

УДК 339.92:004:005.35

DOI <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-3-3>

Андрій Олександрович ТИМКІВ,

кандидат економічних наук,

викладач кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,

Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»;

докторант кафедри управління інноваційною

діяльністю та сферою послуг,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

E-mail: andriy_t@ukr.net

ORCID: 0000-0002-8001-0588

Олег Никодимович КОРКУШКО,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія,

декан факультету економіки, управління та діджиталізації

Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»

E-mail: oleg-ua82@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6577-8647

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. Вступ. У XXI столітті цифрові технології визначають темпи інноваційного розвитку, змінюють структуру виробництва, механізми управління та характер соціально-економічних відносин. Корпоративний менеджмент, як центральна складова системи управління підприємством, зазнає суттєвого впливу цифрових змін, що вимагає адаптації його моделей, процесів і управлінських підходів. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах постпандемічного відновлення, коли цифрові інструменти стали основою забезпечення стійкості бізнесу. Відтак дослідження міжнародного досвіду цифрової трансформації корпоративного менеджменту є важливим для визначення ефективних моделей управління у цифрову добу.

Мета роботи. Метою дослідження є комплексний аналіз процесів трансформації корпоративного менеджменту під впливом цифровізації економіки та виявлення основних тенденцій і моделей управління, що довели свою результативність у міжнародній практиці.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації міжнародного досвіду цифрової трансформації корпоративного менеджменту та виявленні структурно-функціональних змін, спричинених цифровими технологіями. Узагальнено комплекс управлінських інновацій, що визначають нову парадигму корпоративного управління, а саме, перехід від ієрархічних до мережових структур, заміну контролю автономією, використання великих даних у стратегічному плануванні, інтеграцію ESG-показників у цифрові аналітичні системи.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що цифровізація стає не лише технологічним, а й соціально-економічним феноменом, який радикально змінює сутність корпоративного менеджменту. Порівняльний аналіз провідних економік показав, що високі позиції у світових рейтингах цифровізації корелюють із гнучкістю організаційних структур, підвищенням продуктивності праці та здатністю компаній до швидкого прийняття рішень. Успішні корпорації демонструють перехід від централізованих до самоорганізованих моделей управління, де ключовим ресурсом стають дані, а головним чинником розвитку є цифрові компетентності персоналу.

Ключові слова: менеджмент, цифровізація, індекс цифровізації, корпоративне управління, цифрові навички.

Andrii Oleksandrovych TYMKIV,
Candidate of Economic Sciences,
Lecturer at the Department of Finance, Accounting and Taxation named after S. Yurii,
Educational and Rehabilitation Institution of Higher Education
"Kamianets-Podilskyi State Institute",
Doctoral Researcher,
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
E-mail: andriy_t@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8001-0588

Oleh Nykodymovych KORKUSHKO,
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation named after S. Yurii,
Dean of the Faculty of Economics, Management and Digitalization,
Educational and Rehabilitation Institution of Higher Education
"Kamianets-Podilskyi State Institute"
E-mail: oleg-ua82@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6577-8647

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ADAPTING CORPORATE MANAGEMENT SYSTEMS UNDER DIGITALIZATION

Abstract. Introduction. In the 21st century, digital technologies determine the pace of innovative development, reshape production structures, transform management mechanisms, and redefine the nature of socio-economic relations. Corporate management, as a central component of an enterprise's governance system, is significantly influenced by digital change, which necessitates the adaptation of its models, processes, and managerial approaches. This issue has gained particular relevance in the post-pandemic recovery period, when digital tools have become the foundation for ensuring business resilience. Therefore, the study of international experience in the digital transformation of corporate management is crucial for identifying effective management models in the digital age.

Purpose of the study. The purpose of this research is to conduct a comprehensive analysis of the processes of corporate management transformation under the influence of economic digitalization and to identify key trends and management models that have proven effective in international practice.

Scientific novelty. The scientific novelty of the study lies in the systematization of international experience in the digital transformation of corporate management and in identifying structural and functional changes caused by digital technologies. The research generalizes a set of managerial innovations that define a new paradigm of corporate governance – namely, the transition from hierarchical to network-based structures, the replacement of control with autonomy, the use of big data in strategic planning, and the integration of ESG indicators into digital analytical systems.

Conclusions. The results of the study demonstrate that digitalization has become not only a technological but also a socio-economic phenomenon that radically transforms the essence of corporate management. A comparative analysis of leading economies shows that higher positions in global digitalization rankings correlate with the flexibility of organizational structures, increased labor productivity, and the ability of companies to make rapid decisions. Successful corporations illustrate a shift from centralized to self-organized management models, where data become the key resource and digital competencies of personnel represent the main factor of development.

Key words: management, digitalization, digitalization index, corporate governance, digital skills.

Вступ. Радикальні зміни у веденні підприємницької діяльності відбуваються сьогодні під впливом цифровізації, що обумовлює перегляд традиційних підходів до менеджменту.

З 2020 року спостерігаються значні темпи цифровізації, частково завдяки пандемії COVID-19, що зумовила швидке впровадження організаціями цифрових технологій, а частково під впливом глобальних тенденцій розвитку цифрової економіки.

На сьогодні, уряди держав та глобальний корпоративний бізнес активно інвестує у розвиток власної цифрової інфраструктури та цифрових інновацій. Основна мета таких інвестицій – це підвищення конкурентоспроможності. Такі тенденції чітко відображені в т.з. «індексах цифровізації», зокрема DESI та ICT Development Index (IDI).

Слід зазначити також, що у добу стрімкої цифрової трансформації підходи до соціальної відповідальності бізнесу зазнають глибинних змін. Завдяки технологіям колективна соціальна відповідальність набуває нового змісту, адже з'являються інструменти інформаційної прозорості, інклюзивної участі та оперативного збору даних, що посилює довіру стейкхолдерів.

Цифрові рішення дають змогу компаніям у реальному часі демонструвати цілі, стратегії й прогрес. А це черговий крок до довіри з боку споживачів та інвесторів, що формує нове розуміння «відповідального цифрового перетворення», оскільки трансформація повинна враховувати соціальні наслідки та забезпечувати створення спільних цінностей для всіх зацікавлених сторін.

Усе це стає підґрунтям до трансформації системи менеджменту суб'єктів господарювання. А така трансформація неможлива без новачійних підходів до побудови організаційної структури, прийняття управлінських рішень, планування та контролю діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних вчених Філіпова Н. В. розглядає ключові аспекти цифрової трансформації в управлінні організаціями, що є невід'ємною складовою сучасного стратегічного розвитку підприємств [4].

Т.І. Грінка, Т.А. Немченко обґрунтовують значення та роль цифрової трансформації бізнесу та необхідність переорієнтації відповідних систем управління на нові стратегічні орієнтири [1, с. 49–57].

Чернікова Н. М., Іщенко І. С. Большая О. В. розглядають питання трансформації систем менеджменту в умовах цифровізації бізнесу та інноваційного розвитку підприємств та передумови та необхідність проведення даних змін [5, с. 54–58].

Седікова І.О. та Седіков Д.В. розглядають сучасну парадигму цифровізації суспільства, що базується на впровадженні цифрової економіки та управління, порівнюючи традиційний та цифровий менеджмент [3, с. 37–43].

Роль ефективного мотиваційного механізму у впровадженні цифрових технологій у бізнес процеси підприємств, зокрема промисловості досліджено у праці Шерстюка Р.П. та Плотнікова О.М. [6, с. 655–672].

Окремі аспекти діджиталізації освіти у дискурсі підготовки фахівців соціономічних професій в контексті національного та європейського виміру розглядаються авторами монографії «Домінанти становлення інклюзивного соціуму в Україні» [2, с. 270]

Зарубіжні дослідження охоплюють ряд фундаментальних засад управлінських змін під впливом цифровізації. Так, зокрема, піонером досліджень цифрової трансформації на сьогодні вважається Вестермен Дж, який є співавтором праці «Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation» [25]. Разом з колегами Боннетом Д., та Макафі А., Вестермен Дж. досліджує вплив цифровізації на бізнес-моделі, розвиток лідерських здібностей під впливом цифровізації, поведінку клієнтів в умовах цифрових новацій тощо.

Дослідження Майкла Вейда зосереджені переважно на ідентифікації помилок під час реалізації цифрових програм, інтеграції цифрових технологій у ширшу організаційну та культурну трансформацію, інноваціях та етиці цифровізації. Він є співавтором багатьох праць у сфері діджиталізації та цифровізації, зокрема фундаментальністю відзначаються «Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game» [18] та «Hacking Digital: Best Practices to Implement and Accelerate Your Business Transformation» [24].

Дослідники Папас І., Мікалеф П., Двіведі Й., Дакчері Л. Та Кругсті Дж. наголошують, що «сучасні цифрові бізнес-моделі мають не лише генерувати економічну вигоду, а й створювати спільну цінність, відповідаючи на суспільні виклики; для цього необхідні скоординовані дії науковців, держави, бізнесу та громадянського суспільства» [15].

Відтак, у коло наукових інтересів багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених активно увійшла цифровізація та пов'язані із нею процеси змін в управлінській парадигмі суб'єктів господарювання.

Мета дослідження полягає у аналізі сучасних змін в системі менеджменту суб'єктів господарювання під впливом цифровізації економіки в контексті міжнародних тенденцій трансформації управлінських підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація як детермінант сучасного соціально-економічного розвитку не лише описується теоретичними концепціями, але й має конкретні практичні параметри. Серед показників цифровізації які глибоко описують міру цифрових змін слід виокремити європейський індекс DESI та ICT Development Index.

Так, європейський DESI комплексно оцінює цифровий розвиток країн ЄС за чотирма параметрами [22]:

- 1) Рівень «коннектингу» (підключення);
- 2) Цифрові навички (розвиток людського капіталу);
- 3) Впровадження цифрових технологій у бізнесі;
- 4) Цифровізація публічних послуг.

Аналіз індексу DESI показує, за останні роки спостерігається поступове зростання рівня цифровізації, хоча темпи процесу різняться серед країн. Лідерами цифровізації в ЄС традиційно є держави північної Європи. Так, Фінляндія утримувала перше місце у рейтингу DESI в 2019 та 2020 роках, маючи у 2020 році оцінку 72,3 зі 100 (при середньому показнику по ЄС 52,6) [10]. У 2022 році Фінляндія знову очолила рейтинг із індексом 69,6, тоді як середній індекс по ЄС становив 52,3 [9].

Загалом, за період з 2020–2022 рр. ЄС продемонстрував прогрес у цифровізації хоча й проявилися окремі проблемні аспекти, зокрема, дефіцит цифрових навичок у населення, недостатня цифровізація малого і середнього бізнесу та сповільнення розвитку 5G-мереж. Для прискорення змін Євросоюз інвестував понад 127 млрд. євро у реформи цифрової інфраструктури. Метою такого масштабного інвестування є досягнення цілей цифрового десятиліття до 2030 року [22].

В свою чергу, глобальний індекс IDI, що публікується Міжнародним союзом електрозв'язку (ITU), дозволяє порівняти рівень цифрового розвитку різних країн світу. Після паузи у 2018–2022 рр. цей індекс був оновлений за новою методологією і в черговий раз опублікований у 2023 році.

Дані IDI демонструють дуже високий рівень «цифрової зрілості» провідних економік світу. Так, за IDI 2023–2024 більшість розвинених країн отримали оцінки вище 90 зі 100 [17].

США належать до лідерів, оскільки їх індекс становить 97 з 100, що відображає майже універсальний доступ населення до швидкісного інтернету та високий рівень використання цифрових технологій. В свою чергу, Японія дещо поступається, маючи близько 94 бали хоча в країні традиційно сильні показники доступності Інтернету, однак деякі процеси, наприклад, використання хмарних сервісів чи цифровізація державного сектору перебувають на етапі становлення.

Стрімко наростив свій цифровий потенціал Китай. Його оцінка IDI наближається до 91, що є доволі високим результатом для країни з настільки чисельним населенням і великими регіональними диспропорціями. Високий бал Китаю зумовлений масштабним розвитком телекомунікаційної інфраструктури, масовим впровадженням мобільного інтернету та цифрових сервісів навіть у віддалених регіонах.

Варто зазначити, що середній світовий показник IDI у 2023 році становив 73, а в 2025 році зріс до 78, а відтак, констатуємо, що глобально рівень цифровізації стабільно підвищується [14].

Таким чином, США, Японія, ЄС та Китай станом на 2025 рік знаходяться серед цифрових лідерів планети, хоча кожен з них стикається зі своїми викликами. Так, наприклад, США та Європа працюють над усуненням «цифрового розриву» серед різних груп населення. У той час як Японія долає консерватизм бізнес-культури, а Китай забезпечує універсальність підключення у сільській місцевості.

З огляду на вищезазначене, швидка цифровізація економіки з 2020 по 2025 роки спричинила суттєві зміни у сфері управління в організаціях по всьому світу. Керівництво корпорацій вимушено адаптувати структури компаній, стилі управління та корпоративну культуру до нових цифрових реалій.

Цифрові технології зробили можливим масовий перехід на віддалену роботу, особливо під час пандемії. У Японії традиційно панувала культура офісної присутності, проте COVID-19 змусив компанії змінитися. Це підтверджує той факт, що частка фірм які впровадили можливості для віддаленої роботи зросла з 20% у 2019 році до 66% за 2020–2023 роки. А частка працівників, що постійно працюють дистанційно, зросла в Японії з 13% у 2016 році до 30,7% у 2023 році [13].

Для порівняння, у США цей показник теж зріс під час пандемії, однак, зупинився на рівні 35%. Такий масштабний перехід до віддаленої роботи вимагав від менеджменту опанування нових підходів управління розподіленими командами, підтримка дистанційної продуктивності

та залученості працівників он-лайн, а також активізації розвитку цифрових комунікаційних навичок. Виникла потреба змістити акцент з контролю присутності на оцінку результатів. В багатьох випадках керівники були змушені довіряти командам завдяки зростанню їх автономії.

Водночас з'явилися нові виклики, які піднімали проблеми підтримки «командного духу» при роз'єднаному колективі, а також суттєво впливали на налагодження неформальної комунікації он-лайн та процес контролю за ефективністю без надмірного мікроменеджменту.

Констатуємо, що гнучкі режими роботи і надалі залишаються однією з головних тенденцій, що змушує менеджмент освоювати інструменти відеоконференцій, спільної роботи в хмарі і практику гнучкого графіку.

Прагнучи підвищити швидкість інновацій і адаптивність бізнесу, багато компаній перейшли від жорстких ієрархій до гнучких структур управління за методикою Agile. Популяризація Agile-управління розпочалася ще до 2020 року в ІТ-секторі, але в останні роки її принципи стали впроваджуватися у різних галузях економіки. Яскравим прикладом є нідерландський банк ING, який здійснив широкомасштабну agile-трансформацію своєї організації. Вже у 2015–2017 рр. ING замінив традиційні відділи на міждисциплінарні команди т.з. «скводи» («загони») по 9 осіб, об'єднані в «трайби» («племена») за зразком структури технологічних компаній [16].

До 2020-х років ця модель показала вражаючі результати завдяки скороченню часу виходу продуктів на ринок та зростанню залученості співробітників та їх продуктивності праці. Спрацював базовий принцип методики, а саме, мінімізація бюрократії і надання командам більше автономності для прийняття рішень.

В ING після переходу на agile-методику скасували багато традиційних управлінських посад, відмовившись від великої кількості управлінських рівнів. Натомість фахівці працюють у крос-функційних групах, де немає постійних керівників, а роль лідера гнучко виконується залежно від проекту і компетенцій.

Такий перехід вимагав і зміни системи оцінки персоналу. Так, якщо раніше статус менеджера визначався розміром підрозділу та бюджетом, то в agile-моделі оцінювання ґрунтується на експертності та внеску кожного в спільний продукт. Тобто, трендом стало спрощення організаційної структури, скорочення рівнів менеджменту і перехід до командо-орієнтованих, проектних підходів в управлінні.

Поряд з цим, цифровізація вимагає від корпоративного менеджменту активності в контексті змін та постійних інновацій. Саме це обумовлює трансформації корпоративної культури через мотивацію до інноваційних експериментів, навчання на помилках та клієнтоорієнтованості. Так, для прикладу, китайська корпорація Haier яка спеціалізується на виробництві побутової техніки та електроніки, реалізувала реформу своєї управлінської моделі, що обумовлена темпами цифрового розвитку. Суть цієї реформи полягає у тому, що топ-менеджмент компанії оголосив курс на злам старої бюрократичної системи і впровадження нової управлінської концепції згідно якої управлінської модель, в якій 99 тисяч співробітників розділено на тисячі підрозділів (мікропідприємств), що самостійно керуються і напряду взаємодіють з клієнтами [20].

По суті, корпорація Haier перетворилася на екосистему внутрішніх стартапів. Середній менеджмент як управлінський рівень майже зник, адже було ліквідовано понад 12 тис. посад середніх керівників, а ієрархічні рівні були спрощені. Кожна з створених мікрокоманд несе повну відповідальність за свій продукт або проект, а цінність кожного працівника вимірюється тим, який внесок він робить у задоволення потреб споживача.

Цей радикальний експеримент зробив організацію надзвичайно гнучкою, інноваційною і орієнтованою на стрімкий розвиток цифрових технологій та максимальне задоволення потреб клієнтів.

Оцифрування бізнес-процесів породило безпрецедентні обсяги даних, і перед менеджментом відкрилися нові можливості для аналітики та прийняття рішень на основі даних (data-driven management). Топ-менеджери дедалі частіше покладаються на параметри показників в режимі реального часу, що генеруються аналітичні панелі при плануванні і контролі, особливо коли це стосується колективної соціальної відповідальності (табл. 1). Великі компанії

дедалі частіше публікують інтерактивні звіти-дашборди, де відображають екологічний слід, соціальні програми та результати їх реалізації.

Таблиця 1

Інтерактивні звіти компаній*

Компанія	Звітність компанії
Microsoft	Microsoft має Emissions Impact Dashboard, який показує викиди, які генеруються через використання хмарних сервісів (Azure, Microsoft 365), в тому числі в деталях по окремих ресурсах. У Microsoft Sustainability Manager також реалізовані інтерактивні аналітичні панелі (таблиці, графіки) для відстеження показників викидів, води, відходів тощо [7]
Siemens	Siemens публікує інтерактивні «sustainability figures» (звіти + можливість взаємодії з даними) на своєму сайті. У рішеннях для будівель (Building X) Siemens також має дашборди, що відслідковують показники сталості, споживання, енергії із можливістю візуалізації й індивідуальних віджетів [21].
Unilever	У своїй практиці Unilever має NDPE dashboard (No Deforestation, No Peat, No Exploitation) як інтерактивну панель моніторингу ланцюга постачання пальмової олії, відстеження площ вирубки лісу. На своєму сайті Unilever використовує інтерактивні графіки, інфографіку та веб-звіти, щоб показати свій прогрес по ESG-показниках [21].

*Примітка. Сформовано авторами

Системи не лише акумулюють показники, а й формують культуру відкритості, оскільки суспільство бачить, як саме компанії застосовують технології та який екологічний і соціальний ефект це дає.

Більш того, з 2020 по 2025 рік спостерігається бум впровадження штучного інтелекту та застосування в управлінській практиці технологій Big Data. Такі процеси охоплюють і алгоритми прогнозування попиту і, навіть, систем підтримки рішень у HR-менеджменті. Так, зокрема, китайська компанія Alibaba в рамках стратегії нового ритейлу об'єднала онлайніві і фізичні торговельні операції, ґрунтуючись на єдиній цифровій платформі обліку товарів та даних про клієнтів [19].

Поряд з тим, компанія активно застосовує Big Data, машинне навчання та штучний інтелект для оптимізації операцій та створення цінності з даних, що дозволяє забезпечити персоналізацію обслуговування завдяки аналізу поведінки сотень мільйонів покупців. Тим самим, компанія вдосконалює асортимент, логістику і навіть формат мережі.

У США ритейл-гігант Walmart також провів цифрову трансформацію системи менеджменту через впровадження обробки великих даних і «хмарні» обчислення для підвищення ефективності ланцюгів постачання та задоволення потреб клієнтів [23, с. 734–741].

Відтак, Менеджмент Walmart приймає рішення на основі аналітичних даних, джерелом яких є сучасні цифрові технології у сфері управління запасами товарів у реальному та таргетованих маркетингових кампаній, які побудовані на поведінкових даних від споживачів.

У контексті дослідження зазначимо, що цифрова трансформація неможлива без відповідних компетенцій, а тому одним із важливих завдань менеджменту є підвищення кваліфікації персоналу та залучення висококваліфікованих фахівців, які здатні працювати із сучасними технологіями. В багатьох компаніях з'явилися окремі підрозділи та посади які відповідають за цифрові зміни і, які координують цифрові проєкти.

Керівники всіх рівнів роблять великі зусилля для більшого розуміння цифрових технологій, зокрема через навчання основам роботи з даними, принципам кібербезпеки, agile-методикам, тощо.

На сьогодні, країни підтримують розвиток цифрових навичок. Для наприкладу, у ЄС реалізуються програми Digital Skills and Jobs, що спрямовані на навчання менеджерів малого і середнього бізнесу цифровим навичкам [12].

Важливою стала концепція «лідерства у змінах», де успішні менеджери виступають агентами змін, які не тільки впроваджують нові технології, а й трансформують мислення всередині організації. Так, Microsoft змінила корпоративну культуру на «culture of learning» і «growth mindset», що дозволило їй змістити організаційні та управлінські процеси у бік хмарних сервісів та штучного інтелекту. Подібно, як японська корпорація Fujitsu, запускаючи програму Work Life Shift,

зосередилася на необхідності культурних змін суть яких полягає у переході до довіри й автономії співробітників, навчання менеджерів ефективній комунікації з розподіленими командами та підтримці добробуту працівників [8].

Загалом, останні роки є періодом масштабних трансформацій в галузі менеджменту. Світові корпорації випробували нові моделі управління через прискорення впровадження у бізнес-процеси цифрові рішення, тим самим, даючи підґрунтя для управлінської науки переосмислити роль менеджера в цифрову добу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Перехід до цифрової економіки спричинив глибоку трансформацію корпоративного менеджменту. Індекси цифровізації, такі як DESI та IDI, підтверджують, що провідні економіки (ЄС, США, Японія, Китай) досягли значного прогресу у розвитку цифрової інфраструктури. Цей прогрес створив як нові можливості, так і виклики для управлінців. З одного боку, цифрові технології надали менеджменту потужний інструментарій, а з іншого боку, обумовили зміни, адже щоб реалізувати потенціал цифрових технологій, менеджменту довелося змінити стиль лідерства і організаційну культуру, відійти від надмірного контролю і багаторівневої ієрархії, розвивати гнучкість, довіру, орієнтацію на результати та постійне навчання.

Проаналізовані кейси показують, що трансформація менеджменту може набувати різних форм, проте спільним тут є здатність організацій адаптуватися до цифрової ери. Ті компанії, які швидко опанували нові управлінські практики, змогли підвищити свою стійкість і конкурентоздатність. Натомість компанії, що чинили опір змінам, на сьогодні ризикують відстати у власному розвитку. Це підтверджують показують індекси цифровізації, адже країни з консервативним стилем управління, де темпи цифрових реформ значно нижчі, мають нижчі темпи економічного розвитку.

Важливо зазначити, що трансформація менеджменту є не одноразовим, а безперервним процесом. Сучасні топ-менеджери усвідомлюють, що технології продовжують розвиватися, а отже і менеджмент повинен еволюціонувати. Цифровізація не просто впроваджує нові технології, а перебудовує сам фундамент управління.

На нашу думку, перспективними надалі залишатимуться дослідження у сфері розширення ролі даних у прийнятті рішень, гнучкості в організаційних структурах компаній та підвищення цифрової стійкості компаній до зовнішніх шоків.

Література:

1. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42), с. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
2. Домінанти становлення інклюзивного соціуму в Україні: колективна монографія. За загальною редакцією М. Тріпака, С. Петрухи, А. Тимківа. Кам'янець-Подільський: ЗУНУ, 2022. 457 с.
3. Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Вип. 3. с. 37–43. DOI: 10.15673/ie.v14i3.2360
4. Філіпова Н. В. Управління організацією в умовах цифрової трансформації. *Вісник академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. № 3. 2025. DOI:10.54929/3041-2390-2025-03-04-01
5. Чернікова Н. М., Іщенко І. С. Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. с. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>
6. Шерстюк Р.П., Плотніков О.М. Стимулювання персоналу для забезпечення впровадження інструментарію цифровізації в ключові бізнес-процеси підприємства. *«Успіхи і досягнення у науці» (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*. 2025. № 8, (18). С. 655–672. DOI:10.52058/3041-1254-2025-8(18)-655-672
7. Connect to the Emissions Impact Dashboard for Azure URL: https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/connect-data/service-connect-to-emissions-impact-dashboard?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.11.2025)
8. Digital Skills and Jobs Platform URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en> (дата звернення: 05.11.2025)
9. Finland ranks first in EU digital performance comparison URL: <https://english.news.cn/europe/20220728/84fdca7d22884cbd9b5cf03b1da62361/c.html#:~:text=The%20maximum%20score%20in%20the,Denmark%2C%20the%20Netherlands%20and%20Sweden> (дата звернення: 29.10.2025)
10. Finland retains top position in EU digital comparison URL: https://vm.fi/en/-/finland-retains-top-position-in-eu-digital-comparison?languageId=en_US#:~:text=The%20maximum%20score%20in%20the,are%20Malta%2C%20Ireland%20and%20Estonia (дата звернення: 28.10.2025)

11. Fujitsu introducing permanent remote working policy for 80,000 global staff. URL: <https://www.benefitscanada.com/news/bencan/fujitsu-introducing-permanent-remote-working-policy-for-80000-global-staff/#:~:text=It's%20also%20transforming%20its%20company,visualizes%20and%20analyzes%20working%20conditions> (дата звернення: 05.11.2025)
12. Gou Y. A Study of Digital Transformation Success: The WalMart Case. Proceedings of the 2025 International Conference on Financial Risk and Investment Management (ICFRIM 2025) p. 734–741. DOI:10.2991/978-94-6463-748-9_81
13. How Digitalization and the Spread of Remote Work Are Changing Employment in Japan URL: <https://info.jelper.co/post/2407-remote-work-in-japan-en#:~:text=Since%20the%20pandemic%20in%202020%2C,in%202023> (дата звернення: 03.11.2025)
14. ICT Development Index by Country 2025 URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country#:~:text=Telecommunication%20Union%20%28ITU%29,Higher%20IDI%20scores%20are%20preferable> (дата звернення: 01.11.2025)
15. Ilias O. Pappas, Patrick Mikalef, Yogesh K. Dwivedi, Letizia Jaccheri, John Krogstie Responsible Digital Transformation for a Sustainable Society. *Information Systems Frontiers*. 2023. 25(1). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10406-5>
16. ING's agile transformation URL: www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation#:~:text=Established%20businesses%20around%20the%20world,until%20recently%2C%20was%20the%20chief (дата звернення: 03.11.2025)
17. ITU's 2023 ICT Development Index shows strong correlation between digital and economic development. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/wp-content/uploads/sites/5/2023/12/BDT-Member-communicue-ICT-Development-Index-2023.pdf#:~:text=,and%2050%20countries%20score> (дата звернення: 01.11.2025)
18. Loucks J., Macaulay J., Noronha A., Wade M. Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game. International Institute for Management Development, 2016. 266 p.
19. Our palm oil supply chain URL: https://www.unilever.com/sustainability/nature/deforestation-free-supply-chain/palm-oil-story/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.11.2025)
20. Shattering the status quo: A conversation with Haier's Zhang Ruimin URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/shattering-the-status-quo-a-conversation-with-haiers-zhang-ruimin> (дата звернення: 03.11.2025)
21. Sustainability Manager URL: https://www.siemens.com/us/en/products/buildingtechnologies/building-x/sustainability-manager.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.11.2025)
22. The Digital Economy and Society Index (DESI) URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi#:~:text=The%20EU%20has%20put%20on,of%20their%20RRF%20allocation%20to> (дата звернення: 01.11.2025)
23. The new retail revolution URL: <https://www.cgap.org/research/publication/new-retail-revolution#:~:text=Aside%20from%20investing%20in%20all,inventory%20management%20platform%20for%20merc> (дата звернення: 05.11.2025)
24. Wade M., Bonnet D., Yokoi T., Obwegeser N. Hacking Digital: Best Practices to Implement and Accelerate Your Business Transformation. McGraw Hill Professional, 2021. 240 p.
25. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS Boston, Massachusetts. 2014, 303 p.

References:

1. Hrinka, T.I., & Nemchenko, T.A. (2023). Novi stratehii menedzhmentu pry tsyfrovii transformatsii biznesu v Ukraini [New management strategies in the digital transformation of business in Ukraine]. *Tsentrálnoukrajinskij naukovij visnyk. Ekonomichni nauky*, 9(42), 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57) [in Ukrainian].
2. Dominanty stanovlennia inkliuzyvnoho sotsiumu v Ukraini: kolektyvna monohrafiia (2022). [Dominants of the formation of an inclusive society in Ukraine: a collective monograph]. Za zahalnoi redaktsiieiu M. Tripaka, S. Petrukhy, A. Tymkiva. Kamianets-Podilskyi: ZUNU, 457 s. [in Ukrainian].
3. Sedikova, I.O., & Sedikov, D.V. (2022). Novi paradyhmy menedzhmentu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [New management paradigms in the context of a digital economy]. *Ekonomika kharchovoy promyslovosti*, Vol. 14, 3, 37–43. DOI: 10.15673/ie.v14i3.2360 [in Ukrainian].
4. Filipova, N. V. (2025). Upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Organizational management in the context of digital transformation]. *Visnyk akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu. Seriia: ekonomika, psykholohiia ta upravlinnia*, 3. DOI:10.54929/3041-2390-2025-03-04-01 [in Ukrainian].
5. Chernikova, N.M., Ishchenko, I.S., & Bolshaia, O.V. (2023). Transformatsiia system menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii ta innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Transformation of management systems in the context of digitalization and innovative development of enterprises]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 25, 54–58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602> [in Ukrainian].
6. Sherstiuk, R.P., & Plotnikov, O.M. (2025). Stymuliuvannia personalu dlia zabezpechennia vprovadzhennia instrumentarii tsyfrovizatsii v kliuchovi biznes-protsesey pidpriemstva [Stimulating personnel to ensure the

implementation of digitalization tools in key business processes of the enterprise]. «*Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*» (Seriiia «Pravo», Seriiia «Osvita», Seriiia «Upravlinnia ta administruvannia», Seriiia «Sotsialni ta povedinkovi nauky»), 8, (18), 655–672. DOI:10.52058/3041-1254-2025-8(18)-655-672 [in Ukrainian].

7. Connect to the Emissions Impact Dashboard for Azure (2025). Retrieved from: https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/connect-data/service-connect-to-emissions-impact-dashboard?utm_source=chatgpt.com [in English].

8. Digital Skills and Jobs Platform (2025). Retrieved from: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en> [in English].

9. Finland ranks first in EU digital performance comparison (2025). Retrieved from: <https://english.news.cn/europe/20220728/84fdca7d22884cbd9b5cf03b1da62361/c.html#:~:text=The%20maximum%20score%20in%20the,Denmark%2C%20the%20Netherlands%20and%20Sweden> [in English].

10. Finland retains top position in EU digital comparison (2025). Retrieved from: https://vm.fi/en/-/finland-retains-top-position-in-eu-digital-comparison?languageId=en_US#:~:text=The%20maximum%20score%20in%20the,are%20Malta%2C%20Ireland%20and%20Estonia [in English].

11. Fujitsu introducing permanent remote working policy for 80,000 global staff (2025) Retrieved from: <https://www.benefitscanada.com/news/bencan/fujitsu-introducing-permanent-remote-working-policy-for-80000-global-staff/#:~:text=It's%20also%20transforming%20its%20company,visualizes%20and%20analyzes%20working%20conditions> [in English].

12. Gou Y. (2025). A Study of Digital Transformation Success: The WalMart Case. *Proceedings of the 2025 International Conference on Financial Risk and Investment Management (ICFRIM)*, 734–741. DOI:10.2991/978-94-6463-748-9_81 [in English]

13. How Digitalization and the Spread of Remote Work Are Changing Employment in Japan (2025) Retrieved from: <https://info.jelper.co/post/2407-remote-work-in-japan-en#:~:text=Since%20the%20pandemic%20in%202020%2C,in%202023> [in English].

14. ICT Development Index by Country (2025). Retrieved from: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country#:~:text=Telecommunication%20Union%20%28ITU%29,Higher%20IDI%20scores%20are%20preferable> [in English].

15. Ilias O. Pappas, Patrick Mikalef, Yogesh K. Dwivedi, Letizia Jaccheri & John Krogstie (2023). Responsible Digital Transformation for a Sustainable Society. *Information Systems Frontiers*. 25(1). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10406-5> [in English].

16. ING's agile transformation (2025). Retrieved from: www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation#:~:text=Established%20businesses%20around%20the%20world,until%20recently%2C%20was%20the%20chief [in English].

17. ITU's 2023 ICT Development Index shows strong correlation between digital and economic development. (2023). Retrieved from: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/wp-content/uploads/sites/5/2023/12/BDT-Member-communique-ICT-Development-Index-2023.pdf#:~:text=,and%2050%20countries%20score> [in English].

18. Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2016). Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game. *International Institute for Management Development*, 266 p. [in English].

19. Our palm oil supply chain (2025). Retrieved from: https://www.unilever.com/sustainability/nature/deforestation-free-supply-chain/palm-oil-story/?utm_source=chatgpt.com [in English].

20. Shattering the status quo: A conversation with Haier's Zhang Ruimin (2025) Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/shattering-the-status-quo-a-conversation-with-haiers-zhang-ruimin> [in English].

21. Sustainability Manager (2025). URL: https://www.siemens.com/us/en/products/buildingtechnologies/building-x/sustainability-manager.html?utm_source=chatgpt.com [in English].

22. The Digital Economy and Society Index (DESI) (2025). Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi#:~:text=The%20EU%20has%20put%20on,of%20their%20RRF%20allocation%20to> [in English].

23. The new retail revolution (2025). Retrieved from: <https://www.cgap.org/research/publication/new-retail-revolution#:~:text=Aside%20from%20investing%20in%20all,inventory%20management%20platform%20for%20merc> [in English].

24. Wade, M., Bonnet, D., Yokoi, T., & Obwegeser, N. (2021). Hacking Digital: Best Practices to Implement and Accelerate Your Business Transformation. *McGraw Hill Professional*, 240 p. [in English].

25. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation. *HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS Boston, Massachusetts.*, 303 p. [in English].

Отримано: 27.11.2025

Рекомендовано: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025