

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. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.4>

УДК 658:004.8

*А. Г. Драбовський,
д. е. н., професор кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6458-3178>*

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*A. Drabovsky,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,
Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute*

INNOVATIVE STRATEGIES FOR MANAGING ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті розглядаються стратегічні аспекти цифрової трансформації в управлінні організаціями в умовах стрімких технологічних зрушень. Дослідження аналізує сучасні підходи до впровадження цифрових інновацій, визначає виклики та можливості модернізації корпоративних процесів, а також досліджує роль лідерства та формування цифрової культури для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У статті звернено увагу на необхідність підвищення рівня цифрових компетенцій менеджменту та узгодження процесів кібербезпеки і захисту

даних із загальною бізнес-стратегією компанії. Розглянуто ключові етапи розробки стратегії цифрової трансформації, що включають діагностику поточного стану, формування бачення майбутнього, розробку дорожньої карти та інтеграцію інноваційних технологій у бізнес-процеси. Дослідження показало, що успішна трансформація можлива лише за умови синхронної роботи всіх підрозділів організації, активного залучення керівників до процесу змін та системного підходу до вирішення організаційних проблем. Отже, розробка та впровадження цифрової стратегії стає основною передумовою для забезпечення сталого розвитку підприємства та його адаптації до умов сучасної цифрової економіки.

The article provides a comprehensive analysis of the strategic aspects of digital transformation in organizational management amid rapid technological advances. It examines current approaches to implementing digital innovations and explores the challenges and opportunities inherent in modernizing corporate processes. The study emphasizes the critical role of leadership, the imperative of developing a robust digital culture, and the need to elevate digital competencies among management teams to achieve enhanced competitiveness in the digital era. An in-depth evaluation of the various stages involved in formulating a digital transformation strategy is presented, including an initial diagnostic of the organization's current digital maturity, the creation of a forward-thinking vision, the development of a detailed roadmap for change, and the seamless integration of innovative technologies into established business processes.

Furthermore, the research outlines how the convergence of technological upgrades with strategic managerial reforms can mitigate the risks associated with cybersecurity and data protection while fostering a secure environment that supports continuous innovation. The article also discusses the importance of overcoming internal resistance to change, emphasizing that successful digital transformation is contingent upon the coordinated efforts of all organizational units and the proactive engagement of leaders who drive transformation

initiatives. It argues that the continuous development of digital skills among employees, along with adaptive leadership and agile management practices, forms the cornerstone of a resilient organization capable of responding to evolving market demands.

The findings suggest that a structured, multi-phase approach to digital transformation not only enhances operational efficiency but also catalyzes cultural and organizational shifts that are essential for sustaining long-term growth. This study provides valuable insights into how companies can design and implement tailored digital strategies that align with their unique needs and industry-specific challenges, ultimately leading to a more dynamic and responsive management framework. Moreover, the research highlights that embedding digital innovation within the core strategic agenda is indispensable for business sustainability, encouraging organizations to invest continuously in emerging technologies while balancing risk management with strategic agility. In conclusion, the article offers a detailed roadmap for organizations aspiring to leverage digital transformation as a strategic tool, reinforcing the notion that dynamic adaptation is crucial in maintaining a competitive edge in today's rapidly evolving digital landscape.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегія, цифрова культура, керівник, інновації, кібербезпека, управління змінами

Keywords: digital transformation, strategy, digital culture, leadership, innovation, cybersecurity, change management

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах цифровізації економіки, стрімкий розвиток технологій змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, управління персоналом, комунікації та організаційної структури. Цифрова трансформація стає не лише викликом, але й необхідністю для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність. Попри широке обговорення цифрових змін, значна

частина організацій стикається з труднощами у впровадженні інновацій через недостатній рівень цифрової культури, опір змінам, нестачу компетенцій, а також складнощі в інтеграції нових технологій у наявні бізнес-процеси. Проблематика формування стратегічного підходу до цифрової трансформації вимагає наукового осмислення та розробки практичних рішень для підвищення ефективності управлінських процесів і адаптації організацій до умов цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження авторів 1. Вестерман Г., Боннет Д., Макафі А. [1; 5; 8] акцентують увагу на ролі технологій у трансформації бізнес-моделей і впровадженні інноваційних підходів до управління. Такими вітчизняними науковцями як О. Є. Гудзь, П. В. Шавловський, І.І. Поліщук, Ю.В. Довгань, О.В. Якушевська і Гресь Г. [2; 3; 4; 7] розглядаються аспекти організаційної поведінки в умовах цифровізації, маркетингових стратегій у цифровому середовищі та необхідність структурних змін на підприємствах. Значна увага приділяється аналізу даних, ролі data science у прийнятті управлінських рішень. Етичний аспект цифрового лідерства і управління персоналом вивчали Голобородько Т.В., Буркова Л.А [9], а Приймак Н. С. [10] порушує питання подолання опору змінам і адаптації організаційної культури до нових реалій. Таким чином, накопичений науковий доробок формує підґрунтя для подальших досліджень у сфері стратегічного управління цифровою трансформацією.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження стратегічних аспектів цифрової трансформації в управлінні організаціями, з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, формуванням цифрової культури, роллю керівника та подоланням організаційного опору. Завданням є обґрунтування етапів формування стратегії цифрової трансформації, аналіз чинників успіху її реалізації та формулювання практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління в умовах цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація в сучасному управлінні розглядається як складний, багаторівневий процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, що передбачає радикальну зміну традиційних бізнес-моделей, управлінських підходів і корпоративної культури. У науковій літературі вона визначається не лише як впровадження ІТ-інструментів, а як стратегічна трансформація, яка змінює логіку створення цінності, способи взаємодії із зацікавленими сторонами та процеси прийняття рішень. Так, згідно з підходами Вестермана Г., Боннета Д. та Мак Афі А, цифрова трансформація — це "перетворення основних бізнес-операцій і моделей за допомогою цифрових технологій для досягнення радикального підвищення ефективності, інноваційності та орієнтації на клієнта" [1].

Цифрові технології суттєво змінюють характер організаційних процесів, вносячи в них гнучкість, адаптивність і високу швидкість обробки інформації. Використання штучного інтелекту, хмарних обчислень, технологій аналізу великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT) і автоматизації дозволяє організаціям оптимізувати ланцюги створення вартості, покращити якість управлінських рішень, забезпечити персоналізацію послуг і зменшити трансакційні витрати. За результатами досліджень, цифрова трансформація призводить до розмивання меж між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації, формуючи динамічну, взаємопов'язану екосистему, в якій управлінські практики постійно адаптуються до змінного технологічного ландшафту[2].

У цьому контексті інноваційна стратегія управління набуває нового змісту: вона вже не обмежується розробкою окремих технологічних рішень чи впровадженням нових продуктів, а перетворюється на інтегрований підхід до переосмислення всієї бізнес-моделі відповідно до викликів цифрової епохи. Як стверджує Портер М. у співавторстві з Хепелманом Дж. [3], у цифровому середовищі стратегія має враховувати не лише конкуренцію між компаніями, а й конкуренцію між платформами, алгоритмами та даними.

Отже, інноваційна стратегія в умовах цифрової трансформації повинна бути спрямована на формування нових компетенцій, розвиток цифрового лідерства та створення гнучких механізмів реагування на технологічні зміни.

Пріоритетні напрямки інноваційного управління в цифрову епоху охоплюють трансформацію управлінських моделей, організаційної структури та механізмів прийняття рішень відповідно до нових цифрових умов. Успішне впровадження цифрових змін вимагає поетапного підходу, який поєднує стратегічне бачення, розвиток цифрових компетенцій та адаптацію організаційної культури. На Рис. 1 представлено визначальні етапи цифрової трансформації організації, що відображають логіку переходу від оцінки поточного стану до інтеграції цифрових технологій у всі рівні управління.



Рис. 1. Ключові етапи цифрової трансформації організації

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1-3].

Зміни формуються на перетині технологічного прогресу, зростання ролі даних у стратегічному плануванні та потреби організацій залишатися конкурентоспроможними в умовах високої турбулентності. Управління в цифровому середовищі передбачає не лише впровадження новітніх технологій, але й розвиток цифрової культури, гнучких підходів до керівництва та інтеграції інновацій у всі рівні корпоративної системи.

Діджиталізація бізнес-процесів є одним із базових елементів цифрової трансформації, що передбачає системну автоматизацію та оптимізацію головних функціональних і операційних механізмів компанії за допомогою цифрових рішень. Цей процес полягає в переході від аналогових процедур до цифрових форматів взаємодії, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та керованості всіх етапів діяльності організації [5]. Створення стратегічних можливостей ґрунтується на здатності підприємства переосмислювати та перебудовувати свої основні бізнес-процеси у відповідь на нові технологічні виклики. Згідно з дослідженнями компанії, організації, що інвестують у цифровізацію бізнес-процесів, демонструють вищі показники продуктивності, скорочення витрат і підвищення клієнтської лояльності[6]. Зокрема, впровадження CRM-систем, ERP-платформ, систем автоматизованого управління логістикою та фінансами забезпечує цілісне бачення процесів і сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.

Безперечно, найбільшу увагу сьогодні привертає штучний інтелект, адже саме технології ШІ, великі дані (Big Data) та Інтернет речей (Internet of Things, IoT) формують нову якість управлінських практик, заснованих на даних, високій швидкості обробки інформації та здатності передбачати зміни. Застосування цих технологій трансформує роль керівника — від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого прийняття рішень, заснованого на точних алгоритмах і реальному потоці даних з внутрішніх та зовнішніх джерел.

Штучний інтелект забезпечує автоматизацію рутинних процесів, аналіз поведінки клієнтів, прогнозування ринкових тенденцій, а також дає змогу будувати адаптивні моделі управління, які вчаться на основі зібраної інформації. Big Data — це інструмент для виявлення прихованих закономірностей, оптимізації операційної діяльності та підвищення точності стратегічного планування. Технології IoT, у свою чергу, створюють систему сенсорного моніторингу й оперативного управління в реальному часі, що особливо важливо у виробничих, логістичних і сервісних процесах.

Дослідження показують, що підприємства, які інтегрують AI та Big Data в управлінські процеси, демонструють вищу динаміку інноваційного розвитку та стійкості до ризиків [7].

Новий управлінський контекст вимагає формування "data-driven thinking" — управлінського мислення, що базується на логіці даних, а не лише на досвіді. При цьому IoT-технології сприяють децентралізації прийняття рішень: система сама реагує на зміну параметрів і передає дані для швидкого аналізу в центральну або хмарну платформу. Таким чином, AI, Big Data та IoT формують основу розумних організацій (smart organizations), де кожен елемент системи — від технічної інфраструктури до людського ресурсу — є частиною загальної мережі управлінської аналітики.

Гнучкі організаційні структури та моделі лідерства є основними передумовами успішного функціонування підприємств у цифрову епоху, що характеризується динамічністю зовнішнього середовища, високим рівнем невизначеності та потребою в адаптивному управлінні. Традиційні ієрархічні моделі, побудовані на централізованому прийнятті рішень та жорстких вертикальних зв'язках, поступово втрачають ефективність в умовах цифрової трансформації, оскільки не відповідають вимогам швидкого реагування, інноваційності та відкритості до змін.

В умовах цифрових трансформацій ефективне управління організацією потребує нових підходів до побудови внутрішньої структури, де лідируючу роль відіграє гнучкість, адаптивність і орієнтація на результат. Таблиця 1 узагальнює основні характеристики гнучких організацій, що забезпечують їхню здатність швидко реагувати на зовнішні виклики та інтегрувати цифрові інструменти в управлінські процеси.

Таблиця 1. Характеристики гнучких організацій у цифрову епоху.

№	Характеристика	Зміст	Очікуваний результат
1	Децентралізація	Передача повноважень від верхнього керівництва до команд і підрозділів	Швидке прийняття рішень, підвищення автономності [1]
2	Горизонтальна взаємодія	Встановлення мережевої координації замість жорсткої ієрархії	Покращення комунікацій, прискорення обміну інформацією [7]
3	Крос-функціональні команди	Формування команд із фахівців різних сфер для вирішення спільних завдань	Інноваційність, ефективне вирішення складних проблем[8]
4	Проектне управління	Реалізація цілей через тимчасові проекти з чітко визначеним результатом	Гнучкість в адаптації до змін, висока ефективність[6]
5	Внутрішнє підприємництво	Заохочення ініціативності працівників і самостійного прийняття рішень	Інноваційність, мотивація персоналу[2]
6	Орієнтація на результат	Спрямування на досягнення цілей (OKR), а не лише виконання формальних завдань	Висока продуктивність, узгодженість дій у межах організації[1], [9]
7	Безперервне вдосконалення процесів	Використання методик Lean, Kaizen, цифрових панелей моніторингу	Оптимізація витрат, підвищення якості[5]
8	Інтеграція цифрових інструментів	Використання ШІ, Big Data, IoT у щоденній діяльності	Прозорість, ефективність управлінських рішень[6], [11]

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано автором на основі опрацьованих джерел.

Як показано в Таблиці 1, гнучкі структури базуються на принципах децентралізації, горизонтальної взаємодії, проєктного та мережевого управління, що дозволяє організаціям швидко перебудовуватися відповідно до змін ринку або технологій. У таких структурах особливого значення набувають автономність команд, орієнтація на досягнення результатів, активне використання цифрових інструментів, а також можливість безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Як свідчать дослідження [8], гнучкі організації здатні ефективно інтегрувати інноваційні рішення у свої операційні моделі завдяки механізмам внутрішнього підприємництва, крос-функціональним командам і високій адаптивності до змін середовища.

У рамках лідерства нової доби формується модель digital leadership, що ґрунтується на візійності, відкритості до технологій, здатності до роботи в умовах високої складності та міждисциплінарної взаємодії. На відміну від авторитарного чи адміністративного лідера, цифровий лідер виконує роль фасилітатора змін, менторства й інтеграції інновацій у корпоративну культуру. Ефективність цифрового лідерства полягає в умінні поєднувати технологічну компетентність з гнучким управлінським мисленням, що дозволяє організації не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх.

У цьому аспекті важливою також є концепція адаптивного лідерства, яка підкреслює здатність лідера управляти процесами трансформації в умовах постійних викликів і невизначеності. Лідер має бути не лише джерелом рішень, а й архітектором простору для колективного пошуку відповідей на складні проблеми, з урахуванням цифрових ризиків, інноваційного потенціалу та потреб різних стейкхолдерів.

Інноваційні стратегії управління організаціями — це комплексне бачення розвитку компанії, що інтегрує новітні технології, гнучкі управлінські підходи та орієнтацію на безперервне вдосконалення в умовах цифрової трансформації. Вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження нових методів управління, цифрових платформ, автоматизації рішень та переосмислення логіки створення цінності. Така стратегія не обмежується окремими інноваційними ініціативами, а охоплює зміну парадигми керівництва, організаційної структури, бізнес-процесів і культури.

Стратегія цифрового лідерства розглядається як один із визначальних напрямків інноваційного управління, орієнтований на формування нової якості керівництва в умовах цифрової трансформації. Вона ґрунтується на здатності керівника не лише впроваджувати технологічні інновації, а й ініціювати глибинні організаційні зміни, трансформувати мислення персоналу та будувати цифрову екосистему навколо компанії. Такий лідер виступає не стільки адміністратором, скільки візіонером і архітектором змін,

здатним сформулювати цифрову стратегію і залучити до її реалізації всі рівні організації. Цифрове лідерство включає три важливі компоненти: цифрову компетентність, стратегічне бачення та гнучкість до трансформацій.

Для ефективної реалізації стратегії цифрового лідерства необхідно чітко визначити перелік управлінських компетенцій, що відіграють стратегічну роль у процесі трансформацій. Різні компетенції мають неоднакову вагу в структурі лідерських якостей, необхідних у цифрову епоху: одні з них є критично важливими, інші — підтримувальними, що посилюють здатність до адаптації та стратегічного управління. Візуалізація на Рис. 2 дозволяє узагальнити ієрархію управлінських компетенцій лідера цифрової трансформації, розподілених за ступенем важливості. Такий підхід дає змогу виокремити пріоритетні напрями розвитку управлінського потенціалу керівників організацій у динамічному цифровому середовищі.



Рис.2 Ієрархія управлінських компетенцій цифрового лідера.

Важливо, що стратегія цифрового лідерства не зводиться до технократичного підходу — вона передбачає формування культури інновацій, відкритості до ризику, підтримки командного навчання та розвитку цифрових навичок серед працівників. Лідери такого типу у створюють умови для інтеграції технологій у стратегічне планування,

управління змінами, розвиток нових продуктів і платформ. Дослідження компанії MIT Sloan Management Review свідчать, що організації з високим рівнем цифрового лідерства мають більшу ймовірність успішно трансформуватися, досягаючи вищих показників зростання, ефективності та залученості персоналу [9].

Стратегія відкритих інновацій та колаборацій передбачає інтеграцію зовнішніх джерел знань, технологій та ідей у внутрішні інноваційні процеси організації, що забезпечує пришвидшення темпів трансформації та розширення інноваційного потенціалу. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації жодна компанія не має змоги ізольовано забезпечити повний цикл інновацій — натомість створюється відкрите середовище, де підприємства взаємодіють із стартапами, університетами, дослідницькими центрами, IT-платформами та навіть конкурентами задля досягнення синергії.

Колаборативна модель дозволяє обмінюватися знаннями, спільно розробляти нові продукти, тестувати ідеї у відкритих інноваційних хабах або через crowdsourcing-платформи, що значно знижує ризики та витрати на розробку. Такий підхід змінює традиційне розуміння інтелектуальної власності: організації переходять від моделі захисту до моделі розподілу цінності. Як зазначає Генрі Чесбро, автор концепції відкритих інновацій, сучасні компанії повинні навчитися ефективно управляти потоками знань за межами своїх кордонів і використовувати зовнішній інтелект як частину стратегічної переваги.

Стратегія адаптивного управління та управління змінами є відповіддю на зростаючу складність і мінливість бізнес-середовища, що посилюється під впливом цифрових технологій, глобальної конкуренції та швидкозмінних очікувань споживачів. У рамках цієї стратегії управлінські рішення більше не можуть ґрунтуватися виключно на стабільних довгострокових планах — натомість зростає потреба у гнучких підходах, що дозволяють оперативно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики. Адаптивне управління

передбачає динамічну реструктуризацію організаційних процесів, оперативну зміну стратегічних векторів та управління ресурсами відповідно до нових умов.

Ця стратегія базується на принципах системного мислення, контекстного аналізу, ітеративного прийняття рішень і циклічного зворотного зв'язку. У центрі — не лише гнучкість самої організації, а й здатність керівництва трансформувати корпоративну культуру у напрямку відкритості до змін, навчання та експериментування. В умовах цифрової трансформації адаптивне управління тісно пов'язане з agile-підходами, lean-мисленням та використанням цифрових інструментів для прогнозування сценаріїв і прийняття стратегічних рішень у реальному часі.

Окреме місце в цій стратегії займає управління змінами (change management), яке забезпечує поступове впровадження нововведень із мінімальним опором з боку персоналу та максимальним залученням стейкхолдерів. Успішне управління змінами включає комунікаційну прозорість, активну участь працівників, адаптацію стилю лідерства, підтримку інноваційного середовища та фокус на емоційний стан команди в періоди трансформації. Ефективність змін значною мірою залежить від поведінкових аспектів лідерства — здатності мотивувати, формувати бачення, вести за собою в умовах невизначеності [10].

Таким чином, стратегія адаптивного управління — це не лише набір методик, а стиль мислення і діяльності, що дозволяє організаціям зберігати стійкість, реагувати на зміни проактивно і розвиватися в турбулентному цифровому середовищі. Вона трансформує роль менеджера з виконавця в аналітика, інтегратора та координатора постійних перетворень, що охоплюють як технічні, так і соціокультурні виміри діяльності підприємства.

Управлінські виклики та ризики цифрової трансформації охоплюють широкий спектр проблем, з якими стикаються організації у процесі впровадження новітніх технологій і модернізації управлінських практик. Ці виклики включають не лише технічні труднощі, пов'язані з інтеграцією

цифрових інструментів, але й стратегічні дилеми, такі як вибір напрямів трансформації, управління великою кількістю даних, забезпечення кібербезпеки та підтримання конкурентоспроможності. Серед основних ризиків також варто виділити організаційну інертність, недостатню цифрову грамотність керівного складу, невизначеність результатів інновацій та ризики розриву між стратегічними цілями і реальним станом ресурсів.

Окрему складність становлять соціально-психологічні аспекти — зокрема, непередбачувана реакція працівників на зміни, що може призвести до спаду продуктивності, втрати мотивації та загального опору трансформації. Усе це вимагає від управлінців високої чутливості до динаміки змін, здатності формувати адаптивні стратегії, залучати команди до процесу інновацій та створювати умови для поступового, але системного переходу до нової цифрової моделі управління.

Опір змінам з боку персоналу — це складне й багатовимірне явище, яке суттєво ускладнює реалізацію цифрових трансформацій в організаціях. Він не є аномалією чи свідомим саботажем, а радше природною реакцією працівників на втрату передбачуваності, загрозу звичним цінностям, ролям чи статусу, а також на зниження контролю над професійним середовищем. У процесі цифровізації значна частина персоналу може відчувати невпевненість щодо своїх компетенцій, страх перед автоматизацією, що витісняє певні функції, або ж сумніви в доцільності нових технологічних ініціатив.

Суттєві причини опору можна класифікувати на когнітивні, емоційні та поведінкові. До когнітивних належать недостатнє розуміння змін, брак інформації щодо цілей трансформації, нероз'яснена стратегія впровадження. Емоційні причини часто пов'язані з тривогою, страхом втратити роботу або знеціненням попереднього досвіду. Поведінкові прояви опору можуть включати ігнорування нових процедур, відмову від навчання, зниження продуктивності, відкрити чи пасивну критику нововведень.

Особливо небезпечним є те, що опір має здатність до кумуляції: якщо на ранніх етапах трансформації не передбачити й не знизити негативну реакцію, це може призвести до формування "культури спротиву", що ускладнює всі наступні зміни, 70% трансформаційних ініціатив зазнають невдачі переважно через недооцінку людського чинника, а не через недосконалість технологій.

Подолання опору передбачає системну комунікаційну стратегію, яка не лише інформує, а й створює сенс змін для кожної групи працівників. Ефективним є залучення персоналу до процесів планування та впровадження, створення платформ для зворотного зв'язку, індивідуальна підтримка, навчання, наставництво. Важливо також використовувати внутрішніх «агентів змін» — лідерів думок у колективі, які підтримують трансформацію й допомагають поширювати нову корпоративну культуру[10].

Крім того, необхідним є адаптивне лідерство, здатне виявляти слабкі сигнали спротиву на ранніх етапах і перетворювати опір на ресурс діалогу та вдосконалення рішень. Дослідження доводять, що не існує універсального способу подолання опору — лише контекстуально обґрунтовані моделі, що враховують унікальну соціодинаміку організації, її культуру, цінності й попередній досвід змін.

Таким чином, опір змінам не можна ігнорувати або придушувати. Він потребує уважного управління як невід'ємна частина процесу цифрової трансформації, що водночас виступає і викликом, і можливістю для розвитку організаційної гнучкості та зрілості.

У процесі цифрової трансформації питання кібербезпеки та захисту даних постають як критично важливі складові стабільного функціонування організацій. Зростання обсягу даних, інтенсивне використання хмарних технологій, мобільних пристроїв і IoT-платформ посилює ризики витоку інформації, атак на інфраструктуру та порушення конфіденційності. Підприємства мають впроваджувати багаторівневі системи захисту, зокрема засоби шифрування, аналітику ризиків і політики управління доступом. При

цьому наголошується, що стратегія кібербезпеки має бути невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії і підтримуватися не лише на технічному, а й на управлінському рівні, що особливо підкреслюють Stone і Deadrick у контексті викликів цифрового середовища [12].

Недостатність цифрових компетенцій у керівних кадрах організацій є ще одним значущим бар'єром цифрової трансформації. Здатність менеджменту оцінювати цифрові ризики, впроваджувати інноваційні IT-рішення, розуміти основи штучного інтелекту, Big Data або аналітики є вирішальною для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень. Цззян К. та інші акцентують, що ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від розуміння цифрових інструментів і вміння адаптувати їх до організаційних цілей [13]. Саме тому підвищення цифрової грамотності управлінського персоналу набуває пріоритетного значення в умовах сучасних трансформацій.

Цифрова трансформація, в разі якісного виконання, має значний потенціал для покращення бізнес-процесів, проте вона також супроводжується низкою ризиків та викликів. У Таблиці 2 порівнюються основні переваги та ризики, що виникають при впровадженні цифрових технологій у бізнес-середовище. Розуміння цих аспектів є важливим для того, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки та максимально ефективно використовувати переваги цифрової трансформації.

Ця таблиця демонструє, як за допомогою цифрових змін можна суттєво покращити ефективність, так і викликати нові ризики, які потребують уваги та належного управління. Цифровізація відкриває великі можливості для бізнесу, зокрема в підвищенні ефективності, поліпшенні клієнтського досвіду та розширенні ринку. Однак, для успішного впровадження важливо зважати на ризики, такі як залежність від технологій, питання кібербезпеки та потребу в постійному оновленні інфраструктури. Стратегічне управління цими аспектами є необхідним для досягнення сталого розвитку у процесі цифрової трансформації.

Таблиця 2. Переваги та ризики цифрової трансформації

Переваги цифрової трансформації	Ризики цифрової трансформації
Підвищення ефективності бізнес-процесів: автоматизація та оптимізація операцій зменшує час виконання завдань та знижує витрати.	Залежність від технологій: зростаюча залежність від цифрових систем може призвести до серйозних наслідків при технічних збоях чи кіберзагрозах.
Поліпшення клієнтського досвіду: персоналізація взаємодії з клієнтами через цифрові канали дозволяє підвищити задоволеність.	Кібербезпека: збільшення обсягу даних вимагає забезпечення надійного захисту від кіберзагроз, що може бути складним і дорогим.
Можливість отримання аналітики в реальному часі: використання великих даних та аналітики дозволяє приймати обґрунтовані рішення швидше.	Старіння технологій: технології швидко застарівають, що вимагає постійних інвестицій у модернізацію та підтримку інфраструктури.
Гнучкість і масштабованість: легше адаптувати бізнес-процеси до змін у ринку та вимогах споживачів завдяки цифровим платформам.	Нестабільність фінансування: впровадження цифрових рішень вимагає великих інвестицій, що не завжди під силу малому та середньому бізнесу.
Можливість розширення ринку: діджиталізація відкриває нові канали продажів та бізнес-моделі, зокрема у сфері електронної комерції.	Проблеми з кадровим забезпеченням: недостатній рівень кваліфікації персоналу може стати перешкодою для успішної цифрової трансформації.
Покращення продуктивності: зниження людської помилки та оптимізація робочих процесів через автоматизацію.	Інтеграція з існуючими системами: важливі для бізнесу процеси можуть бути ускладнені через складність інтеграції нових цифрових рішень з існуючими системами.

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано автором на основі опрацьованих джерел.

Формування ефективної стратегії цифрової змін підприємства має ґрунтуватися на системному підході, який враховує як внутрішній потенціал організації, так і зовнішні виклики цифрової економіки. В основі такої стратегії повинна бути комплексна оцінка рівня цифрової зрілості, що передбачає аналіз поточного стану цифрової інфраструктури, ступеня автоматизації бізнес-процесів, наявності цифрових компетенцій у персоналу та рівня кібербезпеки. Проведення цифрового аудиту дозволяє виявити слабкі місця, що потребують трансформації, та визначити вектори подальших змін.

Наступним кроком є розробка стратегічного бачення цифрової трансформації, яке має включати чітко визначені цілі, показники ефективності, часові рамки реалізації та критерії досягнення результатів.

Важливим є створення детальної дорожньої карти трансформації, яка структурує процес впровадження інновацій за етапами й дозволяє ефективно розподіляти ресурси.

Важливим аспектом успішної реалізації цифрової стратегії виступає підвищення цифрових компетенцій управлінського персоналу. З огляду на швидкий темп розвитку технологій, керівники мають постійно оновлювати знання у сфері цифрового менеджменту, аналітики даних, штучного інтелекту, кібербезпеки тощо. Доцільним є впровадження систем професійного розвитку, організація навчальних програм, участь у галузевих форумах і залучення зовнішніх консультантів.

Не менш важливим аспектом є формування цифрової організаційної культури, яка передбачає створення внутрішнього середовища, відкритого до змін та інновацій. Така культура має ґрунтуватися на довірі, командній роботі, прозорості комунікації та готовності до прийняття ризиків. Варто стимулювати внутрішні ініціативи, забезпечити відкриті канали обміну знаннями та підкріплювати позитивні приклади цифрових змін.

В умовах динамічного середовища особливого значення набуває впровадження гнучких організаційних структур, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання принципів Agile або Scrum в управлінні цифровими проектами, формування міжфункціональних команд і делегування повноважень сприяє більш швидкому досягненню цілей і підвищує адаптивність підприємства.

Однією з ключових передумов ефективного цифрового управління є прийняття рішень на основі даних. Враховуючи це підприємствам рекомендовано впроваджувати системи бізнес-аналітики (BI), панелі управління (dashboards) та прогностичні моделі, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень у реальному часі.

Окремо слід підкреслити важливість забезпечення належного рівня кібербезпеки та управління ризиками. У цифрову епоху підприємства стикаються з численними загрозами, тому необхідним є впровадження

політик захисту даних, періодичне тестування систем на вразливість, навчання персоналу основам інформаційної гігієни та формування внутрішньої культури відповідального ставлення до інформації.

Інтеграція вищезазначених підходів дозволяє підприємству сформулювати стратегію цифрової трансформації, що є гнучкою, інноваційною та здатною забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки. Реалізація таких рекомендацій сприятиме посиленню управлінської ефективності, оптимізації бізнес-процесів та формуванню нових цінностей як для організації, так і для її стейкхолдерів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволило визначити, що цифрова трансформація в управлінні організаціями є складним і багатограним процесом, який потребує інтегрованого підходу, що поєднує технічні та організаційні аспекти. Одним із значущих результатів є те, що успішна реалізація цифрової стратегії залежить від формування цифрової культури всередині підприємства та підвищення цифрових компетенцій керівного складу. Значна роль у цьому процесі належить трансформаційному лідерству, яке здатне не лише адаптувати організацію до нових умов, а й ініціювати інновації та сприяти активній участі всіх рівнів персоналу у впровадженні змін.

Крім того, дослідження підкреслює важливість вирішення питання кібербезпеки та захисту даних як невід'ємної частини стратегії цифрової трансформації, що сприяє зменшенню ризиків і підвищенню довіри до інноваційних рішень. Також виявлено, що ефективне управління опором змінам є критичним чинником у процесі впровадження нових технологій та методів управління, адже саме через подолання внутрішніх бар'єрів організація може досягти високої конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Отже, для забезпечення стійкого розвитку та модернізації підприємства необхідно впроваджувати комплексні стратегії, орієнтовані на постійне вдосконалення, інновації та адаптивне управління, що дозволяють

відповідати викликам сучасності та ефективно використовувати потенціал цифрових технологій.

Література

1. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. *Harvard Business Review Press*. 2014. UPL: <https://books.google.com.ua/books?id=Fh9eBAAAQBAJ> (дата звернення: 09.04.2025).
2. Гудзь О. Є., Шавловський П. В. Вплив цифрових інновацій на організаційну поведінку підприємств. *Технологічні інновації та їхній вплив на сучасний світ : матеріали Міжнародної науково-технічної конференції, м. Харків, 18 січня 2024 р.* Харків : Research Europe, 2024. С. 27.
3. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, No. 11. P. 64-88. UPL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition> (дата звернення: 10.04.2025).
4. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Якушевська О. В. Маркетингова стратегія в цифровому середовищі: огляд компонентів та ключових аспектів. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.5.11
5. Воржакова Ю. П., Музикоришко В. О. Особливості застосування цифрової трансформації для удосконалення бізнес-процесів підприємств. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 24-30. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-04).
6. McKinsey & Company. The case for digital reinvention [Електронний ресурс]. 2017. UPL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention> (дата звернення: 09.04.2025).
7. Davenport T. H., Provost F. Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Journal of Business Analytics*. 2019. Vol. 2, No. 1. P. 1-14. DOI:10.1089/big.2013.1508. UPL: <https://fosterprovost.com/wp->

content/uploads/2019/07/Data-science-and-its-relationship-to-big-data-and-data-driven-decision-making.pdf

8. Гресь Г. Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>

9. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D. Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics [Електронний ресурс]. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights*, 2019. UPL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4930_MIT-SMR/Accelerating%20Digital%20Innovation%20Inside%20and%20Out.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

10. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства . *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47-54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.47>

11. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI:10.32702/2307-2105-2019.6.67 UPL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150>

12. Stone D. L., Deadrick D. L. Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2015. No. 25. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.003

13. Jiang K., Lepak D. P., Hu J., Baer J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. 2012. Vol. 55(6). P. 1264-1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088

References

1. Westerman, G. Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), "Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation", Harvard Business Review Press, available at: <https://books.google.com.ua/books?id=Fh9eBAAAQBAJ> (Accessed 09.04.2025)
2. Hudz', O.Ye. and Shavlovs'kyj, P.V. (2024), "The impact of digital innovations on the organizational behavior of enterprises", Tekhnologichni innovatsii ta ikhnij vplyv na suchasnyj svit : materialy Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii [Technological innovations and their impact on the modern world: materials of the International Scientific and Technical Conference], Research Europe, Kharkiv, Ukraine.
3. Porter, M. E. and Heppelmann, J. E. (2014), "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition", Harvard Business Review, Vol. 92, No. 11, pp. 64-88, available at: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition> (Accessed 10.04.2025)
4. Polischuk, I.I. Dovhan', Yu.V. and Yakushevs'ka, O.V. (2024), "Marketing strategy in the digital environment: an overview of components and key aspects", Efektyvna ekonomika, vol. 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.5.11
5. Vorzhakova, Yu.P. and Muzykoryshko, V.O. (2023), "Features of the application of digital transformation to improve business processes of enterprises", Modern Economics, vol. 41, pp. 24-30. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-04).
6. McKinsey & Company (2017), "The case for digital reinvention", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention> (Accessed 09.04.2025).
7. Davenport, T.H. and Provost, F. (2019), "Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making", Journal of Business Analytics, vol. 2, no. 1, pp. 1-14, available at: <https://fosterprovost.com/wp-content/uploads/2019/07/Data-science-and-its-relationship-to-big-data-and-data-driven-decision-making.pdf> DOI:10.1089/big.2013.1508.

8. Hres', H. (2021), "Approach to the implementation of flexible organizational structures", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>
9. Kane, G.C. Palmer, D. Phillips, A.N. and Kiron, D. (2019), "Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics", *MIT Sloan Management Review* and *Deloitte Insights*, available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4930_MIT-SMR/Accelerating%20Digital%20Innovation%20Inside%20and%20Out.pdf (Accessed 10.04.2025).
10. Holoborod'ko, T.V. and Burkova, L.A. (2023), "Ethical aspects of leadership in management practice: the role of information support and personnel management in the context of the development of a digital society", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 47-54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.47>
11. Pryjmak N.S. (2019), "Classification of resistance to change and its assessment within the framework of the enterprise change management system", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150> (Accessed 10.04.2025). DOI:10.32702/2307-2105-2019.6.67
12. Stone, D.L. and Deadrick, D.L. (2015), "Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, vol. 25. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.003
13. Jiang, K. Lepak, D.P. Hu, J. and Baer, J.C. (2012), "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms", *Academy of Management Journal*, vol. 55 (6), pp. 1264-1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025 р.