

УДК 005.336.1:004

JEL Classification M10

<https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348964>Коростова І. О.¹, Гержан Р. С.²

ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

I. Korostova, R. Herzhan, Performance Indicators of Management in the Context of Digitalization

The article examines the essence and specific features of forming management performance indicators in the context of societal digitalization. It is substantiated that the digital transformation of management processes necessitates a revision of traditional approaches to evaluating managerial performance and the introduction of new efficiency indicators focused on the use of digital technologies, data, and innovative management solutions. The main groups of management performance indicators are analyzed, including organizational, technological, social, and institutional ones. Special attention is paid to the role of managers' digital competencies, the level of organizational digital maturity, and the quality of digital management services. The study identifies key directions for improving the system of management performance assessment under digitalization, taking into account current challenges and societal transformations.

Keywords: management performance, digitalization, digital transformation, performance indicators.

Коростова І. О., Гержан Р. С. Показники результативності управління в умовах цифровізації

У статті досліджено сутність та особливості формування показників результативності управління в умовах цифровізації суспільства. Обґрунтовано, що цифрова трансформація управлінських процесів зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до оцінювання управлінської діяльності та впровадження нових індикаторів ефективності, орієнтованих на використання цифрових технологій, даних та інноваційних управлінських рішень. Проаналізовано основні групи показників результативності управління, зокрема організаційні, технологічні, соціальні та інституційні. Акцентовано увагу на ролі цифрових компетентностей керівників, рівня цифрової зрілості організацій та якості цифрових управлінських сервісів. Визначено напрями удосконалення системи оцінювання результативності управління в умовах цифровізації з урахуванням сучасних викликів та суспільних трансформацій.

Ключові слова: результативність управління, цифровізація, цифрова трансформація, показники ефективності.

¹ <https://orcid.org/0000-0002-5539-4620>

Iryna Korostova, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Pryazovskiy State Technical University, Dnipro, Ukraine

Коростова Ірина Олександрівна, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, кандидат економічних наук, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, korostova_i_o@pstu.edu

² <https://orcid.org/0009-0007-7898-3181>

Ruslan Herzhan, PhD student, Pryazovskiy State Technical University, Dnipro, Ukraine.

Гержан Руслан Сергійович, здобувач третього рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, herzhan_r_s@aspirants.pstu.edu

Постановка проблеми. Перехід від традиційних до цифрових технологій є бізнес-революцією, що зумовлює поетапні, але глибокі зміни у здійсненні бізнес-процесів. У науковій літературі цей процес визначається як цифровізація та розглядається як ключовий складник концепції Індустрії 4.0 [1]. Водночас нова цифрова парадигма, попри очікуване зростання ефективності й інноваційності, породжує потребу у чітко структурованій системі впровадження цифрових технологій у різних секторах бізнесу.

У цьому контексті зростає увага до трансформаційного потенціалу Індустрії 5.0 щодо підвищення ефективності ланцюгів постачання. Дослідження акцентують на ролі технологій Індустрії 5.0 у посиленні операційної ефективності, прозорості та адаптивності, а також їх здатності прискорювати технологічну інтеграцію. З огляду на це, дослідження зосереджується на необхідності формування комплексної структури, що поєднує теоретичні засади Індустрії 4.0 та 5.0 з практичними інструментами цифровізації. В умовах активного впровадження цифрових технологій традиційні підходи до оцінювання результативності управління втрачають актуальність, оскільки змінюються управлінські рішення, швидкість їх прийняття та критерії ефективності, що ускладнює об'єктивне вимірювання управлінських результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження розглядають цифровізацію як ключовий чинник трансформації управлінських процесів і систем оцінювання їх результативності. Зазначається, що впровадження цифрових технологій зумовлює перегляд традиційних показників ефективності в стратегічному та операційному управлінні [2].

Вагоме місце у публікаціях займає концепція цифрової зрілості організацій як інтегрального показника здатності підприємств ефективно використовувати цифрові технології. Зокрема, Westerman et al. доводять наявність прямого зв'язку між рівнем цифрової зрілості та результативністю управління, що підтверджує

доцільність використання цифрових індикаторів [3]. У працях з цифрової трансформації бізнесу наголошується на необхідності комплексного підходу до формування показників результативності з урахуванням технологічних, організаційних і соціальних аспектів цифровізації [4]. Водночас недостатня інтеграція наявних підходів у єдину систему оцінювання зумовлює потребу розроблення узагальненої концептуальної моделі в умовах цифровізації.

Метою статті є дослідження сутності та особливостей формування показників результативності управління в умовах цифровізації та визначення напрямів удосконалення системи їх оцінювання.

Результати дослідження. У сучасному стрімкому ринковому ландшафті впровадження технологій цифровізації є необхідним для компаній, які прагнуть досягти своїх операційних цілей і не відставати від змінних вимог виробничих операцій [5].

Результативність управління традиційно розглядається як ступінь досягнення поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів. Проте цифровізація змінює саму природу управлінських процесів, посилюючи роль інформації, швидкості реакції та інноваційності рішень. Управлінська результативність у цифровому середовищі все частіше визначається не лише кінцевими результатами, а й якістю процесів, гнучкістю управління та здатністю до адаптації.

Цифрові технології дозволяють підвищити прозорість управління, забезпечити доступ до актуальних даних у режимі реального часу та впроваджувати аналітичні інструменти для підтримки управлінських рішень. Водночас вони висувають нові вимоги до керівників і управлінських структур, зокрема щодо цифрових компетентностей, стратегічного мислення та здатності працювати в умовах невизначеності.

Цифровізація трансформує підходи до управління підприємствами, що безпосередньо впливає на формування та оцінку показників результативності. Традиційні KPI перестають відображати повну ефективність управлінських

процесів, оскільки не враховують швидкість обробки даних, гнучкість стратегічних рішень та здатність підприємства до інновацій.

Основні аспекти впливу цифровізації

1. Прийняття рішень на основі даних – використання аналітичних платформ (Big Data, ERP, BI) забезпечує ухвалення стратегічних рішень на основі актуальної інформації та трансформує систему показників ефективності.

2. Гнучкість і адаптивність стратегій – цифрові інструменти забезпечують оперативну реакцію на ринкові зміни та адаптацію стратегій у реальному часі.

3. Оптимізація ресурсів – автоматизація управлінських процесів підвищує ефективність управління та знижує витрати.

4. Розвиток інноваційного потенціалу – цифровізація стимулює впровадження нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.

5. Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами – цифрові канали підвищують прозорість управлінських рішень та інституційну ефективність управління [6].

У процесі оцінювання результативності управління в умовах цифровізації доцільно виділяти кілька взаємопов'язаних груп показників (табл.1).

Таблиця 1 Показники результативності управління в умовах цифровізації

Група показників	Характеристика	Приклади показників
Організаційні	Відображають ефективність управлінських процесів і структури	швидкість прийняття управлінських рішень; рівень автоматизації управлінських процесів; ефективність внутрішніх комунікацій
Технологічні	Характеризують рівень використання цифрових технологій	рівень цифрової зрілості організації; інтеграція інформаційних систем; використання аналітики даних
Соціальні	Пов'язані з людським капіталом і цифровими компетентностями	рівень цифрових навичок керівників; готовність персоналу до цифрових змін; залученість працівників
Інституційні	Відображають відповідність управління нормативним та суспільним вимогам	прозорість управлінських рішень; якість цифрових управлінських сервісів; рівень довіри стейкхолдерів

Розроблено авторами на основі літератури [5, 6, 7].

Організаційні показники відображають ефективність управлінських процесів, швидкість прийняття рішень, рівень автоматизації та якість внутрішніх комунікацій. До них належать показники оптимізації бізнес-процесів, гнучкості організаційної структури й ефективності координації діяльності. Технологічні показники характеризують рівень використання цифрових технологій, стан цифрової інфраструктури та ступінь інтеграції інформаційних систем, зокрема показники цифрової зрілості, впровадження аналітичних систем, хмарних сервісів і засобів автоматизації управління.

Соціальні показники пов'язані з людським фактором цифрового управління та включають рівень цифрових компетентностей керівників і персоналу, готовність до змін, залученість працівників і якість управлінської взаємодії. У цифровому середовищі людський капітал є визначальним чинником результативності.

Інституційні показники відображають відповідність управління нормативно-правовим вимогам, рівень розвитку цифрових управлінських сервісів, прозорість і підзвітність, що є особливо важливим для публічного управління та соціально значущих організацій.

Для комплексного оцінювання результативності управління в умовах цифровізації необхідно інтегрувати всі групи показників і враховувати взаємозв'язок між цифровими технологіями, рівнем цифрової зрілості організації та компетентністю керівників [8]. Такий підхід дає змогу не лише оцінити ефективність управлінських рішень, а й визначити напрями стратегічного вдосконалення управлінських процесів (рис. 1).



Рис. 1. Модель впливу цифровізації на показники результативності управління (розроблено автором)

Цифрові технології забезпечують швидку обробку даних і автоматизацію процесів. Центральним елементом моделі є цифрова зрілість організації, що визначає її здатність адаптувати стратегії та приймати ефективні управлінські рішення, тоді як цифрові компетентності керівників модулюють вплив технологій на результативність. Показники результативності управління (організаційні, технологічні, соціальні, інституційні) інтегрують усі аспекти та відображають реальний ефект цифровізації на ефективність управління [9].

Удосконалення системи показників результативності управління в умовах цифровізації потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання кількісних і якісних показників, урахування рівня цифрової зрілості організації та динаміки цифрових змін. Система оцінювання має бути гнучкою й адаптивною до технологічних і суспільних трансформацій, а ключову роль у її ефективності відіграє розвиток цифрових компетентностей керівників.

Однією з основних перешкод цифрової трансформації підприємств залишається відсутність чіткого алгоритму впровадження цифрових рішень. Цифровізація часто має фрагментарний характер і не узгоджується з цілями управління та системою оцінювання результативності, що знижує її ефективність. Тому доцільним є узагальнення етапів цифрової трансформації підприємства з визначенням їх змісту, типових проблем і очікуваних

управлінських результатів, що формує методичну основу для розроблення системи показників результативності управління в умовах цифровізації (табл. 2).

Умови цифровізації суспільства підвищують роль цифрових компетентностей керівників як ключового чинника результативності управління. Здатність управлінського персоналу використовувати цифрові технології, аналітичні інструменти та дані безпосередньо впливає на якість управлінських процесів, швидкість реагування на зміни та ефективність реалізації стратегічних цілей організації.

Важливим елементом оцінювання результативності управління є рівень цифрової зрілості організації, що відображає ступінь інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, управлінські структури й корпоративну культуру. Висока цифрова зрілість забезпечує узгодженість між технологічними можливостями та управлінськими рішеннями, підвищуючи прозорість, гнучкість і адаптивність управління

Таблиця 2. Універсальні етапи впровадження цифрових рішень на підприємстві

Етап	Зміст етапу	Типові проблеми	Очікувані управлінські результати
I. Оцінка цифрової готовності	Аналіз процесів, ресурсів, цифрових компетентностей персоналу	Недостатність даних, низька цифрова культура	Обґрунтовані управлінські рішення
II. Формування цифрових цілей	Визначення пріоритетів, KPI, вибір інструментів	Нечіткість цілей, слабка координація	Узгодженість управлінських рішень
III. Реалізація цифрових рішень	Впровадження цифрових технологій та сервісів	Опір змінам, технічні обмеження	Підвищення ефективності процесів
IV. Інтеграція в систему управління	Узгодження цифрових рішень з управлінською структурою	Низький рівень інтеграції	Прозорість та оперативність управління
V. Моніторинг і вдосконалення	Оцінювання результатів, коригування показників	Відсутність релевантних метрик	Зростання результативності управління

Джерело: розроблено авторами

Окрему увагу слід приділяти якості цифрових управлінських сервісів, зокрема інформаційно-аналітичних систем, електронного документообігу та платформ підтримки рішень. Їх ефективність визначається функціональністю, надійністю, доступністю та орієнтацією на потреби користувачів, що має враховуватися при формуванні системи показників.

З урахуванням сучасних викликів удосконалення системи оцінювання результативності управління в умовах цифровізації передбачає інтеграцію показників цифрових компетентностей керівників, оцінювання цифрової зрілості організацій, включення індикаторів якості цифрових управлінських сервісів і використання даних-орієнтованих аналітичних інструментів, що сприятиме формуванню комплексної та адаптивної системи оцінювання в цифровій економіці.

Висновки. Цифровізація суспільства суттєво трансформує управлінські процеси та підходи до оцінювання їх результативності. Традиційні системи показників потребують перегляду й доповнення новими індикаторами, орієнтованими на використання цифрових технологій, даних та інноваційних управлінських рішень. Виділення організаційних, технологічних, соціальних та інституційних показників дозволяє комплексно оцінювати результативність управління в умовах цифрових трансформацій.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих моделей оцінювання результативності управління з урахуванням специфіки різних сфер діяльності та рівнів цифрової зрілості організацій.

Перелік використаних джерел:

1. Janković, N., Nikolić, I., Rajković, T. (2025). *Digital and Digital Transformation Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review*. In: Štavljanin, V., Mijatović, I., Luković, I. (eds) *Unlocking the Hidden Potentials of Organization Through Merging of Humans and Digitals*. SymOrg 2024. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1680. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-08093-6_11
2. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. *MIT Sloan Management Review*.
3. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

4. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., & Ahlemann, F. (2017). *Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community*. *Business & Information Systems Engineering*.
5. Sung TK. *Industry 4.0: a Korea perspective*. *Technol Forecast Soc Change* 2018; 132: 40–45.
6. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності / Л. О. Лігоненко // *Економічний простір*. — № 199, 2025. — С. 220–227. — DOI:10.30838/EP.199.220-227.
7. Сисоєва І. Digital-аналіз як інструмент підвищення ефективності корпоративного управління / І. Сисоєва // *Development Service Industry Management*. — 2025, № 1. — С. 323–327. — DOI:10.31891/dsim-2025-9(43).
8. Серєда Г. В. KPI та OKR як вимірники результативності працівників: відмінності та сфера застосування / Г. В. Серєда // *Методологія сучасних наукових досліджень: зб. наук. пр.* — Харків, 2024. — С. 290–294. — DOI:10.5281/zenodo.11527962.
9. Голіонко, Н., & Кондратьєва, К. (2023). *Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організацій: Міжнародний досвід*. *Молодий вчений*, (5), 45–52. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5712>

References

1. Janković, N., Nikolić, I., & Rajković, T. (2025). *Digital and digital transformation key performance indicators: A systematic literature review*. In V. Štavljanin, I. Mijatović, & I. Luković (Eds.), *Unlocking the hidden potentials of organization through merging of humans and digitals (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 1680)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-08093-6_11
2. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
3. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
4. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., & Ahlemann, F. (2017). *Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community*. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308.
5. Sung, T. K. (2018). *Industry 4.0: A Korea perspective*. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 40–45.
6. Lihonenko, L. O. (2025). *Vplyv tsyvrovizatsii na systemu upravlinnia rezultatyvnistiu pidpriemstv ta formuvannia stratehii yikh diialnosti*. *Ekonomichniy prostir*, (199), 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
7. Sysoieva, I. (2025). *Digital analysis as a tool for improving the effectiveness of corporate governance*. *Development Service Industry Management*, (1), 323–327. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(43))
8. Sereda, H. V. (2024). *KPI ta OKR yak vymirnyky rezultatyvnosti pratsivnykiv: Vidminnosti ta sfera zastosuvannia*. In *Metodolohiia suchasnykh naukovykh doslidzhen (pp. 290–294)*. Kharkiv. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11527962>
9. Holionko, N., & Kondratieva, K. (2023). *Metodychni pidkhody do otsiniuvannia tsyvrovoi zrilosti orhanizatsii: Mizhnarodnyi dosvid*. *Molodyi vchenyi*, (5), 45–52. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5712>

Стаття надійшла 23.04.2025

Стаття прийнята 07.05.2025

Стаття опублікована 22.05.2025