АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Економіка

УДК 658.014.2:004.42

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.15179572

Стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху в Україні

Буряк Євген Вікторович,
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту і маркетингу, факультет економіки і управління, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, https://orcid.org/0000-0002-8039-004X

Йохна Микола Антонович,
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування, факультет управління, адміністрування та туризму, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна, https://orcid.org/0000-0002-3319-3625

Царук Ірина Михайлівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, факультет бізнесу та сфери обслуговування, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна, https://orcid.org/0000-0002-9628-3257

Прийнято: 23.03.2025 | Опубліковано: 09.04.2025

Анотація. Сучасні методи управління організаційними змінами реалізуються через різні моделі адаптації підприємств до технологічних інновацій. **Метою** роботи є вдосконалення ефективних стратегій для

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

управління організаційними змінами в Україні. Дослідження спрямоване на вивчення впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси, визначення ключових проблем, з якими стикаються організації, та розробку шляхів для підвищення їхньої адаптивності та стійкості. **Методи.** У дослідженні використано комплексний методологічний підхід, який охоплював аналіз літературних джерел, зокрема огляд наявних теоретичних засад та передового досвіду управління змінами, а також узагальнення отриманих результатів. У роботі було проведено статистичний аналіз для оцінки тематичних досліджень. Отримані **результати** показують, що в Україні організації застосовують комбінацію проактивних і реактивних стратегій для управління цифровою трансформацією. У дослідження визначено ключові фактори успіху, зокрема відданість керівництва, залученість співробітників, гнучкі методології та постійне навчання. Крім того, у статті розглянуто такі проблеми: опір змінам, відсутність цифрових компетенцій та недостатні фінансові ресурси. Авторами було запропоновано стратегічну модель для ефективного управління змінами, що включає технологічні рішення, принципи адаптивного лідерства та надання практичних рекомендацій для керівників і політиків щодо оптимізації практик управління змінами під час модернізації. **Висновки.** Успішне управління організаційними змінами в цифрову еру вимагає системного підходу, який інтегрує технологічні інновації з розвитком людського капіталу та безпосередньо впливає на еволюцію і становлення держави. Організації, які впроваджують структуровані стратегії управління змінами, можуть підвищити свою стійкість і конкурентоспроможність у стрімкому цифровому вимірі. У дослідження окреслено роль цифрових технологій у реструктуризації організаційних процесів, підвищенні операційної ефективності та сприянні стійким конкурентним перевагам.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Ключові слова: організаційні зміни, цифрове лідерство, адаптація, модернізація, конкурентоспроможність, автоматизація, комунікація, стратегічне планування, бізнес-моделі, корпоративна культура.

Strategies for managing organizational change in the digital age in Ukraine

Ievgen Buriak,
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Faculty of Economics and Management, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-8039-004X

Mykola Yokhna,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Administration, Faculty of Management, Administration and Tourism, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-3319-3625

Iryna Tsaruk,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Faculty of Business and Service, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-9628-3257

Abstract. Modern approaches to organizational change management are implemented through various models of enterprise adaptation to technological innovations. The **aim** of the work is to improve effective strategies for managing organizational change in Ukraine. The research aims to study the impact of digital transformation on business processes, identify key challenges faced by

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

organizations, and develop ways to increase their adaptability and resilience. **Methods.** The study used a comprehensive methodological approach, which included an analysis of literature sources, in particular a review of existing theoretical foundations and best practices in change management, as well as a generalization of the results obtained. Statistical analysis was also conducted to evaluate the case studies. The **results** obtained show that organizations in Ukraine use a combination of proactive and reactive strategies to manage digital transformation. The study identifies key success factors, including leadership commitment, employee engagement, flexible methodologies, and continuous learning. In addition, the article highlights issues such as resistance to change, lack of digital competencies and insufficient financial resources. A strategic model for effective change management was proposed, which includes technological solutions, principles of adaptive leadership and provides practical recommendations for managers and policymakers to optimize change management practices in response to technological progress. **Conclusions.** Successfully managing organizational change in the digital era requires a systemic approach that integrates technological innovation with human capital development and directly affects the evolution and formation of the state. Organizations that implement structured change management strategies can increase their resilience and competitiveness in a rapidly evolving digital landscape. The study highlights the role of digital technologies in restructuring organizational processes, increasing operational efficiency and promoting sustainable competitive advantages.

Keywords: organizational change, digital leadership, adaptation, modernization, competitiveness, automation, communication, strategic planning, business models, corporate culture.

Постановка проблеми. Цифровий фінансовий простір має важливе значення для сталого економічного зростання України. Сьогодні організації стикаються з постійними проблемами в управлінні фінансовими ресурсами,

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

особливо в сфері бухгалтерського обліку. Традиційні системи бухгалтерського обліку, які покладаються на ручне введення даних і застаріле програмне забезпечення, часто призводять до неефективності, збільшення витрат і більшої ймовірності помилок. Цифрова ера вимагає адаптивних стратегій для управління організаційними змінами, щоб відповідати швидкому технологічному прогресу. Український бізнес має прийняти інновації, щоб оптимізувати фінансові процеси, забезпечити швидкість прийняття рішень і підвищити операційну ефективність. Опір змінам, відсутність цифрової грамотності серед співробітників і невідповідна нормативна база є значними перешкодами для цього переходу. Без належного стратегічного управління організації ризикують втратити конкурентоспроможність в глобальній цифровій економіці.

Вирішення цих проблем вимагає структурованого підходу до інтеграції цифрових інструментів до фінансового менеджменту. Автоматизовані системи бухгалтерського обліку, фінансовий аналіз на основі штучного інтелекту та відстеження транзакцій на основі блокчейну можуть значно зменшити ймовірність людських помилок та операційних витрат.

Встановлюючи чіткий зв'язок між автоматизацією та покращеним управлінням фінансами, у дослідженні підняте питання про електронну трансформацію та економічну стійкість підприємств. Очікувані результати містять інформацію щодо того, як цифрові фінансові інструменти можуть сприяти довгостроковому економічному зростанню та підвищити конкурентоспроможність України в глобальному масштабі. Розуміння впливу цифровізації на управління організаційними змінами дозволить підприємствам розробляти ефективні стратегії, які забезпечують сталий розвиток в епоху цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах широкого впровадження цифрових інновацій стратегії управління організаційними змінами мають вирішальне значення для компаній та установ в Україні, які

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

прагнуть адаптуватися до стрімкого технологічного прогресу. Цифровізація галузей вимагає розробки нових підходів до ефективного управління змінами. Українські науковці досліджують наслідки цифрової трансформації у різних аспектах організаційного менеджменту та пропонують стратегії, які можуть полегшити цей процес.

Так, дослідник О. Акімієнко [1] наголошує на визначенні специфічних характеристик нової індустріалізації в контексті цифрової трансформації. У його роботах доведено необхідність для організацій узгоджувати свої стратегії з новими технологічними тенденціями, забезпечуючи конкурентоспроможність і сталість у цифровому середовищі. У розробках І. Сівицької [2] акцентовано увагу на формуванні інформаційно-аналітичної компетентності в цифровій економіці. У своїх дослідженнях вона підкреслює важливість розвитку аналітичних навичок і цифрової грамотності серед співробітників для ефективного впровадження організаційних змін.

Науковці Г. Бей та Г. Середа [3], досліджуючи трансформацію бізнес-процесів під впливом цифрових технологій, підкреслюють роль автоматизації, штучного інтелекту та аналізу даних у зміні системи управління людськими ресурсами. Організації повинні прийняти стратегії гнучкої робочої сили, впроваджувати цифрові інструменти для залучення співробітників та оцінки їхньої ефективності, щоб розвивати культуру постійної адаптації. Дослідник Х. Жекало [4], аналізуючи виклики та перспективи цифрової економіки в Україні, визначив, що успішна реалізація стратегій цифровізації потребує сприятливої нормативної бази та розвитку інфраструктури.

Автор А. Алієв [5] розглядав цифровізацію як механізм реалізації політики державних послуг. Його дослідження доводять, що ефективні стратегії управління повинні включати цифрові інструменти в сфері надання послуг для забезпечення прозорості процесу та зменшення корупційних ризиків. Організації, особливо в державному секторі, повинні використовувати цифрові платформи для оптимізації адміністративних

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

процесів та покращення обслуговування громадян. Дослідники К. Шиманська зі співавт. [6] окреслюють пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки України, наголошуючи на важливості стратегічного планування та інвестицій до цифрової інфраструктури для сприяння економічному зростанню.

Група авторів О. Галущак зі співавт. [7] розглядає цифровізацію як еволюційну трансформацію в Україні. Вони стверджують, що організації повинні прийняти поетапний підхід до управління змінами, поступово інтегруючи цифрові рішення, одночасно забезпечуючи готовність робочої сили. Науковці В. Кремень зі співавт. [8] досліджували науково-методичне забезпечення цифровізації освіти та підкреслювали роль інформаційних навчальних платформ у покращенні розвитку навичок навчання. Стратегії організаційних змін в освітньому секторі мають надавати пріоритет цифровій інтеграції до навчальних програм та методик викладання, щоб підготувати майбутніх фахівців до роботи у цифровій економіці.

Дослідження С. Тильчинської та Л. Корзун [9] визначили цифровізацію як засіб трансформації економіки України. Автори виступають за політику заохочення бізнесу до модернізації через інвестиції до технологій та розвиток навичок. Науковці І. Шевчук зі співавт. [10], оцінюючи вплив цифровізації на економіку України, роблять акцент на її перевагах, викликах та ризиках. Науковці рекомендують організаціям зберігати баланс між впровадженням цифрових інновацій та стратегіями управління ризиками, щоб пом’якшити потенційні загрози, як-от хакерські атаки та технологічні збої.

Розробники Н. Гавриленко та І. Тарасенко [11] підкреслюють важливість інтеграції цифрових інструментів до бізнес-операцій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Дослідник Я. Сандул [12] фокусувався на початкових етапах сценарію цифрового розвитку України. Його робота визначала необхідність структурованого підходу організацій до

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

цифрової трансформації та узгодження своїх стратегії з національними та глобальними технологічними тенденціями.

Науковці Л. Шостак зі співавт. [13] проаналізували потенціал цифровізації в Україні та підкреслили його роль в оптимізації бізнес-процесів і сприянні інноваціям. Організації повинні формувати культуру безперервного навчання та технологічної адаптації, щоб максимізувати цифрові можливості та зменшити ризики. Автори А. Завербний та К. Сало [14] дослідили виклики та перспективи розвитку програми «Індустрія 4.0» в Україні в рамках євроінтеграції. Їхні висновки свідчать про те, що успішне впровадження розумних технологій потребує значних інвестицій до інфраструктури, навчання робочої сили та регуляторної підтримки. Науковець Б. Дергалюк [15] зазначив, що організації повинні впроваджувати комплексні стратегії управління ризиками, гарантуючи, що технологічний прогрес не ставить під загрозу їхню економічну безпеку та стабільність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В процесі реалізації стратегії організаційних змін виникають проблеми, які вимагають як теоретичного осмислення, так і практичних дій. Незважаючи на значний прогрес у цифровій трансформації, який спостерігається останніми роками, багатьом організаціям в Україні важко запровадити сучасні методи управління змінами через відсутність комплексного підходу до інтеграції технологій до бізнес-процесів. Зокрема, недостатньо уваги приділяється оцінці готовності компаній до адаптації персоналу до нових цифрових реалій. Відсутність єдиних стандартів цифрової трансформації та управління змінами в різних секторах української економіки створює перешкоди для масштабування інноваційних рішень.

Іншою проблемою є недостатній рівень цифрової грамотності серед керівників, через що їм складно прийняти необхідність стратегічних нововведень. Використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів для управління організаційними змінами вимагає ретельного аналізу їхнього

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

впливу на загальну ефективність компанії. Незважаючи на потенційні переваги цифрових рішень, їхнє впровадження часто зустрічає опір співробітників через побоювання втрати роботи в результаті автоматизації процесів та вимагає розробки стратегій адаптації, навчальних програм та ініціатив для підвищення цифрових компетенцій.

Додаткові проблеми виникають у сфері безпеки даних і управління ризиками в процесі модернізації. Організації повинні не лише вдосконалювати механізми кібербезпеки, а й враховувати правове регулювання цифрової трансформації, яке залишається фрагментарним в українському законодавстві. Фінансові обмеження та недостатні інвестиції до технологічної інфраструктури також уповільнюють цифрову адаптацію організацій. Враховуючи ці фактори, важливо розробити ефективні стратегії управління організаційними змінами, що базуються на інноваційних підходах і адаптовані до специфіки українського бізнес-середовища. Дослідження цих аспектів допоможе сформувати комплексні рішення для успішного впровадження необхідних змін та підвищення конкурентоспроможності організацій у сучасному цифровому просторі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження стратегій управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації в Україні.

У дослідженні поставлено такі завдання:

– оцінити вплив цифрових технологій на організаційні зміни;

– проаналізувати стратегічні підходи до управління змінами в умовах цифровізації;

– визначити виклики та ризики організацій в Україні під час цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові технології - це комплекс інструментів, що використовують цифрові дані для створення, обробки, зберігання, передачі та обміну інформацією. Вони охоплюють

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

широкий спектр інноваційних рішень у різних сферах діяльності, включаючи бізнес, науку, освіту, медицину та інші. Основними компонентами цифрових технологій є комп'ютери, програмне забезпечення, інтернет, мобільні пристрої, системи штучного інтелекту (ШІ), великі дані (Big Data), блокчейн, автоматизація процесів та інші, що дозволяють збирати, обробляти та аналізувати інформацію з високою швидкістю та точністю [16, с.131].

Вплив цифрових технологій на організаційні зміни полягає в їх здатності суттєво змінювати структури, процеси та культуру компанії (табл.1). Інновації підвищують ефективність роботи, автоматизують рутинні завдання, знижують витрати та покращують якість обслуговування клієнтів. Цифровізація змушує організації адаптуватися до нових умов, змінюючи підходи до управління, спілкування та співпраці між співробітниками. Хоча технології відкривають нові можливості для розвитку, однак можуть викликати опір серед співробітників через необхідність адаптації до нових інструментів і відходу від традиційних практик.

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на організаційні зміни

Цифрова технологія	**Вплив на організаційні зміни**
Штучний інтелект	Підвищує якість прийняття рішень через аналіз даних та автоматизацію, оптимізує операції та зменшує людську помилку, покращує обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів та віртуальних помічників
Аналітика великих даних	Надає інформацію про поведінку клієнтів та ринкові тенденції, сприяє прийняттю рішень на основі даних, допомагає покращити прогнозування та стратегічне планування
Хмарні обчислення	Сприяє співпраці між географічно розподіленими командами, зменшує витрати на IT-інфраструктуру, сприяє масштабованості та гнучкості
Автоматизація	Підвищує ефективність за рахунок автоматизації рутинних завдань, зменшує операційні витрати та людську помилку, покращує точність у процесах: бухгалтерія, логістика та виробництво
Блокчейн	Покращує прозорість та безпеку в транзакціях, підсилює управління ланцюгом постачання, сприяє смарт-контрактам та безпечному обміну даними

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Інструменти цифрової співпраці	Покращує комунікацію та співпрацю між командами, дозволяє обмін документами в реальному часі та отримання зворотного зв'язку, сприяє більш гнучкому та динамічному робочому середовищу
Технології кібербезпеки	Захищає організаційні дані та чутливу інформацію, допомагає підтримувати довіру клієнтів та відповідність вимогам, захищає цифрову інфраструктуру від кіберзагроз

Джерело: [17, с.391-393]

Цифрові технології, як-от ШІ, аналітика великих даних, хмарні обчислення, автоматизація, блокчейн, інструменти цифрової співпраці та технології кібербезпеки, суттєво вплинули на те, як організації керують змінами та адаптуються до сучасного цифрового середовища. ШІ покращує процес прийняття рішень і обслуговування клієнтів завдяки автоматизації, аналізу даних та оптимізації операції. Однак залишаються такі проблеми, як опір співробітників через занепокоєння щодо втрати роботи та етичні проблеми щодо прийняття рішень ШІ.

Аналітика великих даних надає організаціям цінну інформацію про поведінку клієнтів і ринкові тенденції, сприяючи прийняттю рішень на їхній основі. Проблеми, пов’язані з цими даними, охоплюють надскладні задачі обробки великих масивів даних і занепокоєння щодо їхньої конфіденційності та безпеки. Хмарні обчислення змінили спосіб співпраці організацій, дозволяючи командам без проблем працювати разом у різних місцях, зменшуючи витрати на IT-інфраструктуру. Проте це створює нові проблеми: залежність від підключення до Інтернету та гарантування безпеки даних. Автоматизація підвищує ефективність організації за рахунок зменшення людських помилок і операційних витрат, хоча може викликати занепокоєння щодо початкових витрат на її впровадження та переміщення робочих місць.

Блокчейн пропонує прозорість, безпеку та краще управління ланцюгами поставок, але його застосування все ще обмежене в деяких секторах через недоліки нормативної бази та прогалини в розумінні. Інструменти для цифрової співпраці спричинили революцію в спілкуванні та командній роботі, забезпечивши обмін документами та зворотний зв’язок у реальному часі, але

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

іноді вони можуть призвести до перевантаження інформацією та проблем із керуванням віддаленими командами.

Технології кібербезпеки мають вирішальне значення для захисту даних організацій, підтримки довіри клієнтів і дотримання нормативних актів, хоча вони пов'язані з високими витратами на впровадження та повинні постійно розвиватися для протидії новим загрозам [18, с.39].

Хоча цифрові технології пропонують численні переваги з точки зору ефективності, інновацій та конкурентоспроможності, їхнє впровадження потребує ретельного планування, ефективного керівництва та зосередженості на людському факторі. Під час процесу цифровізації організації повинні передбачати зміни та завчасно готувати співробітників, розвиваючи потрібні навички та надаючи підтримку для ефективної роботи в умовах динамічного середовища. Застосовуючи цифрові технології, організації можуть розкрити нові можливості для зростання, підвищити свою здатність конкурувати та позиціонувати себе для досягнення успіху у все більш цифровому світі.

В епоху інновацій організації все частіше стикаються з необхідністю приймати нові стратегії для ефективного управління змінами. Стрімкий розвиток цифрових технологій змінив бізнес-середовище, спонукаючи організації адаптуватися для збереження конкурентоспроможності. Традиційних підходів до управління змінами, часто лінійних і поетапних, уже недостатньо для вирішення складної та швидкоплинної природи цифрових трансформацій [19, с.34]. У результаті організації досліджують нові стратегічні підходи до управління змінами, які є більш гнучкими, колаборативними та технологічними (табл. 2).

Одним із основних стратегічних підходів до управління змінами в контексті цифровізації є гнучкість. Методології, які виникли при розробці програмного забезпечення, розширилися до ширшого управління організаційними змінами. Адаптивне управління змінами дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни в технологіях, вимогах клієнтів і

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

ринкових умовах та заохочує постійне вдосконалення та адаптивність, дозволяючи організаціям розвиватися та пристосовуватися в процесі просування до ініціатив цифрової трансформації. Однак прийняття такого підходу вимагає зміни організаційної культури, коли лідери повинні сприяти створенню середовища, яке підтримує експерименти, ризик і навчання на невдачах.

Таблиця 2

Аналіз стратегічних підходів до управління змінами в умовах цифровізації

Стратегічний підхід	Опис	Виклики	Можливості
Гнучке управління змінами	Надає перевагу гнучкості, ітеративному прогресу та постійному зворотному зв'язку, дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін у технологіях, потребах клієнтів та ринкових умовах	Вимагає культурного зсуву в бік гнучкості та готовності до ризику; опір швидким змінам та експериментам; може призвести до плутанини без чіткої лідерської позиції	Висока здатність адаптуватися до швидких змін; сприяє інноваціям та безперервному вдосконаленню та швидшому прийняттю рішень
Цифрове лідерство	Зосереджується на лідерах з глибоким розумінням цифрових інструментів та їх впливу на бізнес-моделі, операції та досвід клієнтів; ці лідери сприяють культурним змінам та надихають команди	Вимагає від лідерів як технічної експертизи, так і сильних міжособистісних навичок; подолання опору з боку традиційних структур управління	Надає чітке бачення цифрової трансформації, надихає на інновації та сприяє культурі співпраці, вирівнює технології з організаційними цілями
Орієнтація на клієнта	Пріоритетність потреб та досвіду клієнтів у стратегіях управління змінами; забезпечує, відповідність цифрової трансформації очікуванням клієнтів та підвищення їхньої задоволеності	Балансування вимог клієнтів з операційними можливостями; складнощі в прогнозуванні поведінки клієнтів; необхідність постійної адаптації до мінливих потреб клієнтів	Покращує задоволеність та лояльність клієнтів, дозволяє надавати більш персоналізовані послуги та рішення, створює конкурентну перевагу, зосереджуючи увагу на цінності для клієнтів
Прийняття рішень на основі даних	Використовує аналітику даних для інформування рішень, прогнозування	Вимагає інвестицій до інфраструктури даних та аналітичних	Покращує точність прийняття рішень, підвищує операційну

ISSN 3041-2129
Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

	тенденцій та оптимізації операцій; надає цінні інсайти щодо ефективності управління змінами та загальної продуктивності	інструментів; питання конфіденційності та безпеки даних; необхідність наявності кваліфікованого персоналу для ефективної інтерпретації даних	ефективність, надає практичні інсайти для безперервного вдосконалення
Ефективна комунікація та співпраця	Зосереджується на прозорій, частій комунікації та використанні цифрових інструментів співпраці для узгодження команд та зацікавлених сторін під час змін; забезпечує, всебічну поінформованість та залученість	Забезпечення чіткості комунікації між віддаленими або розподіленими командами, подолання бар'єрів віртуальної комунікації, забезпечення послідовності в повідомленнях	Формує довіру та зменшує опір змінам, покращує командну роботу та співпрацю, тримає працівників залученими та поінформованими протягом всього процесу

Джерело:[20, с.55-57]

Трансформація потребує лідерів, здатних керувати не лише технологічними змінами, а й культурними зрушеннями в організації. Від них очікується глибоке розуміння сучасних інструментів та їхнього впливу на бізнес-моделі, операційні процеси та клієнтський досвід. Управлінці повинні вміти надихати та керувати командами шляхом змін, сприяючи співпраці, заохочуючи інновації та створюючи бачення майбутнього. Ефективне цифрове лідерство має вирішальне значення для узгодження технологій із цілями організації та забезпечення управління змінами таким чином, щоб максимізувати цінність і мінімізувати збої.

Окрім гнучкості та лідерства у сфері новітніх технологій, підхід, орієнтований на клієнта, стає все більш важливим в управлінні організаційними змінами. Технологічний прогрес розширив можливості клієнтів, надаючи їм більше контролю над своїм досвідом і взаємодією з бізнесом. У результаті організації повинні приділяти більше уваги розумінню та передбаченню потреб клієнтів, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Стратегії управління змінами мають надавати пріоритет клієнтському досвіду, гарантуючи, що трансформації відповідають очікуванням і підвищують задоволеність споживачів, що вимагає від організацій використовувати цифрові інструменти (системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), аналітика великих даних і ШІ), щоб отримати розуміння їхньої поведінки та вподобань. Зосереджуючись на потребах клієнтів, організації можуть приймати більш персоналізовані, ефективні та результативні рішення, що зрештою сприяє довгостроковому успіху співпраці.

Великі обсяги даних, отриманих за допомогою цифрових технологій, дають цінну інформацію, яка може впливати на прийняття стратегічних рішень, прогнозування тенденцій та оптимізацію роботи. Такий підхід не лише підвищує ефективність зусиль управління змінами, але й сприяє зростанню загальної продуктивності організації [21, с.66]. Водночас, ухвалення рішень на основі великих даних потребує відповідних інструментів, розвиненої інфраструктури, належного досвіду, а також культури, що підтримує орієнтацію на факти та аналітику.

Спілкування та співпраця є запорукою успішного управління змінами в епоху цифрових технологій. Оскільки організації стають більш децентралізованими, а віддалена робота стає все більш поширеною, лідерам важливо підтримувати міцні канали зв'язку та співпрацю між командами. Інформаційні платформи, відеоконференції та обмін миттєвими повідомленнями сприяють ефективній комунікації та забезпечують узгодженість усіх зацікавлених сторін у періоди змін. Прозоре та регулярне спілкування допомагає зменшити опір змінам, зміцнює довіру та гарантує, що працівники відчуватимуть підтримку та поінформованість протягом усього процесу трансформації.

Сучасні управлінські стратегії дозволяють організаціям вільно орієнтуватися в складнощах цифрової трансформації, одночасно забезпечуючи ефективне та стабільне керування змінами. Цифровізації

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

пропонує значні можливості для зростання, інновацій та конкурентних переваг [22, с.63]. Організації, які можуть успішно реалізувати ці стратегічні підходи, матимуть кращі позиції для успіху в цифровому середовищі, що швидко розвивається.

Незважаючи на зростання усвідомлення важливості змін, виникає кілька проблем і ризиків, які можуть перешкодити успішній реалізації цифрової трансформації підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Виклики та ризики для організацій в Україні під час цифрових трансформацій

Виклики/ Ризики	**Опис**	**Вплив на організації**	**Стратегії пом'якшення**
Непридатна цифрова інфраструктура	Обмежений доступ до високошвидкісного інтернету та сучасних цифрових інструментів у певних регіонах України, особливо в сільських місцевостях	Нерівномірний доступ до цифрових технологій по регіонах, повільне впровадження цифрових технологій у менш розвинених районах.	Інвестування до оновлення цифрової інфраструктури, співпраця з урядом та приватним сектором для покращення зв'язку
Брак кваліфікованої робочої сили	Недостатня кількість фахівців з експертизою в нових цифрових технологіях, як-от ШІ, великі дані та кібербезпека	Складнощі у використанні цифрових інструментів, повільний прогрес у впровадженні цифрової трансформації, зниження конкуренто-спроможності	Інвестиції до навчання та підвищення кваліфікації працівників, співпраця з навчальними закладами для розвитку технологічних навичок
Ризики кібербезпеки	Зростання вразливості до кібератак і витоків даних внаслідок упровадження цифрових технологій	Втрата чутливих даних, підрив довіри клієнтів, шкода репутації та фінансові втрати через витоки	Упровадження надійних заходів кібербезпеки, регулярне оновлення протоколів безпеки, інвестиції до програм підвищення обізнаності працівників
Регуляторна невизначеність	Відсутність чітких та послідовних регуляцій щодо цифрових технологій, захисту даних та	Юридична плутанина та проблеми з дотриманням норм, затримки у впровадженні нових	Підтримка регуляції, розробка внутрішніх рамок дотримання норм, консультації з

ISSN 3041-2129
Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

	інтелектуальної власності в Україні	технологій, збільшений ризик порушень закону	юридичними експертами
Опір змінам	Організаційна культура може протистояти цифровій трансформації через страх втрати роботи або нерозуміння переваг цифрових технологій	Зниження морального духу працівників, повільне впровадження нових технологій, проблеми в управлінні та лідерстві	Сприяння культурі інновацій, упровадження ефективних стратегій управління змінами, забезпечення чіткої комунікації та навчання
Економічна нестабільність	Тривала політична та економічна нестабільність в Україні, включаючи геополітичні напруженості та коливання в економіці, робить цифрову трансформацію ризикованішою	Сумніви в інвестиціях у цифрові технології, зменшення бюджетів на цифрову трансформацію, триваліші процеси прийняття рішень	Впровадження економічно ефективних цифрових рішень, стратегічне планування та гнучкість, моніторинг політичних та економічних тенденцій

Джерело:[23, с.187-189]

Одним із основних викликів цифрової трансформації, з якими стикаються організації в Україні, є відсутність належної цифрової інфраструктури. У той час, як великі міста можуть мати доступ до високошвидкісного інтернету та сучасних технологій, багато регіонів все ще стикаються з проблемами підключення, які можуть обмежити можливості компаній ефективно впроваджувати цифрові інструменти. Недостатня інфраструктура унеможливлює доступ до цифрових рішень, обмежуючи здатність підприємств у менш розвинених регіонах повною мірою брати участь у цифровій економіці [24, с.68]. Висока вартість цифрової інфраструктури є основною перешкодою для малих і середніх підприємств, яким часто не вистачає фінансових ресурсів для інвестицій у доступ до необхідних цифрових інструментів.

Цифрова трансформація вимагає робочої сили, яка має навички працювати з новими технологіями, включаючи ШІ, великі дані, хмарні обчислення та кібербезпеку. Однак існує помітний дефіцит кваліфікованих

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

кадрів, які можуть керувати процесом цифрової трансформації. Освітні заклади в Україні все ще наздоганяють темпи технологічного прогресу, і в результаті багато працівників не мають необхідних компетенцій у цій сфері, що заважає організаціям використовувати весь потенціал цифрових інструментів, уповільнюючи процес трансформації.

Проблема кібербезпеки є ще одним серйозним викликом для організацій в Україні. Оскільки компанії використовують цифрові рішення, вони неминуче стикаються з підвищеним ризиком хакерських атак і витоку даних. Протягом останніх років Україна стала об'єктом численних кібератак, і вразливість цифрових активів організацій залишається серйозною і актуальною проблемою [25, с.161]. Ризики у сфері кібербезпеки не лише створюють загрозу для збереження конфіденційних даних, але й завдають шкоди репутації організації та підривають довіру клієнтів, що може мати довгострокові фінансові наслідки.

Регуляторне середовище в Україні також потребує адаптації до нових реалій. Незважаючи на те, що уряд вжив заходів для заохочення інформаційних інновацій, все ще бракує чітких і послідовних правил, що регулюють цифрові технології. Компанії можуть зіткнутися з труднощами під час навігації у складних і часто нечітких правових рамках, пов'язаних із захистом даних, інтелектуальною власністю та електронною комерцією. Відсутність комплексних правил може призвести до плутанини, затримок і збільшення ризиків невідповідності стандартам безпеки, регуляторним вимогам чи внутрішнім політикам організацій [26, с.25]. Швидкі темпи технологічних змін часто випереджають здатність законодавства адаптуватись до них, залишаючи підприємства невпевненими в тому, як керувати новими технологіями в межах закону.

Організаційний опір змінам є ще одним суттєвим бар'єром для успішної цифрової трансформації. Багато українських організацій все ще працюють у межах традиційних бізнес-моделей, і їхнє керівництво та робоча сила неохоче

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

впроваджують нові технології. Опір може виникати через страх перед невідомим, занепокоєння щодо переміщення роботи через автоматизацію або нерозуміння потенційних переваг цифрової трансформації. Щоб подолати цей спротив, потрібне сильне лідерство, ефективні стратегії управління змінами та чіткий комунікаційний план, щоб продемонструвати переваги цифровізації та зменшити страхи серед працівників.

Економічні труднощі, політична невизначеність та впровадження воєнного стану в Україні також сповільнюють процеси цифровізації. Постійна геополітична напруженість і економічні коливання ускладнюють довгострокове планування та інвестиції до технологій. Компанії можуть бути обережними з виділенням значних ресурсів на трансформацію, коли стикаються з ризиками зовнішніх збоїв. У часи економічної невизначеності організації часто віддають перевагу заходам щодо скорочення витрат, а не інвестиціям до нових технологій.

Таким чином, хоча цифрова трансформація має величезний потенціал для організацій в Україні, однак на шляху до її успішної реалізації підприємства стикаються з низкою проблем. До них належать неадекватна цифрова інфраструктура, дефіцит кваліфікованих фахівців, загрози кібербезпеці, регуляторна невизначеність, організаційний опір змінам, а також зовнішня економічна та політична нестабільність. Щоб успішно впоратися з цими викликами, організації повинні прийняти стратегічний підхід, який передбачає інвестиції до інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, посилення заходів кібербезпеки та сприяння культурі інновацій та адаптації. Безпосередньо вирішуючи ці виклики, організації в Україні можуть використати весь потенціал інновацій та досягти успіху в цифровому середовищі.

Висновки. Впровадження цифрових технологій не розкіш, а нагальна необхідність для розвитку українського бізнесу в глобалізованій економіці. Постійний перехід до цифровізації вимагає від організацій трансформувати не

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

лише свою технологічну інфраструктуру, але й організаційну культуру, лідерство та операційні процеси. Трансформація часто зустрічається з опором, оскільки співробітники та керівники вагаються щодо впровадження нових технологій через побоювання втратити свої традиційні ролі.

У цифрову епоху, коли інформація надходить швидко, а очікування постійно змінюються, для організацій вкрай важливо донести своє бачення, цілі та переваги змін до всіх зацікавлених сторін. Прозоре та послідовне спілкування допомагає зміцнити довіру та зменшити невизначеність, заохочуючи співробітників підтримувати та брати участь у процесі трансформації. Ефективне цифрове лідерство передбачає розуміння викликів модернізації, задоволення потреб робочої сили та створення середовища, яке заохочує інновації, адаптивність і співпрацю.

Успішна стратегія управління змінами в Україні має подолати цифрову некомпетентність, яка існує в багатьох організаціях. Оскільки інформаційно-технологічна модеонізація вимагає спеціальних знань і досвіду, інвестиції до навчання та підвищення кваліфікації робочої сили стають пріоритетними завданнями.

Список використаних джерел

1.Акименко О. Концептуальні підходи до виявлення специфічних ознак нової індустріалізації промисловості. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2020. № 3(23). С. 7-16. URL: https://ir.stu.cn.ua/jspui/handle/123456789/21479 (дата звернення: 31.01.2025).

2. Сивицька І. Г. Формування інформаційно-аналітичної компетенції в умовах цифровізації економіки. *Освіта та наука у мінливому світі: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали III міжнар. наук. конф. (м. Дніпро, 26-27 березня 2021 р.). Дніпро, 2021. Ч. I. С. 22-24. URL: http://www.tsatu.edu.ua/etem/wp-content/uploads/sites/60/prohrama-konferenciyi-dnu_2021.pdf (дата звернення: 31.01.2025).

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

3. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління.* 2019. № 2(34). С. 93–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12 (дата звернення: 31.01.2025)

4. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Вип. 26, Ч. 1. С.54-59. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27376 (дата звернення: 31.03.2025)

5. Алієв А. Цифровізація як механізм реалізації сервісної політики держави. *Вісник Львівсько го університету*. 2019. Вип. 22. С. 125—129 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2019_22_20 (дата звернення: 31.01.2025).

6. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифровоїекономіки в Україні.*Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 1(95). С. 17—22 URL: http://ema.ztu.edu.ua/article/view/228957 (дата звернення: 31.01.2025).

7. Галущак, О. Я., Галущак, М. П., Машлій, Г. Б. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету,* 2023. Т. 81, № 2. С.155–163. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41209 (дата звернення: 31.01.2025).

8. Кремень, В. Г., Биков, В. Ю., Ляшенко, О. І., Литвинова, С. Г., Луговий, В. І., Мальований, Ю. І., Топузов, О. М. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи. *Вісник Національної академії педагогічних наук України,* 2022. Т. 4, № 2. С.31–49. URL: https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/320 (дата звернення: 31.01.2025)

9. Тульчинська, С. О., Корзун, Л. С. Цифровізація як засіб трансформації економіки України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво,* 2020. Вип. 25. С.52–59. URL: https://ela.kpi.ua/items/1a7ac587-a929-4ac2-98f8-680750bd9547 (дата звернення: 31.01.2025).

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

10. Шевчук І.Б. Депутат Б.Я. Тарасенко О.Є. Цифровізація та її вплив на економіку України: переваги, виклики, загрози й ризики. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 47(2). С. 173–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_47%282%29__34 (дата звернення: 31.01.2025).

11. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 1., № 3(47). С. 36-46 URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19138 (дата звернення: 31.01.2025).

12. Сандул Я. М. Начасні етапи цифрового сценарію розвитку України. *Juris Europensis Scientia.* 2023. Вип. 1. С. 104-108. URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/1_2023/20.pdf (дата звернення: 31.01.2025).

13. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз.* 2021. Т. 31, № 1. С. 245-251. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1864/6565656973 (дата звернення: 31.01.2025).

14. Завербний А. С., Сало К. Р. Проблеми та перспективи розвитку індустрії 4.0 в Україні за умов євроінтегрування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2022. № 2(8). С. 374-382. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29557/220972maket-378-386.pdf (дата звернення: 31.01.2025).

15. Дергалюк Б. В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2023. № 26. С. 65-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_26_12 (дата звернення: 31.01.2025).

16. Гамова І. В., Суслова Т. О. Інновації як драйвер розвитку екосистеми в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Вип. 34. С. 126-134. URL:

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

https://zenodo.org/record/7198626/files/126-134.pdf (дата звернення: 31.01.2025).

17. Скоробогатова Н. Є. Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2019. № 16. С. 388–400. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182748 (дата звернення: 31.01.2025).

18. Рагуліна Н. В., Каракай М. С. Особливості та тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Ефективна економіка.* 2020. № 11. С.39-43 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_81 (дата звернення: 31.01.2025).

19. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник.* 2020. Т. 65, № 4. С. 34–39. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/65/861.pdf (дата звернення: 31.01.2025).

20. Пчелинська Г. В., Васильєва Т. С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2021. № 6 (270). С. 55–58 URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/24 (дата звернення: 31.01.2025).

21. Загарій В. К., Ковальчук Т. Г., Синільник В. В. Пріоритетність розвитку цифрової економіки для України. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 2 (13). С. 64–68. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/13.pdf (дата звернення: 31.01.2025).

22. Раєвнєва О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Проблеми економіки.* 2021. № 4. С. 56–66. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-56_66.pdf (дата звернення: 31.01.2025).

23. Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57), С. 181–188. URL: https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4802 (дата звернення: 31.01.2025).

24. Король С. Я. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics.* 2019. № 18. С. 67-73. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/digitization-of-the-economy-as/ (дата звернення: 31.01.2025).

25. Кравчук Н.О., Римар О.Г., Бортнік Н.В. Цифрова економіка як один із напрямів розвитку повоєнної економіки України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2023. Т. 21, Вип. 3(52). С. 155–169. URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275799 (дата звернення: 31.01.2025).

26. Дабіжа А. І., Тєшева Л. В. Оргранізаціна структура як чинник впровадження ефективної операційної моделі компанії. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*: матеріали XXIII міжнар. конф. 2021. С. 24-27. URL: https://openscilab.org/wp-content/uploads/2021/12/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi_2021_12_10.pdf#page=24 (дата звернення: 31.01.2025).

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license