реагування, гнучкість структур і аналітична взаємодія людини з алгоритмом. За останні п'ять років кількість академічних публікацій, присвячених цифровому менеджменту, зросла майже удвічі, що свідчить про високий інтерес наукової спільноти до цієї теми.

Питання цифрової трансформації систем управління підприємствами у своїх працях досліджували такі вчені, як Н. Домбровська, В. Фаріон [1, с. 40], І. Чорнодід, О. Федотов та А. Пекін [2, с. 4], які визначали основні стратегії адаптації бізнес-моделей до швидких змін ринку та технологій. М. Єрьомін [3, с. 56] представив авторський алгоритм адаптивного прийняття оперативних рішень. В. Македон та Д. Нечаєв [4, с. 190] зазначили, що комбінація маркетингових інструментів з адаптивним менеджментом допомагає формуванню «розумного підприємства», здатного передбачати ринкові тенденції, адаптувати пропозиції та швидко реагувати на зміни. В. Тугай й В. Худолей [5, с. 264] досліджували роль штучного інтелекту (ШІ) в адаптивному управлінні підприємством у контексті цифрової трансформації. Н. Бобро [6, с. 56] досліджував

можливості сталого соціально-економічного та екологічного розвитку в умовах промислової та цифрової трансформації. Л. Буяк [7, с. 25] приділяв велику увагу аналізу особливостей і переваг платформ та платформної економіки, а також розглядав характеристики платформної бізнес-моделі у контексті цифрової економіки. Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда [8] вважають, що саме гнучкість і швидкість керування стають ключовими аспектами досягнення адаптивного менеджменту в умовах цифрової трансформації. Є. Піддубний [9, с. 45] висвітлив особливості впливу цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств. Я. Яковенко, М. Білик та Є. Олійник [10, с. 355] виявили, що цифрова трансформація дозволяє учасникам господарської діяльності значно підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси, зайняти нові ринки та створити нові джерела доходу.

Таким чином, дослідження спрямоване на усунення зазначених наукових і практичних прогалин шляхом створення концептуальної моделі гнучкого менеджменту, що забезпечує ефективне функціонування систем управління підприємствами при цифровій трансформації.

*Мета статті.* Метою статті є дослідження теоретичних і методичних засад цифрової трансформації систем управління підприємствами та обґрунтування підходів до впровадження адаптивного менеджменту як інструменту підвищення ефективності, гнучкості й конкурентоспроможності управлінських структур у цифровій економіці.

**Результати**

Сучасна економіка живе у ритмі цифрового прискорення. У цих умовах цифрова трансформація стає умовою існування. Підприємства, що не здатні інтегрувати технології у власну систему управління, втрачають гнучкість і ризикують опинитися поза ринком.

Цифрова економіка змінює саму логіку управління – від вертикальних структур до систем, де рушійною силою стають дані, технології та аналітичний інтелект. Якщо раніше рішення спиралися на досвід керівників і суб'єктивну інтуїцію, то сьогодні їх підґрунтям стає алгоритм, здатний обробляти мільйони змінних за лічені секунди. Менеджмент поступово переходить у площину, де інформація – головний стратегічний ресурс, а компетенції лідера визначаються не владними повноваженнями, а вмінням працювати з цифровими потоками.

У середині XX ст. з'явилися поведінкові та соціальні теорії управління (Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, К. Арджиріс), які змістили фокус на людський фактор і мотивацію. Згодом системний і ситуаційний підходи (Л. Берталанфі, П. Лоуренс, Дж. Лорш) започаткували розгляд підприємства як відкритої системи, що адаптується до змін середовища. Це стало передумовою для подальшої розробки адаптивного менеджменту – управління, яке реагує на динамічні зовнішні умови [6, с. 56].

З розвитком інформаційних технологій у 1980–1990-х роках виникла концепція інформаційного менеджменту, спрямована на оптимізацію потоків даних у підприємстві. В цей період з'являються ERP-системи, що інтегрують управління фінансами, виробництвом і ресурсами, закладаючи основу для цифрових систем управління.

На початку XXI століття управління бізнесом пережило справжній злам. Цифровізація економіки принесла не просто нові інструменти, а зовсім іншу логіку керівництва – швидку, відкриту, мережеву. Замість жорстких вертикалей з'явилися системи, побудовані на взаємодії знань, аналітики та технологій. Саме тоді сформувалися нові управлінські парадигми: *e-management*, *knowledge management*, *data-driven management*, *digital leadership*. Усі вони поєднують спільну ідею – управління має спиратися не на інструкції, а на потік інформації, який постійно оновлюється.

Сьогодні управління в умовах цифрової економіки характеризується кількома ключовими тенденціями:

- дані як основа прийняття рішень – перехід від інтуїтивного до аналітичного управління (data-driven decision making);
- автоматизація й штучний інтелект – делегування частини управлінських функцій алгоритмам;

- гнучкість і адаптивність;
- диджиталізація бізнес-процесів та інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності організації;
- зростання ролі клієнтського досвіду та персоналізації через аналіз великих даних і цифрові канали;
- стратегічне забезпечення кібербезпеки та цифрової довіри;
- організаційна культура навчання.

Еволюцію концепцій управління в умовах цифрової економіки систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

**Еволюція концепцій управління в умовах цифрової економіки**

| **Етап розвитку** | Період | Ключові ідеї та принципи управління | Значення для сучасного цифрового менеджменту |
|---|---|---|---|
| Класичний (механістичний) | Поч. XX ст. | Раціоналізація праці, централізоване управління, формальні правила, контроль, дисципліна | Заклав основу для системності та структурності управління, проте обмежений у гнучкості |
| Поведінковий (людських відносин) | 1930–1950-ті | Орієнтація на мотивацію, комунікацію, соціальні потреби працівників | Акцент на людський капітал як ключовий ресурс підприємства |
| Системний і ситуаційний підходи | 1960–1970-ті | Організація як відкрита система, взаємодія із середовищем, гнучкість управління | Передумова для створення адаптивних систем управління |
| Інформаційний менеджмент | 1980–1990-ті | Управління інформаційними потоками, впровадження IT, ERP, CRM | Формування цифрових платформ управління та інформаційних систем |
| Інноваційний і стратегічний менеджмент | 1990–2000-ті | Гнучкість стратегії, навчальна організація, конкурентні переваги через інновації | Розвиток адаптивності й стратегічної орієнтації управління |
| Цифровий менеджмент (Digital Management) | 2010–2020-ті | Використання Big Data, AI, IoT, хмарних сервісів; аналітика даних у прийнятті рішень | Створення цифрових бізнес-моделей, автоматизація управління |
| Адаптивний цифровий менеджмент (Agile Management) | 2020–нині | Гнучкість, самоорганізація команд, швидка реакція на зміни, цифрова культура | Формування підприємств нового типу – гнучких, інтелектуальних, орієнтованих на дані |

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 12, с. 66]

Цифрова трансформація підприємства – це не просто впровадження нових технологій, а глибока перебудова всієї логіки його функціонування. Вона торкається стратегічного бачення, бізнес-моделі, корпоративної культури й навіть способу мислення управлінців. Технології самі по собі не змінюють бізнес – змінюють його люди, які вміють осмислено ними користуватися.

Ефективна цифрова трансформація повинна базуватись на цілісній системі взаємопов'язаних складових, які гарантують стратегічну узгодженість, технологічну підготовленість та організаційну спритність компанії. У табл. 2 подано основні елементи цифрової трансформації організації. Вони

висвітлюють сутність цифрової трансформації, ключові характеристики та очікувані результати від реалізації цих складових.

Таблиця 2

**Складові цифрової трансформації підприємства**

| **Складова** | Зміст і характеристика | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Цифрова стратегія | Встановлення довгострокових цілей цифрового розвитку | Узгодженість цифрових ініціатив із загальною стратегією підприємства. |
| Технологічна інфраструктура | Реалізація цифрових платформ (ERP, CRM, BI, IoT, AI, Blockchain, Cloud) | Підвищення ефективності операцій, автоматизація процесів, зниження витрат |
| Бізнес-модель і процеси | Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів | Гнучкість, швидке реагування на зміни ринку, орієнтація на клієнта |
| Організаційна структура | Перехід від ієрархічних до адаптивних форм (Agile-команди, матричні, проєктні підрозділи). | Прискорення прийняття рішень, зростання відповідальності та ініціативності персоналу |
| Людський капітал | Формування цифрових компетенцій | Зростання ефективності працівників, готовність персоналу до технологічних змін |
| Цифрова культура | Формування інноваційного середовища | Підвищення залученості працівників, розвиток творчого потенціалу, зменшення опору змінам |
| Управління даними та аналітика | Збір, обробка, візуалізація даних; використання аналітики для підтримки управлінських рішень | Прийняття обґрунтованих, швидких і точних рішень; підвищення ефективності управління |
| Цифрова взаємодія з клієнтами та партнерами | Застосування омніканальних платформ, | Підвищення якості обслуговування, персоналізація пропозицій, розширення ринків збуту |

Джерело: сформовано авторами на основі [13; 14, с. 182]

Реалізація кожної складової сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності компанії. Це створює міцну основу для ухвалення управлінських рішень на базі даних і забезпечує перехід до інноваційної моделі розвитку. З цієї точки зору, цифрова трансформація виходить далеко за межі суто технологічного оновлення. Вона представляє собою комплексну еволюцію управлінської системи, яка спрямована на формування стійкої цінності в цифровому середовищі [15, с. 115].

Сьогодні, ключову роль у цифрових перетвореннях, відіграє не окрема технологія, а їх комплексна взаємодія. Поєднання великих даних, штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну та сучасних корпоративних систем управління, таких як ERP і CRM, створює нову бізнес-архітектуру. Ці рішення допомагають компаніям отримувати повне уявлення про власні процеси в режимі реального часу, прогнозувати поведінку клієнтів, автоматизувати складні рішення та впроваджувати абсолютно нові моделі створення прибутку.

На практиці такі інструменти стають фундаментом для розвитку прозорих і взаємозалежних бізнес-екосистем. Інтернет речей об’єднує обладнання, продукти та користувачів у єдину мережу, блокчейн забезпечує довіру та контроль ланцюгів постачання, а ERP- і CRM-платформи

синхронізують внутрішні та зовнішні процеси. У результаті компанії переходять від реактивного до проактивного управління, де рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі точних аналітичних моделей і прогнозів (табл. 3).

Таблиця 3

**Технологічні драйвери цифрової трансформації підприємства**

| Технології | Сутність і функціональне призначення | Основні переваги для системи управління |
|---|---|---|
| Big Data (великі дані) | Збирання, обробка та аналіз даних. Використання аналітики для прогнозування поведінки клієнтів і ринкових тенденцій | Забезпечення прийняття раціональних рішень; індивідуалізація продуктів і послуг; зменшення ризиків |
| AI (штучний інтелект) | Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для автоматизації бізнес-операцій | Удосконалення бізнес-процесів |
| IoT (інтернет речей) | Моніторинг та управління виробничими процесами у режимі реального часу | Підвищення ефективності виробництва; зниження витрат; створення «розумних» ланцюгів постачання |
| ERP (Enterprise Resource Planning) | Інтегрована система управління ресурсами організації, що об'єднує фінанси, виробництво, логістику й персонал у єдину інформаційну систему | Об’єднання управління; зростання ясності процесів; моніторинг витрат і ресурсів у реальному часі. |
| CRM (Customer Relationship Management) | Інформаційна система управління взаємовідносинами із клієнтами для покращення комунікації та підвищення лояльності | Покращення рівня задоволеності клієнтів; персоналізація сервісу; формування довгострокової лояльності. |
| Blockchain | Розподілений реєстр даних для забезпечення прозорості та безпечності цифрових операцій; зменшення ролі посередників | Забезпечення безпеки даних; підвищення довіри між контрагентами; зменшення транзакційних витрат |

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

Синергія цифрових інструментів формує своєрідний «організм» підприємства, де дані, бізнес-процеси й ресурси функціонують як єдина жива екосистема. Вона гнучко адаптується до зовнішніх змін, самонавчається, підтримує прозорість усіх операцій і створює середовище, у якому управління перетворюється з механічного процесу на динамічний інтелектуальний обмін. Саме така модель – не майбутнє, а реальність компаній, що прагнуть утримувати конкурентну перевагу в цифрову епоху.

Перехід від «реактивного» до «проактивного» підходу: рішення ухвалюються на основі оперативного аналізу даних, а структура підприємства може змінюватися щотижня або навіть щодня, щоб відповідати ринковим сигналам. У табл. 4. представлені концептуальні основи та механізми функціонування адаптивного менеджменту.

Таблиця 4

**Концептуальні основи та механізми функціонування адаптивного менеджменту**

| Елемент | Зміст | Роль у цифровому середовищі |
|---|---|---|
| Концептуальна основа | Управління як динамічний безперервний процес навчання, коригування та саморегуляції організації в умовах постійних змін і невизначеності | Забезпечення гнучкості системи управління та її здатності до самооновлення |

| | | |
|---|---|---|
| Ключові принципи | Гнучкість, відкритість, децентралізація, самоорганізація, експериментальність, управління знаннями, інноваційність, орієнтація на результат | Створення умов для швидкої адаптації до технологічних і ринкових змін |
| Механізми функціонування | Електронний моніторинг середовища, цифрове моделювання, гнучке планування (Agile, Scrum), аналіз даних, прогнозування та оцінювання результатів у реальному часі | Реалізація безперервного циклу «аналіз – адаптація – впровадження – оцінка» |
| Організаційна модель | Мережеві, матричні, проектні, адаптивні та платформені організаційні структури; цифрові команди; інтеграція та конвергенція комунікаційних систем | Підвищення швидкості прийняття рішень і взаємодії між підрозділами |
| Інструментарій | ERP, CRM, BI-системи, Big Data, AI, IoT, платформи управління знаннями, аналітичні платформи, інструменти прогнозної аналітики, хмарні рішення | Автоматизація аналізу, прогнозування та прийняття рішень |
| Людський фактор | Формування цифрових та поведінкових компетенцій, розвиток лідерства змін, навчання персоналу в гнучких форматах (LMS, EdTech), мотивація до інновацій | Підвищення здатності організації до самонавчання та інновацій |
| Очікувані результати | Підвищення адаптивності, стійкості, конкурентоспроможності, здатності до інновацій, забезпечення сталого розвитку організації в умовах цифрових змін | Забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрових змін |

Джерело: сформовано авторами на основі [17; 18, с. 99]

Системний вплив цифрових технологій на управління підприємством проявляється в інтеграції управлінських процесів, організаційної структури та моделей прийняття рішень. Спрощено цей механізм представлено на рис. 1.

.

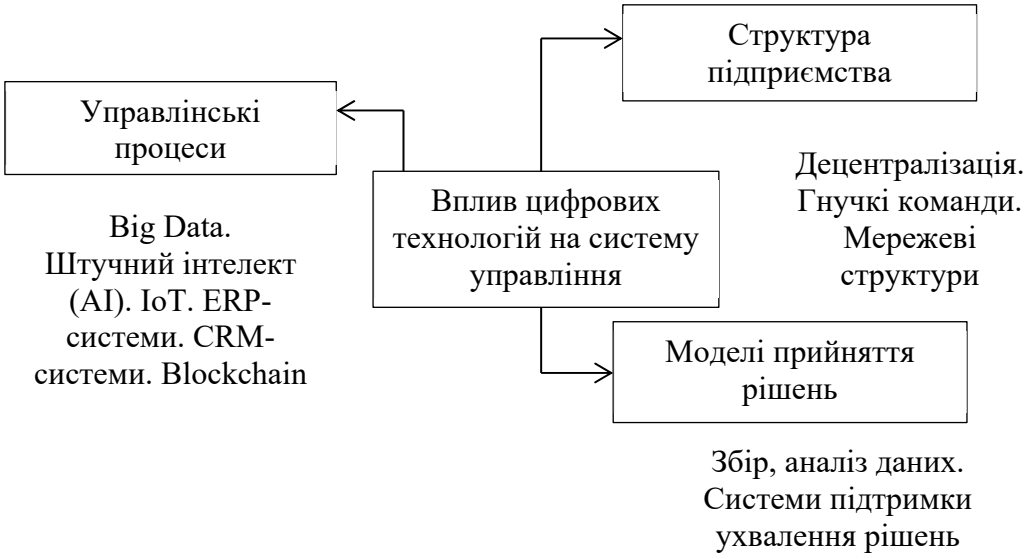


**Рис. 1. Вплив цифрових технологій на систему управління**

Джерело: сформовано авторами на основі [19; 20, с. 220]

Вплив цифрових технологій на систему управління підприємством є багатовимірним і трансформаційним:

- процеси управління стають більш автоматизованими, прозорими та аналітично обґрунтованими;
- організаційна структура змінюється у бік гнучких, адаптивних команд і мережевих моделей;
- моделі прийняття рішень базуються на аналізі великих даних та прогнозуванні за допомогою AI;
- корпоративна культура трансформується у бік інноваційності, відкритості й цифрової грамотності персоналу;
- зростає рівень клієнтоорієнтованості та персоналізації продуктів і сервісів завдяки використанню даних і сучасних каналів комунікації;
- швидко впроваджуються хмарні технології, платформні рішення та цифрові екосистеми, що забезпечують масштабування бізнесу й інтеграцію партнерських можливостей;
- системно підвищується рівень кібербезпеки та довіри до цифрових інструментів;
- розширюються можливості для дистанційної роботи, цифрової колаборації та безперервної інноваційної діяльності.

Якщо оцінювати поточний рівень цифровізації управлінських процесів в Україні та світі, то Україна посідає 5-те місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг, згідно з рейтингом Online Services Index, що оцінює 193 країни за ініціативами ООН. У 2018 році країна була на 102-му місці, що свідчить про значне покращення за останні роки [21].

Індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) **та** Індекс електронної участі (E-Participation Index, EPI / EPART / e-Participation Index) для України за період, який охоплює 2010-2024 рр., та оцінка основних тенденцій представлено на рис. 2-3.

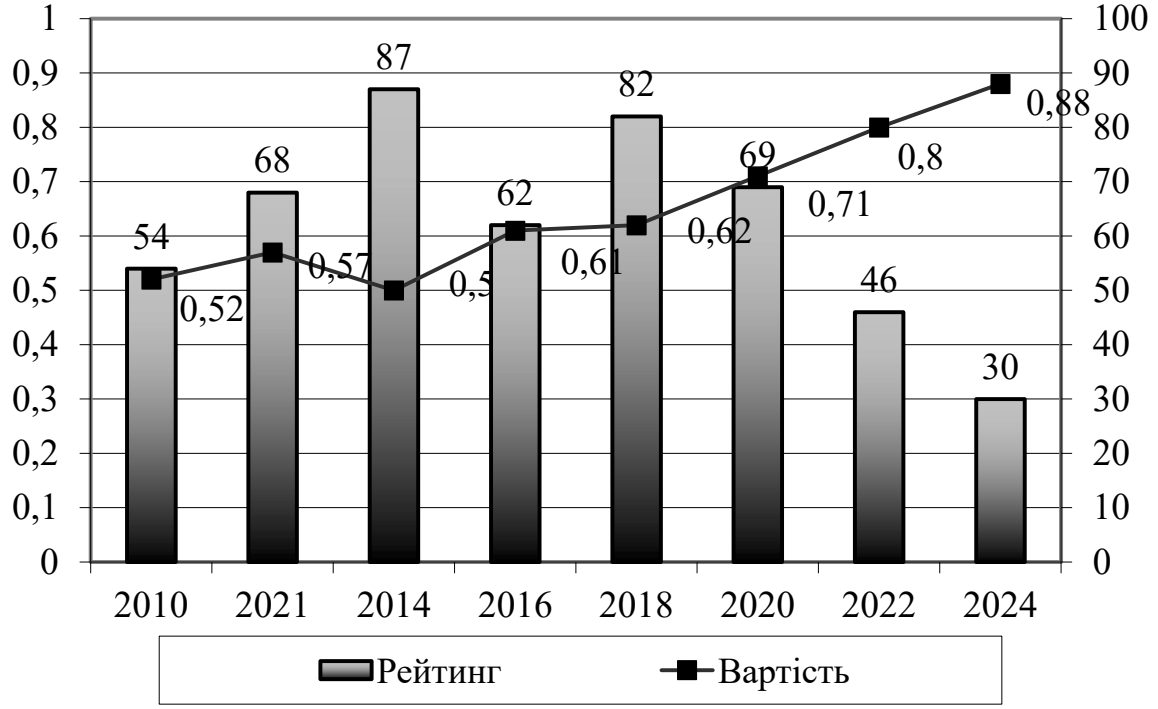


**Рис. 2. Індекс розвитку електронного урядування в Україні за 2010-2024 рр.**
Джерело: побудовано авторами на основі [22]

Стійке зростання свідчить про суттєву цифрову трансформацію у сфері державних послуг, телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу.

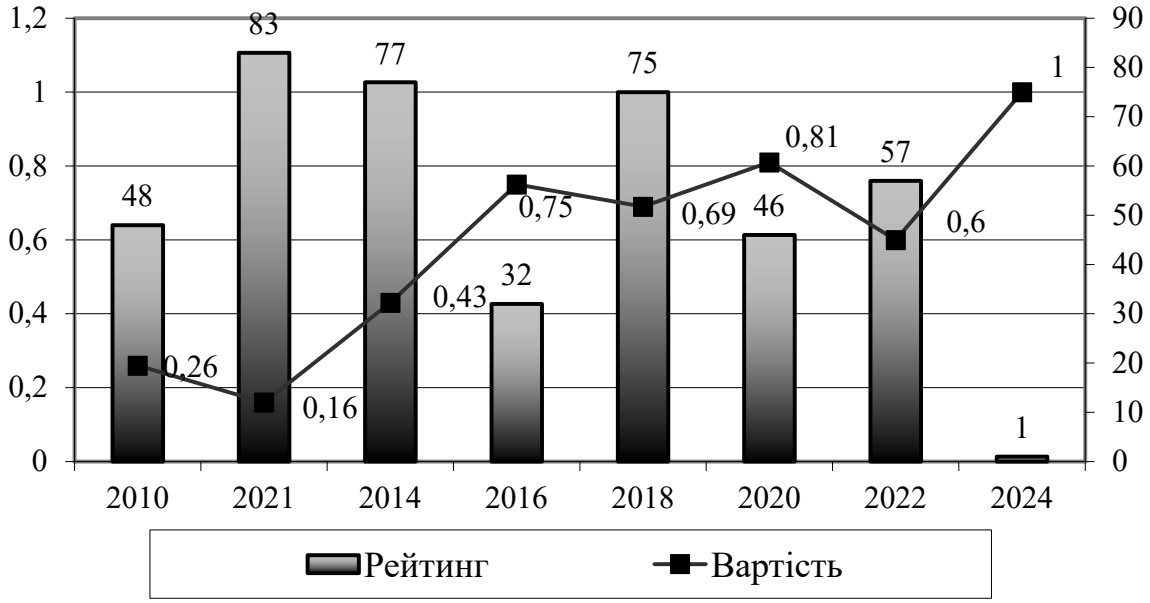


**Рис. 3. Індекс електронної участі в Україні за 2010-2024 рр.**

Джерело: побудовано авторами на основі [22]

Індекс залучення громадян підвищується. Це свідчить, що громадянська участь, цифрові консультації та інші форми е-демократії зростають, проте також сильно залежать від зовнішніх обставин (кризи, безпеки, добробуту). Електронна участь сприяє розширенню каналів комунікації між владою й громадськістю, підвищує рівень прозорості державного управління та формує нові можливості для впливу громадян на прийняття рішень.

Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) є комплексним показником, що оцінює рівень цифрової трансформації державного управління на основі трьох основних складових: надання онлайн-послуг, телекомунікаційна інфраструктура та людський капітал. Цей індекс публікується що два роки в рамках доповіді ООН «E-Government Survey» (рис. 4).

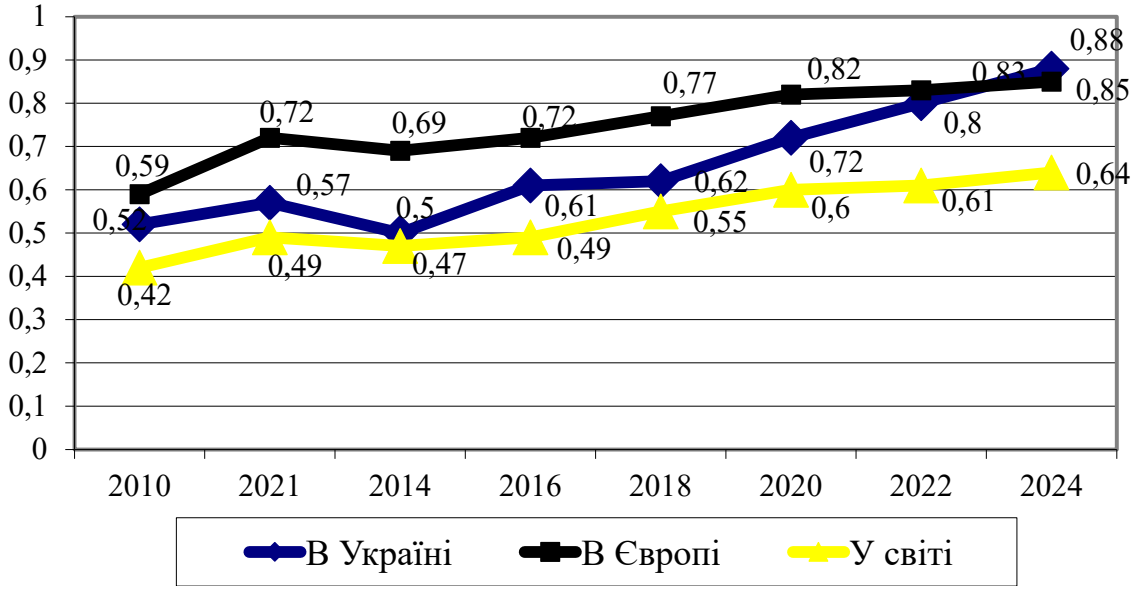


**Рис. 4. Індекс розвитку електронного урядування в Україні, Європі та світі за 2010-2024 рр.**

Джерело: побудовано авторами на основі [22]

Україна демонструє поступове, але стабільне просування у сфері електронного урядування.

Організаційний блок у контексті електронного урядування охоплює внутрішню структуру, механізми прийняття рішень та ефективність управлінських процесів державних і комерційних організацій. Розвинені корпоративні стратегії цифрової трансформації сприяють удосконаленню внутрішнього управління, забезпечують прозорість процедур, сприяють впровадженню електронного документообігу та систем підтримки прийняття рішень. На практиці це проявляється у швидкості інтеграції цифрових платформ: підприємства та організації з чіткою і прозорою організаційною структурою впроваджують нові сервіси на 20–30% швидше порівняно з суб'єктами, що мають розгалужену й малоформалізовану структуру.

Водночас, упровадження цифрових інструментів та забезпечення прозорості управління відкривають перед організаціями не лише нові можливості розвитку, але й актуалізують низку стратегічних і операційних викликів. У процесі цифрової трансформації підприємства стикаються з ризиками, що впливають на стійкість бізнес-моделі, якість сервісів та безпеку даних. Аналіз основних ризиків, які супроводжують цифрову модернізацію організаційної структури та управлінських процесів, дозволяє визначити пріоритетні напрями подолання бар'єрів і зміцнення конкурентоспроможності. Узагальнена класифікація таких викликів і ризиків, а також стратегічні підходи до їхнього подолання наведені у табл. 5.

Таблиця 5

**Основні виклики, ризики цифрової трансформації та напрями їх подолання**

| Критерій | Основні виклики | Потенційні ризики | Рекомендації для подолання |
|---|---|---|---|
| Організаційні | Відсутність стратегії цифровізації, слабке лідерство, опір змінам серед персоналу, слабка інтегрованість бізнес-процесів | Слабка ефективність трансформації | Підвищувати компетенції керівництва у цифровому управлінні, впроваджувати зміни поетапно через пілотні проєкти |
| Технологічні | Застаріла інфраструктура, складність інтеграції нових систем, ризики кібербезпеки, висока вартість технологій | Витоки даних, збої в роботі систем, перевищення бюджету, зниження продуктивності | Інвестувати в модернізацію IT-інфраструктури, застосовувати стандартизовані інтеграційні платформи, впроваджувати сучасні рішення кібербезпеки, оцінювати ROI перед впровадженням |
| Кадрові | Нестача кваліфікованих фахівців, низька цифрова грамотність, спротив змінам, висока плинність персоналу | Неефективне використання цифрових рішень, затримка впровадження, втрата компетенцій, зниження мотивації | Розробляти програми навчання та перекваліфікації, створювати внутрішні команди «цифрових чемпіонів», впроваджувати мотиваційні програми для персоналу |
| Інформаційні/ аналітичні | Низька якість даних, відсутність єдиної системи управління даними, обмежений аналітичний потенціал, проблеми з конфіденційністю та регуляторними вимогами | Неправильні рішення на підставі неповних даних, порушення законодавства, недостатня аналітика для стратегічного управління | Впроваджувати системи контролю якості даних, уніфікувати процеси обробки даних, використовувати аналітичні платформи, гарантувати дотримання законодавства про захист даних |

Джерело: сформовано авторами на основі [23; 24, с. 753]

На рис. 5, представлено модель що узагальнює основні принципи адаптивного менеджменту**,** **конкретні** механізми їх реалізації **та** очікувані результати**,** які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним, швидко адаптуватися до змін і забезпечувати сталість бізнес-процесів у цифровому середовищі.

**Рис. 5. Модель адаптивного менеджменту в умовах цифрової економіки**
Джерело: авторська розробка

Модель адаптивного управління пропонує системний підхід до побудови динамічної управлінської структури, здатної функціонувати в умовах швидких змін цифрової економіки. На практиці її ефективність проявляється у поєднанні гнучких процедур, інтегрованих цифрових платформ та проактивного підходу до змін, що дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики ринку, а й передбачати їх.

Інструменти реалізації адаптивної моделі управління об’єднують кілька взаємопов’язаних механізмів, що дозволяють компанії діяти ефективніше та передбачати ризики. Інтеграція цих механізмів підвищує продуктивність і скорочує час адаптації до змін у низці українських компаній, що активно впроваджують цифрові платформи та автоматизацію.

У майбутньому, підприємства дедалі частіше будуть орієнтуватися на принципи сталого розвитку, приділяючи особливу увагу інтеграції екологічних та соціальних складових у стратегічні рішення своєї діяльності. Бізнес буде поступово відмовлятися від оцінки успіху виключно за фінансовими результатами, а зосереджуватись на аналізі впливу своєї діяльності на довкілля, громаду і внутрішні управлінські процеси. Упровадження принципів ESG стає невід'ємною частиною корпоративної культури та стратегічного планування, що не лише допомагає мінімізувати екологічні загрози, а й зміцнює довіру як інвесторів, так і клієнтів.

**Висновки**

Цифрова трансформація управлінських систем стала ключовим чинником стратегічного мислення сучасного бізнесу. Саме інтеграція цифрових технологій дозволила значно зміцнити стійкість компаній у періоди ринкових потрясінь. У сучасному світі конкурентна перевага визначається не розмірами виробництва, а здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ця здатність безпосередньо залежить від рівня цифрової зрілості організації.

Адаптивний менеджмент, як було нами з'ясовано, об'єднує технологічні платформи, аналіз великих даних і людський досвід, створюючи гнучку управлінську модель, яка здатна оперативно реагувати на зовнішні виклики. На практиці це відображається у створенні адаптивних структур управління, де керівники орієнтуються не лише на результати минулих періодів, а й активно використовують прогностичні моделі для ухвалення рішень.

Така трансформація поступово формує нову концепцію адаптивного менеджменту. На нашу думку, цифрове середовище з простого набору інструментів еволюціонує в інтегровану інформаційну екосистему, в якій гармонійно взаємодіють аналітика, стратегічне планування, контроль процесів і швидкий зворотний зв'язок. Завдяки цьому підходу компанії досягають підвищеної конкурентоспроможності, реалізуючи переваги адаптивного управління.

**Список використаних джерел**

1. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 40-53. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040.

2. Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнесмоделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Вип. 13. С. 4–10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024- 13-04-10.

3. Єрьомін М. Адаптивне прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 56-62. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-8.

4. Македон В., Нечаєв Д. Маркетингове забезпечення як драйвер адаптивного розвитку системи менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2025. № 2 (116). С. 190-197. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-27.

5. Тугай В., Худолей В. Використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 264–271. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(36) (дата звернення 12.10.2025).

6. Бобро Н. С. Сталий економічний розвиток в умовах цифрової трансформації. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 56-60. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.56

7. Буяк Л. А. Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 25-34. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-03.

8. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71.

9. Піддубний Є. В. Вплив цифрової трансформації української економіки та бізнес моделі підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Серія: Економічні науки. 2023. № 5 (72). С. 45-50. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-7

10. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнесструктур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 355-360. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63.

11. Верхоглядова Н., Кононова І., Морозова Є. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024 Випуск 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-42.

12. Тесленко Т. В. Еволюція концепцій економіки від промислової революції до цифрової. *Humanities studies*. 2022. Вип. 11 (88). С. 66-78. DOI: https://doi.org/10.26661/hst-2022-11-88-07.

13. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52.

14. Овчиннікова В. О., Носатенко О. Д. Складові процесу управління цифровою трансформацією підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 84. С. 182-191. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.84.301468.

15. Янковой Р. В., Жосан Г. В. Стратегічна адаптація у цифрову еру: використання цифрових інструментів для сталого успіху. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 115-130. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-9.

16. Губарєва І. О., Бєлікова Н. В., Ягольницький О. А. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46.

17. Чернишов О. Д. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13.

18. Кащена Н. Б. Концепція адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (109). С. 99-103. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-17.

**19.** Лебідь О. В. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19.

20. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-227. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227**.**

21. Кінша Д. Україна посідає 5 місце у світі за розвитком цифрових держпослуг. URL: https://suspilne.media/840493-ukraina-posila-5-misce-u-sviti-za-rozvitkom-cifrovih-derzposlug/ (дата звернення: 12.10.2025).

22. UN E-Government Knowlegebase/ URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024 (дата звернення: 12.10.2025).

23. Дуляба Н. І. Виклики цифрової трансформації бізнес-структур в умовах розвитку 4D-індустрії. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №17. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-03-04.

24. Хаустова М. Г. Вигоди, ризики та проблеми цифровізації суспільства: загальнотеоретичний аспект. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 753-759. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.135.