

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.82>

УДК 005.591.6:004:658

Ю. О. Терлецька,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,

менеджменту і адміністрування,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

ПРІОРИТЕТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Y. Terletska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Economic Theory, Management and Administration,

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

PRIORITIES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS OF DOMESTIC ENTERPRISES

У статті узагальнено наукові підходи до процесу цифрової трансформації систем менеджменту вітчизняних підприємств. Досліджено принципові відмінності між традиційним менеджментом та цифровим управлінням. Доведено, що цифровізація економічної діяльності передбачає

відповідну трансформацію системи менеджменту підприємства та необхідність реалізації управлінських рішень щодо обґрунтування алгоритму процесу цифрової трансформації. Проаналізовано програмні продукти, які уможливають процес автоматизації контролю потоків матеріальних та інформаційних ресурсів, організацію накопичення первинних даних, забезпечення системи менеджменту та управлінського персоналу релевантною інформацією у процесі ухвалення стратегічно важливих управлінських рішень. Доведено, що у площині нової економіки цифрова трансформація системи менеджменту є необхідним кроком у процесі оптимізації результативності функціонування та підвищення рівня ефективності суб'єктів підприємницької діяльності. Обґрунтовано пріоритетні напрями стимулювання процесу поширення цифрових технологій.

The article summarizes scientific approaches to the process of digital transformation of management systems of domestic enterprises. It has been established that in the process of managing a manufacturing enterprise, the practical use of digital technologies occurs with the aim of creating added value, strengthening competitive advantages, increasing profitability, and growing the business through the digital transformation of business operations, business processes, and the business model of the manufacturer. It has been proven that business entities that are ready for periodic organizational changes and are able to implement flexible work models have a sufficiently strong potential for further effective functioning. Software products that enable the process of automating the control of flows of material and information resources, organizing the accumulation of primary data, and providing the management system and management personnel with relevant information in the process of making strategically important management decisions are analyzed. The fundamental differences between traditional management and digital management are investigated. It is established that digital management changes not only business

processes, but also the enterprise itself and the role of management personnel in its functioning. It has been proven that in the new economy, digital transformation of the management system is a necessary step in the process of optimizing the effectiveness of functioning and increasing the level of efficiency of business entities. It was found that the digitalization of economic activity involves a corresponding transformation of the enterprise management system and the need to implement management decisions to substantiate the algorithm of the digital transformation process. It has been established that innovations in the field of management involve the rejection of management personnel from traditional organizational forms, principles, procedures and management methods, as a result of which the enterprise management system is radically modified. Priority areas for stimulating the process of spreading digital technologies are substantiated.

Ключові слова: *цифрова трансформація бізнесу, цифровий менеджмент, цифрові інновації, цифрова трансформація системи менеджменту, цифрові технології.*

Keywords: *digital business transformation, digital management, digital innovation, digital transformation of the management system, digital technologies.*

Постановка проблеми. Високотехнологічна та постіндустріальна доба, яка у сучасних умовах стала реальністю, принципово відрізняється від попередніх технологічних укладів. Штучний інтелект, процеси роботизації та комп'ютеризації, хмарні рішення, платформові бізнес-технології, аналітика даних, блокчейн та інші прогресивні технології формують підґрунтя для переведення операційних та управлінських процесів у цифровий формат. Це дозволяє оптимізувати ресурсний потенціал та підвищити рівень результативності функціонування вітчизняних товаровиробників. Цифрові технології у процесах ресурсного планування, управління фінансами, управління витратами, формування системи управління взаємовідносин з потенційними споживачами, управління персоналом, управління логістикою

та іншими складовими внутрішнього та зовнішнього середовища забезпечують ефективність функціонування підприємств та підвищення рівня конкурентоспроможності. Наявні техніко-технологічні можливості актуалізують процес дослідження науково-прикладних аспектів щодо доцільності імплементації практичного інструментарію цифровізації у систему менеджменту суб'єктів підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці дослідження цифрової трансформації систем менеджменту виробничих підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних та українських науковців, зокрема таких, як В. Баранов, М. Білик, В. Гарькава, О. Голобородько, О. Гудзь, О. Згурська, В. Зеліч, Т. Ілляшенко, Л. Дейнеко, Н. Калюжна, А. Касич, М. Кіржецька, Ю. Кіржецький, К. Краус, Н. Краус, О. Кушніренко, В. Ляшенко, М. Матвеев, Є. Олійник, О. Панкратова, О. Пилипенко, А. Полянська, С. Савчук, Я. Яковенко та інші.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є удосконалення теоретико-методологічних засад цифрової трансформації систем менеджменту вітчизняних підприємств, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо їхнього практичного впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система менеджменту виробничого підприємства являє собою сукупність принципів, прийомів і способів опрацювання службової інформації, процесу ухвалення управлінських рішень, організації системи планування, мотивування, стимулювання та контролю діяльності. Каталізатором цифрової трансформації суб'єкта господарювання є процес цифровізації. Сутність цифровізації полягає у перетворенні аналогової інформації (текстів, звуків та зображень) у цифровий формат, придатний для подальшої машинної обробки. У процесі управління виробничим підприємством практичне використання цифрових технологій відбувається з метою створення доданої вартості, зміцнення конкурентних переваг, підвищення рівня прибутковості та

нарощування бізнесу за рахунок цифрового перетворення бізнес-операцій, бізнес-процесів та бізнес-моделі товаровиробника.

У нинішніх умовах господарювання суб'єкти підприємницької діяльності оперативно замінюють традиційні процеси цифровими на всіх рівнях управління, використовуючи при цьому новітні технології. Трансформаційні процеси, зазвичай, відбувається не тому, що так вирішують топ-менеджери компаній, а тому, що їм це вкрай необхідно для продовження власної життєдіяльності та утримання підприємством сформованих конкурентних позицій. Саме тому нині спостерігається зростання попиту на ефективні цифрові управлінські технології, адже товаровиробники, які не змогли вчасно адаптуватися до нової моделі цифрового споживача, ймовірно, незабаром припинять свою діяльність. Суб'єкти підприємницької діяльності, які готові до періодичних організаційних змін та спроможні впроваджувати гнучкі моделі роботи, мають достатньо потужний потенціал для подальшого ефективного функціонування.

Практичний досвід функціонування вітчизняних підприємств свідчить про те, що керівникам досить складно ухвалювати рішення про доцільність трансформації сформованих систем менеджменту. Тому вони, як правило, обмежуються незначними адаптивними змінами реорганізаційного характеру. Менеджери принципово не готові вирішувати проблеми, пов'язані з відсутністю стратегії розвитку систем менеджменту в умовах інформаційного суспільства; необхідністю переходу на процес виробництва продукції з метою задоволення потреб споживачів, а не на бізнес-процеси; недосконалою технологією процесу ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень; відмовою управлінського персоналу від необхідності концентрації повноважень на вищих рівнях управління; ігноруванням наявності на підприємстві неформальних структур; природною інертністю менеджерів [7].

Крім того, в умовах сучасних викликів та загроз процес удосконалення систем менеджменту у контексті цифрової трансформації бізнесу гальмує низка перешкод. Насамперед, це стосується:

- недостатнього рівня фінансових можливостей для формування якісного управлінського потенціалу;
- неготовності апарату управління до перманентних організаційних змін;
- високого рівня бюрократизму управлінських процедур;
- недостатнього рівня підготовки виробничого та управлінського персоналу;
- отримання кваліфікованої допомоги та консультацій, а також високої вартості консалтингових послуг;
- одержання релевантної інформації про потенційно можливі нововведення у сфері менеджменту.

Варто зауважити про те, що інновації у сфері менеджменту передбачають відмову управлінського персоналу від традиційних організаційних форм, принципів, процедур та методів управління, у результаті чого система менеджменту підприємства кардинально видозмінюється. Управлінські інновації при цьому безпосередньо стосуються різних сфер діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, зокрема, й системи управління, операційної діяльності, маркетингової політики, структури управління, логістичної діяльності тощо. Слід пам'ятати про те, що ефективність управлінських інновацій прямо пропорційна рівню зацікавленості та безпосередньої участі управлінського персоналу товаровиробника у інноваційному процесі. Позиція топ-менеджерів підприємства може як збільшити корисний ефект від впровадження організаційних змін, так і звести нанівець процес імплементації нововведень. Тому менеджери мають бути достатньо компетентними, щоб чітко усвідомлювати та заохочувати необхідність впровадження управлінських інновацій на практиці [8].

Проведений автором аналіз свідчить про те, що сучасний менеджмент науковці у своїх дослідженнях досить часто заміняють терміном «цифровий менеджмент». Сьогодні топ-менеджери суб'єктів підприємницької діяльності поряд з нецифровим традиційним управлінням мають справу з цифровим

управлінням. Однак, слід пам'ятати про те, що у терміні «цифровий менеджмент» саме менеджмент є первинним. Це означає, що, насамперед, доцільно оптимізувати сформовану систему менеджменту, підвищити рівень якості управлінського потенціалу, і тільки згодом впроваджувати технології цифрового управління. Без практичної реалізації переліченого вище можна надовго закріпити управлінську відсталість товаровиробника через невірний обраний тип організаційної структури управління, недостатньо ефективну систему мотивації персоналу, нераціонально організований комунікаційний процес між управлінськими підрозділами та рівнями управління тощо.

Концепція цифрового менеджменту виходить з того, що закономірності процесу управління залишаються традиційними, однак, при цьому з'являються нові можливості застосування в управлінській діяльності сучасних інформаційних технологій. Перспективи їхнього практичного використання передбачають вищий рівень технологічного розвитку управлінської діяльності, удосконалення засобів збору та опрацювання релевантної інформації, застосування сучасного програмного забезпечення, які дозволяють опрацьовувати відео- та аудіо-інформацію, розпізнавати образи, синтезувати мову тощо. Перелічене вище створює для управлінського персоналу потенційні можливості, яких раніше не існувало. Наприклад, сьогодні менеджерам не потрібно запам'ятовувати великі обсяги службової інформації, оскільки завдяки цифровому менеджменту суттєво підвищились рівень та якість комунікаційного процесу, функціонування електронного щоденника, колективної роботи у режимі реального часу тощо. Зазначені особливості управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації бізнесу вказують на наявність принципових відмінностей між цифровим форматом менеджменту та його традиційним аналогом [9].

У міру поширення різновидів продуктів ERP (enterprise resource planning – планування ресурсів підприємства) чимало українських товаровиробників почали їх використовувати у практичній діяльності, проте не всім вдалося одержати позитивні результати. Нині функціонують програми планування, що

претендують на універсальність, а їхні розробники декларують потенційну можливість топ-менеджерам безпосередньо забезпечити прийнятний рівень керованості суб'єкта господарювання. Це, зокрема, стосується CRM (customer relation management), FRP (finance requirements planning), BPA (business process automation), MES (manufacturing execution system), CEP (complex event processing), PAS (process automation system), OI (operational intelligence), BAM (business activity monitoring), BPM (business process management), PLM (product lifecycle management), EAM (enterprise asset management), WMS (warehouse management system), CRP (capacity requirements planning), PDM (product data management), MRP (material requirements planning), SCM (supply chain management), MPS (master planning schedule), ECM (enterprise content management), HRM (human resource management), APS (advanced planning and scheduling), EDMS (electronic document management) тощо. Перелічені вище програмні продукти уможливають процес автоматизації контролю потоків матеріальних та інформаційних ресурсів, організацію накопичення первинних даних, забезпечення системи менеджменту та управлінського персоналу релевантною інформацією у процесі ухвалення стратегічно важливих управлінських рішень [2].

Суб'єктам підприємницької діяльності, які використовують практичний інструментарій цифрового менеджменту, властиві динамічність та високий рівень готовності до перманентних організаційних змін. Практичний досвід свідчить про те, що цифровий менеджмент змінює не лише бізнес-процеси, але й саме підприємство та роль управлінського персоналу у процесі його функціонування. Крім того, цифрова трансформація системи менеджменту безпосередньо впливає на підвищення рівня клієнтоорієнтованості, оскільки сформований рівень клієнтоорієнтованості сприяє зміцненню існуючих та одержанню додаткових конкурентних переваг підприємства, таких як, підвищення рівня конкурентоспроможності та лояльності з боку покупців; зміцнення репутації товаровиробника в регіоні; підвищення рівня прибутковості за рахунок збільшення обсягів продажу продукції та залучення

нових клієнтів; поширення інформації про підприємство серед споживачів та претендентів на заміщення вакантних посад [6].

Безперечно, цифровізація економічної діяльності передбачає відповідну трансформацію системи менеджменту підприємства та необхідність реалізації управлінських рішень щодо обґрунтування алгоритму процесу цифрової трансформації. Експерти Boston Consulting Group переконані у тому, що суб'єкти підприємницької діяльності, зазвичай, використовують наступне:

- процес поступової цифрової трансформації, який, на думку фахівців, є недостатньо ефективним через довготривалість організаційних змін;
- процес швидкої цифрової трансформації, якому властивий високий рівень ризикованості, однак, при цьому він дозволяє оперативно підвищити власні внутрішні технологічні можливості;
- процес обґрунтування цифрової стратегії підприємства та кардинальної оптимізації сформованої бізнес-моделі.

У сучасних умовах з метою інтенсифікації темпів відтворення матеріально-технічного забезпечення на підприємстві, де пріоритет надається формуванню внутрішнього цифрового середовища, доцільно реалізувати наступне:

- провести радикальну перебудову операційної системи товаровиробника;
- економічно обґрунтовувати бізнес-процеси на всіх стадіях функціонування, починаючи з моменту проектування нових засобів праці до процесу їхньої експлуатації;
- періодично коригувати стратегію щодо технічного, організаційного й економічного розвитку підприємства;
- спрямовувати інвестиційну політику суб'єкта господарювання на максимально можливе інформаційно-технічне переоснащення та осучаснення матеріально-технічної бази;
- масштабувати виведення з експлуатації технічно застарілого та економічно неефективного устаткування;

- перехід від точкової заміни зношених інструментів до комплексного оновлення виробничих технологій;
- забезпечити ефективні відтворювальні процеси та зацікавленість працівників у необхідності імплементації технологічних та організаційних нововведень на підприємстві.

У контексті викладеного вище топ-менеджерам суб'єктів підприємницької діяльності варто зосередити особливу увагу на пріоритетних напрямках стимулювання процесу поширення цифрових технологій, зокрема, на такому:

- формуванні сучасної інформаційно-аналітичної системи менеджменту, спрямованої на забезпечення її ефективного використання, а також підвищенні рівня продуктивності та потужності виробничого обладнання;
- процесі монтажу та введення в експлуатацію на підприємстві сучасних основних засобів з високим рівнем технологізації;
- налагодженні оптимальних комунікаційних зв'язків з усіма учасниками ринку;
- технологічній модернізації основних засобів;
- забезпеченні належних умов обслуговування й експлуатації матеріально-технічних засобів;
- підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня виробничого та управлінського персоналу з огляду на необхідність забезпечення належного рівня продуктивності та ефективності праці на підприємстві.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В результаті проведеного дослідження одержано достатньо аргументів на користь того, що у площині нової економіки цифрова трансформація систем менеджменту є необхідним кроком у процесі оптимізації ефективності діяльності суб'єктів господарювання за рахунок підвищення швидкості, точності, якості ухвалення та практичної реалізації стратегічних управлінських рішень. Штучний інтелект, процеси роботизації та

комп'ютеризації, хмарні рішення, платформові бізнес-технології, аналітика даних, блокчейн та інші прогресивні технології сьогодні формують підґрунтя для переведення у цифровий формат не лише операційних, але й управлінських процесів. Адже саме цифрові технології у процесах ресурсного планування, управління фінансами, управління витратами, формування системи управління взаємовідносин з потенційними клієнтами, управління персоналом, управління логістикою та іншими складовими внутрішнього та зовнішнього середовища забезпечуватимуть ефективність функціонування вітчизняних товаровиробників в умовах сучасних викликів та загроз.

Література

1. Андрійв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>
2. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1. С. 57-62. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>
3. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>
4. Ларченко О.В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. № 1. С. 278–284. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.37>
5. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємництві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). С. 73–87. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-73-87](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-73-87)
6. Терлецька Ю.О. Клієнтоорієнтованість як чинник формування

рівня зрілості системи менеджменту підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №7 (107). С.101-104. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20>

7. Терлецька Ю.О. Трансформація системи менеджменту виробничого підприємства у контексті циклічності його розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. Випуск №11 (25). 2023. С.178-185. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-178-185](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-178-185)

8. Терлецька Ю.О. Вплив управлінських інновацій на ефективність функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2023. №1 (113). С.175-178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4>

9. Толстова А.В., Мизников І.О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 179-188. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>

10. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнес-структур: 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>

References

1. Andriyiv, N.M. (2022), "Digital transformation of the enterprise: theoretical basis", *Efficient economy*, vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>

2. Baranov, V. V. (2021), "Digital management as an integral component of the digital economy", *Azov Economic Bulletin*, vol. 1, pp. 57-62. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>

3. Zelich, V. V., Garkava, V. F. and Matveev, M. E. (2023), "Digitalization of the enterprise management system in the context of globalization changes", *Effective Economy*, vol. 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>

4. Larchenko, O.V. (2020), “The effectiveness of implementing information systems in enterprise management”, *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 1, pp. 278–284. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.37>
5. Levytskyi, V., Radynskyi, S. and Krupka, A. (2024), “The use of digital technologies in entrepreneurship: a modern view and legal basis”, *Current issues in modern science*, vol. 2 (20), pp. 73–87. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-73-87](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-73-87)
6. Terletska, Yu.O. (2022), “Customer orientation as a factor in forming the maturity level of the enterprise management system”, *Young Scientist*, vol. 7 (107), pp. 101-104. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20>
7. Terletska, Yu.O. (2023), “Transformation of the management system of a production enterprise in the context of the cyclical nature of its development”. *Scientific innovations and advanced technologies*, vol.11 (25), pp.178-185. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-178-185](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-178-185)
8. Terletska, Yu.O. (2023), “The influence of managerial innovations on the efficiency of enterprise functioning”, *Young Scientist*, vol. 1 (113), pp.175-178. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4>
9. Tolstova, A.V. and Myznikov, I.O. (2022), “Peculiarities of forming an enterprise management system in the context of digitalization”, *Bulletin of Transport and Industry Economy*, vol. 78-79, pp. 179-188. <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>
10. Yakovenko, Ya. Yu., Bilyk, M. Yu. and Oliynyk, E. V. (2024), “Digital transformation of business structures: strategic guidelines in the era of innovations and technological changes”, *Economic Space*, vol. 190, pp. 355-360. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63>

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Прорецензовано / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26