

УДК 658.1:004.9

Андрій ОНИЩУК,
аспірант,Національний транспортний університет,
кафедра бізнес-логістики та транспортних технологій,
м. Київ, Україна;

ORCID ID 0009-0002-8563-8232

e-mail: onyshchuk_asp@gsuite.duit.edu.ua<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-03-37-46>

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Вступ. Специфіка функціонування сучасних підприємств характеризується системним ускладненням інформаційних потоків та постійним зростанням вимог до обґрунтованості управлінських рішень, що актуалізує інтеграцію цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління. В таких умовах використання цифрових платформ та засобів автоматизації забезпечує узгодження бізнес-процесів та розширює можливості контролю за використанням ресурсів суб'єктів господарювання. Водночас фрагментарне впровадження технологічних рішень без належної перебудови організаційної структури може призводити до інформаційної роз'єднаності і дублювання управлінських функцій, наслідком чого може стати зростання витрат. Тому цифровізація потребує комплексного поєднання технологічної модернізації та розвитку цифрових компетентностей персоналу для адаптації механізмів управління підприємствами до змін бізнес-середовища.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління, а також визначення напрямів узгодження технологічної модернізації та економічних інтересів підприємства в умовах цифрової трансформації.

Методи. Методологічною основою дослідження є комплекс методів аналізу інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління. Зокрема, контент-аналіз використано для узагальнення наукових підходів і визначення особливостей цифрової трансформації управлінських процесів. Метод порівняння застосовано для співставлення функціональних можливостей цифрових інструментів та результатів їх впровадження. Синтез забезпечив поєднання технологічних, організаційних і економічних складових у цілісну управлінську конструкцію, а логічне узагальнення — формування висновків дослідження.

Результати. У статті розглянуто особливості інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління. Визначено, що цифрові платформи і цифрові засоби автоматизації бізнес-процесів виступають ключовими чинниками трансформації управління підприємствами, впливаючи на швидкість обміну інформацією та ефективність використання ресурсів суб'єктів господарювання. Досліджено взаємозв'язки між технологічною модернізацією, організаційними змінами й економічними результатами діяльності підприємств. З'ясовано, що узгоджене впровадження цифрових інструментів сприяє оптимізації бізнес-процесів та загальному зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Висновки. Обґрунтовано, що комплексна інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств забезпечує узгодження їх управлінських функцій та економічних інтересів, знижуючи організаційну фрагментарність і підвищуючи результативність управлінських рішень. Доведено, що адаптація системи організаційно-економічного управління до умов цифрової трансформації формує передумови для раціонального використання ресурсів та посилення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: цифрові технології, цифрова трансформація, управління підприємствами, цифровізація, бізнес-процеси, управлінські рішення.

Andrii ONYSHCHUK,

PhD Student,

National Transport University,

Department of Business Logistics and Transport Technologies,

Kyiv, Ukraine

INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT SYSTEM

Introduction. The specifics of the functioning of modern enterprises are characterized by the systemic complication of information flows and the constant increase in requirements for the validity of management decisions, which actualizes the integration of digital technologies into the system of organizational and economic management. In such conditions, the use of digital platforms and automation tools ensures the coordination of business processes and expands the possibilities of controlling the use of resources of business entities. At the same time, the fragmented implementation of technological solutions without proper restructuring of the organizational structure can lead to information disunity and duplication of management functions, which can result in increased costs. Therefore, digitalization requires a comprehensive combination of technological modernization and the development of digital competencies of personnel to adapt enterprise management mechanisms to changes in the business environment.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and applied principles of integrating digital technologies into the system of organizational and economic management, as well as to determine the directions of harmonizing technological modernization and the economic interests of the enterprise in the context of digital transformation.

Methods. The methodological basis of the study is a set of methods for analyzing the integration of digital technologies into the system of organizational and economic management. In particular, content analysis was used to generalize scientific approaches and determine the features of the digital transformation of management processes. The comparison method was used to compare the functional capabilities of digital tools and the results of their implementation. The synthesis provided a combination of technological, organizational and economic components into a holistic management structure, and logical generalization - the formation of research conclusions.

Results. The article examines the features of the integration of digital technologies into the system of organizational and economic management. It is determined that digital platforms and digital means of business process automation are key factors in the transformation of enterprise management, affecting the speed of information exchange and the efficiency of resource use of business entities. The relationship between technological modernization, organizational changes and economic results of enterprises is studied. It is found that the coordinated implementation of digital tools contributes to the optimization of business processes and the overall strengthening of the competitive position of the enterprise in the market.

Conclusions. It is substantiated that the comprehensive integration of digital technologies into the business processes of enterprises ensures the coordination of their management functions and economic interests, reducing organizational fragmentation and increasing the effectiveness of management decisions. It is proven that the adaptation of the organizational and economic management system to the conditions of digital transformation creates the prerequisites for the rational use of resources and strengthening the competitiveness of enterprises.

Keywords: digital technologies, digital transformation, enterprise management, digitalization, business processes, management solutions.

Jel Classification: M 15, L 23, O 33

Вступ.

Умови функціонування сучасних підприємств характеризуються посиленням динамічності ринкового середовища та зростанням вимог до оперативності й обґрунтованості управлінських рішень, що безпосередньо відображається на принципах побудови системи організаційно-економічного управління. В даному аспекті цифрові технології виступають інструментом автоматизації окремих операцій та функціональним чинником, який трансформує механізми координації бізнес-процесів, розподілу ресурсів і контролю за результатами діяльності підприємства. Водночас запровадження цифрових платформ та інтелектуальних систем управління в діяльність підприємств без належної адаптації їх організаційної структури формує суперечливі наслідки, які можуть призводити до дублювання управлінських функцій і зростання технологічних витрат. Зокрема, виникають ризики недостатньої узгодженості цифрових рішень із цілями підприємства, посилення залежності від технічної інфраструктури та невідповідності цифрових компетентностей персоналу новим вимогам тощо. При цьому варто зазначити, що надмірна технологізація управління без збереження належної ролі професійного судження може обмежувати гнучкість системи та знижувати якість рішень у нестандартних ситуаціях.

Варто також зазначити, що особливості цифрової трансформації господарської діяльності актуалізують питання взаємозв'язку між впровадженням технологічних рішень та зміною параметрів організаційно-економічного управління підприємств. В даний час більшість підходів до цієї проблематики зосереджується на характеристиці функціональних можливостей окремих цифрових

інструментів або оцінюванні технічних результатів автоматизації. В той же час організаційно-економічний аспект, який відображає вплив цифровізації на структуру управління і результативність використання ресурсів суб'єктів господарювання, досліджений недостатньо комплексно.

Зазначені проблеми зумовлюють об'єктивну потребу у формуванні цілісного наукового підходу до інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління, який би враховував взаємозалежність технологічних, організаційних та економічних змін і дозволяв визначати механізми узгодження цифрової модернізації зі стратегічними цілями підприємства. Реалізація такого підходу може забезпечити передумови для підвищення адаптивності управлінських систем та раціоналізації їх бізнес-процесів у динамічному бізнес-середовищі.

Огляд літератури.

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про посилення уваги дослідників до цифрової трансформації як чинника перебудови економічних систем та механізмів управління. Зокрема, М. І. Дзямудич [1; 2] розглядає цифрові технології у взаємозв'язку із зеленим переходом та доводить необхідність узгодження технологічних інновацій із завданнями сталого розвитку. Автор наголошує, що поєднання цифрової та екологічної модернізації сприяє підвищенню конкурентоспроможності як економічної системи загалом, так і окремих підприємств у її складі зокрема.

Також варто звернути увагу на дослідження М. В. Руденка [3], який визначив фінансові й суспільні аспекти цифрових трансформаційних процесів. При цьому враховуючи необхідність диверсифікації управлінських аспектів для зниження інвестиційних ризиків автор визначає суспільні ефекти поширення цифрових технологій в економіці України. У підсумку стверджується, що цифровізація управління потребує врахування не лише економічної результативності, але й ризиків, пов'язаних з інституційними змінами та соціальними наслідками технологічного розвитку.

З іншого боку Н. М. Котвицька [4] визначає цифровізацію управління підприємствами як комплексний організаційно-технологічний процес, що охоплює застосування хмарних обчислень, штучного інтелекту та інтегрованих систем управління ресурсами. У роботі обґрунтовано зв'язок між рівнем цифрової зрілості управління, ефективністю господарських операцій та оптимізацією формування прибутку. Крім того, Т. О. Шматковська [5; 6] на основі дослідження можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій у обліковому забезпеченні та розвитку бізнес-процесів акцентує увагу на здатності цифрових інструментів інтегрувати інформаційні потоки. Це призводить до підвищення аналітичності облікових даних і забезпечує інформаційну підтримку управлінських та інвестиційних рішень. Такий підхід розкриває цифровізацію обліку як складову цілісної системи організаційно-економічного управління.

Окремо варто відзначити В. М. Якубів [7], яка дослідила цифровізацію платіжних систем України, зосередивши увагу на вдосконаленні фінансової інфраструктури та надійності платіжних операцій. Результати дослідження засвідчують значення цифрових платіжних інструментів для прискорення фінансових потоків і підвищення безпеки господарських операцій підприємств в умовах цифрової економіки.

Отже, наявні наукові напрацювання достатньо ґрунтовно розкривають окремі технологічні, фінансові та суспільні аспекти цифровізації. Водночас потребує поглиблення комплексний підхід до інтеграції цифрових технологій безпосередньо в систему організаційно-економічного управління з урахуванням взаємозалежності управлінських функцій, інформаційних потоків, бізнес-процесів та економічних результатів діяльності підприємства.

Мета дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління, а також визначення напрямів узгодження технологічної модернізації та економічних інтересів підприємства в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання: а) проаналізувати теоретико-методологічні засади інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління; б) дослідити системні взаємозв'язки між упровадженням цифрових інструментів і трансформацією управлінських процесів, зокрема в контексті координації інформаційних потоків, оптимізації бізнес-процесів та використання ресурсів; в) визначити вплив цифрових технологій на

результативність організаційно-економічного управління та обґрунтувати напрями узгодження технологічної модернізації з організаційними змінами і стратегічними цілями підприємства.

Матеріали і методи дослідження.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили системне розкриття особливостей інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління підприємством. Базовим інструментом при цьому став контент-аналіз наукових публікацій та аналітичних матеріалів, що дозволило ідентифікувати ключові підходи до трактування цифрової трансформації управлінських процесів і визначення її організаційно-економічних наслідків. Застосування цього методу забезпечило виявлення домінуючих наукових позицій і недостатньо досліджених аспектів взаємозв'язку між технологічною модернізацією та результативністю управління підприємством.

Метод порівняння було використано для зіставлення функціональних можливостей цифрових інструментів та особливостей їх впливу на управлінські процеси за різних умов господарювання. Це дозволило встановити відмінності у формуванні інформаційного забезпечення та використанні ресурсів підприємств залежно від рівня інтеграції цифрових технологій. Метод синтезу застосовувався з метою об'єднання отриманих результатів у єдине ціле, що відображає взаємозалежність технологічних, організаційних та економічних складових системи управління. При цьому на основі поєднання окремих теоретичних і прикладних положень сформовано цілісне бачення механізму інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси та структуру управлінських взаємозв'язків підприємства.

Метод логічного узагальнення було використано для формування висновків щодо характеру та спрямованості впливу цифрових інструментів на результативність організаційно-економічного управління, а також для обґрунтування можливостей узгодження технологічної модернізації з організаційними змінами та стратегічними цілями підприємства.

Результати дослідження.

В умовах цифрової трансформації інтеграція цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління характеризується нерівномірністю технологічного розвитку підприємств та фрагментарністю впровадження інформаційних рішень. Це формує ситуацію, коли застосування окремих цифрових інструментів не завжди супроводжується відповідною перебудовою управлінських механізмів, а отже – не забезпечує очікуваного підвищення результативності діяльності. Використання ж технологій без належного узгодження з організаційною структурою, економічними цілями та ресурсними можливостями підприємства може призводити до дублювання функцій і зростання інвестиційних ризиків [2]. За таких умов система організаційно-економічного управління набуває адаптивного характеру, коли знижується її залежність від усталених адміністративних процедур і підвищується роль оперативного опрацювання даних. При цьому управлінські рішення усе частіше приймаються не лише на основі попереднього досвіду, а з урахуванням результатів цифрового моніторингу та моделювання можливих сценаріїв розвитку.

Водночас недостатня узгодженість технологічних, організаційних та економічних складових цифровізації призводить до фрагментації системи управління підприємством, оскільки окремі структурні підрозділи можуть використовувати несумісні цифрові рішення, а інформаційні ресурси залишаються розподіленими між різними функціональними контурами. Внаслідок цього цифрові інструменти втрачають інтеграційний потенціал і використовуються переважно для автоматизації окремих операцій. Тому можна стверджувати, що специфічною особливістю цифрових технологій у системі організаційно-економічного управління є їх подвійна роль – одночасно як інструменту оптимізації поточних бізнес-процесів і як чинника системної трансформації структури, функцій та механізмів управління підприємством.

Якщо ж вести мову про параметри інтеграції цифрових технологій, то необхідно зазначити, що вони визначають рівень узгодженості інформаційних потоків та загальну спроможність системи управління реагувати на зміни господарського середовища. При цьому якщо впровадження цифрових рішень має локальний і несистемний характер, то виникає функціональний розрив між технологічними можливостями підприємства та практикою прийняття управлінських рішень. За таких умов цифровізація не забезпечує належного економічного ефекту, оскільки накопичені дані не трансформуються у релевантну інформацію, необхідну для планування та раціонального розподілу

ресурсів. Наслідком такої ситуації є організаційна адаптація підприємства, за якої керівники та структурні підрозділи надають перевагу цифровим інструментам, здатним забезпечити швидкий операційний результат, навіть якщо їх застосування не передбачає повної інтеграції із загальною системою управління. Водночас підприємства, реагуючи на потребу підвищення ефективності, поступово трансформують архітектуру управлінських процесів через запровадження ERP-систем та інших автоматизованих засобів контролю. Їх комплексне використання дає змогу оптимізувати витрати і посилити інформаційне забезпечення процесів формування прибутку [4].

У цифровій економіці такий ефект посилюється динамічністю технологічних змін і зростанням залежності підприємств від якості інформаційної інфраструктури. Зокрема, за відсутності цілісної стратегії цифрової трансформації технологічні інвестиції можуть сприйматися як додаткові витрати, а не як довгострокове джерело організаційного розвитку. Це змінює логіку управління, оскільки посилюється орієнтація на короткострокову автоматизацію окремих функцій і знижується увага до системного узгодження цифрових рішень зі стратегічними цілями підприємства.

Таблиця 1

Напрями інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління підприємством

Напрямок цифрової інтеграції	Об'єкт управлінської трансформації	Організаційно-економічний вплив	Управлінський ефект
Формування єдиного цифрового середовища	Інформаційні потоки	Об'єднання даних структурних підрозділів у спільному інформаційному просторі забезпечує їх уніфікацію, доступність і своєчасне використання на різних рівнях управління	Інформаційна узгодженість
Автоматизація бізнес-процесів	Операційна діяльність	Цифровізація повторюваних операцій скорочує тривалість управлінських циклів, зменшує кількість помилок і вивільняє ресурси для виконання складніших аналітичних завдань	Зростання операційної ефективності
Упровадження систем аналітики даних	Управлінські рішення	Опрацювання значних масивів даних дозволяє виявляти закономірності господарської діяльності, оцінювати альтернативні сценарії та підвищувати обґрунтованість управлінського вибору	Підвищення якості рішень
Інтеграція цифрових платформ	Організаційні взаємозв'язки	Поєднання функціональних підсистем забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів і сприяє переходу до процесної моделі управління	Організаційна цілісність
Цифровізація управління ресурсами	Ресурсне забезпечення	Застосування інтегрованих систем дає змогу контролювати рух фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, виявляти непродуктивні витрати й оптимізувати їх розподіл	Рационалізація витрат
Розвиток цифрових компетентностей	Людський капітал	Формування навичок використання цифрових інструментів забезпечує адаптацію персоналу до нових управлінських процедур, підвищує технологічну сприйнятливість і зменшує опір організаційним змінам	Кадрова готовність до цифровізації
Посилення цифрової безпеки	Управлінська стійкість	Запровадження механізмів захисту даних, розмежування доступу та резервування інформації знижує ризики порушення безперервності бізнес-процесів і втрати управлінської інформації	Підвищення резильєнтності управління

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5]

Натомість послідовна інтеграція цифрових технологій формує єдине інформаційне середовище, у межах якого забезпечується взаємодія структурних підрозділів та прозорість бізнес-процесів, що впливає на обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, цифрові технології виступають не лише технічним інструментарієм, а системним чинником, який визначає характер організаційних взаємозв'язків та спрямовує розвиток організаційно-економічного управління підприємством в бік його більшої адаптивності та інтегрованості. Водночас досягнення відповідного ефекту потребує узгодження технологічної модернізації з організаційними змінами та стратегічними пріоритетами підприємства (табл. 1).

Як бачимо, цифрові технології у системі організаційно-економічного управління виконують роль системного детермінанта трансформації управлінських процесів. Параметри їх інтеграції визначають не лише технічні можливості підприємства, але й логіку прийняття рішень та порядок використання ресурсів. Бачимо, що фрагментарне впровадження цифрових інструментів і недостатня узгодженість інформаційних систем з організаційною структурою підприємства обмежують ефективність технологічної модернізації. Водночас поєднання цифрових рішень із розвитком компетентностей персоналу та перебудовою бізнес-процесів сприяє зменшенню організаційної фрагментарності та підвищенню адаптивності управління. Таким чином, результативність цифровізації визначається не лише кількістю впроваджених технологій, але й характером їх впливу на цілісність системи організаційно-економічного управління.

Варто також зауважити, що на практиці такі цифрові інструменти, як ERP-системи, хмарні сервіси, технології штучного інтелекту тощо формують інформаційне середовище, у межах якого керівники оцінюють альтернативи та приймають управлінські рішення [6]. Водночас у періоди економічної нестабільності результативність використання таких інструментів стає більш залежною від актуальності даних, сумісності технологічних рішень і здатності підприємства оперативно перебудовувати внутрішні бізнес-процеси.

При цьому навіть значні інвестиції у цифровізацію можуть не забезпечити очікуваного ефекту за відсутності належної організаційної адаптації. Вирішення цієї проблеми виключно шляхом технологічного оновлення є неможливим і потребує комплексної трансформації системи управління, включаючи перерозподіл повноважень, удосконалення комунікацій та розвиток цифрової культури персоналу. Разом з тим зміни економічного середовища, пов'язані з коливанням попиту, доступності фінансових ресурсів, вартості технологій і стійкості підприємств, значно посилюють потребу в інтегрованих цифрових рішеннях. Практика свідчить, що у відповідь на зростання невизначеності підприємства зазвичай коригують управлінські процеси шляхом автоматизації операцій та розширення аналітичної підтримки прийняття рішень. Як наслідок, ефективність управління оцінюється через швидкість оброблення інформації та здатність своєчасно реагувати на зміни. Тому цифрові технології й організаційно-економічні зміни перебувають у взаємозалежному зв'язку, за якого впровадження кожного інструменту зумовлює відповідну трансформацію бізнес-процесів та управлінських функцій (табл. 2).

Таблиця 2

Взаємозалежність цифрових інструментів та організаційно-економічних трансформацій системи управління підприємством

Цифровий інструментарій управління	Сфера трансформаційного впливу	Організаційно-економічні наслідки інтеграції
Інтегровані ERP-системи	Управління ресурсами	Об'єднання фінансових, матеріальних, кадрових та операційних даних у єдиному інформаційному середовищі, що сприяє узгодженню діяльності структурних підрозділів і підвищенню обґрунтованості розподілу ресурсів
Хмарні технології	Інформаційна інфраструктура	Розширення можливостей доступу до управлінської інформації та зменшення витрат на підтримання локальних систем на засадах підвищення гнучкості організації бізнес-процесів
Аналітика великих даних	Інформаційно-аналітичне	Дозволяє опрацьовувати значні обсяги структурованих і неструктурованих даних, виявляти приховані взаємозв'язки,

	забезпечення	оцінювати тенденції господарської діяльності та формувати інформаційне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень
Технології штучного інтелекту	Прийняття управлінських рішень	Автоматизація аналізу альтернатив, виявлення відхилень і формування рекомендацій, що скорочує тривалість управлінського циклу та підвищує здатність підприємства реагувати на зміни економічного середовища
Системи управління бізнес-процесами	Організація операційної діяльності	Забезпечують моделювання, регламентацію та автоматизацію послідовності операцій, сприяючи скороченню непродуктивних витрат часу і переходу від структурного до процесного управління
Цифрові облікові платформи	Обліково-контрольна система	Підвищення оперативності формування облікової інформації, забезпечення автоматизованого контролю господарських операцій для своєчасного виявлення фінансових відхилень і ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [2; 7]

Отже, проведена систематизація підтверджує, що цифрові інструменти не лише забезпечують автоматизацію окремих операцій, але й визначають характер організаційно-економічних трансформацій системи управління. Зокрема, впровадження цифрових інструментів управління в діяльність суб'єктів господарювання системно трансформує порядок координації інформаційних потоків і прийняття управлінських рішень. Можна стверджувати, що фрагментарність цифровізації та несумісність технологічних рішень значно посилюють інформаційну роз'єднаність і, як наслідок, можуть призводити до дублювання управлінських функцій. Водночас варто зазначити, що комплексне використання цифрових інструментів забезпечує інтеграцію бізнес-процесів і підвищує загальну адаптивність підприємства до змін економічного середовища. Отже приходимо до висновку, що функціональна результативність цифровізації визначається її здатністю узгоджувати технологічні можливості з організаційною структурою та економічними цілями підприємства.

Загалом узгодження технологічної модернізації з організаційними змінами на рівні управління забезпечує поєднання інтересів власників, керівників, структурних підрозділів і персоналу підприємства [5]. При цьому інтеграція цифрових рішень у єдине інформаційне середовище зменшує розриви між функціональними ланками управління та скорочує загальну тривалість управлінського циклу. За таких умов цифрові технології у управлінському контурі підприємств сприймаються не просто як засоби автоматизації, а як функціональні інструменти аналітичного забезпечення та раціонального використання ресурсів, що формує більш стійкі передумови для розвитку суб'єкта господарювання.

Разом з тим варто зазначити, що наявність відповідних організаційних передумов, зокрема достатніх цифрових компетентностей персоналу, регламентації інформаційних потоків та процесного розподілу повноважень значно посилює зв'язок між впровадженням технологій та економічними результатами діяльності. Такий підхід зміщує пріоритети від локальної автоматизації окремих операцій до формування інтегрованої системи управління, орієнтованої на довгострокову результативність і своєчасну адаптацію підприємства до відповідних технологічних змін на рівні бізнес-процесів. У підсумку формується середовище, у якому цифрові технології не ускладнюють організаційні взаємозв'язки, а навпаки – забезпечують їх упорядкування, підтримуючи водночас оперативність рішень, контрольованість бізнес-процесів та економічну ефективність підприємства.

Відтак комплексна інтеграція цифрових технологій суттєво зменшує дисбаланс між інформаційними потребами системи управління та фактичними можливостями їх забезпечення, що призводить до підвищення прозорості і передбачуваності організаційно-економічних процесів. Тому за належного рівня цифрової зрілості керівництво підприємства отримує своєчасну інформацію, структурні підрозділи – узгоджені механізми взаємодії, а персонал – зрозумілі цифрові процедури виконання управлінських завдань [3].

З іншого боку необхідно зазначити, що впроваджуючи цифрові технології в систему управління підприємство значно підвищує ефективність використання наявних у нього ресурсів завдяки

оптимізації бізнес-процесів та зменшенню обсягу непродуктивних витрат. Це сприяє подоланню організаційної фрагментарності та формує цілісну систему цифрового управління. Як наслідок, узгоджуються технологічні, організаційні та економічні складові діяльності, що забезпечує господарську результативність і організаційну стійкість суб'єкта господарювання. Тому саме така конфігурація мінімізує ризики фрагментарної цифровізації та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

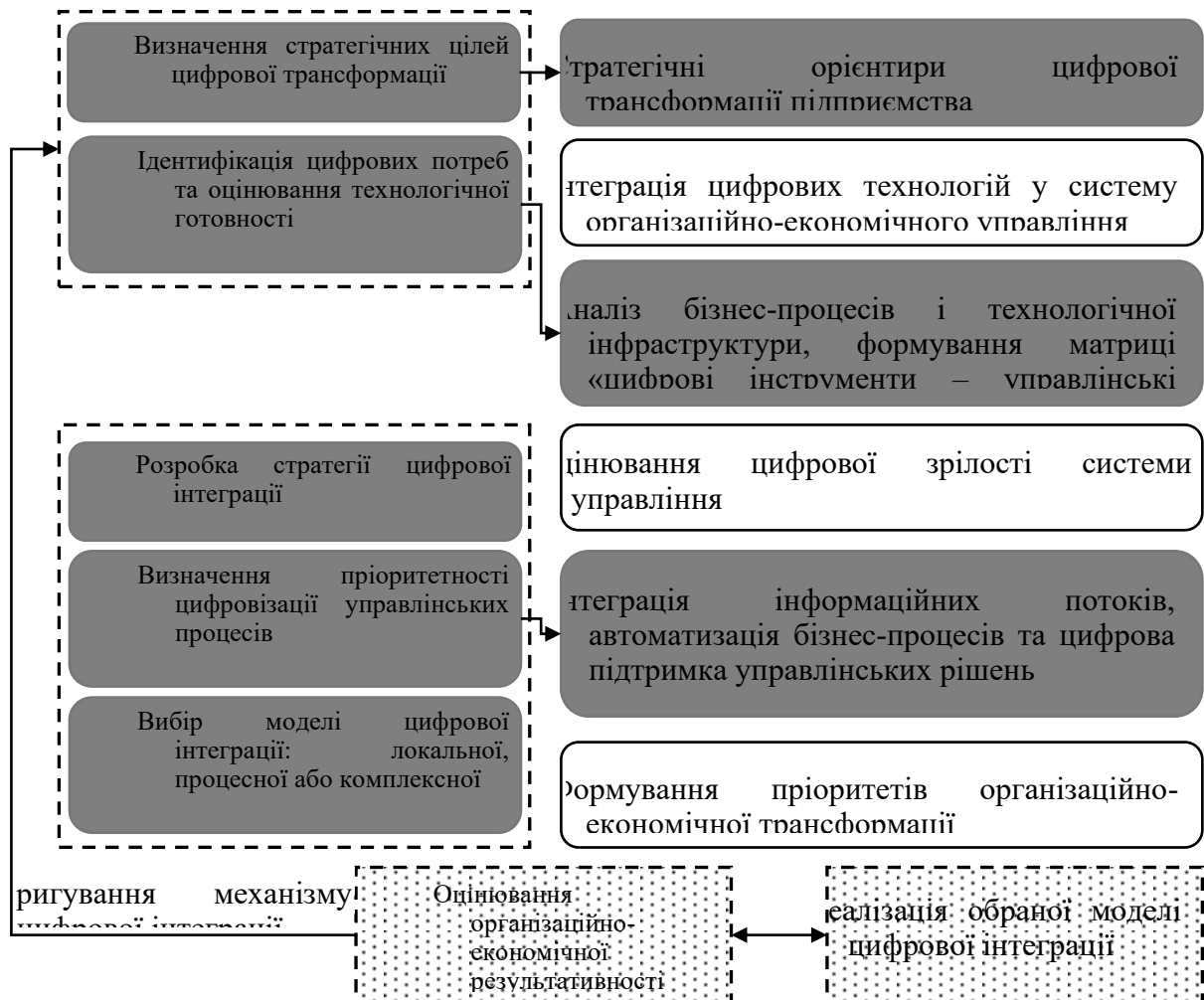


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління підприємством

Джерело: розроблено авторами.

Отже, інтеграція цифрових технологій у систему організаційно-економічного управління має розглядатися як комплексний процес узгодження технологічних можливостей і стратегічних пріоритетів підприємства. Ключовим результатом такої взаємодії виступає формування цілісної цифрової конфігурації управління, у межах якої забезпечується автоматизація бізнес-процесів та підтримка управлінських рішень. При цьому рівень цифрової зрілості підприємства визначає характер і глибину відповідних організаційно-економічних трансформацій. Відтак приходимо до висновку, що узгоджене поєднання зазначених складових підвищує ефективність використання ресурсів і формує передумови для адаптивного та результативного функціонування підприємства в умовах динамічних технологічних змін.

Дискусія.

Розглянута проблематика дозволяє поглибити розуміння ролі цифрових технологій як інструменту, що поєднує технологічну модернізацію з організаційними змінами та економічними цілями підприємства. Отримані положення підтверджують, що вплив цифровізації на систему

організаційно-економічного управління має нелінійний характер, оскільки збільшення обсягів інвестицій у технології не завжди супроводжується пропорційним підвищенням результативності управління. Натомість фрагментарне впровадження цифрових рішень може спричиняти дублювання управлінських функцій і збільшувати витрати на підтримання технологічної інфраструктури. У такому аспекті особливої уваги заслуговує питання оптимального співвідношення між масштабами цифрової модернізації та організаційною готовністю підприємства до відповідних змін. З одного боку, прискорене впровадження цифрових інструментів сприяє автоматизації бізнес-процесів та підвищенню оперативності управлінських рішень, однак з іншого – створює ризики технологічної залежності, що можуть посилюватися перевантаження інформацією і недостатньою цифровою грамотністю персоналу. Це формує управлінську дилему, вирішення якої потребує врахування як технічних, так і організаційно-економічних аспектів цифрової трансформації.

Результати дослідження узгоджуються з існуючими науковими підходами, які акцентують увагу на важливості цифрової зрілості підприємства та послідовності технологічної модернізації. Несумісність інформаційних систем і відсутність цілісної стратегії цифровізації посилюють схильність підприємств до локальної автоматизації окремих операцій. Водночас узгодження цифрових рішень із бізнес-процесами, компетентностями персоналу та стратегічними пріоритетами сприяє формуванню цілісної й адаптивної системи управління. Усе це дозволяє акцентувати увагу на необхідності інтеграції технологічних, інформаційних та організаційно-економічних складових у єдину управлінську конструкцію.

Відповідно, дискусійним залишається питання визначення меж і послідовності цифрової інтеграції, за яких забезпечується баланс між технологічними можливостями та економічною результативністю підприємства. Тому, на нашу думку, подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію сформованої концептуальної моделі, визначення індикаторів цифрової зрілості та кількісне оцінювання впливу окремих цифрових інструментів на ефективність організаційно-економічного управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Таким чином, приходимо до висновку, що інтеграція цифрових технологій являє собою комплексний процес, який одночасно трансформує організаційну структуру, інформаційні потоки та економічні параметри управління підприємством. При цьому функціональна результативність цифровізації залежить від здатності узгоджувати технологічні можливості з управлінськими потребами, цифровими компетентностями персоналу та стратегічними цілями підприємства. Системне поєднання ERP- і CRM-платформ та інших цифрових інструментів системи управління сприяє автоматизації бізнес-процесів і підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Відповідно, цифрова модернізація суб'єкта господарювання повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, який би враховував технологічні, організаційні та економічні складові. Саме такий підхід здатен сформувати передумови для подолання фрагментарності управління та забезпечення стійкого розвитку підприємства у динамічному бізнес-середовищі.

Джерела та література

1. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Подвійний цифровий та зелений перехід в контексті формування стійкої економічної системи. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-62>
2. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Страхування інвестицій та диверсифікація інвестиційних ризиків. *«Економічні науки». Серія «Облік і фінанси»*. 2013. № 10(37). С. 21–26.
3. Кирилюк С. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзямулич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. *Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 27(1-2). С. 98-104. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-1-2-98-105>
4. Котвицька Н. М., Куриленко О. В., Римарцов В. В., Заславець С. М. (2026). Цифровізація управління підприємствами як фактор підвищення ефективності та оптимізації формування прибутку. *Актуальні питання економічних наук*. №21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19398136>
5. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум*. 2023. №3. С. 156–161. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20>
6. Шматковська Т. О., Мостовенко Н. А. Цифровізація обліку в системі драйверів та детермінантів розвитку бізнес-процесів в управлінні та інвестуванні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. №2(17). С. 98–102. <https://doi.org/10.32782/dees.17-16>

7. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., Brodska I. Digitalization of Payment Systems in Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2020. Vol. 8(5). Pp. 4590–4596. <https://doi.org/10.35940/ijrte.E6814.018520>

References

1. Dziamulych, M. I., & Reikin, Yu. Yu. (2024). Podviinyi tsyfrovyy ta zelenyi perekhid v konteksti formuvannia stiikoi ekonomichnoi systemy [Double digital and green transition in the context of the formation of a sustainable economic system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-62> [in Ukrainian]
2. Dziamulych, M. I. & Chyzh, N. M. (2013). Strakhuvannia investytsiy ta dyversyfikatsiia investytsiinykh ryzykiv [Investment insurance and diversification of investment risks]. "Ekonomichni nauky". "Oblik ta finansy" series – "Economic Sciences". Series "Accounting and Finance". Vol. 10(37). Pp. 21–26 [in Ukrainian].
3. Kyryliuk, E. M., Rudenko, M. V., Gariaga, L. O., & Dziamulych, M. I. (2023) Suspilni efekty tsyfrovoy transformatsii ekonomiky Ukrainy [Social effects of digital transformation of the economy of Ukraine]. *Visnyk Cherkaskogo natsionalnogo universytetu. Seria "Ekonomichni nauky" – Bulletin of the Cherkasy National University. Series "Economic Sciences"*, vol. 27(1-2), pp. 98–104 <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-1-2-98-105> [in Ukrainian].
4. Kotvytska, N. M., Kurylenko, O. V., Rymartsov, V. V., & Zaslavets, S. M. (2026). Digitalization of enterprise management as a factor in enhancing efficiency and optimizing profit formation [Tsyfrovizatsiia upravlinnia pidpriemstvamy yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti ta optymizatsii formuvannia prybutku]. *Current Issues of Economic Sciences – Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. Vol. 21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19398136> [in Ukrainian].
5. Shmatkovska, T. O., & Korobchuk, T. I. (2023). Suchasni informatsiini ta komunikatsiini tekhnologii v modeliuvanni biznes-protsesiv [Modern information and communication technologies in modeling business processes]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*. Vol. 3. Pp. 156–161. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20> [in Ukrainian].
6. Shmatkovska, T. O., & Mostovenko, N. A. (2025). Tsyfrovizatsiia obliku v systemi draiveriv ta determinantiv rozvytku biznes-protsesiv v upravlinni ta investuvanni – Digitalization of accounting in the system of drivers and determinants of business process development in management and investment.. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*. Vol. 2(17). Pp. 98–102. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20> [in Ukrainian].
7. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., & Brodska I. (2020). Digitalization of Payment Systems in Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol. 8(5). Pp. 4590–4596. <https://doi.org/10.35940/ijrte.E6814.018520> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.08.2026 р.

Стаття прийнята до друку 25.08.2026 р.

Стаття опублікована 13.09.2026 р.