

SECTION «ECONOMIC SYSTEMS, BUSINESS, FINANCE, AND THE SERVICE INDUSTRY»

Мосійчук Ірина Вікторівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки, менеджменту,

маркетингу та готельно-ресторанної справи,

Житомирський державний університет імені Івана Франка,

м. Житомир

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ТРАЄКТОРІЇ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Сучасне бізнес-середовище характеризується прискоренням технологічних змін, зростанням обсягів інформації, поширенням штучного інтелекту, автоматизацією управлінських процесів та переходом організацій до цифрових моделей взаємодії. За таких умов цифрова трансформація перестає бути виключно технологічним завданням і перетворюється на важливий напрям стратегічного менеджменту. Від здатності організації ефективно інтегрувати цифрові технології в управлінські процеси дедалі більше залежить її конкурентоспроможність, гнучкість та здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація менеджменту передбачає не просто впровадження нових програмних продуктів або переведення окремих операцій у цифровий формат. Йдеться про комплексну зміну принципів організації управлінської діяльності, структури прийняття рішень, комунікацій, роботи з персоналом та формування управлінської культури. Технології створюють нові можливості для отримання й аналізу інформації, однак ефективність їх використання визначається насамперед якістю управлінських рішень та готовністю менеджменту до організаційних змін.

Одним із найбільш вагомих факторів трансформації менеджменту є розвиток штучного інтелекту. Інструменти на основі ШІ можуть використовуватися для аналізу великих масивів інформації, прогнозування, підготовки управлінських рішень, автоматизації рутинних операцій, персоналізації взаємодії з клієнтами та підтримки комунікацій. Водночас штучний інтелект не усуває необхідність участі менеджера, а змінює характер його діяльності. Менеджер дедалі більше зосереджується на постановці завдань, критичній оцінці отриманих результатів, визначенні пріоритетів, управлінні ризиками та відповідальному використанні цифрових інструментів.

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 [1, с. 39].

У цьому контексті формується нова модель менеджера — цифрового лідера. Його професійна компетентність включає не лише традиційні управлінські знання, а й розуміння можливостей цифрових технологій, основ роботи з даними, принципів застосування штучного інтелекту, цифрової комунікації та управління технологічними змінами. Важливого значення набувають також критичне мислення, креативність, адаптивність, емоційний інтелект та здатність працювати в умовах невизначеності.

Ключовим елементом цифрової трансформації стають цифрові платформи, які виступають як інтеграційні та сервісні середовища, що об'єднують різні бізнес-процеси, дані та користувачів (співробітників, клієнтів, партнерів) [2, с. 137].

Цифрова трансформація змінює і підходи до організації праці. Поширення цифрових платформ, хмарних технологій та інструментів спільної роботи сприяє розвитку гібридних і дистанційних форматів зайнятості. Для менеджера це означає необхідність переходу від контролю фізичної присутності працівника до управління результативністю, комунікаціями та довірою.

Відповідно, актуальними стають гнучкі організаційні структури, командна взаємодія та проєктний підхід до управління.

Особливого значення набуває управління на основі даних. Традиційна модель прийняття управлінських рішень, що значною мірою базується на досвіді та інтуїції керівника, доповнюється систематичним використанням аналітичної інформації. Цифрові системи дозволяють оперативно відстежувати ключові показники діяльності організації, виявляти тенденції, прогнозувати можливі зміни та оцінювати ефективність управлінських рішень. Таким чином, формується data-driven management — управління, орієнтоване на дані.

Водночас цифровізація породжує нові управлінські ризики. До них належать кіберзагрози, витоки даних, технологічна залежність, інформаційне перевантаження, алгоритмічна упередженість та недостатня цифрова компетентність персоналу. Окремої уваги потребують питання етики використання штучного інтелекту, захисту персональних даних та визначення відповідальності за рішення, прийняті із застосуванням цифрових технологій. Тому цифровий менеджмент має поєднувати технологічну ефективність із принципами відповідального та людиноцентричного управління.

На нашу думку, цифрову трансформацію менеджменту доцільно розглядати через такі основні управлінські траєкторії (рис. 1):

Отже, цифрова трансформація менеджменту є не одноразовим процесом технологічного оновлення, а постійною зміною управлінської системи відповідно до нових умов функціонування організацій. Її результативність визначається не кількістю впроваджених цифрових інструментів, а здатністю менеджменту інтегрувати технології у стратегію, бізнес-процеси, організаційну культуру та систему розвитку персоналу.

У перспективі конкурентні переваги матимуть організації, які зможуть поєднати можливості штучного інтелекту та цифрової аналітики з людським потенціалом. Саме тому нова управлінська парадигма має формуватися на принципах технологічності, гнучкості, інноваційності, відповідальності та людиноцентричності. Менеджмент майбутнього — це не управління

технологіями замість людей, а управління організацією, у якій технології посилюють можливості людини та підвищують якість управлінських рішень.

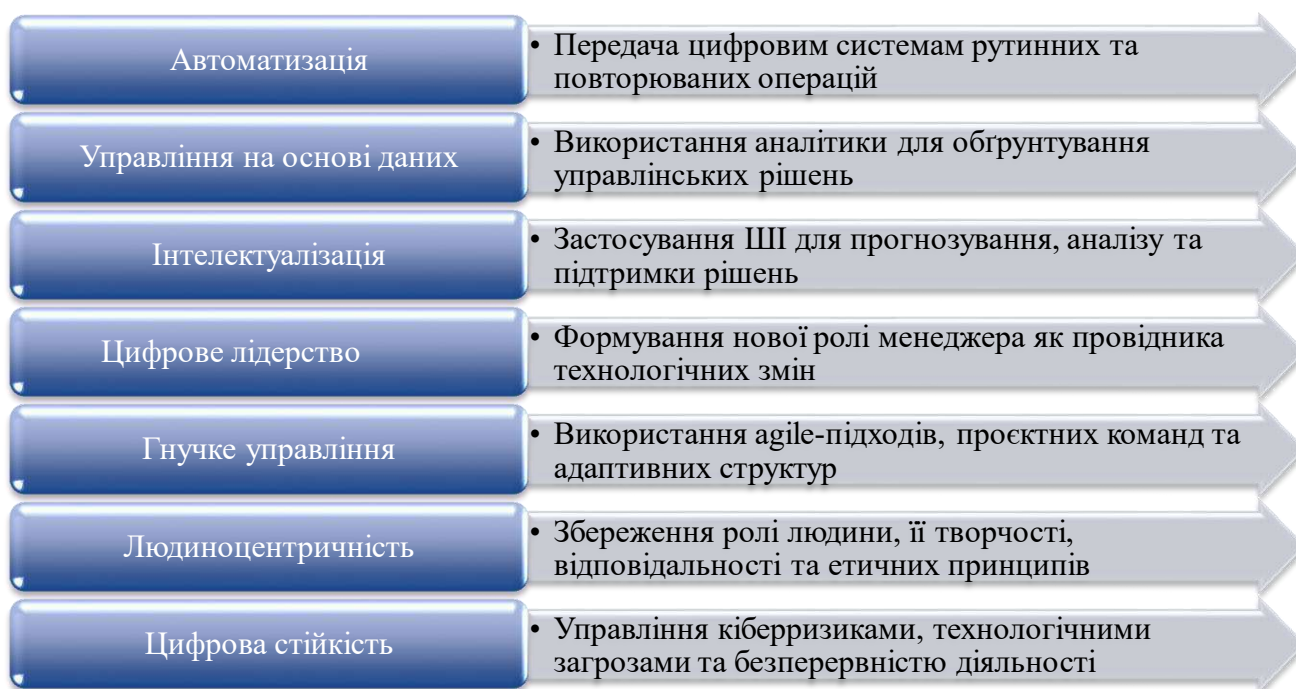


Рис. 1. Цифрова трансформація менеджменту

Джерело: сформовано автором

Цифрова трансформація формує нову архітектуру менеджменту, у межах якої змінюються функції менеджера, механізми прийняття рішень, підходи до організації праці та взаємодії з персоналом. Ключовими напрямками розвитку стають автоматизація, data-driven management, використання штучного інтелекту, цифрове лідерство, гнучкість та цифрова стійкість. Водночас технологічна трансформація має супроводжуватися розвитком цифрових компетентностей менеджерів і працівників, дотриманням етичних принципів та збереженням людиноцентричного характеру управління.

Список використаних джерел

1. Вербовський І. А., Сердюков К. С. Цифрова трансформація управлінських систем підприємств: стратегії адаптації та інноваційні можливості менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу*

та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. № 47. С. 32–44.
DOI: 10.5281/zenodo.17594100.

2. Калач Г.М. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємств.
Економічний простір. 2025. № 208. С. 134—140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.134-140>.