

УДК 658:004

О. В. Загороднюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8297-2123>

М. О. Гоменюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7285-7746>

Л. В. Клименко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2126-5126>

Н. Я. Питель,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5320-1522>

Л. В. Длугоборська,

викладач кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8222-7417>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.89

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

O. Zagorodniuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

M. Gomeniuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

L. Klymenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

N. Pitel,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

L. Dlugoborska,

Lecturer at the Department of Management, Uman National University of Horticulture

DIGITALIZATION OF MANAGEMENT ACTIVITIES: PRIORITIES AND PROSPECTS

Статтю присвячено дослідженню специфіки організації управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Вивчено роль цифровізації в забезпеченні високої ефективності процесу управління, підвищенні керованості всіх сфер функціонування компанії та якості прийняття управлінських рішень. Виявлено пріоритетні напрями використання цифрових технологій в управлінні діяльністю організації на сучасному етапі розвитку економіки. Розглянуто окремі цифрові технології, найприйнятніші для застосування на різних етапах здійснення управлінського процесу, обґрунтовано доцільність їх використання під час розроблення програм удосконалення наявних у компанії систем управління. Визначено окремі перспективи подальшої цифрової перебудови управлінської діяльності підприємств та об'єднань, що здатні призвести до підвищення ефективності їхнього функціонування, зростання конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку.

The article is devoted to the study of the specifics of the organization of management activities in the context of the digital transformation of the economy. The role of digitalization in ensuring the high efficiency of the management process, improving the manageability of all areas of the company's functioning and the quality of managerial decision-making has been studied. The priority areas for the use of digital technologies in managing the activities of an organization at the present stage of economic development are identified. Certain digital technologies that are most suitable for use at different stages of the management process are considered, the

expediency of their use in the development of programs for improving the existing management systems in the company is substantiated.

The most significant of them and those that deserve special attention are: Big Data and Data Lake technologies; BI systems; ARIS Simulation module; various CRM, SCM and ERM systems; modern analytical tools such as Tableau, Power BI, Qlik Sense, Google Analytics, QlikView, SQL and Salesforce; HR management software such as Skillz, Zoho People, StartExam, Hurma System; resource management technologies such as Smartsheet, Runn, Saviom, Silverbucket.

The prospects for further digital transformation of the management activities of enterprises and associations are determined, which can lead to an increase in the efficiency of their functioning, an increase in competitiveness and long-term success in the market.

Several examples of successful digitalisation in enterprise management in such leading companies as Amazon, Marriott (the world's leading hotel chain), Nike (the world's leading sportswear brand), and Starbucks (the world's leading coffee shop chain) are considered.

Overall, these examples demonstrate the power of digitalisation to transform business management and drive growth. By leveraging digital technologies and platforms, businesses can increase efficiency, reduce costs and offer customers a more personalised and engaging experience.

By leveraging digital technologies and platforms, businesses can stay ahead of their competitors and meet the growing needs of their customers. The path to successful digital transformation requires a long-term commitment and a willingness to adapt to new technologies and ways of working. With the right strategy, culture and mindset, businesses can successfully meet the challenges of digitalisation and become stronger and more resilient in the digital age.

Ключові слова: управлінська діяльність; цифровізація; технології управління; цифрові технології; ефективність; управлінська діяльність.

Key words: managerial activity; digitalization; management technologies; digital technologies; efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Серед безлічі способів забезпечення ефективності функціонування компанії особлива роль належить побудові високоефективних систем управління, здатних надати впорядкованості всім внутрішньофірмовим процесам, узгодити дії різномірних елементів господарської системи, забезпечити гармонізацію їхніх інтересів і максимальне використання наявного потенціалу.

Від того, наскільки правильно організовано процес управління на підприємстві, залежить не тільки його поточний стан, а й перспективи довгострокового розвитку. Адже в класичному розумінні управління являє собою вплив на об'єкт управління з метою надання йому необхідних характеристик і досягнення необхідної моделі поведінки. І кінцевий результат цього впливу безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно його організовано і втілено в життя, чи вносили в нього коригування в міру зміни умов і чинників зовнішнього середовища, чи використовували при цьому сучасні технології та інструменти, які дають змогу задіяти всі наявні резерви і отримати максимальну вигоду з обставин, що склалися.

Інакше кажучи, ефективність управлінської діяльності зумовлює результативність функціонування компанії і потребує пильної уваги як з боку її керівництва, так і від представників наукового співтовариства, які займаються вивченням різних аспектів здійснення цієї діяльності та розв'язанням проблем підвищення її ефективності.

Значущість дослідження управлінських процесів істотно зростає в сучасних умовах господарювання, коли традиційний інструментарій ведення управлінської діяльності замінюється його цифровими аналогами. Також спалах пандемії коронавірусу негативно відобразився на економіці кожного підприємства та на світовій економіці загалом, що вплинуло насамперед на прибуток підприємств. Це стимулює розвиток цифровізації та розвиває гнучкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх обставин.

Усе це й зумовлює потребу додаткового опрацювання особливостей організації управління в умовах цифрової трансформації економіки з метою виявлення пріоритетів і перспектив його подальшого вдосконалення та розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі впровадження інноваційних технологій в цифровізацію управлінської діяльності присвятили свої праці Бут-Гусаїм О. Г., Гарькава В. Ф., Зеліч В. В., Ковтуненко К. В., Матвеев М. Е., Саюн А. О., Фокіна-Мезенцева К. В та ін., що висвітлюють методологічні аспекти управління в умовах трансформації національної економіки в умовах цифровізації [1], визначення цифрового управління, підходи до формування поняття цифровізації, аргументацію різних сторін та визначення кола проблем цифрового управління, окреслення завдань в алгоритмі програми інтегрованого цифрового менеджменту [2], основні сфери та методики цифровізації системи управління організацією, визначення

нових можливостей для бізнесу на основі цифрової трансформації бізнес-процесів [3].

Однак, більшість існуючих досліджень вказують лише на деякі аспекти функціонування окремих систем, не розкриваючи повністю їх сутність та взаємозв'язки. Недостатньо дослідженими залишаються також питання реалізації функцій управління підприємствами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є поглиблення теоретичних та прикладних засад обґрунтування процесу цифровізації як інноваційного підходу до реалізації функцій управління підприємствами. Основою проведеного дослідження є аналітичний метод, що являє собою вивчення українських і зарубіжних джерел з використанням системного аналізу праць провідних вчених та фахівців. Для розв'язання поставлених завдань використано такі методи дослідження: загальнонауковий; історичний; монографічний; конструктивний; логічний; узагальнення; аналізу та порівняння.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація накладає суттєвий відбиток на всі сфери діяльності організації, але у сфері управління її вплив є особливо відчутним, адже саме тут формуються цілі та обираються засоби їх досягнення, визначається, які технології використовуватимуться на підприємстві та яких результатів планується досягти. Численні дослідження, присвячені цифровим трансформаціям, підтверджують доцільність упровадження в практику організації управлінської діяльності різноманітних цифрових технологій, здатних забезпечити високу швидкість, точність і якість прийняття управлінських рішень. Вибір та ефективність використання цих технологій визначається безліччю чинників, серед яких найвагомішими є рівень розвитку і розміри компанії, специфіка здійснюваної нею господарської діяльності та переслідувані цілі, готовність керівництва і персоналу до впровадження нововведень та інноваційної перебудови виконуваних функцій. Водночас зазначені чинники відіграють чільну роль лише на стадії ухвалення загальних рішень з питань доцільності цифрової трансформації управлінської діяльності та обґрунтування генеральних напрямів застосування цифрових технологій.

На всіх наступних етапах особлива значущість починає зміщуватися в бік специфіки здійснення конкретного управлінського процесу. Як відомо, процес управління здійснюється за допомогою реалізації низки цілеспрямованих дій, які взаємопов'язані між собою і мають певну послідовність виконання.

Набір цих дій у кожному конкретному випадку може істотно відрізнятись залежно від специфіки ситуації, що склалася, об'єкта управління та масштабів поширення управлінського впливу.

Однак у найзагальнішому вигляді управлінський процес можна уявити у вигляді чотирьох укрупнених етапів: постановки цілей (цілепокладання), оцінювання поточного стану речей або ситуації, що склалася, визначення проблеми та ухвалення управлінського рішення.

На кожному з перелічених етапів виникає потреба застосування різних цифрових технологій, що забезпечують найповнішу його реалізацію та досягнення поставлених цілей. При цьому вибір тих чи інших програмних продуктів безпосередньо залежить від розв'язуваних завдань, що визначають спрямованість управлінського впливу та об'єкт управління, конкретних умов господарювання та наявних у розпорядженні компанії та її керівництва засобів і ресурсів.

На сьогодні існує величезна кількість цифрових технологій, застосованих у сфері управління, що істотно ускладнює процедуру їхнього вибору, але водночас дає змогу задовольнити запити всіх без винятку організацій, які відчують потребу в їхньому використанні. Однак найбільш значущими з них і такими, що заслуговують на особливу увагу, є: технології Big Data і Data Lake; BI-системи; модуль імітаційного моделювання ARIS Simulation; різноманітні CRM-, SCM- і ERM-системи; сучасні аналітичні інструменти, як-от Tableau, Power BI, Qlik Sense, Google Analytics, QlikView, SQL та Salesforce; програми для керування персоналом — Skillz, Zoho People, StartExam, Hurma System; технології в галузі управління ресурсами — Smartsheet, Runn, Saviom, Silverbucket і т.д.

Кожен із зазначених програмних продуктів має свої переваги в застосуванні та здатен принести підприємству відчутний економічний ефект. Так, діяльність великих компаній та об'єднань пов'язана з безперервним збором та аналізом величезних масивів інформації, що зумовлює потребу застосування технологій Big Data та Data Lake з метою підвищення якості роботи з даними [4, с. 413]. Ефективність використання технологій Big Data полягає в тому, що вони дають змогу не лише опрацьовувати та систематизувати великі масиви неструктурованих даних (поштові повідомлення, електронні листи, документи, презентації тощо), а й виявляти приховані закономірності, які мають вагоме значення під час ухвалення управлінських рішень.

Своєю чергою технології Data Lake ("озеро даних") дають змогу включити в єдине середовище всі без винятку види даних, джерело походження яких не має значення. Перевагами їхнього використання є й те, що в Data Lake крім зберігання та надання даних передбачено процедури визначення джерел даних та їхнього поповнення, також накопичуються неструктуровані дані, які згодом можна буде використати під час проведення різних аналітичних досліджень.

Під час ухвалення загальних управлінських рішень особливо ефективним буде застосування технологій Business Intelligence або BI-систем, що дають змогу не тільки аналізувати наявну інформацію, а й перетворювати її на нескладну для розуміння форму, сприяючи ухваленню правильних рішень з різних господарських питань.

Ці системи спрощують процес, підвищують швидкість і ймовірність ухвалення правильних управлінських рішень. Але, як і у випадку з технологіями Big Data і Data Lake, їхнє застосування доцільне лише в практиці діяльності великих організацій, менеджери яких працюють з величезними масивами інформації.

Модуль імітаційного моделювання ARIS Simulation доцільно використовувати для аналізу, моделювання та оптимізації бізнес-процесів, а CRM-, SCM- і ERM-систе-



Рис. 1. Етапи діджиталізації

Джерело: узагальнено та згруповано за даними [3].

ми — для автоматизації всієї безлічі таких процесів, починаючи з управління ресурсами і закінчуючи організацією роботи з клієнтами.

Використання сучасних аналітичних інструментів здатне в короткі терміни створити потужну інформаційну базу для подальшого ухвалення управлінських рішень і розробки ефективної стратегії ведення бізнесу тощо. Вибір тих чи інших цифрових технологій може істотно відрізнятись в кожному конкретному випадку. Однак, загалом вони здатні значно спростити, прискорити та підвищити якість прийняття управлінських рішень, забезпечуючи тим самим високу ефективність управлінської діяльності та підтверджуючи доцільність її подальшої цифровізації.

Під час впровадження діджиталізації в організації важливу роль відіграють етапи діджиталізації (Рис. 1).

Впровадження інформаційних технологій сприяє вирішенню поточних цілей, що стоять перед управлінським апаратом підприємства, а саме

- підвищення ефективності управління та обґрунтованості прийнятих рішень;
- скорочення термінів опрацювання інформації та проведення своєчасної та якісної діагностики господарської діяльності;
- забезпечення своєчасного ухвалення та узгодження управлінських рішень на різних рівнях у сучасних нестабільних ринкових умовах;
- зростання продуктивності праці.

Підприємствам рекомендується співпрацювати з партнерами і постачальниками, щоб використовувати їхні знання і досвід у сфері цифрової трансформації. Це може включати роботу з постачальниками технологій для виявлення і впровадження нових цифрових інструментів і платформ, а також партнерство з іншими підприємствами для обміну передовим досвідом і вивчення досвіду один одного. Співпраця також може допомогти підприємствам заповнити прогалини в навичках, прискорити впровадження інновацій і скоротити витрати. Цифрова трансформація має бути обумовлена акцентом на клієнтський досвід, а підприємства повинні використовувати цифрові технології для надання більш персоналізованих і оперативних послуг. Підприємства повинні використовувати дані та відгуки клієнтів для обґрунтування своєї стратегії цифрової трансформації, постійно вдосконалюючи і покращуючи якість обслуговування клієнтів. Це може включати використання карт шляху клієнта, розвиток особистості та впровадження інструментів цифрового маркетингу та обслуговування клієнтів [2, с. 301]. Загалом, успішна цифрова трансформація вимагає комплексного та гнучкого підходу, зас-

нованого на прагненні до інновацій, співпраці та постійного вдосконалення. Застосовуючи ці стратегії, підприємства можуть повною мірою використовувати переваги цифрової трансформації та забезпечити собі довгостроковий успіх в епоху цифрових технологій.

Розглянемо кілька прикладів успішної цифровізації в управлінні підприємством. Amazon є яскравим прикладом цифрової трансформації в управлінні підприємством, що використовує цифрові технології для перетворення галузі роздрібною торгівлі. Amazon розробила низку цифро-

вих інструментів і платформ, зокрема свій веб-сайт електронної комерції, платформу хмарних обчислень (AWS) і цифрового помічника (Alexa), які здійснили революцію у сфері роздрібною торгівлі.

Завдяки цифровому перетворенню Amazon змогла запропонувати покупцям більш персоналізований і оперативний процес здійснення покупок, а також підвищити операційну ефективність і скоротити витрати. Наприклад, її механізм рекомендацій використовує машинне навчання, щоб пропонувати продукти на основі вподобань клієнтів, підвищуючи задоволеність клієнтів і продажі. Amazon також використовувала цифрові технології для поліпшення управління ланцюжками постачань, зниження витрат і підвищення ефективності [5].

Marriott, провідна світова мережа готелів, успішно впровадила стратегію цифрової трансформації, щоб поліпшити якість обслуговування клієнтів і стимулювати зростання. Marriott розробила низку цифрових інструментів і платформ, зокрема мобільний застосунок, канали соціальних мереж і систему онлайн-бронювання, які дали їй змогу забезпечити більш персоналізований і зручний досвід для клієнтів. Завдяки цифровому перетворенню Marriott вдалося підвищити залученість і лояльність клієнтів, а також підвищити операційну ефективність і скоротити витрати. Наприклад, її мобільний застосунок дає змогу клієнтам зареєструватися й отримати ключ від номера, не відвідуючи стійку реєстрації, що скорочує час очікування і підвищує зручність. Marriott також використовувала цифрові технології для поліпшення управління доходами і клієнтською аналітикою, оптимізуючи стратегії ціноутворення і маркетингу [6].

Nike, провідний бренд спортивного одягу, успішно використовує цифрові технології для перетворення своїх стратегій маркетингу та взаємодії з клієнтами. Компанія Nike розробила цілу низку цифрових інструментів і платформ, зокрема членську програму NikePlus і застосунок Nike Training Club, які дали змогу компанії запропонувати клієнтам більш персоналізований і захопливий досвід.

Завдяки цифровому перетворенню Nike вдалося підвищити залученість і лояльність клієнтів, а також підвищити операційну ефективність і скоротити витрати. Наприклад, його програма NikePlus дає змогу клієнтам отримувати доступ до ексклюзивного контенту і винагород, підвищуючи залученість і лояльність. Nike також використовувала цифрові технології для поліпшення управління ланцюжками постачань і дизайну продуктів, підвищуючи ефективність та інновації [7].

Starbucks, провідна світова мережа кав'ярень, успішно впровадила стратегію цифрової трансформації, щоб поліпшити якість обслуговування клієнтів і стимулювати зростання. Starbucks розробила низку цифрових інструментів і платформ, включно з мобільним додатком, цифровою платіжною системою і програмою лояльності. Наприклад, його мобільний додаток дає змогу клієнтам замовляти й оплачувати напої заздалегідь. Завдяки цифровому перетворенню Starbucks вдалося підвищити залученість і лояльність клієнтів, а також підвищити операційну ефективність і скоротити витрати [8].

Загалом, ці приклади демонструють силу цифровізації в перетворенні управління підприємством і стимулюванні зростання. Використовуючи цифрові технології та платформи, підприємства можуть підвищити ефективність роботи, скоротити витрати і запропонувати клієнтам більш персоналізований і привабливий досвід.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифровізація стала найважливішим компонентом управління підприємствами, і багато компаній успішно використовують цифрові технології та платформи для перетворення своєї діяльності та стимулювання зростання.

Цифровізація пропонує підприємствам низку переваг, включно з підвищенням операційної ефективності, зниженням витрат і підвищенням якості обслуговування клієнтів. Однак упровадження цифрових технологій пов'язане із серйозними проблемами, включно з необхідністю культурних змін, розвитку навичок та ефективного управління даними. Щоб успішно впровадити цифрову трансформацію в управління підприємством, підприємства повинні розробити комплексну цифрову стратегію, розвивати цифрову культуру, приділяти пріоритетну увагу управлінню даними та аналітиці, використовувати гнучкі методології, співпрацювати з партнерами та постачальниками і зосередитися на клієнтському досвіді. Застосовуючи ці стратегії, підприємства можуть повною мірою використати переваги цифрової трансформації та забезпечити собі довгостроковий успіх в епоху цифрових технологій. Насамкінець слід зазначити, що цифровізація змінює методи роботи та конкуренції підприємств, пропонуючи нові можливості для зростання та інновацій.

Використовуючи цифрові технології та платформи, підприємства можуть випередити своїх конкурентів і задовольнити зростаючі потреби своїх клієнтів. Шлях до успішної цифрової трансформації вимагає довгострокових зобов'язань і готовності адаптуватися до нових технологій і методів роботи. При правильній стратегії, культурі та мисленні підприємства можуть успішно справлятися з проблемами цифровізації та ставати сильнішими й стійкішими в цифрову епоху.

Література:

1. Фокіна-Мезенцева К. В., Саюн А. О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2022. № 28. С. 39—53.
2. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 297—304.

3. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеєв М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. № 2.

4. Бурашнікова О. С. Стратегія цифрових трансформацій управління системи податкової служби: теорія і сучасна практика. The 14th International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects" (August 25—27, 2022). CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. P. 410—419.

5. Digitization: Amazon's competitive advantage. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/digitization-amazons-competitive-advantage> (visited on 12/23/2024).

6. Marriott International is Betting Big on CustomerFacing Technology. URL: <https://digital.travel.wbresearch.com/blog/marriott-international-betting-customer-facing-technology-strategy-research> (visited on 12/23/2024).

7. Nike's Digital Transformation Efforts Continue to Win Big. URL: <https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/nikes-digital-transformation-efforts-continue-to-win-big> (visited on 12/23/2024).

8. Starbucks Just Set Two Digital Transformation Marks. URL: <https://www.forbes.com/sites/noahbarsky/2021/11/16/starbucks-digital-transformation-boosts-customer> (visited on 12/23/2024)

References

1. Fokina-Mezentseva, K. V. and Saiun, A. O. (2022), "Economy and management in the conditions of digitalization", *Problemy innovatsijno-investytsijnoho rozvytku*, vol. 28, pp. 39—53.
2. But-Husaim, O. H. and Kovtunenکو, K. V. (2020), "Digital Management: The Development Problems and Prospects", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 297—304.
3. Zelich, V. V. Har'kava, V. F. and Matveiev, M. E. (2023), "Digitalization of the management system of the enterprise in the conditions of globalization changes", *Efektynna ekonomika*, vol. 2.
4. Burashnikova O. S. (2022), "Strategy of digital transformation of the tax service management: theory and modern practice", *The 14th International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects"*, CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, pp. 410—419.
5. D3.harvard.edu (2017), "Digitization: Amazon's competitive advantage", available at: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/digitization-amazons-competitive-advantage>, (Accessed 23 Dec 2024).
6. Worldwide Business research (2024), "Marriott International is Betting Big on CustomerFacing Technology", available at: <https://digital.travel.wbresearch.com/blog/marriott-international-betting-customer-facing-technology-strategy-research>, (Accessed 23 Dec 2024).
7. Intelligent Automation Network (2024), "Nike's Digital Transformation Efforts Continue to Win Big", available at: <https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/nikes-digital-transformation-efforts-continue-towin-big> (Accessed 23 Dec 2024).
8. Forbes (2021), "Starbucks Just Set Two Digital Transformation Marks", available at: <https://www.forbes.com/sites/starbucks-digital-transformation-boosts-customer> (Accessed 23 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 24.12.2024 р.