

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

PRINCIPLES OF FORMING A MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Юрчик А.І.

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6937-7880>

Yurchyk Andriy

Lviv Polytechnic National University

У процесі формування ефективної системи менеджменту в умовах діджиталізації вирішальним є дотримання узгодженої сукупності принципів, що забезпечують її цілісність, адаптивність та стратегічну керованість. Адаптивність і гнучкість дають можливість організаціям оперативно реагувати на виклики та перебудовувати процеси в умовах нестабільності, а прозорість і орієнтація на дані забезпечують об'єктивність рішень та підзвітність. Принцип цілісності гарантує взаємозв'язок усіх елементів системи, тоді як інноваційність і системність сприяють безперервному оновленню методів управління. Результативність і безперервність розвитку спрямовані на системне вдосконалення, а технологічна нейтральність — на об'єктивний вибір інструментів цифрової трансформації. Клієнтоцентричність і відповідальність формують культуру, орієнтовану на якість та потреби користувачів, а швидкість реакції та інтегрованість процесів забезпечують оперативну реалізацію управлінських рішень. Орієнтація на цінність визначає створення довгострокової користі для стейкхолдерів, а відкритість до змін — готовність до адаптації у цифровому середовищі. Доведено, що лише комплексне дотримання цих принципів забезпечує формування ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної системи менеджменту, здатної до сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: економічна ефективність, сценарне моделювання, багатовимірний аналіз, стратегічне планування, сталий розвиток, рекреаційні підприємства.

In the process of forming an effective management system under conditions of digitalization, key importance is acquired by adhering to a conceptually aligned set of principles that ensure its integrity, adaptability, innovativeness, and strategic controllability. It is substantiated that adaptability and flexibility enable organizations to dynamically respond to external challenges, rapidly restructure internal processes, and maintain resilience under conditions of instability, while transparency and data-driven decision-making create a foundation for objective management, accountability, and openness of interactions. The essence of the integrity principle lies in ensuring interconnection among all elements of the system, while innovativeness and system-based thinking guarantee continuous renewal of management logic combined with strategic structuring. Effectiveness and continuous development determine not only the achievement of goals, but also a systematic pursuit of improvement, where technological neutrality guarantees objectivity in selecting digital transformation tools. It is argued that customer-centricity and responsibility form the foundation for shaping an organizational culture focused on user needs and quality of obligation fulfillment, whereas rapid response and process integration ensure coordinated and prompt implementation of managerial decisions. Value orientation defines the overall vector of system development, aimed at creating sustainable benefits for all stakeholders, and openness to change determines the organization's readiness for adaptation in an unstable digital environment. It is proved that only holistic compliance with all principles in their interrelation ensures the establishment of an effective, flexible, and innovation-active management system capable of sustainable functioning, strategic self-organization, and strengthening competitive advantages in the digital era. Thus, only holistic adherence to these principles shapes a flexible, coherent, and effective management model that is essential for sustainable development and competitiveness in the digital economy.

Keywords: economic efficiency, scenario modelling, multidimensional analysis, strategic planning, sustainable development, recreational enterprises.

Постановка проблеми. Формування систем менеджменту в умовах діджиталізації потребує не ситуативного реагування, а стратегічного осмислення, що ґрунтується на цілісному концептуальному підході. Цифрове середовище змінює не лише інструментарій управління, а й саму логіку функціонування організацій, що вимагає нових підходів до побудови управлінських систем. Технологічні зміни створюють динамічне середовище, у якому інформація стає критичним ресурсом, а швидкість адаптації визначає життєздатність організацій. У таких умовах необхідно забезпечити цілісність, керованість і стійкість управлінських процесів, що можливо лише за умови їх побудови на основі внутрішньо узгодженої системи орієнтирів. Саме така система повинна надавати логіку дій, дозволяти зберігати фокус на стратегічних цілях і водночас бути гнучкою до змін у зовнішньому середовищі. Застосування системного підходу до діджитал-менеджменту передбачає не лише технічне оновлення, а насамперед гармонізацію цілей, ресурсів, процесів і взаємодій у межах організації. Щоб уникнути хаотичних рішень і забезпечити керованість трансформаціями, критично важливо спиратися на логічно послідовну основу, що узгоджує технологічні можливості з управлінськими цілями. Така основа має виконувати роль орієнтиру, який допомагає обрати найбільш доцільні підходи до організації процесів, розподілу відповідальності, побудови внутрішньої культури і взаємодій з зовнішніми стейкхолдерами. Усе це дозволяє не просто впроваджувати цифрові рішення, а інтегрувати їх у стратегічну архітектуру організації таким чином, щоб забезпечити її довгострокову ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства відходять від традиційних підходів до управління, що базуються на жорстких регламентах, статичних процесах і лінійному плануванні, та переходять до моделей, у яких ключову роль відіграють дані, аналітика, мережеві зв'язки та інтелектуальні продукти. Серед науковців слід відзначити: Porter M. E., Heppelmann J. E. [1], Brynjolfsson E., McAfee A. [2], Brennen J. S.; Kreiss D. [3], Hanelt A., Bohnsack R., Marz, D., Antunes Marante C. [4], Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. [5], van der Aalst W. M. P., Berti A., Park G. [6], Park G., Comuzzi M., van der Aalst W. M. P. [7], Derigent W., Cardin O., Trentesaux D. [8], Radanliev P., De Roure D., Van Kleek M. [9], Li X., Tao B., Dai H.-N. та ін. [10], Nguyen D. C., Pathirana P. N., Ding M., Seneviratne A. [11], а публікації підтверджують, що формування ефективних систем менеджменту у цифрову епоху можливе лише за умови інтеграції технологій, процесів

і управлінських рішень у єдиний адаптивний контур.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісній перевірці причинно-наслідкових зв'язків між цифровими інвестиціями та управлінською ефективністю, створенні стандартів оцінювання зрілості цифрових систем, розробці адаптивних моделей контролю та інтеграції штучного інтелекту з корпоративним управлінням.

Постановка завдання. Розробити концептуально узгоджену та операційно придатну модель системи менеджменту в умовах діджиталізації, що реалізує сукупність принципів (адаптивність, гнучкість, прозорість, data-driven, цілісність, інноваційність, системність, результативність, безперервність розвитку, технологічна нейтральність, клієнтоцентричність, відповідальність, швидкість реакції, інтегрованість процесів, орієнтація на цінність, відкритість до змін) у замкненому контурі «цілі → процеси → метрики → корекції».

Виклад основного матеріалу дослідження. Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що формування систем менеджменту в умовах діджиталізації доцільно здійснювати на основі таких принципів: адаптивність, гнучкість, прозорість, орієнтація на дані, цілісність, інноваційність, системність, результативність, безперервність розвитку, технологічна нейтральність, клієнтоцентричність, відповідальність, швидкість реакції, інтегрованість процесів, орієнтація на цінність, відкритість до змін [1–4].

Принцип адаптивності є ключовим у побудові сучасної системи менеджменту в умовах діджиталізації, оскільки він відображає здатність організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та забезпечувати узгодженість між стратегічними цілями й поточними управлінськими рішеннями. Його сутність полягає в тому, що всі компоненти управлінської системи повинні бути гнучкими щодо нових умов функціонування, включаючи технологічні трансформації, зміну споживчих очікувань, появу нових ринкових моделей, зміну нормативно-правової бази та переформатування економічних зв'язків. Адаптивність передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, своєчасне виявлення відхилень і трансформацію управлінських підходів у відповідь на нові виклики [2]. Організації, які вбудовують адаптивність у свою управлінську архітектуру, здатні швидше впроваджувати цифрові інновації, підтримувати конкурентні переваги та уникати дестабілізації в умовах кризових змін. Реалізація цього принципу забезпечує зменшення часових і ресурсних витрат на впровадження нових рішень, зниження ризиків стратегічного відставання та підвищення стійкості бізнес-моделі.

Принцип гнучкості в системах менеджменту в умовах діджиталізації визначає здатність управлінських структур і процесів змінюватися відповідно до нових викликів, нестандартних ситуацій і динаміки цифрового середовища.

Його сутність полягає в органічному поєднанні стабільності стратегічних орієнтирів із варіативністю тактичних рішень, що забезпечує збереження функціональної спроможності організації навіть за умов глибокої невизначеності. Гнучкість дозволяє перебудовувати бізнес-процеси, оперативно змінювати організаційні моделі, адаптувати системи прийняття рішень і механізми взаємодії з ключовими стейкхолдерами без втрати ефективності та цілісності управлінської логіки [4]. З урахуванням високої швидкості технологічних змін, гнучкість стає критично важливим елементом, що дозволяє запобігти стратегічному застою, мінімізувати часові лаги між потребою в зміні і її реалізацією, а також забезпечити ефективно впровадження інновацій. У практичному вимірі цей принцип реалізується через багатоваріантність управлінських сценаріїв, побудову модульних систем управління, створення умов для швидкої перебудови команд, а також формування організаційної культури, орієнтованої на відкритість до експериментів. Ігнорування принципу гнучкості призводить до надмірної централізації, сповільнення циклів прийняття рішень, інституційної інерції та втрати здатності реагувати на несподівані події, що особливо небезпечно в умовах цифрової економіки, де перевага часто належить тим суб'єктам, які здатні швидко змінюватися і використовувати можливості раніше за інших.

Принцип прозорості в системах менеджменту в умовах діджиталізації означає відкритість управлінських процесів, доступність інформації про цілі, механізми прийняття рішень, розподіл ресурсів і очікувані результати для всіх зацікавлених сторін. Його сутність полягає в створенні умов, за яких інформація про діяльність організації є своєчасною, достовірною, структурованою і зрозумілою як для внутрішніх учасників процесів, так і для зовнішніх партнерів, клієнтів, інвесторів та регуляторних органів. Прозорість сприяє формуванню довіри, зменшує рівень внутрішньої невизначеності, підвищує якість управлінських рішень і дозволяє уникати конфліктів інтересів [5]. У цифровому середовищі прозорість тісно пов'язана з розвитком електронного документообігу, цифрових каналів комунікації, систем публічної звітності, трекінгу дій і зворотного зв'язку в режимі реального часу. Вона забезпечує узгодження між очікуваннями різних груп стейкхолдерів, формує передбачуваність поведінки організації та створює підґрунтя для підвищення репутаційного капіталу. Ігнорування принципу прозорості веде до інформаційної асиметрії, що ускладнює процеси прийняття обґрунтованих рішень, провокує управлінські помилки, посилює ризики маніпулювання даними та сприяє накопиченню соціальної і внутрішньоорганізаційної напруги.

Принцип орієнтації на дані в системах менеджменту в умовах діджиталізації передбачає

прийняття рішень, побудову стратегій та організацію операційної діяльності на основі об'єктивної, верифікованої та аналітично обробленої інформації. Його сутність полягає в тому, що дані розглядаються не як побічний продукт управлінської діяльності, а як ключовий ресурс, що формує основу для аналізу ситуації, оцінки ефективності, виявлення ризиків і прогнозування майбутніх станів. У цифровому середовищі, яке характеризується високою швидкістю змін, великою кількістю змінних і багатоканальністю інформаційних потоків, орієнтація на дані стає необхідною умовою адекватного управління складністю [7]. Цей принцип передбачає застосування сучасних інструментів обробки інформації, таких як системи бізнес-аналітики, великі дані, алгоритми машинного навчання, цифрові дашборди та платформи прогнозової аналітики. На його основі формуються механізми обґрунтованого прийняття рішень, коли управлінські дії базуються на фактах, а не на припущеннях або інтуїції.

Принцип цілісності в системах менеджменту в умовах діджиталізації визначає необхідність гармонійного поєднання всіх елементів управлінської діяльності в єдину узгоджену систему, що функціонує на основі спільних цілей, узгоджених рішень та інтегрованих інформаційних потоків. Його сутність полягає у забезпеченні внутрішньої єдності організації через координацію стратегічного, тактичного й оперативного рівнів управління, синхронізацію функціональних підсистем і формування єдиних правил взаємодії між усіма структурними одиницями. У цифровому середовищі цілісність означає також узгодження технічних, організаційних та управлінських рішень у межах цифрової архітектури підприємства, що дозволяє уникнути дублювання функцій, збоїв у комунікації та неузгодженості дій [8]. Реалізація цього принципу створює передумови для ефективного використання ресурсів, забезпечує стійкість системи до зовнішніх впливів і дозволяє досягати стратегічних результатів без втрати керованості. Цілісність у цифровому менеджменті передбачає також наявність єдиної логіки обробки даних, інтеграції цифрових платформ, узгодженості внутрішніх нормативів і процедур, що формує основу для безперервного функціонування всіх підсистем. Ігнорування цього принципу призводить до виникнення внутрішніх конфліктів між структурними підрозділами, втрати контролю за реалізацією завдань, зниження ефективності комунікацій та розривів між стратегічними цілями і тактичними діями.

Принцип інноваційності в системах менеджменту в умовах діджиталізації втілює орієнтацію управлінських рішень, процесів і стратегій на постійний пошук, створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів і методів організації праці з метою підвищення ефективності функціонування організації. Його сутність полягає у визнанні інновацій як ключового джерела

конкурентних переваг і довгострокового розвитку, що дозволяє не лише реагувати на зовнішні зміни, а й формувати ці зміни шляхом проактивного впливу на середовище. Інноваційність у менеджменті передбачає формування організаційного клімату, сприятливого для генерації нових ідей, підтримку внутрішнього підприємництва, створення умов для експериментування, толерантність до контрольованого ризику та готовність до управлінських трансформацій [10]. У цифровому середовищі реалізація цього принципу пов'язана з упровадженням передових цифрових рішень, використанням алгоритмів штучного інтелекту, роботизованих систем, платформ децентралізованого управління та інтеграцією новітніх моделей бізнес-поведінки. Орієнтація на інновації дозволяє забезпечити гнучкість, підвищити продуктивність, адаптуватися до нових очікувань споживачів і скоротити час виведення продуктів на ринок. Ігнорування цього принципу призводить до закріплення організацій в усталених моделях діяльності, втрати чутливості до змін у зовнішньому середовищі, зниження мотивації персоналу до розвитку та поступового зменшення ринкової частки.

Принцип системності в менеджменті в умовах діджиталізації означає розуміння організації як цілісного, взаємопов'язаного комплексу елементів, функціонування якого базується на внутрішній логіці узгодженості цілей, ресурсів, процесів і результатів. Його сутність полягає в забезпеченні структурної, функціональної та інформаційної взаємозалежності між усіма складовими управлінської діяльності, що дозволяє бачити кожне рішення в контексті впливу на всю систему. Системність передбачає побудову управління на основі інтеграції стратегічного планування, оперативного контролю, цифрової аналітики, управління ризиками та управління змінами як єдиної керованої логіки [11]. Такий підхід дозволяє враховувати багатоаспектність цифрового середовища, де будь-яка управлінська дія може викликати ланцюгові реакції, що впливають на інші підсистеми. У цифрових організаціях системність виявляється через застосування комплексних моделей управління, створення наскрізних інформаційних потоків, побудову єдиної цифрової платформи та впровадження наскрізних процесів, що охоплюють усі рівні діяльності. Це забезпечує послідовність, цільову орієнтацію та відсутність суперечностей між різними управлінськими діями. Ігнорування принципу системності призводить до фрагментації рішень, дублювання функцій, втрати стратегічної логіки, порушення горизонтальних і вертикальних зв'язків, що знижує ефективність управління та ускладнює адаптацію до змін.

Принцип результативності в системах менеджменту в умовах діджиталізації відображає орієнтацію управлінських рішень і дій на досягнення конкретних, вимірюваних, об'єктивно

зафіксованих результатів, які відповідають стратегічним і тактичним цілям організації. Його сутність полягає в спрямуванні всіх управлінських зусиль на створення цінності, підвищення ефективності діяльності та досягнення запланованих показників у чітко визначені терміни з використанням наявних ресурсів. У цифровому середовищі результативність набуває особливої актуальності, оскільки цифрові технології створюють нові можливості для вимірювання, моніторингу та оцінки управлінських процесів у режимі реального часу [6]. Це вимагає не лише визначення очікуваних результатів, а й побудови систем цифрової аналітики, що забезпечують постійне спостереження за динамікою змін та коригування дій у разі відхилень. Результативність охоплює як досягнення кількісних показників продуктивності, фінансової стійкості чи ринкової позиції, так і якісних змін, пов'язаних із репутацією, інноваційністю чи залученістю стейкхолдерів. Вона забезпечує спрямованість усієї організації на досягнення кінцевого результату, уникаючи надмірної зосередженості на процесі як самоцілі. Ігнорування принципу результативності призводить до розпорошення уваги, неефективного використання ресурсів, втрати стратегічного фокусу й невизначеності у визначенні пріоритетів.

Принцип безперервності розвитку в системах менеджменту в умовах діджиталізації означає стратегічну настанову на постійне вдосконалення організаційних процесів, оновлення технологій, підвищення професійної компетентності персоналу та адаптацію до нових викликів середовища. Його сутність полягає в тому, що розвиток не розглядається як разовий етап чи окрема ініціатива, а як невід'ємна характеристика функціонування сучасної організації, що потребує системного підходу та стабільного ресурсного забезпечення [1]. Така орієнтація вимагає створення умов для інституціоналізації знань, підтримки інноваційної активності, впровадження механізмів самооцінювання і внутрішнього вдосконалення, а також реалізації моделей управління, що базуються на принципах навчальної організації. У цифровому середовищі безперервність розвитку означає також готовність до регулярної модернізації інформаційної інфраструктури, переосмислення бізнес-моделей, використання нових підходів до аналітики та інтеграції новітніх технологій у щоденну управлінську практику. Такий підхід дозволяє зберігати стратегічну актуальність, зміцнювати конкурентні позиції та підвищувати гнучкість організаційної структури. Ігнорування цього принципу створює умови для поступового накопичення організаційної інерції, втрати здатності до адаптації, зниження продуктивності та зростання внутрішньої фрагментації.

Принцип технологічної нейтральності в системах менеджменту в умовах діджиталізації перед-

бачає забезпечення рівного підходу до використання різних технологічних рішень незалежно від їхнього походження, формату або комерційної приналежності, за умови відповідності стратегічним цілям організації, її ресурсним можливостям і очікуваному ефекту. Його сутність полягає у відмові від упередженого вибору конкретних технологій виключно через їхню популярність, маркетингове позиціонування чи належність до відомих брендів, натомість акцент робиться на об'єктивній доцільності їх застосування у конкретному управлінському контексті. Такий підхід дозволяє уникнути технологічної залежності, зберегти гнучкість в оновленні інструментарію, оптимізувати витрати на цифрову трансформацію та забезпечити сумісність між різними системами. У цифровому середовищі технологічна нейтральність стає умовою стійкості цифрової архітектури організації, оскільки сприяє створенню відкритих інформаційних екосистем, що допускають інтеграцію різних платформ, модулів і сервісів [10]. Це забезпечує масштабованість рішень, підвищує швидкість впровадження інновацій і створює передумови для конкуренції технологій на основі їх ефективності, а не маркетингових доміант. Ігнорування принципу технологічної нейтральності призводить до формування замкнених інфраструктур, обмеження функціональних можливостей систем, зростання вартості технічної підтримки та посилення залежності від окремих постачальників.

Принцип клієнтоцентричності в системах менеджменту в умовах діджиталізації виражає стратегічну орієнтацію організації на глибоке розуміння потреб, очікувань, мотивацій і поведінкових моделей клієнтів з метою формування таких продуктів, послуг та управлінських рішень, які створюють максимальну цінність для споживача. Його сутність полягає в тому, що клієнт розглядається не як об'єкт маркетингового впливу, а як активний учасник усіх етапів створення вартості - від генерування ідеї до післяпродажного супроводу. У цифровому середовищі клієнтоцентричність означає використання інструментів персоналізованого сервісу, багатоканальної комунікації, аналітики даних про поведінку користувачів, інтерактивної взаємодії та швидкої адаптації до зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє зростанню рівня довіри, підвищенню задоволеності, збільшенню тривалості відносин і формуванню спільнот навколо бренду. Клієнтоцентричність також передбачає перебудову внутрішніх процесів, зокрема логістики, сервісної підтримки, управління персоналом і розробки продуктів, відповідно до логіки потреб клієнта, а не лише внутрішніх регламентів чи традиційних бізнес-моделей [7]. Ігнорування цього принципу призводить до втрати актуальності пропозиції, зростання кількості негативного досвіду споживання, зниження лояльності клієнтів і формування бар'єрів у взаємодії.

Принцип відповідальності в системах менеджменту в умовах діджиталізації означає

усвідомлену готовність організації, її структурних підрозділів і окремих співробітників приймати наслідки власних рішень, дій і бездіяльності у межах визначених повноважень та у відповідності до прийнятих етичних, правових і професійних стандартів. Його сутність полягає в інтеграції механізмів підзвітності, прозорості, етичності та самоконтролю у всі рівні управління, що формує основу для стійкого функціонування організації в умовах зростаючої складності та багатофакторності управлінських процесів. У цифровому середовищі, де рішення ухвалюються на основі великих обсягів даних, автоматизованих алгоритмів і міжсистемної взаємодії, відповідальність означає також здатність враховувати ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій, захистом персональних даних, кібербезпекою та дотриманням регуляторних норм. Реалізація цього принципу передбачає чітке розмежування сфер відповідальності, наявність інструментів контролю і зворотного зв'язку, формування культури доброчесності, а також здатність визнавати помилки і своєчасно коригувати стратегії. Відповідальність виступає умовою довіри між учасниками внутрішніх і зовнішніх відносин, стабілізує комунікаційні потоки і сприяє ефективному функціонуванню організації в умовах високої динаміки змін. Ігнорування цього принципу призводить до розмиття обов'язків, ухилення від виконання зобов'язань, формалізму в прийнятті рішень і поширення управлінської безкарності.

Принцип швидкості реакції в системах менеджменту в умовах діджиталізації означає здатність організації оперативно виявляти зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати їх у мінімально можливі строки без втрати якості й стратегічної цілісності. Його сутність полягає в мобільності управлінських процесів, здатності до швидкого аналізу ситуацій, скороченні циклів ухвалення рішень і своєчасній реакції на загрози, можливості та нестандартні обставини. У цифровому середовищі швидкості реакції стає критичним фактором конкурентоспроможності, оскільки ринки, технології й поведінка споживачів змінюються з високою інтенсивністю, що вимагає від організацій постійної готовності до корекції стратегій і тактик. Забезпечення цього принципу передбачає побудову адаптивної організаційної структури, застосування цифрових інструментів моніторингу, децентралізацію повноважень і впровадження механізмів гнучкого планування. Швидка реакція дозволяє не лише уникати ризиків, а й використовувати вікна можливостей, які є обмеженими в часі, формувати випереджальну поведінку та вчасно адаптувати пропозицію до змін у споживчому попиті. Ігнорування цього принципу призводить до сповільнення управлінських процесів,

неактуальності стратегічних рішень, втрати динаміки організаційного розвитку та зниження гнучкості у відповідь на ринкові виклики.

Принцип інтегрованості процесів у системах менеджменту в умовах діджиталізації означає побудову управлінської діяльності як єдиного, узгодженого механізму, в якому усі функціональні, інформаційні, технологічні та комунікаційні процеси взаємопов'язані та взаємозалежні, підпорядковані загальній стратегічній меті. Його сутність полягає в усуненні бар'єрів між підрозділами, стандартизації процедур взаємодії, узгодженні термінології, методів оцінювання і логіки управлінських рішень, що забезпечує цілісність функціонування організації. Інтегрованість процесів передбачає впровадження наскрізного підходу до управління, за якого окремі завдання розглядаються не ізольовано, а як елементи міжфункціональних ланцюгів створення цінності. У цифровому середовищі цей принцип реалізується через об'єднання інформаційних систем, використання платформ для централізованого управління даними, автоматизацію робочих процесів та побудову гнучких цифрових архітектур. Такий підхід сприяє зменшенню втрат часу і ресурсів, мінімізує ризики дублювання функцій, підвищує прозорість процесів і забезпечує ефективну координацію між різними рівнями управління. Інтегрованість створює підґрунтя для синергії між підрозділами, що дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, прискорити впровадження інновацій і досягти операційної ефективності. Ігнорування цього принципу призводить до фрагментації організаційної структури, порушення інформаційних потоків, зниження швидкості реагування та накопичення внутрішніх суперечностей.

Принцип орієнтації на цінність у системах менеджменту в умовах діджиталізації відображає стратегічне спрямування організації на створення значущої, стійкої та вимірюваної цінності для всіх учасників взаємодії – клієнтів, партнерів, працівників, акціонерів і суспільства в цілому. Його сутність полягає в тому, що всі управлінські рішення, процеси, інновації та ресурси підпорядковуються не просто досягненню внутрішніх показників ефективності, а формуванню відчутної користі для кінцевого споживача й реалізації довготривалих вигод. Такий підхід вимагає глибокого розуміння пріоритетів цільових аудиторій, аналізу емоційної, функціональної та соціальної складової ціннісної пропозиції, а також переосмислення критеріїв успішності організаційного розвитку. У цифровому середовищі орієнтація на цінність проявляється через персоналізацію сервісів, зручність користування цифровими продуктами, прозорість комунікацій і підвищену інтерактивність, що дає змогу формувати емоційно значущий досвід споживання. Для реалізації цього принципу організація має впроваджувати моделі управління, які базуються

на виявленні точок створення та передачі цінності, вимірюванні показників задоволеності та утримання клієнтів, а також залученні внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів до процесу розвитку. Ігнорування цього принципу призводить до створення продуктів і послуг, що не мають реального значення для ринку, зниження рівня довіри та лояльності, втрати конкурентних позицій і відчуження організації від її цільових спільнот.

Принцип відкритості до змін у системах менеджменту в умовах діджиталізації відображає здатність організації визнавати динамічність зовнішнього середовища, бути готовою до трансформації усталених моделей діяльності та активно сприймати нові ідеї, підходи, технології й управлінські практики. Його сутність полягає в прийнятті змін як постійної складової організаційного життя, а не як виняткових ситуацій, що потребують разових реакцій. Такий підхід формує культуру гнучкого мислення, заохочує ініціативність, сприяє внутрішньому оновленню й підтримує здатність організації діяти у стані невизначеності без втрати цільової орієнтації. У цифровому середовищі відкритість до змін вимагає швидкої адаптації до нових технологічних можливостей, перегляду організаційних структур, інноваційного переосмислення внутрішніх процесів і готовності змінювати принципи взаємодії з клієнтами, партнерами та персоналом. Вона реалізується через підтримку експериментів, створення умов для навчання впродовж життя, розвиток горизонтальних форм комунікації та усунення бар'єрів, що стримують модернізацію. Такий принцип підсилює здатність до стратегічного оновлення, дозволяє передбачати ризики, використати ефект перших кроків у конкурентному середовищі та вчасно інтегрувати зміни у бізнес-модель. Ігнорування відкритості до змін призводить до інституційної інертності, закритості до зовнішніх сигналів, збереження застарілих практик і зниження залученості персоналу в трансформаційні процеси.

Висновки. Сучасна система менеджменту в діджиталізації має спиратися на узгоджений набір взаємопов'язаних принципів. Адаптивність і гнучкість забезпечують швидку перебудову процесів; прозорість та орієнтація на дані – обґрунтованість рішень; цілісність і системність – єдину логіку «цілі → процеси → метрики → корекції». Інноваційність і безперервний розвиток підтримують актуальність, технологічна нейтральність – свободу вибору інструментів, клієнтоцентричність і відповідальність – підзвітність і якість сервісів. Швидкість реакції й інтегрованість процесів пришвидшують координацію, орієнтація на цінність і відкритість до змін гарантують релевантність ринковим очікуванням. Отже, лише цілісне дотримання цих принципів формує гнучку, узгоджену та результативну управлінську модель, необхідну для стійкого розвитку й конкурентоспроможності в цифровій економіці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 2015, October.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014.
3. Brennen J. S., Kreiss D. Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Wiley-Blackwell, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
4. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2021, Vol. 58, No. 5, pp. 1159–1197. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
5. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
6. van der Aalst W. M. P., Berti A., Park G. Realizing a Digital Twin of an Organization Using Action-oriented Process Mining. 2020, Preprint / conference paper.
7. Park G., Comuzzi M., van der Aalst W. M. P. Digital Twins of an Organization for Enterprise Modeling. 2020, Preprint.
8. Derigent W., Cardin O., Trentesaux D. Industry 4.0: Contributions of Holonic Manufacturing Control Architectures and Future Challenges. *Journal of Intelligent Manufacturing*. 2021. Vol. 32, No. 7. pp. 1797–1818. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10845-020-01532-x>
9. Radanliev P., De Roure D., Van Kleek M. et al. Cyber Risk at the Edge: Current and Future Trends on Cyber Risk Analytics and AI in IIoT & Industry 4.0 Supply Chains. 2019. arXiv:1911.05726
10. Li X., Tao B., Dai H.-N. et al. Internet of Medical Things: A Survey (security, interoperability and scalability). *Pervasive and Mobile Computing*. 2021. Vol. 75. Article 101434.
11. Nguyen D. C., Pathirana P. N., Ding M., Seneviratne A. Blockchain and AI-Based Solutions to Combat Coronavirus. *IEEE Access*. 2021.

REFERENCES:

1. Porter M. E. & Heppelmann J. E. (2015, October). *How smart, connected products are transforming companies*. Harvard Business Review.
2. Brynjolfsson E. & McAfee A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
3. Brennen J. S. & Kreiss D. (2016). Digitalization. In *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*. Wiley-Blackwell. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
4. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D. & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
5. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N. & Haenlein M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
6. van der Aalst W. M. P., Berti A. & Park G. (2020). *Realizing a digital twin of an organization using action-oriented process mining* [Conference paper/Preprint].
7. Park G., Comuzzi M. & van der Aalst W. M. P. (2020). *Digital twins of an organization for enterprise modeling* [Preprint].
8. Derigent W., Cardin O. & Trentesaux D. (2021). Industry 4.0: Contributions of holonic manufacturing control architectures and future challenges. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32(7), 1797–1818. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10845-020-01532-x>
9. Radanliev P., De Roure D., Van Kleek M. et al. (2019). *Cyber risk at the edge: Current and future trends on cyber risk analytics and AI in IIoT & Industry 4.0 supply chains* (arXiv:1911.05726). arXiv. URL: <https://arxiv.org/abs/1911.05726>
10. Li X., Tao B., Dai H.-N. et al. (2021). Internet of medical things: A survey (security, interoperability and scalability). *Pervasive and Mobile Computing*, 75, Article 101434.
11. Nguyen D. C., Pathirana P. N., Ding M. & Seneviratne A. (2021). Blockchain and AI-based solutions to combat coronavirus. *IEEE Access*.

Стаття надійшла: 27.10.2025
Стаття прийнята: 11.11.2025
Стаття опублікована: 28.11.2025