

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.3

УДК 655:338

JELClassification: D04; M15

Іонін Є.Є.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
ORCID:0000-0002-2903-3143
E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

Присіч А.В.

аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0009-0004-1369-8193
E-mail:a.prysich@donnu.edu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ, ЕТАПИ ТА ЕФЕКТИВНІ ПРАКТИКИ

У статті здійснено комплексний аналіз цифрової трансформації бізнесу як визначального тренду ХХІ століття, що зумовлює зміну принципів управління, організаційної структури та взаємодії з клієнтами. Встановлено, що цифрова трансформація є не лише впровадженням технологічних інструментів (ERP, CRM, RPA, хмарні сервіси, аналітичні платформи, штучний інтелект), а й зміною управлінської філософії, корпоративної культури та логіки прийняття рішень. Проаналізовано основні етапи впровадження цифрового управління, запропоновано поетапну модель адаптації компаній до цифрових умов. На прикладі міжнародних (Amazon, Siemens, Nestlé) та українських (ПриватБанк, monobank, Rozetka, Нова Пошта) компаній проведено порівняльну оцінку ефективності цифрових стратегій.

Особливу увагу приділено бар'єрам і ризикам цифровізації, серед яких: фрагментація рішень, опір персоналу, недоліки ІТ-інфраструктури та кіберзагрози. На основі проведеного аналізу сформульовано пропозиції щодо побудови сталої цифрової стратегії для українського бізнесу, що включає створення цифрових хабів, розвиток цифрових навичок, інтеграцію даних і формування екосистеми цифрової співпраці.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрове управління, ERP-системи, CRM, цифрова культура, аналітика, цифрова стратегія, автоматизація бізнесу.

Ionin Y.

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting, Analysis, and Auditing,
Vasyl Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-2903-3143
E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

Prysich.A.

Postgraduate,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0009-0004-1369-8193
E-mail:a.prysich@donnu.edu.ua

IMPLEMENTATION OF DIGITAL MANAGEMENT IN BUSINESS: CHALLENGES, STAGES, AND EFFECTIVE PRACTICES

The article provides a comprehensive analysis of business digital transformation as a defining trend of the 21st century, driving changes in management principles, organizational structures, and customer interaction. It is established that digital transformation goes beyond the adoption of technologies (ERP, CRM, RPA, cloud services, analytics platforms, artificial intelligence) and entails a shift in managerial philosophy, corporate culture, and decision-making logic. The paper examines key stages of digital management implementation and proposes a phased model for adapting companies to digital environments. A comparative evaluation of digital strategies is conducted based on case studies of international companies (Amazon, Siemens, Nestlé) and Ukrainian firms (PrivatBank, monobank, Rozetka, Nova Poshta).

Particular attention is paid to digitalization barriers and risks, including solution fragmentation, employee resistance, outdated IT infrastructure, and cybersecurity threats. Based on the analysis, the article offers proposals for building a resilient digital strategy for Ukrainian businesses, emphasizing the creation of digital hubs, skills development, data integration, and the formation of collaborative digital ecosystems.

Постановка проблеми. Попри стрімкий розвиток цифрових технологій, значна частина українських компаній впроваджує окремі інструменти цифрового управління точково, без стратегічного бачення, узгодженої цифрової культури та належної підготовки персоналу. Відсутність комплексного підходу призводить до фрагментації систем, зниження ефективності трансформації та втрати потенційних переваг. У той час як міжнародні компанії розбудовують цілісні цифрові екосистеми, вітчизняний бізнес стикається з низкою бар'єрів: низька цифрова зрілість, слабка інтеграція ІТ-рішень, опір змінам серед персоналу. Тому постає необхідність у системному дослідженні цифрового управління як механізму стратегічного розвитку, з урахуванням інструментів, етапів впровадження та ризиків, що супроводжують цей процес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Здійснено огляд теоретичних та практичних джерел, зокрема праць Обіхода С.В. щодо впровадження ІКТ у систему управління [1], досліджень Гринько П.Л. щодо трансформації бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні [2], Боднаря Д. та Семенюка С. про вплив цифрової економіки на конкурентоспроможність підприємств [3], а також публікацій Тарасенко І.О. і Гавриленко Н.Г. з аналізом тенденцій цифровізації економіки [4]. Методологічну основу становлять: контент-аналіз наукових публікацій, SWOT-аналіз цифрової стратегії компаній, а також аналіз порівняльних кейсів з міжнародної практики (Amazon, Siemens, monobank, ПриватБанк)[5]. Ці підходи дали змогу оцінити рівень цифрової зрілості компаній, виділити ключові інструменти трансформації та виявити бар'єри та перспективи впровадження цифрового управління в Україні.

Попри цінність згаданих досліджень, варто зазначити, що в них часто бракує міжгалузевого порівняння цифрових стратегій, аналізу реальних кейсів з вітчизняного бізнес-середовища, а також систематизації практик цифрового управління у кризових умовах (зокрема, війни або пандемії). Крім того, більшість праць фокусуються або на окремих інструментах цифровізації (ERP, CRM, ІКТ), або на загальних трендах, проте не охоплюють логіку їх інтеграції в єдину стратегічну рамку. Це створює дослідницьку нішу для формування цілісного бачення впровадження цифрового управління з урахуванням викликів, етапності, практичних результатів і ролі цифрової культури. Запропоноване дослідження покликане частково заповнити цю прогалину.

Метою статті є формування узагальненого підходу до цифрової трансформації бізнесу з урахуванням специфіки українського ринку, який базується на аналізі інструментів цифрового управління, етапності впровадження, рівня цифрової культури та типових бар'єрів. У межах дослідження узагальнено міжнародний і вітчизняний досвід, визначено практичні напрями посилення цифрової стійкості українських компаній в умовах кризових викликів.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація вимагає глибоких змін в логіці функціонування компаній. Сучасні організації не можуть обмежуватися впровадженням окремих технологічних рішень. Йдеться про перетворення всієї бізнес-моделі, способів прийняття рішень, взаємодії з клієнтами та побудови внутрішніх процесів. Переосмислення відбувається на рівні стратегії, культури, структури відповідальності та цифрової компетентності. Саме тому впровадження цифрового управління потребує цілісного підходу.

Одним із базових компонентів цифрового управління є ERP-системи. Вони забезпечують інтеграцію фінансів, логістики, виробництва, HR, створюючи єдину інформаційну інфраструктуру. Наприклад, у компаніях з виробничим циклом ERP допомагає координувати постачання, планувати навантаження на обладнання, оптимізувати витрати. В українських умовах ERP вперше дозволяє досягти управлінської прозорості та виявити приховані неефективності.

CRM-системи дозволяють управляти взаємовідносинами з клієнтами: зберігати історію покупок, вивчати вподобання, персоналізувати пропозиції. Це критично важливо для ринків з високою конкуренцією. Рітейл, банківський сектор, сфера послуг активно впроваджують CRM для підвищення лояльності та точного таргетування.

Хмарні технології є рушієм гнучкості: компанія може масштабуватись без затрат на власні сервери. Google Cloud, Microsoft Azure, AWS дозволяють запускати нові проєкти за години, не витрачаючи місяці на IT-інфраструктуру. Для стартапів і малого бізнесу це означає рівний доступ до передових технологій.

Аналітика — основа прийняття управлінських рішень. Power BI, Tableau, Google Looker дозволяють формувати інтерактивні дашборди, які допомагають не лише оцінити результати, але й прогнозувати дії. Такі рішення застосовуються у маркетингу, логістиці, HR, фінансах. Вони дозволяють виявляти закономірності в даних, оцінювати ефективність кампаній та розподіляти ресурси раціонально.

З точки зору менеджменту, цифрове управління дає змогу не лише автоматизувати операції, а й перебудувати логіку управлінських рішень — зробити її прозорою, швидкою, орієнтованою на дані. За даними аналітичного звіту компанії *McKinsey & Company* (2023) [6], організації, які активно використовують цифрову аналітику та автоматизацію у прийнятті рішень, демонструють:

- на 30–50% швидший цикл ухвалення стратегічних рішень;
- зниження операційних витрат у середньому на 20–25%;
- збільшення точності прогнозування на 40%, що критично для маркетингу та закупівель;
- зростання задоволеності клієнтів на до 15%, завдяки персоналізації рішень та швидкості обслуговування.

Подібні дані підтверджуються також у звітах *Deloitte* (2023) [7], де вказується на значне зростання операційної ефективності компаній, що впроваджують цифрову трансформацію, та у показниках *Digital Acceleration Index* від *BCG* [8], які вказують на підвищення продуктивності праці на 15–20% та скорочення time-to-market майже вдвічі.

Для керівника цифрове управління — це не лише набір IT-інструментів, а платформа для контролю KPI в реальному часі, моделювання сценаріїв, оптимізації

ресурсів та швидкої реакції на зовнішні виклики. Наприклад, впровадження дашбордів у сфері фінансового контролінгу дозволяє виявити відхилення від плану ще на ранніх етапах та оперативно реагувати, знижуючи ризики втрат. У HR-сфері цифрові інструменти дозволяють відстежувати рівень залученості персоналу, продуктивність та вчасно виявляти зони вигоряння або плинності кадрів.

Таким чином, цифрова трансформація має безпосередній управлінський ефект: підвищення ефективності контролю, стратегічного планування та управління змінами. Це формує новий тип менеджменту — даноцентричний, адаптивний та прозорий.

Автоматизація бізнес-процесів через RPA (роботизована автоматизація процесів) особливо ефективна в бек-офісах. Рутинні операції — заповнення форм, збірка даних, обробка заявок — виконуються програмними ботами. Це знижує навантаження на персонал і підвищує швидкість обробки. Такі рішення впроваджують українські банки, логістичні компанії, страхові агенції.

Штучний інтелект поступово проникає в ключові ланки управління: чат-боти в комунікаціях, предиктивна аналітика в торгівлі, оптимізація маршрутів у логістиці, виявлення шахрайства у фінансах. Наприклад, компанія Amazon впровадила автоматичне визначення цін на основі попиту та поведінки користувачів. У ПриватБанку працює AI-помічник у мобільному застосунку, що обслуговує понад 3 млн користувачів[9].

У таблиці нижче представлено порівняння впровадження ключових цифрових інструментів у міжнародних та українських компаніях.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика впровадження цифрових інструментів у міжнародних та українських компаніях

Компанія	Цифрові інструменти	Галузь	Результати впровадження
Amazon	AI, ERP, RPA	E-commerce	Оптимізація логістики, персоналізація, автоматичне ціноутворення
Siemens	IoT, AI, аналітика	Промисловість	Розумні фабрики, підвищення продуктивності
Nestlé	CRM, аналітика, хмара	Харчова промисловість	Покращення взаємодії з клієнтами, гнучка дистрибуція
ПриватБанк	AI, RPA, мобільні сервіси	Фінанси	Швидкість обслуговування, масштабованість
monobank	AI, CRM, аналітика	Фінанси	100% цифровий клієнтський досвід

В умовах воєнного часу в Україні цифрова трансформація здобула новий імпульс. Компанії були змушені адаптуватися до ринку, що стрімко змінюється, перейти на дистанційну модель роботи, використовувати хмарні сервіси, мобільні застосунки, цифрову логістику. Наприклад, Нова Пошта в період активних бойових дій реорганізувала логістичну інфраструктуру завдяки мобільним мапам, автоматизованим сортувальним центрам і CRM-моніторингу доставки.

Ще одним показовим прикладом є компанія Rozetka, яка вдосконалила цифрову платформу, ввела персоналізовані рекомендації, розширила оплату онлайн, автоматизувала частину процесів повернення товарів і взаємодії з клієнтом. Ці кейси свідчать, що цифрова трансформація не обмежується IT-рішеннями, а проникає в стратегічне ядро бізнесу.

Цифрова культура в компаніях стала критично важливою. Йдеться про цінності, поведінкові моделі та готовність персоналу працювати в нових цифрових реаліях.

Дослідження, проведені в українських середніх компаніях, показують, що саме недостатній рівень цифрової грамотності працівників, опір змінам і відсутність підтримки з боку топменеджменту є ключовими бар'єрами у впровадженні цифрових інструментів.

У таблиці 2 наведено типову матрицю бар'єрів цифровізації в Україні та рекомендованих дій для їх подолання.

Таблиця 2. Основні бар'єри цифровізації бізнесу та рекомендації щодо їх подолання

Тип бар'єру	Опис	Рекомендовані дії
Організаційний	Відсутність цифрової стратегії, слабка підтримка керівництва	Розробка roadmap, включення цифровізації до KPI
Культурний	Опір змінам, низька цифрова грамотність	Навчання, внутрішня комунікація, створення digital-лідерів
Технічний	Застарілі IT-системи, несумісні рішення	Аудит інфраструктури, перехід до хмарних технологій
Фінансовий	Обмежені інвестиції	Пошук грантів, пілотування, ефективний ROI
Правовий	Недостатнє регулювання цифрових прав	Адаптація до GDPR, створення внутрішніх політик

Однак тренд змінюється. Все більше компаній інвестують у корпоративне навчання, цифрові хаби, створюють внутрішні «академії інновацій», застосовують мікронавчання (microlearning), включають елементи гейміфікації в оволодінні новими цифровими навичками. Зокрема, monobank впровадив внутрішню платформу, де працівники навчаються роботі з API, аналітикою та інструментами комунікації в цифровому середовищі.

У глобальному контексті успішні компанії формують інтегровані цифрові екосистеми. Наприклад, Bosch не тільки автоматизує виробництво, а й будує власну платформу для аналітики даних та інтернету речей (IoT), забезпечуючи повний контроль над ланцюгом створення цінності. Таким чином, цифрова трансформація — це не лише реакція на зовнішні виклики, а й побудова стійкої моделі стратегічного розвитку.

Відповідно до досліджень Обіхода С.В., цифрова трансформація не може розглядатись як технічна модернізація — йдеться про зміну логіки прийняття рішень, де інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стають основою управлінських моделей. Автор підкреслює, що ключовими перевагами ІКТ є гнучкість, інтеграція даних та здатність до оперативного моніторингу бізнес-процесів.

Боднар Д. та Семенюк С. [3] наголошують на тому, що цифрова економіка змінює саме поняття конкурентоспроможності. Вони вважають, що підприємства, які використовують хмарні сервіси, CRM та ERP-системи, досягають більшої стійкості в умовах нестабільності. Особливу увагу автори приділяють впливу діджиталізації на гнучкість логістичних ланцюгів та скорочення циклу прийняття рішень.

У роботах Тарасенко І.О. та Гавриленко Н.Г. представлено огляд глобальних тенденцій цифровізації, які проявляються у формуванні нових бізнес-екосистем, орієнтованих на дані. Автори роблять акцент на тому, що цифрова трансформація впливає не лише на економічну ефективність, а й на організаційний дизайн підприємств — включаючи нові ролі в менеджменті (CDO, аналітик з даних), динамічні команди та перехід до горизонтальної структури.

У свою чергу, Лазебник Л. та Войтенко В. [10] аналізують інформаційну інфраструктуру як базу для цифрової трансформації підприємства. На їхню думку, лише за умови інтеграції цифрових платформ, автоматизованих систем і високої пропускну здатності каналів зв'язку можна досягти реального ефекту від цифрових інструментів. Вони підкреслюють роль телеком-інфраструктури, захисту даних та доступу до аналітики в реальному часі.

Дослідження Устенка М. та Руських А. [11] показують, що цифрова трансформація значно посилює конкурентоспроможність підприємства, але потребує стратегічного підходу та державної підтримки. Автори пропонують модель багаторівневої цифровізації, де поєднується внутрішня автоматизація з зовнішніми інтеграціями через API та цифрові платформи.

Вони також підкреслюють важливість цифрової безпеки як чинника довіри до бізнесу.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що цифрова трансформація підприємства має бути системною, а не фрагментарною. Просте впровадження CRM чи ERP без зміни підходів до управління та культури компанії не дає очікуваного ефекту. Найкращі результати демонструють ті компанії, які розглядають цифрові інструменти як частину стратегічного розвитку.

У порівнянні з міжнародними практиками, українським компаніям часто бракує інтегрованого підходу. На основі аналізу можна рекомендувати комбінування таких інструментів як ERP, CRM, аналітичні платформи та RPA, а також розвиток внутрішніх цифрових компетенцій у команді. Такі поєднання дають мультиплікативний ефект, як це видно з прикладів Amazon, monobank, Siemens.

Дослідивши напрацювання Обіхода С., Боднаря Д., Тарасенко І., Лазебник Л. та інших авторів, можна погодитися з тим, що цифровізація впливає не лише на процеси, а й на змістовне наповнення функцій управління. Але, з мого боку, вважаю за доцільне зробити акцент також на впровадження горизонтального управління, швидких ітерацій та прозорості комунікації як окремих компонентів трансформації.

Також на основі кейсів українських компаній можна зробити висновок, що цифрова адаптація часто була реактивною (війна, пандемія), а не стратегічно підготовленою. Пропоную запровадити регулярний аудит цифрової зрілості в бізнесі та формувати базу знань про ефективні рішення у форматі відкритих digital-репозиторіїв.

Було б доцільно запровадити регулярний аудит цифрової зрілості компаній із використанням інструментів на кшталт Digital Maturity Assessment або Digital Capability Framework, які дозволяють оцінити рівень інтеграції IT-рішень у бізнес-процеси, управління змінами та корпоративну культуру. Проведення таких аудитів може здійснюватися за участі незалежних консультантів, цифрових радників або аналітичних центрів, а методичний супровід — через державні або профільні асоціації.

Слід розглянути можливість створення національного digital-репозиторію ефективних практик цифровізації, який акумулюватиме кейси впровадження ERP, CRM, RPA, AI тощо. Такий ресурс міг би функціонувати на базі платформи *Дія.Бізнес* або галузевих бізнес-об'єднань, включаючи стандартизовані шаблони технічних завдань, міні-гайди, інтерактивні інструкції та модуль з оцінювання практик.

Для прискорення трансформації малого і середнього бізнесу було б доцільно передбачити цільові мікрогранти на цифровізацію базових процесів (облік, логістика, e-commerce), за аналогією з програмами «eРобота» або EU4Business. Крім того, можна рекомендувати розробку адаптованих освітніх курсів з цифрового менеджменту, орієнтованих на управлінців МСБ, з подальшою сертифікацією та можливістю консалтингового супроводу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обіход С. В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17)
2. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 53–58.
3. Боднар Д., Семенюк С. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: матеріали III міжнар. наук. практ. конф. учених та студентів, м. Тернопіль, 6–7 грудня 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 5–7
4. Тарасенко І.О., Гавриленко Н.Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 3(47). Т. 1. С. 36–46.
5. Стратегії цифрової трансформації компаній Amazon, Siemens, Nestlé, Bosch – аналітичні звіти, офіційні презентації та кейси з відкритих джерел.
6. McKinsey & Company. The Case for Digital Reinvention. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
7. Deloitte. Digital transformation 2023: Future of business models. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/future-of-business-models.html>
8. Boston Consulting Group (BCG). (2020). *Digital Acceleration Index (DAI)*. Summary available at: <https://www.bcg.com/publications/2020/digital-acceleration-index>
9. Моніторингові матеріали з впровадження ERP, CRM, AI, RPA в ПриватБанку, monobank, Rozetka, Нова Пошта (станом на 2022–2024 роки).
10. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 42. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>
11. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Випуск № 68. С. 181–192.

REFERENCES

1. Obikhod S.V. Implementatsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu upravlinnia biznes-protseamy vitchyznianskykh pidpriemstv u konteksti rozvytku tsyfrovoy ekonomiky. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. 2021. No. 4 (98). S. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17)
2. Hryenko P.L. Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protsesiv v Ukraini. Biznes Inform. 2020. No. 3. S. 53–58.
3. Bodnar D., Semeniuk S. Konkuretospromozhnist pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsii ta staloho rozvytku suspilstva: materialy III mizhnar. nauk.-prakt. konf. uchenykh ta studentiv, Ternopil, 6–7 hrudnia 2022 r. Ternopil, 2022. S. 5–7.
4. Tarasenko I.O., Havrylenko N.H. Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii ekonomiky: problemy ta perspektyvy rozvytku. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. 2021. No. 3(47). T. 1. S. 36–46.
5. Stratehii tsyfrovoy transformatsii kompaniy Amazon, Siemens, Nestlé, Bosch – analitychni zvity, ofitsiini prezentatsii ta keisy z vidkrytykh dzherel.

6. McKinsey & Company. The Case for Digital Reinvention. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
7. Deloitte. Digital transformation 2023: Future of business models. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/future-of-business-models.html>
8. Boston Consulting Group (BCG). (2020). *Digital Acceleration Index (DAI)*. Summary available at: <https://www.bcg.com/publications/2020/digital-acceleration-index>
9. Monitorynhovi materialy z vprovadzhennia ERP, CRM, AI, RPA v PryvatBanku, monobank, Rozetka, Nova Poshta (stanom na 2022–2024 roky).
10. Lazebnyk L.L., Voitenko V.O. Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpriemstva. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 2020. Vyp. 42. S. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>
11. Ustenko M., Ruskykh A. Didzhytalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoy ekonomiky. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2019. Vypusk No. 68. S. 181–192.