

**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ.  
РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ**

УДК 658.004

JEL Classification: B17; N40

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).100-107](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).100-107)

Т.І. Грінка, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики**

Обґрунтовано значення та роль цифровізації менеджменту в сучасних умовах. Підкреслено, що процеси цифровізації управлінської діяльності визначають специфіку цифрової трансформації менеджменту.

Узагальнено, що масштабні технологічні зміни призводять також до змін умов ведення бізнесу, ускладнюють управлінські завдання, змінюють природу і межі управлінських процесів. Виділено актуальні проблеми цифрової трансформації менеджменту в Україні: переоцінка ролі автоматизації; можливість збитковості або недостатнє зростання прибутку; неможливість впровадження цифровізації в деяких сферах; технологічне безробіття; усталена диспропорція між попитом на фахівців з цифровими компетенціями та недостатньою їх підготовкою закладами освіти; відсутність єдиних стандартів в роботі учасників сфери цифрових технологій, а також відповідних законодавчих норм, що регулюють ці відносини; прорахунки на рівні захисту новітніх цифрових технологій від недобросовісних та неправомірних посягань. Аргументовано, що основні проблеми цифровізації менеджменту лежать в площині розвитку цифрових компетентностей відповідальних осіб, які потребують розв'язання.

Дослідження сучасних реалій, проблемного поля та тенденцій розвитку цифровізації менеджменту дало змогу виділити пріоритетні напрями розв'язання згаданих проблем: формування нової цифрової філософії і культури, нового цифрового мислення; забезпечення на усіх рівнях управління безперервного розвитку цифрових професійних компетентностей; оптимізація правового регулювання з питань вдосконалення державної політики у сфері цифрових компетентностей та розвитку цифрових навичок; розробка дієвих індикаторів моніторингу стану розвитку цифрових компетентностей та цифрових навичок (розроблення методології проведення таких досліджень, системний характер прогнозування потреб роботодавців у фахівцях з певними цифровими навичками по основних професійних групах).

**цифровізація менеджменту, цифрова економіка, цифровий менеджмент, цифрові технології, проблеми, цифрові компетентності, цифрова трансформація менеджменту**

**Постановка проблеми.** Сучасний стрімкий розвиток цифрових технологій істотно впливає на характер бізнес-процесів, наукових досліджень, виробництва, освіти, соціальні взаємини, суспільство в цілому. Це зумовлює як прямий вплив на зміст систем управління бізнес-процесами в Україні, пов'язаний з кардинальними техніко-технологічними досягненнями, так і опосередкований, пов'язаний з появою нових знань, новаторських цілей, життєвих стандартів, професій. Але ж проблематичним є не те, що в принципі здійснюється перехід до інноваційної цифрової моделі суспільства. Проблема в тому, що цей перехід відбувається швидкими темпами – не за тисячоліття, як аграрний, не за століття, як індустріальний спосіб, а всього за кілька десятків років [11].

Інноваційні та взаємозалежні цифрові зміни у суспільстві настільки фундаментальні та глобальні, що, крім позитивного впливу, закономірно несуть із собою серйозні загрози, протиріччя, ризики, проблеми в разі недооцінки зміщених акцентів, нових умов, зусиль, факторів. Нині, цифровізація менеджменту поступово стає імперативом реформування цієї сфери, одним з головних і першочергових завдань переходу на новий рівень не тільки виробництва, а й відношення між клієнтами, партнерами та працівниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Цифровізація менеджменту є в Україні відносно новим напрямом наукових досліджень, а кількість наукових здобутків згаданого напрямку є досить різноплановою. Увагу до питань цифрової трансформації підприємств та їх бізнес-процесів приділяли вітчизняні вчені-економісти: Аппело Ю. [1], Балановська Т. [2], Баранов В. [3], Гудзь О. [4], Коваленко В., Кравчук О. [7], Краус Н., Голобородько О. [8], Маслова А. [9], Пищуліна О. [11] та інші.

Вагомий внесок в розвиток питань цифрової трансформації менеджменту зробили закордонні науковці: Д. Бонне [13], Дж. Вестерман [16], Д. Едер [15], Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T. [19] та ін.

Проте різні теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку менеджменту в умовах цифрової економіки інколи суперечать один одному, а пошук ефективних моделей менеджменту організацій триває й досі. До того ж, актуалізуючи питання розвитку цифровізації в системі управління, майже не розглядаються проблемні аспекти зазначених тенденцій.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження актуальних проблем теорії та практики цифровізації менеджменту в Україні та окреслення основних концептуальних положень їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах вичерпаності можливостей традиційних способів економічного розвитку, цифрова економіка суттєво змінює сучасні бізнес-процеси. Саме тому при досягненні нових технологічних рівнів цифровізації в економіці України відбувається якісно нова трансформація господарських відносин учасників, результатом якої є нові форми комунікацій, нова організація виробничих процесів, нові підходи до управління персоналом. Спостерігається також об'єднання сфери виробництва та послуг в єдину кіберфізичну (цифрову) систему, в якій:

- 1) усі продукти, фізичні об'єкти, процеси за рахунок наявності цифрової копії та елемента "підключеності (connectivity) стають частиною інтегрованої ІТ-системи;
- 2) усі елементи економічної системи присутні одночасно у вигляді фізичних об'єктів, продуктів і процесів, а також їх цифрових копій (математичних моделей);
- 3) через наявність цифрових копій (або математичних моделей) та будучи частиною єдиної системи всі елементи економічної системи моделюють реальні процеси і прогнозовані стани, безперервно взаємодіють між собою в режимі, близькому до реального часу, забезпечують постійну оптимізацію всієї системи [11].

Іманентними ознаками підприємств майбутнього є здатність до радикальної зміни бізнес-моделей при збереженні соціальної відповідальності бізнесу, яка стає філософією, мотивація до безперервних інновацій, створення ціннісної пропозиції, яка випереджає очікування клієнтів, готовність до глобальної інтеграції, зміна підприємницької поведінки в інтересах суспільства [17].

У контексті цифрової трансформації економіки досягнення цих ознак майбутнього підприємства значно ускладнює управлінські завдання, оскільки трансформаційні зміни проникають у всі складові діяльності суб'єкта господарювання, змінюється природа і межі процесів, імплементуються нові типи лідерства і холакратичного менеджменту.

Значно складніші процеси цифровізації управлінської діяльності визначають специфіку цифрової трансформації менеджменту, яка проявляється у:

- можливостях диверсифікації і комбінування різних сфер діяльності, внаслідок чого різні цифрові напрями об'єднуються в одному технологічному рішенні;

- кардинально змінюється відносна цінність ресурсів, що засвідчує іншу підтримку бізнес-процесів та впливає на швидкість бізнес-процесів. В пріоритеті інтелект та фінанси, як найбільш мобільні сили та засоби;
- необхідності розроблення програм енергоефективності, енергозбереження, використання мало-, безвідходних та ресурсозберігаючих технологій;
- екологічних вимогах в плані промислової безпеки суб'єктів господарювання в умовах реалізації «зеленої економіки»;
- участі ведучих виробничих підприємств у цифрових технологічних ініціативах, які залучаються до процесів формування міжрегіонального, міжгалузевого та глобального цифрового простору;
- залучення ділових партнерів у процеси цифровізації на всіх стадіях життєвого циклу продукту при наявності ланцюжка поставок і створення вартості продукції [8].

Констатація факту цифрової трансформації менеджменту приводить до необхідності дати власне розуміння терміну «цифрове управління».

Цифровий менеджмент – це науково-практичний напрям, сучасна система управління організацією, яка передбачає обов'язкове використання сукупності принципів, методів і засобів цифрової економіки з метою забезпечення стабільного зростання в умовах цифровізації.

Приєднуємось до думки [1] про те, що менеджмент в понятті «цифровий менеджмент» є первинним. Очевидна необхідність та пріоритетність вдосконалення системи управління, підвищення якості управлінського потенціалу, а вже потім - упровадження технології цифрового управління. Принципове ігнорування цього аспекту дасть негативні тенденції та надовго закріпить управлінську відсталість (прорахунки у виборі типу організаційної структури, недієва системи мотивації тощо).

Доречно також відмітити, що в сучасних умовах підприємства, установи, організації все активніше залучаються у цифрові процеси, претендують на конкурентні переваги, спостерігається динамічне впровадження сучасних цифрових технологій, проте необхідність переходу до цифрового управління все ще недостатньою мірою реалізоване ні в теоретичному, ні в практичному аспектах, а оптимістичний прогноз упровадження концептуалізації сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації в практичну діяльність суб'єктів господарювання має ряд проблем (або загроз), а саме:

1. Переоцінене значення автоматизації. Велика кількість програм (MRP-material requirements planning, BPA - business process automation, CRM- customer relation management, BAM-business activity monitoring, OI- (operational intelligence), EAM-enterprise asset management, CRP-capacity requirements planning, PDM-product data management, ECM- enterprise content management, PLM- product lifecycle management, MPS-master planning schedule, HRM-human resource management та ін) вважається універсальними, вони забезпечують планування, контроль, майже повну керованість. Але вищезгадані програми інформаційні і не є керуючими системами. Безумовно, інформаційне забезпечення вельми важлива умова керованості. Саме воно пов'язане безпосередньо із забезпеченням контролю, моніторингу об'єкта управління і саме без нього, в принципі, керованості не може бути. Але інші умови керованості лише частково залежать від наявності інформації про об'єкт управління.

Існує думка, якщо керівник матиме потрібні дані, він прийме адекватне рішення. Переконані, що це не завжди так. Великого значення набувають професійні якості менеджера. До того ж, в основі більшості існуючих систем автоматизації працюють

алгоритми, які не завжди дозволяють формувати оптимальні управлінські системи та моделювати їх, що пов'язано із мінливим зовнішнім середовищем. До того ж, часто активність узагалі не розглядається як потужний дійовий чинник, що може визначати стан соціально-економічної системи [19].

У результаті, провідні процеси автоматизації скоріше спрощують управлінську роботу, забезпечують виконання функцій підтримки прийняття рішень, а не удосконалюють. Саме тут забезпечується збір і попередня аналітична обробка даних, які потрібні менеджеру для прийняття рішення. Функціонування господарської діяльності, поряд із тим, потребує гнучкості відносно зміни ринкових умов, а її досягнути в автоматизованому режимі майже неможливо. Пов'язано це з тим, що спрогнозувати або передбачити виникнення тих чи інших подій можна, мінімізувати ризики можна, але складання алгоритму стратегічних дій – прерогатива людини.

2. Не завжди цифровізація призводить до зростання прибутку підприємства. Вартість впровадження цих процесів, як правило, зазвичай висока, через необхідність забезпечення належного рівня безпеки. В даному випадку важливо об'єктивно зважувати додаткові специфічні ризики, а також їх можливі наслідки, які можуть нанести непрямий і прямий збиток іміджу підприємства, його клієнтам і контрагентам бізнесу в цілому. При цьому важливим інструментом буде визначення очікуваного результату від цифровізації, порівнявши його з витратами на її впровадження.

3. Неможливість впровадження цифровізації в деяких сферах. Хоча ці процеси є дещо універсальним інструментом оптимізації бізнес-діяльності, вони не завжди можуть бути застосовані в роботі підприємства. Іноді специфіка функціонування вимагає особистої присутності або наявності звичайних, а не електронних документів. Це саме такі дії, від яких неможливо відмовитися, які в обов'язковому порядку ідентифікують якість товару, роботи, результатів.

4. Нова парадигма цифрової економіки робить акцент на цифровому менеджменті, в основі якого лежить розвиток інтелектуального капіталу [14]. Зростаюча інформатизація бізнесу зумовлює руйнування традиційних тенденцій: багато робочих місць з дешевою робочою силою зникають або можуть зникнути. Тобто мова йде про технологічне безробіття. Якщо не враховувати 2022 рік (рівень безробіття склав приблизно 25-26% з причин військової агресії), то тенденція до зростання цього показника прослідковувалася останні 3 роки до початку війни з 2019-2021 рр. відповідно 8,6%, 9,9%, 10,3 % за даними Державної служби статистики України. При цьому велика частина з цих безробітних складається з людей, які мають низький рівень кваліфікації та не мають необхідних навичок для працевлаштування в сфері технологій.

5. Усталена диспропорція між попитом на висококваліфікованих фахівців і недостатньою їх підготовкою закладами освіти приводе до дефіциту професійних кадрів [5]. Зокрема, дослідження Всеукраїнського соціологічного інституту показують, що понад 60% роботодавців у сфері ІТ заявляють про відсутність кваліфікованих фахівців на ринку праці, хоча кількість випускників спеціальностей ІТ зростає щороку. За даними Міністерства освіти і науки України, лише 15% випускників вищих навчальних закладів в галузі інформаційних технологій мають достатній рівень підготовки для роботи в цій сфері. Більшість випускників не мають достатніх навичок у програмуванні, розробці веб-додатків та інших важливих напрямках роботи [10].

6. Рівень захисту цифрових технологій недостатній, прослідковуються випадки неправомірних посягань, кібератак, викрадень інформації [18]. Також можливий витік інформації через невідпрацьовану систему впровадження цифрових технологій, що значно збільшує ризики втрати інформації, особливо в сферах зберігання персональних

даних, бухгалтерської та фінансової звітності [5]. Протягом 2022 року Державним центром кіберзахисту було зареєстровано в 2,8 разів більше кіберінцидентів, ніж в 2021 році. Кількість подій інформаційної безпеки в категоріях «Шкідливий програмний код» та «Збір інформації зловмисником» зросла у 18,3 та 2,2 рази відповідно [6]. За даними Мінцифри, наприклад, у 2020 році понад 60% українських компаній не мали щодних заходів кібербезпеки, а лише 2% компаній вважали свою кібербезпеку високою.

7. Відсутність необхідних технічних регламентів, єдиних стандартів, відповідних законодавчих норм, які регулюють відносини, що складаються між учасниками у сфері цифрових технологій [12].

Основні проблеми цифровізації менеджменту лежать в площині розвитку цифрових компетентностей відповідальних осіб, які потребують розв'язання в рамках Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації [12].

На державному рівні сьогодні спостерігається відсутність:

- вагомого фокуса уваги на сферу розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян з позиції координації дій на рівні органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- правового регулювання питань розвитку цифрових компетентностей;
- дієвої системи сертифікації рівня цифрових компетентностей фахівця;
- узгоджених, єдиних підходів до визначення цифрових компетентностей в системі професійних стандартів, освіти;
- меж цифрової компетентності ( тобто опису, системи) та вимог до рівнів володіння цифровими компетентностями і навичками різних категорій працівників;
- потужних інструментів системи моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей (індикаторів).

Загалом, уточнені нами актуальні проблеми цифрової трансформації менеджменту пов'язані із низкою економічних, політичних, соціальних, культурних чинників, що дозволило зануритися у глибинні їх причини.

Дослідження сучасних реалій, проблемного поля та тенденцій розвитку цифровізації менеджменту дає змогу виділити пріоритетні та актуальні напрями розв'язання згаданих проблем:

- 1) забезпечення безперервного розвитку цифрових компетенцій, цифрового мислення, цифрової культури як на мікро, так і на макро рівні; цифрові парадигми освіти мають прямувати на формування нової потужної генерації фіхівців;
- 2) подальше вдосконалення правового регулювання державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, а також розроблення комплексних змін до відповідного законодавства.
- 3) для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей розробка індикаторів (розроблення методології проведення таких досліджень, прогнозування потреб роботодавців у фахівцях з певними цифровими навичками по основних професійних групах).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, щоб уникнути негативного впливу процесу цифровізації на менеджмент підприємств, необхідно нівелювати усі ризики. Цифрова трансформація систем управління – це тривалий і комплексний процес. Адже для успішних змін необхідно враховувати не тільки можливість та бажання впроваджувати технології або рішення, але і готовність до них самої компанії, персоналу. Тому перед цифровою імплементацією важливо

вивчити потреби та слабкі сторони компанії та тільки потім розробляти пріоритезацію напрямів змін для досягнення бізнес-завдань.

Цифрова трансформація бізнес-організацій проявляється у конвергенції усіх видів діяльності, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат, на створення і доставку споживчої цінності. У реаліях цифрового формату бізнесу ключовими драйверами успішності таких трансформацій має стати максимальне залучення всіх працівників до процесу формування нового бачення своїх завдань, до опанування цифрової філософії, можливості налаштування системи на своєчасне, достовірне, конфіденційне, повне отримання інформації, її аналізі для обґрунтування управлінських рішень.

Перспективними ж напрямками подальших наукових досліджень, пов'язаних із цифровізацією менеджменту організацій, можуть, на нашу думку, стати: розроблення механізмів гнучкого інноваційного керування та адаптації менеджерів до впровадження розширеного цифрового простору та цифрових технологій, що збільшить експертність фахівців; прогнозування цифрових ресурсів, цифрових послуг, цифрового підприємництва у системі цифрового менеджменту.

## Список літератури

1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
2. Балановська Т. Цифрова трансформація підприємства: теорія та практика. Київ: "Нова книга", 2021. 324 с.
3. Баранов В. Цифровий менеджмент як невідомий складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 1 (24). 2021. С. 57-62.
4. Гудзь О. Цифрові технології у виробництві: від простих робіт до промислових робіт. Київ: Видавничий дім «Слово», 2019. 198 с.
5. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип. 14. 2021. С. 60-68. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> (дата звернення 20.04.2023)
6. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України . URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/u-2022-roci-kilkist-zareyestrovanih-kiberincidentiv-viros-la-maizhe-vtrichi-zvit> (дата звернення 20.04.2023).
7. Коваленко В., Кравчук О. Цифрова трансформація бізнесу: стратегії та інструменти. К: КНЕУ. 2019. 312 с.
8. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 18.04.2023).
9. Маслова А. Цифрова трансформація компанії: як змінити бізнес-модель та збільшити прибуток. К: « Наш формат», 2019. 269 с.
10. Освіта, перспективи зайнятості та стійкість ринків праці : збірник тез доповідей учасників міжнар. наук.-практ. конф. 17 грудня 2020 р. / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. 2021. 124 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/scc/18.pdf>
11. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К: Заповіт, 2020. 274 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (дата звернення: 16.04.2023).
12. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167 . Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.04.2023).
13. Bonner, D. The Four Intelligences of the Business Mind: How to Rewire Your Brain and Your Business for Success. Palgrave Macmillan. 2014. 240 p.
14. Christopher, S. Total automation. How computer algorithms change life. Kyiv: Our format, 2018. 280 p.

15. D.Eder. The Future of Management: How the New Technology Shapes the Business Landscape. Routledge. 2018. 248 p.
16. George Westerman. Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. " Harvard Business Review Press. 2018. 272 p.
17. Global CEO Study: The Enterprise of the Future - Mode of access to the resource. URL: [http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI\\_05052008.pdf](http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI_05052008.pdf) (дата звернення 20.04.2023)
18. Tavera, J. F., Sónchez, J. C., Ballesteros, B., 2011. E-commerce acceptance in Colombia: a study for Medellín city. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Vol. 19, Issue 2, pp. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245> .
19. Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T. Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*. 2020. Vol. 41. № 8. P. 1549–1567. URL: <https://doi.org/10.1002/mde.3202> (дата звернення: 20.04.2023).

## References

1. Appelo Yurhen (2019). *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy [Management 3.0. Agile management. Leadership and team management]*. Kharkiv: «Ranok: Fabula» [in Ukrainian].
2. Balanovska, T. (2021). *Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoriia ta praktyka [Digital Transformation of Enterprise: Theory and Practice]*. Kyiv: "Nova knyha" [in Ukrainian].
3. Baranov, V.V. (2021). Tsyfrovyi menedzhment yak nevidiemnyi skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [ Digital management as an integral part of the digital economy]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk - Pryazovsky Economic Bulletin*, 1(24), 57-62. Retrieved from [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1\\_24\\_ukr/11.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf) [in Ukrainian].
4. Hudz, O. (2019). *Tsyfrovi tekhnologii u vyrobnytstvi: vid prostykh robot do promyslovykh robotiv [Digital technologies in production: from simple tasks to industrial robots]*. Kyiv: Vydavnychiy dim «Slovo» [in Ukrainian].
5. Derhachova, V.V., Vorzhakova, Yu.P., & Khlebynska, O. I. (2021). Orhanizatsiia biznes-protsesiv v umovakh tsyfrovizatsii [Organization of business processes in the conditions of digitalization]. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina – Announcer HNU of the name of Karazina. Serii «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*. 14. 60-68. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> [in Ukrainian].
6. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy [State Service of Special Communication and Information Protection of Ukraine]. (2022). *cip.gov.ua*. Retrieved from <https://cip.gov.ua/ua/news/u-2022-roci-kilkist-zareyestrovanih-kiberincidentiv-virosla-maizhe-vtrichizvit> [in Ukrainian].
7. Kovalenko, V., & Kravchuk, O. (2019). *Tsyfrova transformatsiia biznesu: stratehii ta instrumenty [Digital Transformation of Business: Strategies and Tools]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Kraus, N. M., Goloborodko, O. P., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> [in Ukrainian].
9. Maslova, A. (2019). *Tsyfrova transformatsiia kompanii: yak zminyty biznes-model ta zbilshyty prybutok [Digital Transformation of the Company: How to Change the Business Model and Increase Profit]*. Kyiv: « Nash format» [in Ukrainian].
10. Osvita, perspektyvy zainiatosti ta stiikist rynkiv pratsi : zbirnyk tez dopovidei uchasnykiv mizhnar. nauk.-prakt. konf.17 hrudnia [Education, Employment Prospects, and Labor Market Resilience]. (2021). NAN Ukrainy, ektron. dani. *ief.org.ua*. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/scc/18.pdf> [in Ukrainian].
11. Pyshehulina, O. (2020). *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [ Digital economy: trends, risks, and social determinants]*. Kyiv: “Zapovit”. Retrieved from [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) [in Ukrainian].
12. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii vid 3 bereznia 2021 r. № 167 [On the approval of the Concept of development of digital competencies and the approval of the action plan for its implementation]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. Bonner, D. (2014). *The Four Intelligences of the Business Mind: How to Rewire Your Brain and Your Business for Success*. Palgrave Macmillan [in English].

14. Christopher, S. (2018) *Total automation. How computer algorithms change life*. Kyiv: Our format [in English].
15. D. Eder (2018). *The Future of Management: How the New Technology Shapes the Business Landscape*. Routledge [in English].
16. George Westerman (2018). *Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. " Harvard Business Review Press [in English].
17. Global CEO Study: The Enterprise of the Future. *ibm.com*. Retrieved from [http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI\\_05052008.pdf](http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI_05052008.pdf) [in English].
18. Tavera, J. F., Sónchez, J. C., & Ballesteros, B. (2011). E-commerce acceptance in Colombia: a study for Medellín city. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol. 19, Issue 2, 9-23*. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245> [in Spanish].
19. Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020) Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics, Vol. 41, no. 8, 1549-1567*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/mde.3202> [in English].

**Tetyana Hrinka**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskiy, Ukraine*

### **Digitalization of Management: Current Issues in the Theory and Practice**

The importance and role of digitalization of management in modern conditions are substantiated. It is emphasized that the processes of digitalization of management determine the specificity of digital transformation of management. It is summarized that large-scale technological changes also lead to changes in business conditions, complicate management tasks, and change the nature and boundaries of management processes.

The current problems of digital transformation of management in Ukraine are identified: overestimation of the role of automation; possibility of loss or insufficient growth of profits; inability to implement digitalization in certain areas; technological unemployment; established disproportion between demand for highly qualified professionals and insufficient preparation by educational institutions; absence of necessary common standards, technical regulations, and relevant legislative norms regulating relationships between participants in the field of digital technologies; insufficient level of protection of digital technologies from unlawful encroachment. It is argued that the main problems of digitalization of management lie in the development of digital competencies of responsible individuals, which require solutions.

Research of modern realities, problematic fields, and trends in the development of digitalization of management has made it possible to identify priority directions for solving the mentioned problems: formation of a new digital culture and new digital thinking; ensuring continuous development of professional digital competencies at all levels of management; providing legal regulation on issues of forming state policy in the field of developing digital skills and competencies; creating indicators for monitoring the state of development of digital skills and competencies (developing a methodology for conducting such studies, forecasting the needs of employers in certain digital skills of employees in key professional groups).

**digitalization of management, digital economy, digital management, digital technologies, challenges, digital competencies, digital transformation of management**

*Одержано (Received) 24.04.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2023*

*Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023*