

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: «**DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ**»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Котелевця Євгенія Володимировича

Науковий керівник: Кургузенкова Л. А.
Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: Семененко В. П.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, професор кафедри теорії і
методики фізичного виховання

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т. В.
Доктор економічних наук, професор

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Digital-менеджмент: сутнісні характеристики та історична динаміка.....	7
1.2. Основні принципи та інструменти digital-менеджменту.....	10
1.3. Вплив цифрової трансформації на управлінські процеси.....	15
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	20
2.1. Методи дослідження.....	20
2.2. Організація дослідження.....	23
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПРАКТИК В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ МОЛОДІ ТА СПОРТУ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ).....	25
3.1. Організаційна структура та функціональні напрями діяльності об'єкта дослідження.....	25
3.2. Аналіз рівня впровадження digital-інструментів в управлінській діяльності досліджуваної організації.....	27
Висновки до розділу 3.....	54
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ.....	56
4.1. Стратегічні підходи до цифрової трансформації в управлінні.....	56
4.2. Впровадження сучасних цифрових технологій у менеджмент організації.....	58
4.3. Підвищення цифрових компетентностей персоналу.....	60

Висновки до розділу 4.....	62
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобальної цифровізації суспільства змінюються не лише засоби комунікації, а й принципи управління організаціями. Це особливо актуально для державного сектору, де виникає необхідність оперативно реагувати на виклики цифрової епохи, адаптуючи управлінські процеси до нових стандартів ефективності, прозорості та відкритості. Одним із ключових інструментів таких змін є digital-менеджмент – система управління, що базується на використанні цифрових технологій з метою оптимізації діяльності організації.

Для органів місцевого самоврядування, таких як Департамент молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), digital-менеджмент відкриває широкі можливості для вдосконалення комунікації з громадськістю, автоматизації внутрішніх процесів, підвищення ефективності прийняття рішень та прозорості діяльності. У той же час, упровадження цифрових рішень стикається з низкою бар'єрів: кадровими, фінансовими, технічними, а також з питанням цифрової грамотності працівників.

Особливої актуальності тема набуває в умовах постійних соціальних змін, викликаних воєнним станом, обмеженими бюджетними ресурсами та зростаючим запитом громадян на якісні цифрові послуги. Відповідно, виникає необхідність вивчення реального стану digital-менеджменту в державних установах, оцінки рівня готовності персоналу до цифрової трансформації та визначення напрямів подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Оскільки державні установи виконують важливу соціальну функцію, ефективне впровадження digital-менеджменту має не лише внутрішню цінність, а й суспільне значення. Цифрові практики дозволяють підвищити якість надання послуг населенню, зменшити бюрократичні навантаження,

пришвидшити обробку інформації та посилити контроль за прийнятими рішеннями.

Обраний для аналізу об'єкт є прикладом організації, що функціонує у сфері реалізації соціально важливих проєктів і програм, орієнтованих на молодь, спорт, здоровий спосіб життя та соціальну інтеграцію. Саме тому дослідження рівня впровадження digital-менеджменту в його діяльність є своєчасним, значущим і має потенціал для формування практичних рекомендацій, які можна буде масштабувати на інші органи місцевої влади.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Метою дослідження є аналіз стану впровадження digital-менеджменту в управлінську діяльність організації (на прикладі Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)).

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати спеціальну наукову літературу стосовно питань digital-менеджменту як складової управління сучасними організаціями.
2. Охарактеризувати основні принципи та інструменти digital-менеджменту.
3. Дослідити особливості застосування цифрових практик в управлінській діяльності сучасних організацій.
4. Визначити шляхи вдосконалення digital-менеджменту в системі організаційного управління.
5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації цифрових процесів в управлінській діяльності сучасних організацій.

Об'єкт дослідження – процес управління сучасною організацією в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – особливості впровадження digital-менеджменту в управлінську діяльність (на прикладі Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)).

Методи дослідження:

1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел.
2. Соціологічні методи (опитування, анкетування).
3. Метод системного аналізу.
4. Методи математичної статистики.
5. Метод узагальнення отриманої інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому що:

- уточнено поняття «digital-менеджмент» у контексті управління організаціями державного сектору та запропоновано його адаптацію до умов діяльності органів місцевої влади;
- виявлено специфічні особливості впровадження цифрових технологій у діяльність державних установ, що працюють у сфері молодіжної політики та спорту;
- сформульовано авторську систему пропозицій щодо оптимізації цифрових процесів управління в органах місцевого самоврядування на основі аналізу практичного досвіду Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації);
- обґрунтовано необхідність систематичного підвищення цифрової грамотності працівників як ключового чинника успішної цифрової трансформації організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості удосконалення внутрішніх цифрових процесів, розробки стратегії цифрової трансформації та організації навчальних заходів для підвищення цифрових компетенцій персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Digital-менеджмент: сутнісні характеристики та історична динаміка

Упродовж останніх десятиліть розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) докорінно змінив підходи до управління організаціями. Цей процес отримав назву цифрової трансформації (digital transformation), а його ключовим інструментом став **digital-менеджмент** – новітня система управління, що базується на широкому використанні цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей організації[14, 22, 56].

Поняття «digital-менеджмент» сформувалося як реакція на глобальні зміни в бізнес-середовищі та публічному управлінні, викликані поширенням цифрових інновацій. Відповідно до підходів, запропонованих А. Мак-Афі та Е. Бриньольфссоном (2014), цифровізація – це не просто впровадження нових технологій, а глибока трансформація бізнес-процесів, культури управління, способу мислення керівників та співробітників[3, 32, 48].

На думку українських дослідників В. Заболотного, Т. Савченко та Л. Мельник, digital-менеджмент у державному управлінні – це не тільки автоматизація документообігу, а й підвищення прозорості, відкритості та підзвітності органів влади. У своїх працях вони підкреслюють роль цифрових технологій у зміні парадигми прийняття управлінських рішень[19, 35, 41].

Еволюція digital-менеджменту проходила кілька етапів. На початковому етапі, з 1980-х років, організації почали використовувати ІТ для обліку, зберігання даних і базової автоматизації процесів. У 1990-х роках відбувся перехід до інтегрованих інформаційних систем (ERP), що дозволили синхронізувати внутрішні функції управління. З початку 2000-х років виникає концепція електронного урядування (e-governance), яка стала поштовхом до глибшої цифрової трансформації державного сектору.

Після 2010 року, з активним розвитком хмарних технологій, великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та соціальних мереж, digital-менеджмент стає критично важливим для конкурентоспроможності організацій. Цей період умовно називають **етапом стратегічної цифровізації**, коли цифрові рішення вже не є допоміжним засобом, а виступають рушієм організаційного розвитку (таблиця 1.1.)[2, 11, 48].

На сучасному етапі digital-менеджмент охоплює низку компонентів: цифрову стратегію, управління даними, автоматизацію процесів, кібербезпеку, цифрову комунікацію та цифрову компетентність персоналу. Згідно з підходами К. Канева, ефективний digital-менеджмент потребує не тільки технічних знань, але й нової управлінської культури – гнучкої, відкритої до інновацій та орієнтованої на результат.

Таблиця 1.1.

Етапи еволюції цифрового менеджменту

Етап	Характерні риси	Технології
1980-1990 роки	Початкова автоматизація	ПК, електронні таблиці
1990-2000 роки	Інтегровані системи	ERP, CRM
2000-2010 роки	Електронне урядування	e-government, веб-портали
2010-2020 роки	Стратегічна цифровізація	Big Data, AI, cloud, mobile
2020 рік - дотепер	Цифрова екосистема	онлайн-платформи, кібербезпека, Smart Tech

Джерело: складено автором на основі [16, 30, 43, 57]

Зазначимо, що в державному управлінні, на відміну від бізнес-середовища, цифрова трансформація має специфіку. Тут домінують вимоги до публічності, правової визначеності та соціальної орієнтації. Як зазначає І. Матюшенко, цифрові інновації в публічному секторі мають бути не лише ефективними, а й безпечними, доступними для всіх громадян.

Важливим напрямом сучасного digital-менеджменту є **управління цифровими змінами** (digital change management). У дослідженнях В. Шевченка та О. Гнатуша наголошується, що успішна цифрова трансформація залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від залучення персоналу, його готовності до змін, розвитку цифрових навичок[3, 4, 50].

Не менш важливою складовою digital-менеджменту є **цифрове лідерство**, яке визначає здатність керівників створити бачення цифрового майбутнього організації, мотивувати команду, забезпечити ефективну цифрову комунікацію. Праці Дж. Уеста і Д. Штрауса (2020) підкреслюють, що саме цифрові лідери здатні перетворити організацію в адаптивну структуру, здатну до швидких змін[29, 42].

Сутність digital-менеджменту також полягає в забезпеченні **цифрової безперервності** – здатності організації функціонувати незалежно від зовнішніх викликів, таких як пандемія, війна, кібератаки тощо. Як показав досвід COVID-19, саме організації з розвиненим цифровим менеджментом змогли швидко адаптуватися до нових умов.

У науковій літературі питання цифрової трансформації активно розглядаються також у працях П. Друкера, М. Портера, Н. Талеба та сучасних українських дослідників: І. Гриценко, Л. Шевченко, І. Гуменюк. Вони підкреслюють необхідність поєднання стратегічного управління з цифровими інструментами[14, 22, 56, 57].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що digital-менеджмент – це не просто новий тренд, а необхідність для сучасних організацій. Його впровадження дозволяє підвищити гнучкість, прозорість, адаптивність, якість управлінських рішень та рівень задоволеності користувачів послугами організації.

Таким чином, розуміння сутності та етапів еволюції digital-менеджменту є фундаментом для подальшого аналізу його впровадження у конкретних організаціях, зокрема в органах місцевого самоврядування, таких

як Департамент молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

1.2. Основні принципи та інструменти digital-менеджменту

У сучасному світі, де технології стрімко проникають у всі сфери життя, digital-менеджмент стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Він являє собою комплексний підхід до управління, що інтегрує цифрові технології та стратегії для досягнення бізнес-цілей. Ефективний digital-менеджмент не просто використовує інструменти, а й базується на певних принципах, які визначають його сутність та спрямованість.

Розуміння основних принципів digital-менеджменту є фундаментом для розробки дієвих стратегій та використання відповідних інструментів. Ці принципи відображають сучасні тенденції розвитку бізнесу та технологій, а їхнє усвідомлене застосування дозволяє організаціям залишатися конкурентоздатними та досягати сталого розвитку[8, 22, 39].

Одним із фундаментальних принципів digital-менеджменту є **орієнтація на клієнта (customer-centricity)**. У цифровому середовищі клієнт отримує безліч можливостей для вибору, тому розуміння його потреб, очікувань та поведінки є критично важливим. Digital-менеджмент передбачає використання цифрових інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів, персоналізації комунікацій та пропозицій, а також для побудови довгострокових відносин, заснованих на довірі та взаємній вигоді.

Другим важливим принципом є **гнучкість та адаптивність (agility and adaptability)**. Цифровий ландшафт постійно змінюється, з'являються нові технології, змінюються поведінка споживачів та дії конкурентів. Digital-менеджмент вимагає від організацій здатності швидко реагувати на ці зміни, експериментувати з новими підходами та оперативно коригувати свої стратегії. Гнучкі методології управління проєктами (наприклад, Agile, Scrum) стають незамінними інструментами в цьому контексті[3, 18, 54, 56].

Третім ключовим принципом є **інтеграція та омніканальність (integration and omnichannel)**. Сучасний споживач взаємодіє з організацією через різні цифрові канали (вебсайт, соціальні мережі, мобільні додатки, електронна пошта тощо). Digital-менеджмент передбачає створення цілісного та безперервного досвіду взаємодії на всіх цих каналах. Інтеграція даних та процесів між різними цифровими платформами є ключем до забезпечення омніканальності.

Четвертим принципом є **Data-driven прийняття рішень (data-driven decision-making)**. Цифрові технології генерують величезні обсяги даних про клієнтів, ринки, конкурентів та власні бізнес-процеси. Digital-менеджмент передбачає використання інструментів аналітики для обробки цих даних, виявлення закономірностей та інсайтів, які слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень[26, 34, 57].

П'ятим важливим принципом є **безперервне навчання та інновації (continuous learning and innovation)**. Швидкий розвиток цифрових технологій вимагає від організацій постійного оновлення знань та навичок своїх співробітників. Digital-менеджмент стимулює культуру експериментування, заохочує впровадження нових технологій та підходів, а також сприяє обміну знаннями та найкращими практиками.

Шостим принципом є **безпека та конфіденційність (security and privacy)**. У цифровому середовищі захист даних клієнтів та власної інформації є пріоритетом. Digital-менеджмент передбачає впровадження надійних систем безпеки, дотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних та формування культури відповідального ставлення до інформаційної безпеки серед усіх співробітників[19, 51, 57].

Сьомим принципом є **вимірюваність та аналітика (measurability and analytics)**. Ефективність digital-стратегій та інструментів має бути постійно відстежувана та оцінювана. Digital-менеджмент передбачає визначення ключових показників ефективності (KPIs), використання інструментів веб-

аналітики, маркетингової аналітики та бізнес-аналітики для моніторингу результатів та прийняття рішень щодо оптимізації.

Восьмим принципом є **автоматизація та оптимізація (automation and optimization)**. Використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних завдань та оптимізації бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та звільнити ресурси для більш стратегічних завдань[3, 4, 11].

Дев'ятим принципом є **персоналізація та релевантність (personalization and relevance)**. У цифровому середовищі споживачі очікують отримувати релевантну інформацію та пропозиції, які відповідають їхнім інтересам та потребам. Digital-менеджмент передбачає використання даних для сегментації аудиторії та створення персоналізованого контенту та комунікацій.

Десятим принципом є **соціальна взаємодія та залучення (social interaction and engagement)**. Соціальні мережі та інші онлайн-платформи стали важливим каналом комунікації та взаємодії з клієнтами. Digital-менеджмент передбачає активну присутність в соціальних мережах, залучення аудиторії до діалогу, управління репутацією та використання соціальних медіа для досягнення бізнес-цілей[2, 27].

Для практичної реалізації цих принципів digital-менеджмент використовує широкий спектр інструментів. Ці інструменти можна класифікувати за їхнім призначенням та функціональністю.

Однією з ключових категорій інструментів є **інструменти веб-аналітики**. До них належать Google Analytics, Adobe Analytics та інші платформи, які дозволяють відстежувати поведінку користувачів на вебсайті, аналізувати трафік, конверсії та інші важливі показники[4, 54].

Другою важливою категорією є **інструменти пошукової оптимізації (SEO)**. Ці інструменти допомагають покращити видимість вебсайту в пошукових системах, залучити органічний трафік та підвищити його якість. Прикладами є SEMrush, Ahrefs, Moz.

Третьою категорією є **інструменти контент-маркетингу**. Вони використовуються для створення, розповсюдження та управління контентом (тексти, зображення, відео тощо) з метою залучення та утримання аудиторії. Прикладами є HubSpot, Contentful, WordPress[57].

Четвертою категорією є **інструменти управління соціальними мережами (SMM)**. Ці інструменти допомагають планувати, публікувати та аналізувати контент у соціальних мережах, взаємодіяти з аудиторією та відстежувати згадки про бренд. Прикладами є Hootsuite, Buffer, Sprout Social.

П'ятою категорією є **інструменти email-маркетингу**. Вони використовуються для створення та розсилки електронних листів, сегментації аудиторії, автоматизації маркетингових кампаній та аналізу їхньої ефективності. Прикладами є Mailchimp, Sendinblue, GetResponse[56, 57].

Шостою категорією є **інструменти платної реклами (PPC)**. До них належать платформи для управління контекстною рекламою (наприклад, Google Ads), таргетованою рекламою в соціальних мережах (наприклад, Facebook Ads, Instagram Ads) та іншими видами платної онлайн-реклами.

Сьоомою категорією є **інструменти управління клієнтськими відносинами (CRM)**. CRM-системи допомагають збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, управляти продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів. Прикладами є Salesforce, HubSpot CRM, Zoho CRM[20, 32, 41].

Восьмою категорією є **інструменти автоматизації маркетингу (marketing automation)**. Ці інструменти дозволяють автоматизувати рутинні маркетингові завдання, такі як розсилка email-листів, публікація в соціальних мережах, сегментація аудиторії та персоналізація комунікацій. Прикладами є Marketo, Pardot, ActiveCampaign.

Дев'ятою категорією є **інструменти мобільного маркетингу**. Вони використовуються для взаємодії з користувачами мобільних пристроїв через SMS, push-сповіщення, мобільні додатки та інші канали.

Десятою категорією є **інструменти аналізу даних та бізнес-аналітики (data analysis and business intelligence)**. Ці інструменти допомагають обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності, будувати прогнози та приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Прикладами є Tableau, Power BI, Google Data Studio[2, 3, 19, 40].

Ефективне використання принципів digital-менеджменту та застосування відповідних інструментів є не просто бажаною, а необхідною умовою для успішного розвитку будь-якої сучасної організації, яка прагне процвітати в умовах динамічної цифрової економіки. Глибоке розуміння складного та багатогранного взаємозв'язку між цими двома ключовими елементами відкриває перед компаніями шлях до побудови гнучких, надзвичайно клієнтоорієнтованих та заснованих на об'єктивних даних стратегій. Саме такі стратегії стають міцним фундаментом для забезпечення стійких конкурентних переваг та довгострокового сталого зростання на ринку.

В основі успішного digital-менеджменту лежить чітке усвідомлення та практичне застосування низки ключових принципів. Кожен з цих фундаментальних принципів знаходить своє конкретне втілення та практичну реалізацію через майстерне використання відповідного спектру цифрових інструментів. Іншими словами, теоретичні засади digital-менеджменту перестають бути абстрактними концепціями, а набувають реальних форм у вигляді конкретних технологічних рішень, які компанії можуть безпосередньо використовувати у своїй діяльності[4, 8, 26, 41].

Наочне відображення цієї тісної взаємодії між принципами та інструментами digital-менеджменту можна представити у вигляді чіткої схеми (Рис. 1.1.). Ця схема демонструє, що кожен з основних принципів digital-менеджменту не існує у вакуумі, а тісно переплітається з певними групами інструментів, спеціально розроблених для його практичної реалізації. Такий системний підхід дозволяє компаніям не просто

декларувати важливість цифрової трансформації, а й ефективно впроваджувати її на всіх рівнях своєї діяльності.

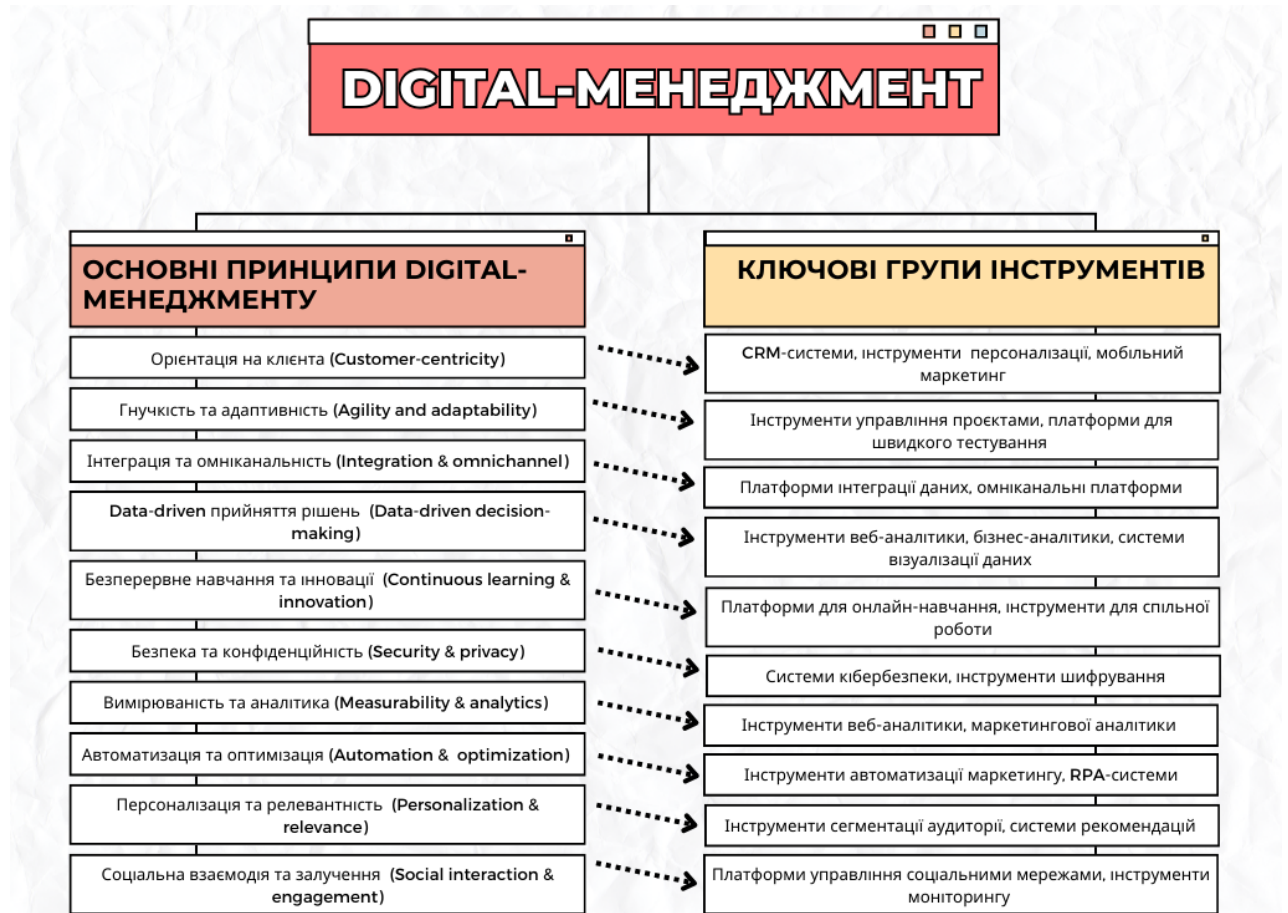


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між основними принципами digital-менеджменту та ключовими групами інструментів

Джерело: складено автором на основі [11, 27, 56, 57]

1.3. Вплив цифрової трансформації на управлінські процеси

Цифрова трансформація, як всеосяжний процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнесу та суспільства, справляє глибокий та багатогранний вплив на управлінські процеси в сучасних організаціях. Цей вплив охоплює всі рівні управління, від стратегічного планування до операційного виконання, кардинально змінюючи підходи до прийняття рішень, комунікації, координації та контролю.

Одним із ключових аспектів впливу цифрової трансформації є підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень. Завдяки

доступу до великих обсягів даних, інструментів аналітики та систем підтримки прийняття рішень, менеджери отримують можливість оперативно аналізувати ситуацію, виявляти закономірності та прогнозувати наслідки своїх дій. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані та своєчасні рішення, що є критично важливим в умовах швидкоплинного цифрового середовища[1, 5, 30].

Цифрові технології також суттєво **покращують комунікацію та співпрацю** в організаціях. Корпоративні месенджери, платформи для спільної роботи, відеоконференції та інші інструменти забезпечують миттєвий обмін інформацією, спрощують командну роботу та сприяють більш ефективній взаємодії між різними підрозділами та рівнями управління, незалежно від їхнього географічного розташування.

Вплив цифрової трансформації на **операційні процеси** є надзвичайно значним. Автоматизація рутинних завдань за допомогою роботизованих процесів (RPA), штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) дозволяє оптимізувати виробничі цикли, знизити витрати, мінімізувати помилки та підвищити продуктивність праці. Це призводить до значного зростання операційної ефективності та конкурентоздатності організацій[52, 54].

Цифрова трансформація також сприяє **покращенню управління клієнтськими відносинами (CRM)**. Впровадження CRM-систем дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, персоналізувати комунікації та пропозиції, прогнозувати їхні потреби та підвищувати рівень їхньої задоволеності. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню лояльності клієнтів та зростанню продажів.

Ще одним важливим аспектом є **трансформація систем контролю та звітності**. Цифрові інструменти забезпечують можливість моніторингу ключових показників ефективності (KPIs) в режимі реального часу, автоматизують процес підготовки звітів та надають більш глибокий аналіз результатів діяльності. Це дозволяє менеджерам оперативно виявляти

відхилення від планових показників та вживати коригувальних заходів[29, 65, 44, 50].

В контексті **державного управління**, цифрова трансформація також відіграє важливу роль. Впровадження електронного урядування, онлайн-сервісів для громадян та бізнесу, систем обміну даними між державними органами сприяє підвищенню прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Цифрові технології допомагають оптимізувати адміністративні процеси, зменшити бюрократію та покращити взаємодію держави з громадянами.

Зміни торкаються і **управління людськими ресурсами (HR)**. Цифрові платформи використовуються для автоматизації процесів найму, навчання та розвитку персоналу, оцінки продуктивності, управління талантами та внутрішньої комунікації. Це дозволяє HR-менеджерам більш стратегічно підходити до управління людським капіталом та створювати більш сприятливе та ефективне робоче середовище[5, 7, 13].

Цифрова трансформація також впливає на **управління ризиками**. З одного боку, вона може створювати нові види ризиків, пов'язані з кібербезпекою, захистом даних та технологічними збоями. З іншого боку, цифрові інструменти дозволяють краще ідентифікувати, аналізувати та прогнозувати ризики, а також розробляти більш ефективні стратегії їхнього управління.

Важливим аспектом є **зміна корпоративної культури**. Цифрова трансформація вимагає від організацій формування культури гнучкості, інноваційності, відкритості до змін та готовності до експериментів. Лідери повинні заохочувати використання цифрових технологій, підтримувати навчання співробітників та створювати умови для ефективної цифрової співпраці[1, 15, 34, 46].

Процес цифрової трансформації також впливає на **стратегічне планування**. Цифрові інструменти надають можливість аналізувати великі обсяги ринкових даних, відстежувати дії конкурентів, виявляти нові

можливості та тренди. Це дозволяє розробляти більш обґрунтовані та далекоглядні стратегії розвитку організації.

Крім того, цифрова трансформація сприяє **покращенню управління ланцюгами постачання**. Використання цифрових платформ для відстеження товарів, управління запасами, координації з постачальниками та логістичними партнерами дозволяє підвищити прозорість, ефективність та стійкість ланцюгів постачання[2, 5, 7].

У сфері **маркетингу та продажів** цифрові технології відкривають нові можливості для залучення клієнтів, персоналізації маркетингових кампаній, аналізу поведінки споживачів та оптимізації каналів продажів. Digital-маркетинг стає невід'ємною частиною стратегії будь-якої сучасної організації.

Вплив цифрової трансформації є відчутним і в **управлінні якістю**. Цифрові системи моніторингу виробничих процесів, аналізу даних про дефекти та зворотного зв'язку від клієнтів дозволяють підвищити якість продукції та послуг[38, 40].

Загалом, цифрова трансформація є потужним каталізатором змін в управлінських процесах. Вона не просто автоматизує існуючі процеси, а й створює нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості, клієнтоорієнтованості та конкурентоздатності організацій. Успішна адаптація до цифрової ери вимагає від керівників глибокого розуміння цих змін та готовності до впровадження інноваційних управлінських підходів.

У контексті державного управління, цифрова трансформація також сприяє **підвищенню рівня відкритості та підзвітності** державних органів перед суспільством. Публікація даних у відкритому доступі, онлайн-платформи для звернень громадян та інструменти електронної демократії сприяють налагодженню діалогу між владою та суспільством[19, 26].

Таким чином, цифрова трансформація є неминучим та всеосяжним процесом, який глибоко змінює управлінські процеси як у комерційних організаціях, так і в сфері державного управління. Успішне використання

можливостей, які відкриває цифрова ера, є ключем до сталого розвитку та підвищення ефективності в будь-якій сфері діяльності.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи розглянуті аспекти, можна констатувати, що digital-менеджмент є наріжним каменем ефективного функціонування сучасних організацій в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій. Його сутність полягає в інтеграції цих технологій у всі сфери управління, що вимагає глибокого розуміння як технологічних можливостей, так і специфіки бізнес-процесів.

Ефективність digital-менеджменту значною мірою залежить від дотримання низки ключових принципів, які відображають сучасні вимоги ринку та споживачів. Застосування відповідних цифрових інструментів є практичним втіленням цих принципів, дозволяючи організаціям оптимізувати свою діяльність, покращувати взаємодію з клієнтами та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Вплив цифрової трансформації на управлінські процеси є всеосяжним та глибоким. Він охоплює всі рівні управління, від стратегічного планування до операційного виконання, призводячи до підвищення ефективності, швидкості прийняття рішень, покращення комунікації та співпраці. Важливо відзначити, що ці процеси є актуальними не лише для комерційних організацій, але й для сфери державного управління, де цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення якості та доступності послуг.

Отже, digital-менеджмент є не просто модною тенденцією, а необхідною умовою для виживання та розвитку сучасних організацій. Глибоке розуміння його сутності, принципів та інструментів, а також усвідомлення впливу цифрової трансформації на управлінські процеси є ключем до успішної адаптації до вимог цифрової епохи та досягнення сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Ефективне розв'язання поставлених у роботі завдань вимагало застосування комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження, що забезпечило всебічне вивчення предмету, отримання об'єктивних даних та їхнє якісне опрацювання. Методологічна основа дослідження сформована з метою системного аналізу різних аспектів digital-менеджменту та впливу цифрової трансформації на управлінські процеси в сучасних організаціях, включаючи специфіку державного управління.

Для досягнення мети дослідження та вирішення визначених завдань було застосовано наступний спектр наукових методів:

1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел;
2. Соціологічні методи (опитування, анкетування);
3. Метод системного аналізу;
4. Методи математичної статистики;
5. Метод узагальнення отриманої інформації.

2.1.1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел

Одним з основних методів дослідження в нашій роботі був теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел. Цей метод став відправною точкою дослідження, дозволивши критично оцінити наявні знання з проблематики digital-менеджменту, виявити ключові концепції, існуючі підходи та невирішені питання. Ретельний аналіз наукових праць, монографій, статей та інших релевантних джерел забезпечив формування теоретичного підґрунтя дослідження, визначення його актуальності та наукової новизни. Узагальнення отриманих теоретичних знань сприяло формулюванню робочих гіпотез та визначенню напрямів подальшого емпіричного дослідження[6, 47].

2.1.2. Соціологічні методи (опитування, анкетування)

З метою безпосереднього дослідження думки та оцінок представників управлінської ланки щодо впровадження digital-інструментів та впливу цифрової трансформації на управлінські процеси в практичній діяльності організації, одним із ключових методів збору первинної інформації було обрано соціологічне дослідження у формі опитування, основним інструментом якого виступила анкета. Зібрані дані дозволили отримати уявлення про об'єктивну думку працівників, їхнє бачення перспектив та ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією управлінських процесів[23].

Соціологічне опитування проводилося серед працівників Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Вибір даної організації в якості об'єкта дослідження зумовлений необхідністю вивчення специфіки впровадження digital-менеджменту в контексті державного управління. Участь у дослідженні взяли 40 респондентів, серед яких були керівники відділів та структурних підрозділів Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), що забезпечило представництво різних рівнів управління та дозволило отримати різнобічну інформацію про досліджувані процеси.

Розроблена програма дослідження включала 25 питань різної спрямованості, які були відображені в опитувальному аркуші – анкеті (додаток А). Питання охоплювали широкий спектр тем, пов'язаних з використанням цифрових технологій в управлінні, оцінкою їхньої ефективності, виявленням проблем та потреб у сфері цифрової трансформації. Зведена відомість результатів дослідження, що містить кількісні показники відповідей на кожне питання анкети, представлена у додатку Б, що забезпечує наочне відображення отриманих емпіричних даних.

2.1.3. Метод системного аналізу

Застосування системного підходу дозволило розглядати digital-менеджмент та цифрову трансформацію як складні, багаторівневі системи, що складаються з взаємопов'язаних елементів. Цей метод сприяв виявленню внутрішніх зв'язків між різними аспектами цифрового управління, аналізу впливу зовнішнього середовища та визначенню ключових факторів, що впливають на ефективність управлінських процесів в умовах цифрової трансформації. Системний аналіз також використовувався для інтеграції теоретичних та емпіричних даних, забезпечуючи цілісне розуміння досліджуваної проблеми[6, 47].

2.1.4. Методи математичної статистики

Отримані кількісні дані, зібрані за допомогою соціологічних методів, були піддані статистичному опрацюванню. Застосування методів математичної статистики, зокрема підсумовування, розрахунку відсоткових співвідношень, дозволило здійснити якісний та кількісний аналіз емпіричних даних, виявити статистично значущі закономірності та тенденції, а також надати об'єктивну характеристику досліджуваних явищ[47].

2.1.5. Метод узагальнення отриманої інформації

На заключному етапі дослідження було застосовано метод узагальнення, який передбачав інтеграцію результатів, отриманих за допомогою всіх використаних методів. Синтез теоретичних висновків, емпіричних даних та результатів статистичного аналізу дозволив сформулювати обґрунтовані висновки щодо впливу цифрової трансформації на управлінські процеси та визначити перспективи розвитку digital-менеджменту в сучасних організаціях, включаючи специфіку державного управління[6].

2.2. Організація дослідження

У відповідності з метою і завданнями кваліфікаційної роботи наша дослідно-експериментальна робота проводилася в 3 етапи:

1-й етап – **підготовчо-теоретичний (січень 2025 – березень 2025)**. На цьому етапі було здійснено обґрунтування актуальності обраної теми, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження. Ключовим завданням етапу став глибокий аналіз існуючої наукової літератури з питань digital-менеджменту, цифрової трансформації, управління організацією в умовах цифрової економіки, а також вивчення теоретичних засад застосування цифрових інструментів в управлінських процесах. Проведено систематизацію та класифікацію інформації з проблеми дослідження, що дозволило сформуванню теоретичну базу для подальшого емпіричного аналізу. Особливу увагу було приділено вивченню досвіду впровадження digital-менеджменту в різних секторах економіки, включаючи державне управління.

2-й етап – **емпіричне дослідження та первинна обробка даних (квітень 2025 – червень 2025)**. Цей етап був присвячений збору первинних емпіричних даних, необхідних для аналізу практичного стану впровадження digital-менеджменту. Згідно з розробленою методологією, основним інструментом збору даних стало соціологічне опитування у формі анкетування. На цьому етапі було розроблено та апробовано інструментарій дослідження – анкету, спрямовану на виявлення рівня впровадження digital-інструментів, ставлення персоналу до цифрових змін, оцінку готовності до цифрової трансформації та наявних бар'єрів у цьому процесі. Безпосереднє проведення анкетування серед працівників Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) забезпечило отримання первинних даних, які були систематизовані та підготовлені до подальшої обробки.

3-й етап – **аналіз, інтерпретація даних та формування висновків (липень 2025 – жовтень 2025)**. На заключному етапі дослідження було здійснено глибокий аналіз зібраних емпіричних даних з використанням

методів математичної статистики. Проведено інтерпретацію отриманих результатів у контексті теоретичних положень digital-менеджменту та цифрової трансформації. Ключовим завданням етапу стало формулювання обґрунтованих висновків щодо особливостей впровадження digital-менеджменту в сучасних організаціях, включаючи специфіку державного управління, а також розробка практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПРАКТИК В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ МОЛОДІ ТА СПОРТУ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ))

3.1. Організаційна структура та функціональні напрями діяльності об'єкту дослідження

Департамент молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі – Департамент) є структурним підрозділом Київської міської державної адміністрації, на який покладено виконання значного обсягу функцій у сфері молодіжної політики, фізичної культури та спорту на території міста Києва. Його діяльність спрямована на забезпечення реалізації державної та міської політики у цих ключових соціально значущих сферах, сприяння всебічному розвитку молоді, підтримку спортивних ініціатив та формування здорового способу життя киян[12].

Організаційна структура Департаменту є багаторівневою та відображає складність і багатогранність покладених на нього завдань. На чолі Департаменту стоїть директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підрозділу, несе персональну відповідальність за виконання покладених на Департамент завдань та функцій, а також представляє його інтереси у відносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями.

Безпосередньо директору Департаменту підпорядковуються його заступники, які координують роботу окремих напрямів діяльності та структурних підрозділів. Розподіл обов'язків між заступниками директора визначається директором Департаменту з урахуванням стратегічних пріоритетів та поточних завдань.

Основними структурними підрозділами Департаменту є управління, відділи та сектори, кожен з яких відповідає за певний функціональний напрям діяльності. Кількість та назви цих підрозділів можуть змінюватися залежно від організаційної необхідності та стратегічних цілей Департаменту[12].

Управління, як правило, є найбільшими структурними одиницями Департаменту та об'єднують кілька відділів або секторів, що працюють над спільним функціональним напрямом. Очолює управління начальник, який відповідає за планування, організацію та контроль роботи підпорядкованих підрозділів.

Відділи є основними виконавчими структурними одиницями Департаменту, що безпосередньо здійснюють реалізацію державної та міської політики у визначених сферах. Очолює відділ начальник, який організовує роботу співробітників відділу та забезпечує виконання покладених на нього завдань.

Сектори є меншими структурними одиницями, які можуть входити до складу управлінь або безпосередньо підпорядковуватися керівництву Департаменту. Сектори, як правило, відповідають за більш вузькі функціональні напрями діяльності або виконання окремих проєктів та програм.

Функціональні напрями діяльності Департаменту молоді та спорту КМДА є різноманітними та охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з молоддю, фізичною культурою та спортом[12].

У сфері молодіжної політики Департамент здійснює розробку та реалізацію міських програм, спрямованих на підтримку молодіжних ініціатив, сприяння працевлаштуванню та самореалізації молоді, розвиток молодіжних центрів та організацій, а також профілактику негативних явищ у молодіжному середовищі.

У сфері фізичної культури та спорту Департамент забезпечує розвиток різних видів спорту в місті Києві, підтримує спортивні школи та клуби,

організовує та проводить спортивні змагання та заходи різного рівня, сприяє розвитку спортивної інфраструктури та пропагує здоровий спосіб життя серед населення.

Департамент також здійснює координацію діяльності підпорядкованих комунальних підприємств, установ та організацій у сфері молоді та спорту, забезпечує ефективне використання бюджетних коштів, залучає інвестиції та співпрацює з громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Важливим аспектом діяльності Департаменту є забезпечення відкритості та прозорості у своїй роботі, налагодження ефективної комунікації з громадськістю та залучення молоді та спортсменів до процесу формування та реалізації відповідної політики[12].

Організаційна структура та функціональні напрями діяльності Департаменту молоді та спорту КМДА постійно вдосконалюються з урахуванням сучасних тенденцій розвитку молодіжної політики, фізичної культури та спорту, а також з метою підвищення ефективності управління та якості надання послуг населенню міста Києва.

У контексті дослідження особливостей застосування цифрових практик в управлінській діяльності Департаменту, розуміння його організаційної структури та функціональних напрямів є ключовим для визначення специфіки впровадження digital-інструментів у різних підрозділах та на різних рівнях управління. Аналіз того, як цифрові технології використовуються для підтримки основних функціональних напрямів діяльності Департаменту, дозволить виявити існуючі практики, проблеми та перспективи подальшої цифрової трансформації.

3.2. Аналіз рівня впровадження digital-інструментів в управлінській діяльності досліджуваної організації

Наше соціологічне дослідження було проведено з метою аналізу рівня впровадження digital-інструментів в управлінській діяльності Департаменту та виявлення фактичного стану використання різноманітних цифрових

технологій у повсякденній роботі працівників, що дозволило визначити поточний рівень цифрової зрілості Департаменту та окреслити потенційні напрями для подальшої оптимізації управлінських процесів.

Соціологічне опитування проводилося безпосередньо серед працівників Департаменту. Респондентами виступили 40 представників різних структурних підрозділів та рівнів управління, включаючи керівників відділів, провідних фахівців та інших співробітників, чия діяльність пов'язана з прийняттям управлінських рішень та організацією робочих процесів.

Програма дослідження включала блоки питань, спрямованих на виявлення конкретних digital-інструментів, які використовуються респондентами у своїй роботі. В анкеті було представлено перелік найбільш поширених у сучасному управлінні цифрових технологій, а також передбачена можливість для респондентів назвати інші інструменти, які вони використовують.

Результати проведеного опитування надали цінні дані, що відображають реальну картину використання digital-інструментів в управлінській діяльності Департаменту. Отримані відомості стали основою для подальшого кількісного та якісного аналізу, спрямованого на виявлення закономірностей, тенденцій та особливостей впровадження цифрових технологій у досліджуваній організації.

У ході проведення дослідження кожному респонденту було запропоновано відповісти на питання, що стосуються як загального використання digital-інструментів, так і специфіки застосування окремих їхніх видів у різних аспектах управлінської діяльності Департаменту. Аналіз цих відповідей дозволив отримати детальну інформацію про рівень цифрової інтеграції на різних рівнях управління та в різних функціональних сферах діяльності Департаменту.

Перший блок анкети був присвячений збору загальної інформації про респондентів, включаючи їхню посаду та загальний стаж роботи в організації. Аналіз цих даних дозволив сформулювати уявлення про склад

учасників дослідження та врахувати можливий вплив їхнього досвіду та рівня відповідальності на сприйняття та використання digital-інструментів.

Зокрема, розподіл респондентів за посадами показав, що значну частину опитаних склали провідні фахівці (40%) та керівники середньої ланки (35%), що відображає типову структуру управлінського персоналу в державних установах. Керівники вищої ланки склали 15% від загальної кількості респондентів, а 10% припало на інші категорії працівників.

Розподіл респондентів за стажем роботи в організації виявив, що більшість опитаних мають значний досвід роботи в Департаменті – 45% працюють понад 5 років, а 30% – від 3 до 5 років. Працівники зі стажем роботи 1-3 роки склали 20%, а найменшу частку (5%) становили ті, хто працює в організації менше року. Цей розподіл свідчить про наявність в організації як досвідчених фахівців, так і відносно нових працівників, що може впливати на їхню обізнаність та готовність до впровадження цифрових інновацій.

Переходячи до аналізу наступного питання анкети: «Чи знайомі Ви з поняттям «digital-менеджмент»?», ми отримали важливу інформацію про рівень обізнаності персоналу Департаменту з ключовою термінологією дослідження (Рис. 3.1.). Отримані результати свідчать про загалом позитивний рівень знайомства працівників з концепцією digital-менеджменту.

Як показали відповіді респондентів, значна більшість – 65% опитаних – відповіли, що так, добре знайомі з поняттям «digital-менеджмент». Цей високий відсоток може свідчити про активне залучення працівників до процесів цифрової трансформації, їхню зацікавленість у сучасних управлінських підходах та, можливо, проходження відповідних навчальних програм або ознайомлення з навчально-методичною літературою.

Ще 30% респондентів зазначили, що мають загальне уявлення про «digital-менеджмент». Ця група працівників, ймовірно, знайома з окремими аспектами цифрового управління або чула про цей термін, але не має

глибоких знань щодо його сутності та принципів. Їхня відповідь вказує на потенційну потребу в більш системному ознайомленні з концепцією digital-менеджменту та її практичним застосуванням у діяльності Департаменту.

Лише незначна частина опитаних – 5% – обрали варіант відповіді «ні, не знайомий». Цей невеликий відсоток може відображати працівників, які нещодавно приєдналися до колективу або чії функціональні обов'язки меншою мірою пов'язані з питаннями управління та впровадження цифрових технологій.

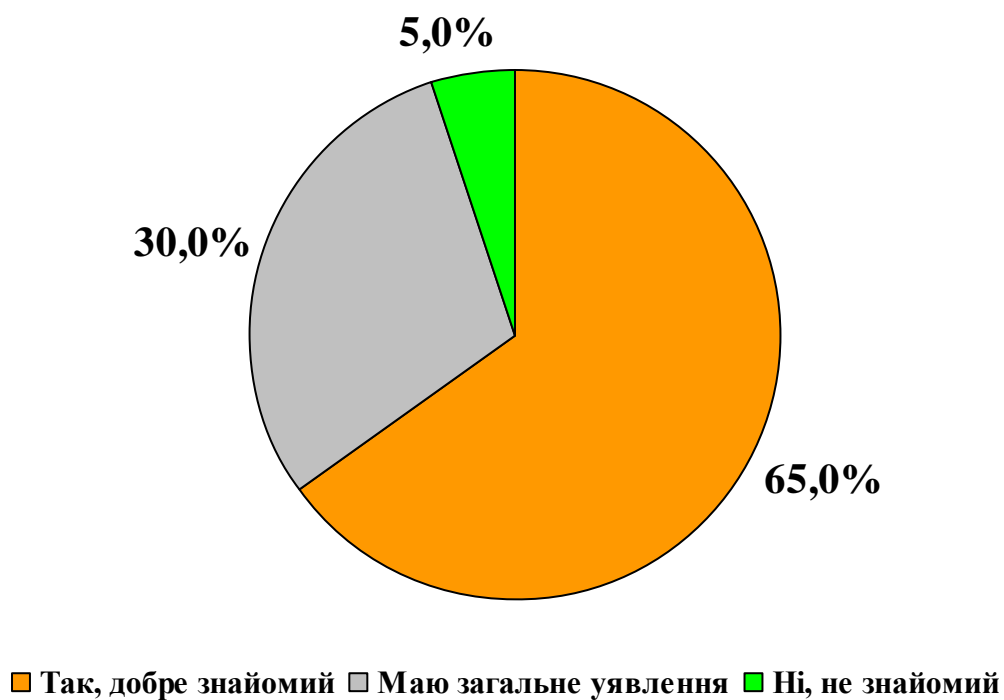


Рис. 3.1. Рівень ознайомленості респондентів з поняттям «digital-менеджмент»

Аналізуючи результати цього питання у контексті даних про посади та стаж роботи респондентів, можна припустити, що рівень обізнаності з digital-менеджментом може корелювати з рівнем управлінської відповідальності та тривалістю роботи в організації.

Загалом, високий рівень знайомства працівників Департаменту з поняттям «digital-менеджмент» створює сприятливе підґрунтя для подальшого впровадження цифрових практик та успішної цифрової

трансформації. Розуміння основних принципів та концепцій digital-менеджменту є важливою передумовою для ефективного використання відповідних інструментів та усвідомленої участі персоналу у процесах цифрових змін. Незначна частина працівників, які не знайомі з цим поняттям, може потребувати додаткової інформаційної підтримки та навчання для забезпечення їхньої повноцінної залученості до процесів цифрової трансформації Департаменту.

Наступний блок анкети стосувався питань впровадження digital-інструментів. Одним із перших було поставлено питання щодо використання digital-інструментів у діяльності Департаменту (Рис. 3.2.). Множинний вибір відповідей дозволив респондентам відзначити увесь спектр використовуваних ними інструментів.

Аналіз показав, що найбільш активно в роботі Департаменту використовуються інструменти для спільної роботи (наприклад, месенджери, онлайн-платформи для проєктів) та хмарні сервіси для зберігання та обміну даними (наприклад, Google Drive, Dropbox, система електронного документообігу), які обрали по 80% респондентів кожен. Такий високий рівень використання підкреслює важливість оперативної комунікації, координації робочих процесів та забезпечення зручного доступу до інформації в цифровому форматі для більшості працівників. Включення системи електронного документообігу до хмарних сервісів у відповідях респондентів свідчить про її ключову роль в організації документообігу Департаменту.

Значну частку у використанні займають системи управління клієнтськими відносинами (CRM), які застосовують 45% опитаних. Це вказує на наявність зусиль щодо систематизації взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, хоча цей інструмент використовується не всіма працівниками.

Використання систем планування ресурсів підприємства (ERP) відзначили 30% респондентів. Це може бути пов'язано з централізованим

управління певними ресурсами Департаменту, проте охоплення ERP-системами поки не є всеосяжним.

Інструменти веб-аналітики (наприклад, Google Analytics) та платформи для управління соціальними мережами використовуються однаковою часткою респондентів – по 35%. Це свідчить про розуміння необхідності аналізу онлайн-активності та комунікації в соціальному просторі, хоча ці інструменти можуть бути більш актуальними для окремих підрозділів Департаменту.

Варіант «інше» обрали 15% респондентів. Узагальнення їхніх відповідей показало використання таких специфічних для діяльності Департаменту інструментів, як власні розробки (ймовірно, спеціалізовані бази даних або програмні рішення для обліку спортивних об'єктів, молодіжних організацій тощо) та спеціалізоване програмне забезпечення для обліку спортивно-масових заходів. Наявність власних розробок підкреслює прагнення Департаменту до адаптації цифрових інструментів під свої унікальні потреби.

Аналіз відповідей на це питання дає чітке уявлення про пріоритети у використанні digital-інструментів в Департаменті. На першому плані – засоби комунікації та обміну інформацією, що є критично важливим для ефективної роботи державного органу. Далі йдуть інструменти для управління відносинами зі стейкхолдерами та планування ресурсів, а також засоби для аналізу онлайн-активності та комунікації в соціальних мережах. Наявність власних розробок та спеціалізованого програмного забезпечення свідчить про адаптацію цифрових інструментів під специфічні потреби сфери молоді та спорту. Отримані дані є важливим підґрунтям для подальшого аналізу ефективності використання цих інструментів та виявлення потенційних можливостей для впровадження нових цифрових рішень.

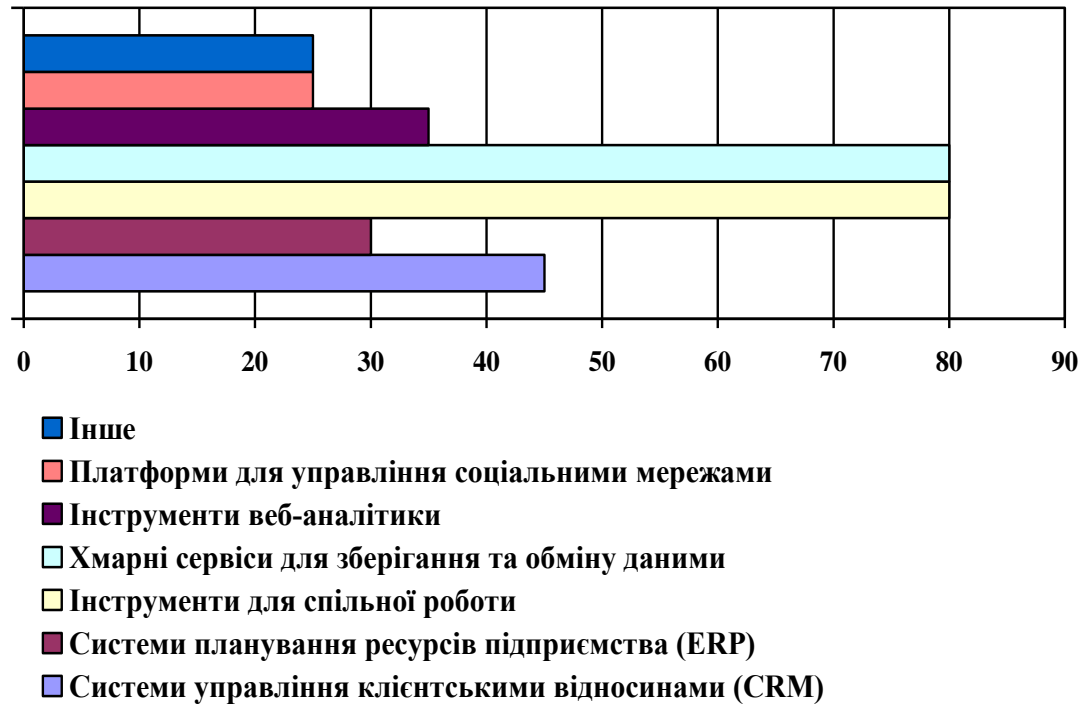


Рис. 3.2. Рейтинг використання digital-інструментів в Департаменті

Наступне питання даного блоку стосувалося ефективності використання digital-інструментів в Департаменті (за шкалою від 1 (зовсім неефективно) до 5 (дуже ефективно)). Ця оцінка відображає сприйняття працівниками того, наскільки digital-інструменти допомагають їм у виконанні їхніх посадових обов'язків та сприяють досягненню цілей організації.

Розподіл відповідей за шкалою ефективності показав наступну картину: найбільша частка респондентів – 40% – оцінила ефективність використання digital-інструментів на рівні 3 (середньо). Це може свідчити про те, що значна частина працівників вважає, що цифрові технології в цілому корисні, але, можливо, не повністю реалізують свій потенціал або мають певні недоліки у впровадженні чи використанні.

Досить значна кількість респондентів – 30% – обрала оцінку 4 (скоріше ефективно). Це вказує на те, що вагома частина персоналу позитивно оцінює вплив digital-інструментів на свою роботу та вважає їх досить корисними для підвищення ефективності управлінських процесів.

10% опитаних поставили оцінку 5 (дуже ефективно), що свідчить про високий рівень задоволеності цих працівників від використання цифрових технологій та їхній значний позитивний вплив на їхню продуктивність та результати роботи.

Водночас, певна частина респондентів висловила менш позитивну думку. 15% обрали оцінку 2 (скоріше неефективно), а 5% – оцінку 1 (зовсім неефективно). Ці відповіді можуть вказувати на наявність проблем з впровадженням окремих інструментів, недостатню підготовку персоналу до їх використання, незручний інтерфейс або невідповідність функціоналу потребам працівників.

Середня оцінка ефективності використання digital-інструментів, розрахована на основі отриманих даних, становить $(1 \cdot 0.05 + 2 \cdot 0.15 + 3 \cdot 0.40 + 4 \cdot 0.30 + 5 \cdot 0.10) = 3.15$. Це значення свідчить про загалом помірну позитивну оцінку ефективності, але також вказує на наявність резервів для покращення та оптимізації використання цифрових технологій в Департаменті.

Аналізуючи відповіді на питання: «Які переваги від впровадження digital-інструментів Ви спостерігаєте? (оберіть декілька варіантів)», ми отримали важливу інформацію про те, як саме працівники Департаменту сприймають позитивний вплив цифрових технологій на різні аспекти їхньої роботи та діяльності організації в цілому (Рис. 3.3.). Множинний вибір відповідей дозволив респондентам відзначити кілька переваг, які вони безпосередньо спостерігають.

Найбільш часто згадуваною перевагою стало підвищення швидкості обміну інформацією, яке відзначили 85% опитаних. Це підкреслює ключову роль digital-інструментів у забезпеченні оперативного та ефективного обміну даними між співробітниками, відділами та рівнями управління, що є критично важливим для своєчасного прийняття рішень та координації дій.

Другою за популярністю перевагою стало покращення координації між підрозділами, яке відзначили 65% респондентів. Впровадження цифрових

платформ та інструментів сприяє більш злагодженій роботі різних структурних одиниць Департаменту, полегшує спільне виконання завдань та мінімізує ризики виникнення комунікаційних розривів.

Більше половини опитаних (55%) спостерігають зростання продуктивності праці внаслідок використання digital-інструментів. Це може бути пов'язано з автоматизацією рутинних завдань, оптимізацією робочих процесів, швидшим доступом до необхідної інформації та ефективнішим управлінням часом.

Покращення якості прийняття рішень як перевагу відзначили 40% респондентів. Це свідчить про те, що цифрові інструменти надають працівникам більше даних для аналізу, полегшують візуалізацію інформації та сприяють прийняттю більш обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень.

Покращення взаємодії із громадськістю та зацікавленими сторонами спостерігають 35% опитаних. Впровадження цифрових каналів комунікації та інструментів для управління відносинами дозволяє Департаменту більш ефективно взаємодіяти зі спортивними та молодіжними організаціями, громадськими об'єднаннями та іншими зацікавленими особами, забезпечуючи оперативне надання інформації та зворотний зв'язок.

Зниження операційних витрат як перевагу відзначили 30% респондентів. Це може бути пов'язано зі зменшенням витрат на папір, друк, поштові послуги, а також з оптимізацією використання робочого часу та інших ресурсів завдяки автоматизації певних процесів.

Варіант «інше» обрали 5% респондентів. Узагальнення їхніх відповідей показало такі додаткові переваги, як кращий контроль над управлінськими процесами та прозорість управлінських процесів. Впровадження цифрових систем забезпечує більшу видимість робочих потоків, полегшує моніторинг виконання завдань та підвищує рівень прозорості в діяльності Департаменту.



Рис. 3.3. Переваги впровадження digital-інструментів у діяльність Департаменту

Розподіл відповідей на питання чітко демонструє, що працівники Департаменту вбачають значні переваги у впровадженні digital-інструментів, насамперед у покращенні комунікації, координації та продуктивності. Отримані дані підтверджують позитивний вплив цифрових технологій на ключові аспекти управлінської діяльності та є важливим аргументом на користь подальшої цифрової трансформації Департаменту.

Аналізуючи відповіді на наступне питання: «З якими основними труднощами зіштовхується Ваша організація при впровадженні та використанні digital-інструментів? (оберіть декілька варіантів)», ми отримали важливу інформацію про перешкоди, які можуть уповільнювати або ускладнювати процес цифрової трансформації в Департаменті (Рис. 3.4). Виявлення цих труднощів є ключовим для розробки ефективних стратегій їхнього подолання.

Найбільш часто згадуваною трудностю стала недостатня кваліфікація персоналу, яку відзначили 60% респондентів. Це підкреслює важливість питання навчання та підвищення цифрової грамотності працівників для успішного впровадження та ефективного використання нових digital-інструментів.

Другою за частотою згадування трудностю є висока вартість впровадження та підтримки (45%). Фінансові обмеження можуть бути значним бар'єром для впровадження сучасних цифрових рішень, особливо в бюджетних установах.

Проблеми інтеграції з існуючими системами також є значною перешкодою, яку відзначили 35% респондентів. Несумісність нових digital-інструментів з вже використовуваними в Департаменті інформаційними системами може призводити до складностей у роботі, дублювання даних та зниження загальної ефективності.

Опір змінам з боку співробітників є психологічним бар'єром, який відзначили 30% опитаних. Природне небажання змінювати звичні способи роботи може уповільнювати процес впровадження нових технологій та вимагає проведення роз'яснювальної роботи та залучення персоналу до процесу змін.

Проблеми з безпекою даних також є важливим аспектом, який турбує 25% респондентів. В умовах зростання кіберзагроз забезпечення захисту службової та персональної інформації є критично важливим при впровадженні digital-інструментів.

Недостатнє розуміння переваг digital-інструментів відзначили 20% опитаних. Якщо працівники не усвідомлюють усіх потенційних вигод від використання нових технологій, їхня мотивація до їхнього освоєння та активного використання може бути низькою.

Варіант «інше» обрали 10% респондентів. Узагальнення їхніх відповідей виявило такі додаткові труднощі, як відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації та недостатня підтримка керівництва у процесі

впровадження digital-інструментів. Відсутність стратегічного бачення та недостатня залученість керівництва можуть призводити до хаотичного впровадження технологій та недостатнього забезпечення необхідними ресурсами.



Рис. 3.4. Основні труднощі при впровадженні та використанні digital-інструментів у Департаменті

Виокремлення труднощів підкреслює комплексний характер процесу цифрової трансформації. Успішне впровадження та використання digital-інструментів у Департаменті вимагає не лише фінансових інвестицій та технічних рішень, але й значної уваги до питань навчання персоналу, інтеграції з існуючими системами, управління змінами, забезпечення безпеки даних, формування чіткої стратегії та підтримки з боку керівництва. Подолання цих труднощів є ключовим для реалізації всього потенціалу цифрових технологій у підвищенні ефективності управлінської діяльності Департаменту.

В наступному питанні нас цікавило чи проводиться в Департаменті навчання персоналу щодо використання нових digital-інструментів. Результати опитування показали, що більшість респондентів відзначили наявність навчання: 45% вказали на періодичне навчання, а 30% – на регулярне. Це свідчить про певну увагу організації до підготовки персоналу до роботи з новими технологіями.

Водночас, 25% опитаних повідомили про відсутність навчання з використання нових digital-інструментів. Це може бути одним із факторів, що впливають на труднощі, пов'язані з недостатньою кваліфікацією персоналу.

Загалом, хоча більшість працівників відзначили наявність навчання та його періодичний характер, повна відсутність для чверті персоналу вказує на потенційну потребу в розробці та впровадженні більш комплексної та систематичної програми навчання з використання цифрових технологій для забезпечення належного рівня цифрової компетентності та ефективного використання digital-інструментів у Департаменті.

Наступний блок анкети-опитувальника був присвячений питанням впливу цифрової трансформації на управлінські процеси, тож першим питанням цього блоку було сформоване наступне: «Як, на Вашу думку, цифрова трансформація впливає на процес прийняття рішень у Вашій організації?». Отримані результати відображають думку співробітників щодо того, чи стала цифрова трансформація каталізатором більш ефективного та обґрунтованого прийняття рішень, чи, навпаки, ускладнила цей процес або ж не призвела до суттєвих змін (Рис. 3.5.).

Переважає більшість респондентів – 60% – вважають, що внаслідок цифрової трансформації рішення приймаються швидше на основі більшої кількості отриманих даних. Ця відповідь свідчить про те, що впровадження digital-інструментів забезпечило працівників більш оперативним доступом до необхідної інформації, спростило процеси збору та аналізу даних, що, в свою чергу, сприяло прискоренню процесу прийняття управлінських рішень та підвищенню їхньої обґрунтованості. Наявність більшого обсягу релевантних

даних дозволяє приймати рішення, що ґрунтуються на фактичних показниках та аналітичних висновках, а не лише на інтуїції чи попередньому досвіді.

Водночас, певна частина респондентів – 15% – зазначила, що процес прийняття рішень став складнішим в умовах цифрової трансформації. Це може бути пов'язано з необхідністю обробки та аналізу великих обсягів даних, освоєння нових аналітичних інструментів, а також з інтеграцією різних інформаційних систем, що на початкових етапах може створювати певні труднощі та потребувати додаткових зусиль для прийняття зважених рішень.

Значна частка опитаних – 20% – вважає, що суттєвих змін не відбулося у процесі прийняття рішень внаслідок цифрової трансформації. Ця відповідь може вказувати на те, що впровадження цифрових технологій поки що не мало значного впливу на ключові аспекти прийняття управлінських рішень у їхній роботі, або ж ці зміни є поступовими та ще не повністю усвідомлені працівниками.

Невелика кількість респондентів – 5% – обрали варіант важко відповісти. Це може бути пов'язано з недостатнім розумінням впливу цифрової трансформації на процес прийняття рішень, або ж з тим, що вони не відчули на собі значних змін у цій сфері.

Розподіл відповідей на питання свідчить про те, що більшість працівників Департаменту вбачають позитивний вплив цифрової трансформації на процес прийняття рішень, пов'язуючи його зі збільшенням швидкості та обґрунтованості рішень завдяки доступу до більшого обсягу даних. Проте, існує також певна частка працівників, які відчують ускладнення цього процесу або не спостерігають суттєвих змін. Це підкреслює важливість подальшого дослідження того, як саме цифрові технології використовуються для підтримки прийняття рішень на різних рівнях управління, а також виявлення потенційних проблем та можливостей для оптимізації цього процесу в умовах цифрової трансформації.

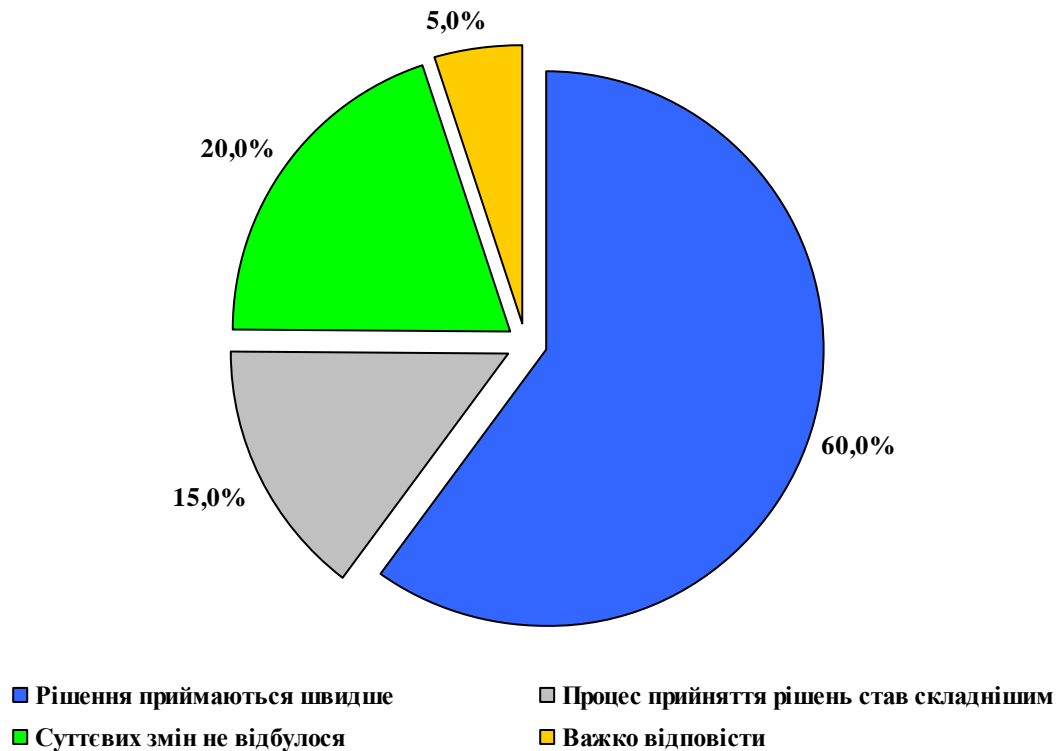


Рис. 3.5. Вплив цифрової трансформації на процес прийняття рішень у Департаменті

Наступним питанням ми досліджували думку працівників Департаменту щодо впливу цифрових технологій на внутрішню комунікацію. Більшість респондентів позитивно оцінили вплив цифрової трансформації на комунікацію: 50% вважають, що вона так, значно покращує комунікацію між різними рівнями управління, а 35% відповіли скоріше так. Це свідчить про те, що впровадження digital-інструментів, таких як месенджери, електронна пошта, онлайн-платформи для проєктів, сприяє більш оперативному та ефективному обміну інформацією між керівництвом та підлеглими, а також між різними структурними підрозділами. Невелика частка респондентів – 10% – вважає, що цифрова трансформація ніяк не вплинула на покращення комунікації, а 5% обрали варіант важко відповісти.

Загалом, результати свідчать про те, що більшість працівників Департаменту відчувають позитивний вплив цифрової трансформації на

внутрішню комунікацію, що є важливим фактором для ефективної роботи організації.

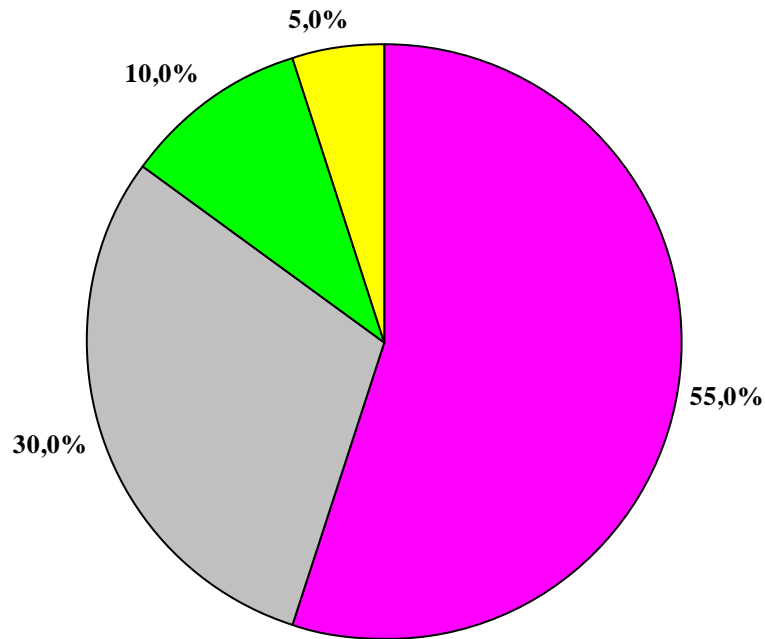
Аналізуючи відповіді на питання: «Як цифрова трансформація впливає на ефективність операційних процесів у Вашій організації?», ми досліджували думку працівників Департаменту щодо впливу цифрових технологій на основні робочі процеси.

Переважна більшість респондентів відзначили позитивний вплив цифрової трансформації на ефективність операційних процесів: 40% вважають, що вона значно підвищує ефективність, а 45% – що скоріше підвищує ефективність. Це вказує на те, що впровадження digital-інструментів сприяє оптимізації робочих потоків, автоматизації рутинних завдань та підвищенню продуктивності. Незначна частка опитаних – 10% – вважає, що цифрова трансформація не впливає на ефективність операційних процесів, а 5% висловили думку, що вона може призводити до зниження ефективності.

Отже, більшість працівників Департаменту відчувають позитивний вплив цифрової трансформації на ефективність операційних процесів, що є важливим показником успішності впровадження цифрових технологій.

Для розуміння впливу цифрових технологій на комунікацію Департаменту із зовнішнім середовищем було сформульовано питання: «Чи змінився підхід до взаємодії з громадськістю та зацікавленими сторонами у Вашій організації внаслідок цифрової трансформації?» (Рис. 3.6).

Більшість респондентів – 55% – вважають, що підхід до взаємодії так, став більш персоналізованим та адресним. Ця відповідь свідчить про те, що цифрові інструменти, такі як електронна пошта, соціальні мережі, онлайн-платформи для проведення заходів та збору зворотного зв'язку, дозволили Департаменту здійснювати комунікацію більш цілеспрямовано, враховуючи інтереси та потреби окремих груп громадськості та зацікавлених сторін. Персоналізований та адресний підхід сприяє встановленню більш тісних зв'язків та підвищенню ефективності комунікації.



■ Став більш персоналізованим та адресним □ Суттєвих змін не відбулося ■ Змін немає ■ Важко відповісти

Рис. 3.6. Вплив цифрової трансформації на підхід до взаємодії з громадськістю та зацікавленими сторонами

Значна частина опитаних – 30% – зазначила, що підхід до взаємодії змінився, але суттєвих змін у підході немає. Це може вказувати на те, що цифрові інструменти використовуються для розширення каналів комунікації, але якісно нові підходи до взаємодії ще не повністю впроваджені або не є очевидними для всіх працівників.

Невелика частка респондентів – 10% – вважає, що ні, цифрова трансформація не призвела до змін у підході до взаємодії з громадськістю та зацікавленими сторонами. Це може свідчити про те, що в їхній роботі цифрові інструменти використовуються переважно для трансляції інформації, а не для налагодження активної двосторонньої комунікації.

Ще менша кількість респондентів – 5% – обрала варіант важко відповісти. Це може бути пов'язано з тим, що вони безпосередньо не залучені

до процесів зовнішньої комунікації або не мають чіткого розуміння змін, що відбулися в цій сфері.

Аналіз відповідей на питання демонструє, що більшість працівників Департаменту спостерігають позитивні зміни у підході до взаємодії з громадськістю та зацікавленими сторонами внаслідок цифрової трансформації, зокрема у напрямку більшої персоналізації та адресності. Проте, існує також значна частка респондентів, які не відзначають суттєвих якісних змін, що вказує на потенціал для подальшого розвитку та оптимізації стратегій зовнішньої комунікації з використанням цифрових інструментів.

На питання «Чи стали процеси контролю та звітності у Вашій організації більш прозорими завдяки цифровій трансформації?», думки респондентів розділилися наступним чином: більшість відзначили підвищення прозорості: 45% вважають, що процеси стали так, значно прозорішими, а 40% – що скоріше так. Це свідчить про те, що впровадження цифрових систем обліку, звітності та моніторингу сприяє більшій відкритості та доступності інформації про діяльність Департаменту. Невелика частка опитаних – 10% – вважає, що цифрова трансформація ніяк не вплинула на прозорість контролю та звітності, а 5% обрали варіант важко відповісти.

Тож, більшість працівників Департаменту відчують позитивний вплив цифрової трансформації на прозорість процесів контролю та звітності, що є важливим аспектом для забезпечення відкритості та підзвітності в державній установі.

Наступне питання стосувалося рівня цифрової зрілості Департаменту (за шкалою від 1 (низький) до 5 (високий)), ми досліджували самооцінку працівниками рівня розвитку цифрових технологій та їхнього використання в організації.

Найбільша частка респондентів – 40% – оцінила рівень цифрової зрілості Департаменту на 3 (середній). Це свідчить про те, що працівники в цілому вважають, що в організації є певний рівень впровадження цифрових технологій, але ще є значний потенціал для подальшого розвитку. Ще 30%

опитуваних – оцінили рівень цифрової зрілості на 2 (низький), що вказує на наявність значних резервів у сфері впровадження та використання цифрових технологій. 15% респондентів обрали оцінку 4 (вище середнього), що свідчить про більш позитивне сприйняття рівня цифрової зрілості організації. Найменші частки припали на оцінки 1 (дуже низький) – 10% та 5 (дуже високий) – 5%.

Варто відмітити, що самооцінка рівня цифрової зрілості Департаменту є переважно середньою або нижче середнього, що підкреслює необхідність подальших зусиль у напрямку цифрової трансформації та підвищення цифрової компетентності персоналу.

Наступний блок анкети складався тільки з двох питань, але окреслював важливу траєкторію. Ці питання стосувалися безпосередньо застосування digital-інструментів у контексті надання державних послуг та оцінки впливу цифровізації на ефективність державного управління в Департаменті.

Аналізуючи питання «Чи використовуються digital-інструменти для надання державних послуг у Вашій організації?» більшість респондентів (60%) відповіли так, активно. Це свідчить про значну роль цифрових технологій у процесі надання державних послуг Департаментом. Ще 30% зазначили, що digital-інструменти використовуються так, частково, що вказує на те, що цифровізація послуг знаходиться на різних етапах впровадження або застосовується не до всього спектру послуг. Лише 10% респондентів відповіли ні, що свідчить про те, що для незначної частини працівників цифрові інструменти ще не залучені до процесу надання державних послуг.

Переходячи до питання «Наскільки, на Вашу думку, цифровізація сприяє підвищенню ефективності державного управління?», переважна більшість респондентів позитивно оцінила цей вплив. 45% обрали оцінку 4 (скоріше сприяє), а 20% – найвищу оцінку 5 (значно сприяє). Ще 30% вважають, що цифровізація сприяє підвищенню ефективності на середньому рівні (3). Лише незначна частка респондентів висловила скептицизм: 5% обрали оцінку 2, а оцінку 1 не обрав ніхто.

Загальний аналіз відповідей на ці два питання свідчить про те, що в Департаменті активно впроваджуються digital-інструменти для надання державних послуг, і більшість працівників позитивно оцінюють потенціал цифровізації для підвищення ефективності державного управління в цілому. Це підкреслює важливість подальшого розвитку та оптимізації цифрових сервісів та інструментів у діяльності Департаменту.

Для оцінки подальших перспектив розвитку digital-менеджменту в анкеті-опитувальнику нами був створений окремий блок питань, який охоплював важливі аспекти подальшої імплементації digital-інструментів у сферу державного управління.

Першим питанням даного блоку постало: «Які основні перешкоди, на Вашу думку, існують для більш активного впровадження digital-менеджменту в державній сфері?». Отримані узагальнені відповіді дозволяють виявити найбільш значущі, на думку респондентів, бар'єри.

Найбільш часто згадуваною перешкодою став брак фінансування (30%). Недостатнє виділення бюджетних коштів на впровадження та підтримку сучасних цифрових технологій є суттєвим обмеженням для багатьох державних установ, включаючи Департамент.

Другою за значущістю перешкодою, на думку респондентів, є низька цифрова грамотність працівників (35%). Недостатній рівень знань та навичок у використанні цифрових інструментів серед державних службовців може уповільнювати процес впровадження нових технологій та знижувати їхню ефективність.

Законодавчі обмеження також були відзначені як важлива перешкода (20%). Існуючі нормативно-правові акти можуть не завжди відповідати темпам розвитку цифрових технологій та створювати бюрократичні перешкоди для їхнього впровадження.

Бюрократія (15%) також розглядається працівниками як фактор, що ускладнює та уповільнює впровадження digital-менеджменту в державній сфері. Складні адміністративні процедури та надмірна формалізація можуть

створювати додаткові перешкоди для швидкого та ефективного впровадження цифрових інновацій.

Аналіз цих узагальнених відповідей підкреслює комплексний характер перешкод для активнішої цифрової трансформації в державному секторі. Успішне впровадження digital-менеджменту вимагає не лише фінансових ресурсів, але й змін у законодавстві, підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців та спрощення адміністративних процедур. Розуміння цих перешкод є важливим кроком для розробки ефективних стратегій їхнього подолання та прискорення процесу цифрової трансформації в державній сфері, включаючи Департамент.

Наступне питання стосувалося ступеню важливості digital-менеджменту для успіху Департаменту в майбутньому. Переважна більшість респондентів вважає digital-менеджмент надзвичайно важливим для майбутнього успіху: 55% обрали найвищу оцінку 5, а 35% – оцінку 4. Лише 10% вважають його помірно важливим (оцінка 3), а оцінки 1 та 2 не обрав ніхто.

Загалом, існує чітке розуміння серед працівників Департаменту критичної важливості digital-менеджменту для забезпечення успіху організації в майбутньому.

Для визначення переваг digital-технологій, що матимуть найбільший вплив на управління організаціями в найближчі 5 років, ми досліджували прогнози працівників Департаменту щодо майбутніх технологічних трендів, які визначатимуть розвиток управління. Отримані узагальнені відповіді відображають бачення персоналу щодо найбільш перспективних цифрових інновацій (Рис. 3.7.).

Найбільшу частку голосів (45%) отримали інтелектуальні системи аналізу даних (на основі штучного інтелекту). Це свідчить про розуміння значного потенціалу штучного інтелекту для автоматизації аналізу великих обсягів інформації, виявлення закономірностей, прогнозування тенденцій та підтримки прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Очікується, що штучний інтелект допоможе оптимізувати різноманітні процеси, від аналізу спортивних результатів до прогнозування потреб молодіжних програм.

Другою за популярністю відповіддю стали технології обробки великих обсягів інформації (30%). Це підкреслює усвідомлення зростаючої ролі даних у сучасному управлінні. Ефективне збирання, зберігання та аналіз великих масивів інформації про діяльність Департаменту, залученість населення до спорту та молодіжних ініціатив, а також інші релевантні дані, розглядаються як ключовий фактор для прийняття data-driven рішень та підвищення ефективності управління.

Децентралізовані та захищені системи обліку (на кшталт блокчейну), на думку 15% респондентів, також матимуть значний вплив на управління організаціями. Ця технологія вбачається перспективною для забезпечення прозорості та безпеки в обліку фінансових операцій, розподілі ресурсів, верифікації даних та інших сферах, де важлива надійність та неможливість підробки інформації.

Мережа підключених пристроїв та датчиків (IoT) разом з хмарними технологіями отримали по 10% голосів. IoT розглядається як технологія, що може забезпечити збір даних у реальному часі про стан спортивної інфраструктури, фізичну активність населення тощо, а хмарні технології – як основа для зберігання, обробки та аналізу цих даних, а також для забезпечення гнучкості та масштабованості IT-інфраструктури.

Проаналізовані дані свідчать про те, що працівники Департаменту в основному очікують значного впливу технологій, пов'язаних з аналізом даних та штучним інтелектом, на майбутнє управління. Ці прогнози відображають загальносвітові тенденції цифрової трансформації та підкреслюють важливість для Департаменту бути готовим до впровадження цих новітніх технологій для підвищення ефективності своєї діяльності.

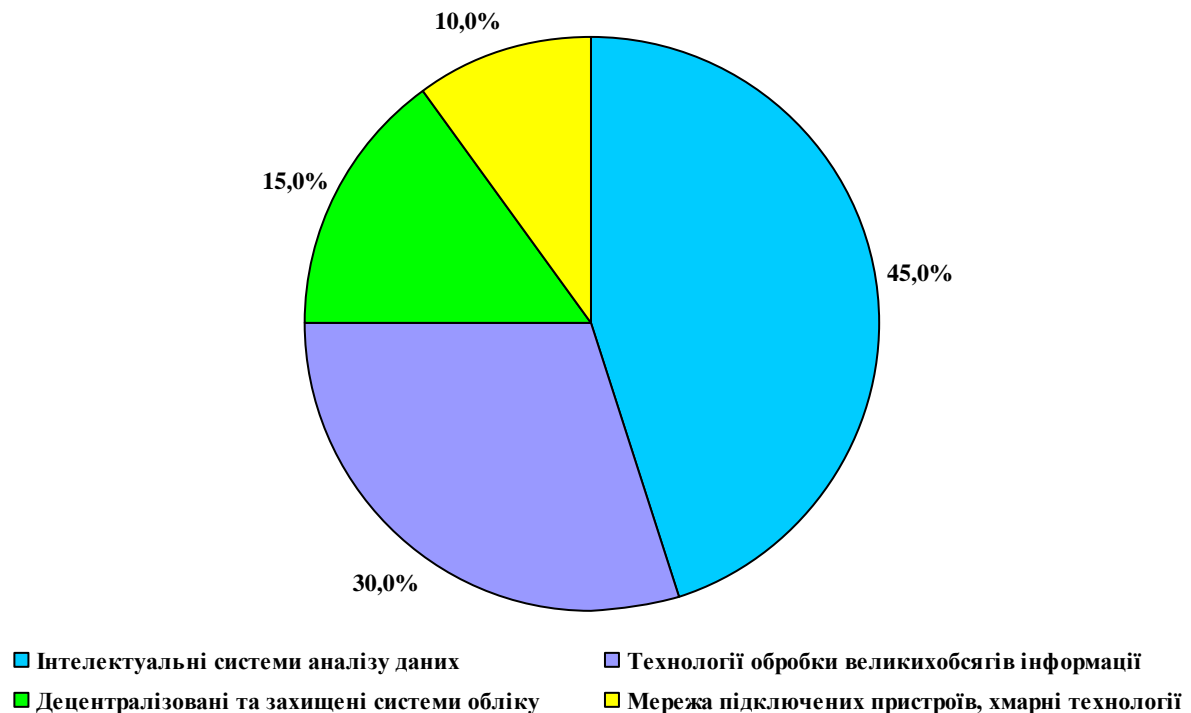


Рис. 3.7. Прогнозований вплив нових digital-технологій на управління організаціями в найближчі 5 років

Далі в нашому дослідженні постало питання щодо суб'єктивної оцінки працівниками Департаменту готовності організації до продовження впровадження цифрових технологій. Більшість респондентів (50%) вважають, що організація скоріше готова до подальшої цифрової трансформації. 10% відчують, що організація так, повністю готова.

Водночас, значна частина опитаних висловила сумніви щодо готовності: 30% вважають, що організація скоріше не готова, а 10% – що зовсім не готова. Думки працівників щодо готовності Департаменту до подальшої цифрової трансформації розділилися, з переважанням помірною оптимізму, але зі значною часткою сумнівів.

В питанні: «Які кроки, на Вашу думку, необхідно здійснити для підвищення ефективності digital-менеджменту у Вашій організації?», ми досліджували пропозиції працівників Департаменту щодо заходів, які сприятимуть оптимізації використання цифрових технологій в управлінській

діяльності. Отримані узагальнені відповіді відображають бачення персоналу щодо пріоритетних напрямів удосконалення digital-менеджменту (Рис. 3.8.).

Найбільш часто згадуваним кроком стало навчання персоналу (40%). Це підкреслює усвідомлення працівниками необхідності підвищення рівня цифрової грамотності та навичок використання digital-інструментів для максимізації їхньої ефективності. Систематичне навчання, за їхньою думкою, є ключовим для подолання труднощів, пов'язаних з недостатньою кваліфікацією, та забезпечення повноцінного використання впроваджених технологій.

Другим за популярністю кроком стали інвестиції в нові технології (30%). Працівники вбачають необхідність у впровадженні більш сучасних та функціональних digital-інструментів, які б краще відповідали потребам Департаменту та сприяли підвищенню ефективності управлінських процесів. Оновлення технічної бази та впровадження інноваційних рішень розглядаються як важливий фактор подальшої цифрової трансформації.

Розробка чіткої стратегії розвитку digital-менеджменту (20%) також була визначена як важливий крок. Наявність стратегічного бачення та чіткого плану дій дозволить більш цілеспрямовано впроваджувати цифрові технології, координувати зусилля різних підрозділів та забезпечити системний підхід до цифрової трансформації Департаменту.

Залучення зовнішніх експертів (10%) розглядається як спосіб отримання кваліфікованої допомоги у розробці та впровадженні digital-стратегії, виборі оптимальних технологічних рішень та навчанні персоналу. Залучення досвіду сторонніх фахівців може сприяти більш ефективному та швидкому впровадженню передових практик digital-менеджменту.

Аналіз відповідей демонструє чітке розуміння працівниками Департаменту основних напрямів, у яких необхідно рухатися для підвищення ефективності digital-менеджменту. Пріоритетними кроками вбачаються інвестиції в навчання персоналу та розробка чіткої стратегії розвитку, що підкреслює важливість як людського фактора, так і системного підходу до

цифрової трансформації. Інвестиції в нові технології та залучення зовнішніх експертів також розглядаються як важливі складові успішного впровадження digital-менеджменту в Департаменті.

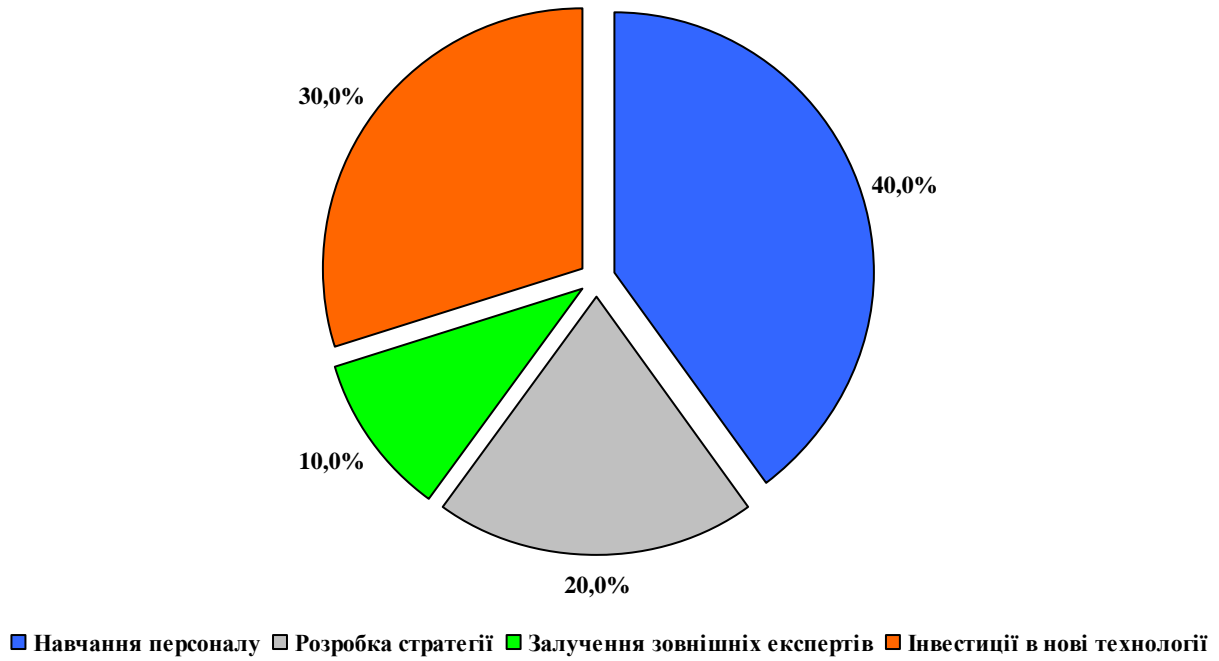


Рис. 3.8. Пропозиції респондентів щодо підвищення ефективності digital-менеджменту

В нашому дослідженні ми намагалися оцінити особисте сприйняття працівниками Департаменту необхідності вдосконалення своїх цифрових компетенцій. Переважна більшість респондентів відчуває потребу у підвищенні своїх знань та навичок у сфері digital-менеджменту: 65% відповіли так, безумовно, а 30% – скоріше так. Лише незначна частка (5%) не відчуває такої потреби (ні). Тож, можемо зазначити, що існує високий рівень усвідомлення працівниками Департаменту важливості розвитку цифрових навичок для ефективної роботи в умовах цифрової трансформації.

Далі нас цікавило які формати навчання у сфері digital-менеджменту були б цікавими та корисними для працівників Департаменту. Найбільш популярними формами навчання виявилися тренінги та семінари (70%) та

онлайн-курси та вебінари (60%). Практичні воркшопи також є бажаною формою навчання для половини респондентів (50%). Самостійне навчання обрали 40% опитаних, а обмін досвідом з іншими організаціями – 35%.

Варто відмітити, що працівники Департаменту виявляють інтерес до різноманітних форм навчання у сфері digital-менеджменту, віддаючи перевагу як інтерактивним форматам (тренінги, воркшопи, обмін досвідом), так і гнучким онлайн-ресурсам.

Також ми оцінили і основні переваги digital-менеджменту на думку працівників Департаменту. Серед основних переваг digital-менеджменту для працівників найчастіше згадувалася зручність роботи (35%). Економія часу та можливість дистанційної роботи отримали по 25% відповідей. Доступ до інформації як важливу перевагу відзначили 15% респондентів. Це свідчить про розвиток та оптимізацію робочих процесів за рахунок цифровізації.

Завершальне питання нашого дослідження стосувалося основних ризиків пов'язаних з активним впровадженням digital-менеджменту? Нам було важливо оцінити рівень усвідомлення працівниками Департаменту потенційних негативних наслідків активної цифрової трансформації. Виявлення цих ризиків є важливим для розробки превентивних заходів та мінімізації можливих негативних наслідків (Рис. 3.9.).

Найбільш значущим ризиком, на думку респондентів (45%), є питання кібербезпеки. Активне використання цифрових інструментів та зберігання великих обсягів даних в електронному форматі підвищує вразливість організації до кібератак, витоку конфіденційної інформації та інших загроз у кіберпросторі.

Другим за значущістю ризиком, на думку працівників (25%), є втрата особистого контакту. Надмірна залежність від цифрових каналів комунікації може призвести до зменшення безпосереднього спілкування між колегами, що потенційно може негативно вплинути на командний дух та ефективність співпраці.

Залежність від технологій та необхідність постійного навчання отримали однакову частку відповідей (по 15%). Залежність від цифрових систем може призвести до збоїв у роботі у випадку технічних проблем або відсутності доступу до мережі. Необхідність постійного навчання пов'язана зі швидким розвитком цифрових технологій, що вимагає від працівників безперервного оновлення своїх знань та навичок, що може створювати додаткове навантаження.

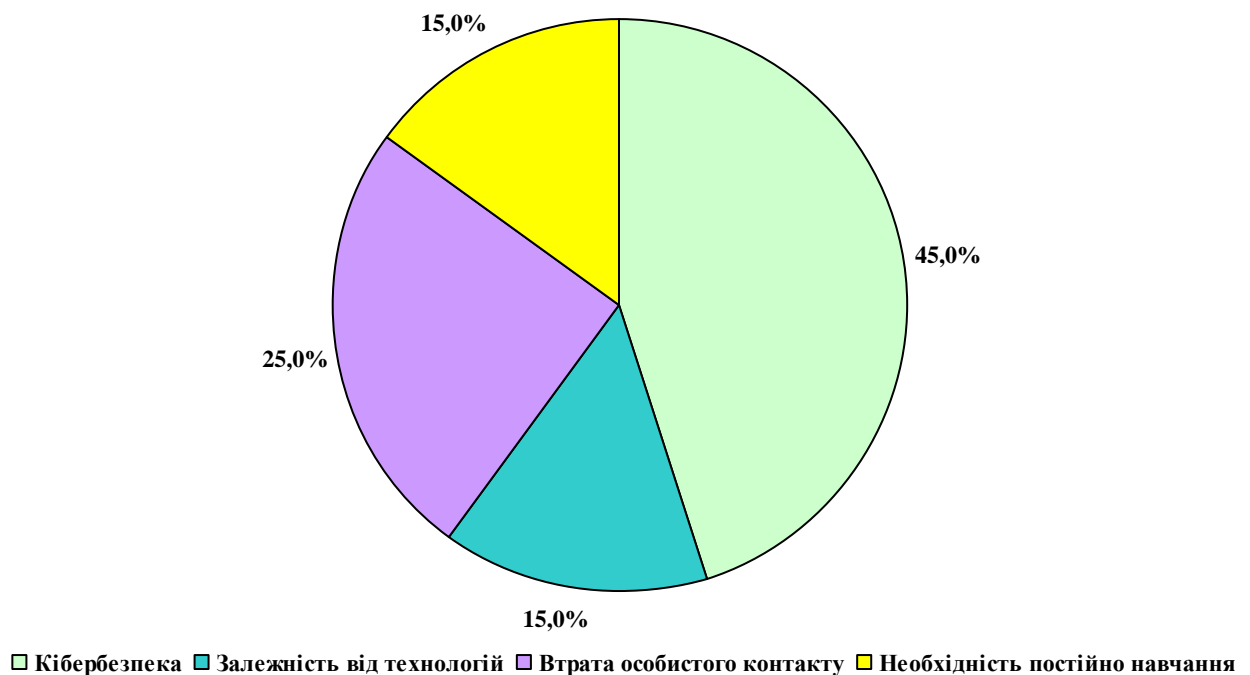


Рис. 3.9. Основні ризики, пов'язані з активним впровадженням digital-менеджменту (думка респондентів)

Останнє питання демонструє нам чітке усвідомлення працівниками Департаменту основних ризиків, пов'язаних з активним впровадженням digital-менеджменту. Питання кібербезпеки є найбільш актуальним, що підкреслює необхідність приділення особливої уваги захисту інформаційних систем та даних. Ризики, пов'язані з втратою особистого контакту та залежністю від технологій, також потребують уваги при розробці стратегії цифрової трансформації. Необхідність постійного навчання слід враховувати при плануванні заходів з підвищення цифрової грамотності персоналу.

Проведене соціологічне дослідження дозволило отримати цілісну картину поточного стану впровадження digital-інструментів в управлінській діяльності Департаменту. Аналіз відповідей респондентів виявив неоднорідний рівень використання різних видів цифрових технологій. Найбільш активно застосовуються інструменти, що забезпечують оперативну комунікацію, спільну роботу та обмін інформацією, що свідчить про пріоритетність цих аспектів в управлінських процесах Департаменту.

Водночас, менш поширеним є використання інструментів, спрямованих на більш глибоку оптимізацію бізнес-процесів, управління відносинами зі стейкхолдерами та автоматизацію маркетингу. Це вказує на наявний потенціал для розширення спектру використовуваних digital-інструментів з метою підвищення ефективності управління на всіх рівнях.

Результати дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації, який включає не лише впровадження нових технологій, але й навчання персоналу, розробку чіткої стратегії та врахування потенційних ризиків. Отримані дані є цінним підґрунтям для розробки рекомендацій щодо оптимізації використання digital-інструментів та підвищення рівня цифрової зрілості Департаменту.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження особливостей застосування цифрових практик в управлінській діяльності Департаменту включало опис організаційної структури та ключових функціональних напрямів його діяльності. Це дозволило сформулювати розуміння контексту, в якому здійснюється управлінська діяльність та впроваджуються цифрові інструменти.

Подальший аналіз рівня впровадження digital-інструментів виявив поточний стан цифровізації управлінських процесів, визначив найбільш та найменш використовувані цифрові технології, а також окреслив основні переваги та труднощі, пов'язані з їхнім застосуванням. Результати проведеного соціологічного дослідження надали цінну інформацію про

думку працівників Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), щодо ефективності використання digital-інструментів, їхнього впливу на різні аспекти управлінської діяльності та бачення подальших кроків цифрової трансформації.

Отримані дані стали основою для формування узагальненої оцінки рівня впровадження digital-інструментів та визначення потенційних напрямів для оптимізації цифрових практик у Департаменті молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

РОЗДІЛ 4

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

4.1. Стратегічні підходи до цифрової трансформації в управлінні

У контексті сучасних глобальних тенденцій та усвідомлення необхідності підвищення ефективності та прозорості державного управління, питання цифрової трансформації набуває особливої актуальності. Цифрова трансформація являє собою глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, фундаментально змінюючи способи її функціонування, взаємодії із зацікавленими сторонами та створення цінності. В управлінській сфері цифрова трансформація охоплює не лише впровадження окремих технологічних рішень, але й переосмислення стратегій, бізнес-процесів, організаційної культури та компетенцій персоналу.

Стратегічні підходи до цифрової трансформації в управлінні є комплексними та багаторівневими. Вони передбачають розробку чіткого бачення майбутнього, визначення стратегічних цілей та пріоритетів, а також формування дорожньої карти впровадження цифрових ініціатив. Ключовим елементом стратегічного підходу є інтеграція цифрової трансформації в загальну стратегію розвитку організації, забезпечення її узгодженості з іншими стратегічними напрямками та врахування специфіки галузі та контексту діяльності[25, 41, 59].

Одним із фундаментальних стратегічних підходів є орієнтація на потреби зацікавлених сторін. В управлінській сфері це означає зосередження на покращенні якості надання державних послуг, підвищенні рівня задоволеності громадян, оптимізації взаємодії з іншими державними органами та громадськими організаціями. Цифрові технології можуть відігравати ключову роль у досягненні цих цілей, забезпечуючи більш зручні, доступні та прозорі канали комунікації та надання послуг.

Іншим важливим стратегічним підходом є оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів. Цифрова трансформація надає унікальну можливість для перегляду існуючих процесів, виявлення неефективних ланок, їхньої автоматизації та спрощення. Застосування таких технологій, як системи електронного документообігу, роботизація рутинних процесів (RPA), інтелектуальні системи управління даними, може значно підвищити ефективність операційної діяльності та знизити адміністративні витрати[27].

Підхід, орієнтований на дані (Data-Driven Approach), є ще одним ключовим елементом стратегічної цифрової трансформації в управлінні. Зростання обсягів даних, що генеруються в процесі діяльності державних органів, відкриває нові можливості для аналізу, виявлення закономірностей, прогнозування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження інструментів бізнес-аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє перетворювати дані на цінну інформацію, що сприяє підвищенню якості управління та розробці більш ефективних політик.

Стратегічна цифрова трансформація також передбачає розвиток цифрової культури та компетенцій персоналу. Успішне впровадження цифрових технологій значною мірою залежить від готовності та здатності працівників використовувати нові інструменти та підходи. Тому інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій, формування культури інновацій та готовності до змін є критично важливими елементами стратегічного підходу.

Забезпечення кібербезпеки та захисту даних є невід'ємною складовою стратегічної цифрової трансформації в управлінні. Зростання залежності від цифрових систем та обсягів оброблюваної інформації підвищує ризики кібератак та витоку даних. Тому розробка та впровадження комплексних заходів із забезпечення інформаційної безпеки, захисту персональних даних та критичної інфраструктури є пріоритетним завданням[54, 60].

Стратегічний підхід до цифрової трансформації також передбачає створення сприятливої екосистеми для інновацій та співпраці. Це включає

налагодження партнерських відносин з ІТ-компаніями, науковими установами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для обміну досвідом, залучення експертизи та спільної розробки інноваційних цифрових рішень.

Важливим аспектом є також визначення чітких показників ефективності та механізмів моніторингу та оцінки результатів цифрової трансформації. Це дозволяє відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, виявляти проблемні зони та вносити необхідні корективи до стратегії та планів впровадження.

Нарешті, стратегічна цифрова трансформація в управлінні вимагає гнучкості та адаптивності. Стрімкий розвиток цифрових технологій та зміна зовнішнього середовища вимагають постійного перегляду та оновлення стратегічних підходів, готовності до експериментів та швидкого реагування на нові можливості та виклики.

Узагальнюючи, стратегічні підходи до цифрової трансформації в управлінні є комплексними та багатограними, охоплюючи орієнтацію на потреби зацікавлених сторін, оптимізацію бізнес-процесів, використання даних, розвиток цифрової культури, забезпечення кібербезпеки, створення інноваційної екосистеми, моніторинг результатів та гнучкість. Успішна цифрова трансформація вимагає інтегрованого підходу, стратегічного бачення та активної участі всіх зацікавлених сторін.

4.2. Впровадження сучасних цифрових технологій у менеджмент організації

Логічним продовженням стратегічних підходів до цифрової трансформації є безпосереднє впровадження сучасних цифрових технологій у менеджмент організації. Ці технології, інтегровані в систему менеджменту, здатні якісно змінити підходи до прийняття рішень, комунікації, координації та виконання операційних завдань[5, 32, 44].

Одним із важливих напрямів є інтеграція хмарних рішень для забезпечення гнучкості, масштабованості та доступності інформаційних ресурсів. Це сприяє мобільності працівників та полегшує спільну роботу над проєктами, що є особливо актуальним для державного сектору з його розгалуженою структурою та необхідністю міжвідомчої взаємодії.

Активне використання інструментів аналітики даних дозволяє керівництву отримувати обґрунтовані висновки на основі фактичних даних, що є критично важливим для прийняття стратегічних рішень та оцінки ефективності впроваджених ініціатив.

Технології штучного інтелекту відкривають нові можливості для автоматизації рутинних процесів, оптимізації розподілу ресурсів та надання інтелектуальної підтримки управлінському персоналу.

Мобільні технології та платформи для спільної роботи є ключовими для забезпечення оперативності комунікації, координації дій та підтримки віддаленої роботи, що підвищує гнучкість та адаптивність організації до сучасних викликів.

Системи управління взаємодією з зацікавленими сторонами, з усім спектром їхнього функціоналу, сприяють покращенню якості надання послуг, підвищенню рівня задоволеності та налагодженню ефективної комунікації із зовнішнім середовищем.

У контексті вдосконалення digital-менеджменту, впровадження сучасних цифрових технологій має розглядатися не як самоціль, а як інструмент для досягнення стратегічних цілей організації. Ефективність цього впровадження безпосередньо залежить від наявності чіткої цифрової стратегії, готовності персоналу до змін та здатності організації адаптувати свої бізнес-процеси до нових технологічних можливостей [15, 18].

Таким чином, впровадження сучасних цифрових технологій у менеджмент організації є комплексним процесом, спрямованим на підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та покращення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Успішна інтеграція

цих технологій, з урахуванням специфіки діяльності організації та результатів проведеного дослідження, є ключовим фактором для вдосконалення digital-менеджменту та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

4.3. Підвищення цифрових компетентностей персоналу

В контексті активного впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність та прагнення до вдосконалення digital-менеджменту в системі організаційного управління, питання підвищення цифрових компетентностей персоналу набуває першочергового значення. Людський фактор є визначальним у процесі цифрової трансформації, і саме рівень цифрової грамотності та навичок співробітників безпосередньо впливає на ефективність використання новітніх технологій та досягнення стратегічних цілей організації.

Підвищення цифрових компетентностей персоналу не обмежується лише навчанням використанню конкретних програмних продуктів чи опануванням певних цифрових інструментів. Це комплексний процес, що охоплює формування розуміння сутності цифрової трансформації, розвиток навичок критичного мислення в цифровому середовищі, вміння ефективно працювати з інформацією, комунікувати та співпрацювати онлайн, а також усвідомлення питань кібербезпеки та етичних аспектів використання цифрових технологій[9, 18, 31].

Одним із ключових напрямів підвищення цифрових компетентностей є організація систематичного та різнопланового навчання. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, вебінарів, онлайн-курсів, практичних воркшопів та менторських програм, адаптованих до потреб різних категорій персоналу та специфіки їхньої діяльності. Важливо забезпечити безперервність процесу навчання, оскільки цифрові технології постійно розвиваються та потребують регулярного оновлення знань та навичок.

Ефективним підходом є інтеграція цифрових компетентностей у систему професійного розвитку персоналу, що передбачає включення питань цифрової грамотності до посадових інструкцій, розробку програм оцінки цифрових навичок та їхнє врахування при кар'єрному зростанні. Такий підхід сприяє усвідомленню працівниками важливості розвитку цифрових компетенцій для їхнього професійного успіху та мотивації до навчання[57].

Важливу роль відіграє створення внутрішнього середовища, сприятливого для навчання та обміну досвідом. Заохочення співробітників до самостійного навчання, обміну знаннями та найкращими практиками використання цифрових інструментів, створення внутрішніх спільнот за інтересами сприяє формуванню культури безперервного навчання та підвищенню загального рівня цифрової компетентності в організації.

Ефективним інструментом підвищення цифрових компетентностей є залучення зовнішніх експертів та провайдерів навчальних послуг. Співпраця з кваліфікованими фахівцями дозволяє отримати доступ до передових знань, сучасних методик навчання та практичного досвіду впровадження цифрових технологій.

Важливою складовою є практичне застосування набутих знань та навичок у реальній робочій діяльності. Навчання має бути максимально практично орієнтованим, передбачати виконання завдань, розв'язання кейсів та роботу з реальними цифровими інструментами, що використовуються в організації.

Для різних категорій персоналу можуть бути застосовані диференційовані підходи до навчання. Керівники можуть потребувати поглиблених знань у сфері стратегічного управління цифровою трансформацією та прийняття рішень на основі даних, тоді як для інших співробітників більш важливим може бути опанування конкретних цифрових інструментів та сервісів, що використовуються у їхній повсякденній роботі[60].

Підвищення цифрових компетентностей персоналу є не лише інвестицією в людський капітал, але й ключовим фактором успішної цифрової трансформації організації. Співробітники з високим рівнем цифрової грамотності більш ефективно використовують цифрові інструменти, швидше адаптуються до нових технологій, проявляють більшу ініціативність та сприяють інноваційному розвитку організації.

У контексті державного управління, підвищення цифрових компетентностей державних службовців є важливим для покращення якості надання державних послуг, підвищення рівня задоволеності громадян та забезпечення відкритості та прозорості діяльності державних органів.

Отже, підвищення цифрових компетентностей персоналу є стратегічним пріоритетом для будь-якої організації, яка прагне до вдосконалення digital-менеджменту та успішної цифрової трансформації. Системний та комплексний підхід до навчання та розвитку цифрових навичок співробітників є запорукою ефективного використання цифрових технологій та досягнення стратегічних цілей організації в сучасному цифровому світі.

Висновки до розділу 4

Аналіз стратегічних підходів до цифрової трансформації в управлінні підкреслив її комплексний та багаторівневий характер. Успішна цифрова трансформація вимагає інтегрованого підходу, що охоплює розробку чіткого бачення, визначення стратегічних цілей, оптимізацію бізнес-процесів, орієнтацію на дані та потреби зацікавлених сторін. Ключовими елементами є розвиток цифрової культури, забезпечення кібербезпеки, створення інноваційної екосистеми, моніторинг результатів та гнучкість у реагуванні на технологічні зміни. Стратегічна цифрова трансформація є невід'ємною умовою підвищення ефективності та прозорості управління в сучасному цифровому світі.

Розгляд впровадження сучасних цифрових технологій у менеджмент організації показав, що їхня інтеграція є критично важливим фактором для оптимізації управлінських процесів та підвищення загальної ефективності діяльності. Хмарні обчислення, аналітика великих даних, штучний інтелект, інтернет речей, мобільні технології та платформи для спільної роботи відкривають значні можливості для покращення комунікації, координації, прийняття рішень та автоматизації рутинних завдань. Успішне впровадження цих технологій вимагає стратегічного підходу, переосмислення бізнес-процесів, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки.

Аналіз питання підвищення цифрових компетентностей персоналу підкреслив його ключову роль у процесі цифрової трансформації та вдосконалення digital-менеджменту. Людський фактор є визначальним, і рівень цифрової грамотності та навичок співробітників безпосередньо впливає на ефективність використання новітніх технологій. Систематичне навчання, інтеграція цифрових компетентностей у професійний розвиток, створення сприятливого навчального середовища та практичне застосування знань є важливими складовими цього процесу. Підвищення цифрових компетентностей є стратегічною інвестицією, що сприяє ефективнішому використанню цифрових інструментів, швидшій адаптації до нових технологій та інноваційному розвитку організації.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління сучасними організаціями в умовах стрімкої цифрової трансформації вимагає переосмислення традиційних підходів та активного впровадження новітніх цифрових інструментів і практик. Оптимізація цифрових процесів є ключовим фактором підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоздатності будь-якої організації, незалежно від її галузевої приналежності.

Аналізуючи проведені нами дослідження, можна сформулювати ряд універсальних практичних рекомендацій для вдосконалення цифрових процесів в управлінській діяльності сучасних організацій загалом:

1. Інтеграція цифрової стратегії в загальну стратегію організації. Цифровізація не повинна бути окремим напрямом діяльності, а має стати невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку організації. Необхідно розробити довгострокову цифрову стратегію, що враховує результати аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, а також визначає чітке бачення майбутнього цифрового розвитку та шляхи його досягнення.

2. Оптимізація організаційної структури для ефективного використання цифрових технологій. Впровадження цифрових інструментів може вимагати перегляду існуючої організаційної структури для забезпечення більш гнучкого та оперативного прийняття рішень. Перехід до більш децентралізованих моделей управління з використанням цифрових платформ для координації може підвищити адаптивність організації до змін.

3. Розробка комплексної системи цифрового фінансового планування та залучення інвестицій у цифрову інфраструктуру. Оптимізація цифрових процесів потребує відповідних фінансових ресурсів. Необхідно розробити систему фінансового планування, яка враховує витрати на впровадження та підтримку цифрових технологій, а також передбачає пошук додаткових джерел фінансування для цифрової трансформації.

4. Створення сучасної інтегрованої цифрової екосистеми організації. Впровадження єдиної цифрової інфраструктури, що об'єднує різні платформи

та сервіси для автоматизації управлінських процесів, внутрішньої комунікації, документообігу, аналізу даних та взаємодії із зацікавленими сторонами, є ключем до підвищення ефективності управління.

5. Активне використання цифрових інструментів маркетингу та комунікації. Для ефективного розповсюдження інформації, залучення нових клієнтів або партнерів та підтримки зв'язку з громадськістю необхідно активно використовувати інструменти цифрового маркетингу, включаючи контент-маркетинг, соціальні мережі, email-розсилки та інші онлайн-канали комунікації.

6. Запровадження інноваційних цифрових продуктів та послуг. Цифрові технології відкривають нові можливості для розробки інноваційних продуктів та послуг, які відповідають сучасним потребам цільової аудиторії та створюють додаткову цінність для організації.

7. Посилення співпраці та обміну даними з зовнішніми партнерами через цифрові платформи. Встановлення ефективної цифрової взаємодії з постачальниками, партнерами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, спростити обмін інформацією та реалізовувати спільні проекти.

8. Впровадження цифрових програм навчання та розвитку персоналу. Для забезпечення ефективного використання цифрових інструментів необхідно інвестувати в навчання та розвиток цифрових компетентностей персоналу, використовуючи онлайн-платформи, інтерактивні курси та інші сучасні формати навчання.

9. Запровадження цифрових систем внутрішнього контролю та аудиту. Використання цифрових інструментів для моніторингу діяльності, забезпечення прозорості використання ресурсів та автоматизації процесів звітності підвищує ефективність внутрішнього контролю та знижує ризики.

10. Регулярна оцінка ефективності цифрових рішень та коригування стратегії на основі даних. Для забезпечення максимальної віддачі від впроваджених цифрових технологій необхідно регулярно проводити

моніторинг ключових показників ефективності та аналізувати отримані дані для своєчасного коригування цифрової стратегії та оптимізації цифрових процесів.

Реалізація цих практичних рекомендацій, адаптованих до специфіки кожної конкретної організації, сприятиме підвищенню ефективності її управлінської діяльності, оптимізації цифрових процесів та забезпеченню стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

1. Проведений аналіз спеціальної наукової літератури дозволив сформулювати теоретичне підґрунтя дослідження, розкривши сутність digital-менеджменту як інтегрованої складової управління сучасними організаціями. Визначено еволюцію концепції, її ключові характеристики та значення в контексті цифрової трансформації. Розглянуто різні наукові підходи до розуміння digital-менеджменту, що підкреслило його багатогранність та міждисциплінарний характер, охоплюючи аспекти інформаційних технологій, менеджменту, маркетингу та комунікацій.

Окреслено ключові тенденції розвитку digital-менеджменту, серед яких зростання ролі даних, штучного інтелекту, хмарних технологій та мобільних рішень. Проаналізовано вплив цих тенденцій на управлінські практики та необхідність адаптації організацій до нових цифрових реалій. Теоретичні положення, викладені в науковій літературі, стали основою для подальшого емпіричного дослідження та розробки практичних рекомендацій.

2. Характеристика основних принципів digital-менеджменту виявила його ключові засади, серед яких орієнтація на клієнта в цифровому середовищі, гнучкість та адаптивність управлінських процесів, використання даних для прийняття рішень, міжфункціональна співпраця та безперервне навчання. Визначено, що ефективний digital-менеджмент базується на інтеграції цих принципів у всі аспекти діяльності організації.

Розгляд основних інструментів digital-менеджменту охопив широкий спектр технологій та платформ, включаючи системи CRM, ERP, інструменти веб-аналітики, платформи для управління соціальними мережами, хмарні сервіси та інструменти для спільної роботи. Проаналізовано їхній функціонал та можливості застосування для оптимізації різних управлінських процесів, підкреслено важливість вибору інструментів, що відповідають специфічним потребам організації.

3. Дослідження особливостей застосування цифрових практик в управлінській діяльності сучасних організацій, на прикладі Департаменту

молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), виявило поточний рівень впровадження digital-інструментів, визначило найбільш та найменш використовувані технології, а також окреслило основні переваги та труднощі, пов'язані з їхнім застосуванням. Аналіз думок працівників Департаменту щодо ефективності використання digital-інструментів надав цінну інформацію про їхній вплив на різні аспекти управлінської діяльності.

Результати емпіричного дослідження підтвердили загальну тенденцію зростання ролі цифрових технологій в управлінні, але також виявили певні перешкоди та резерви для подальшої оптимізації цифрових процесів. Отримані дані стали основою для розробки практично орієнтованих рекомендацій, спрямованих на вдосконалення digital-менеджменту в досліджуваній організації та інших сучасних організаціях.

4. Визначення шляхів вдосконалення digital-менеджменту в системі організаційного управління базувалося на аналізі теоретичних положень та результатах емпіричного дослідження. Запропоновано комплексний підхід до оптимізації цифрових процесів, що включає розробку чіткої цифрової стратегії, підвищення цифрових компетентностей персоналу, оптимізацію бізнес-процесів з урахуванням цифрових можливостей, активне використання аналітики даних, забезпечення кібербезпеки та створення інноваційного середовища.

Підкреслено важливість системного та послідовного впровадження цих шляхів для досягнення значних покращень в ефективності управління та забезпечення сталого розвитку організації в умовах цифрової економіки. Запропоновані шляхи є універсальними та можуть бути адаптовані до специфіки різних організацій.

5. Розроблені практичні рекомендації щодо оптимізації цифрових процесів в управлінській діяльності сучасних організацій ґрунтуються на узагальненні теоретичних знань та результатів проведеного дослідження. Запропоновано конкретні кроки, спрямовані на інтеграцію цифрової

стратегії, оптимізацію організаційної структури, фінансове планування цифрової трансформації, створення цифрової екосистеми, використання цифрового маркетингу, впровадження інноваційних цифрових продуктів та послуг, посилення цифрової співпраці, навчання персоналу, запровадження цифрового контролю та регулярну оцінку ефективності цифрових рішень.

Реалізація цих рекомендацій, адаптованих до специфіки кожної конкретної організації, має сприяти підвищенню ефективності управління, оптимізації цифрових процесів та забезпеченню конкурентоздатності в умовах цифрової трансформації. Запропоновані практичні заходи є інструментом для цілеспрямованого впровадження digital-менеджменту та досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. М. Менеджмент організацій. Тернопіль: Економічна думка, 2007. - 336 с.
2. Апалькова В. В. Концепція цифрової економіки в Європейському Союзі та перспективи України. *European Journal of Management Issues*. 2015. № 23 (4): 9-18.
3. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1 (24): 57-63.
4. Бут-Гусаім О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2020(6): 297-304.
5. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Електронний бізнес: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 292 с. 34
6. Вихрущ В. О. Методологія та методика наукового дослідження: підручник / В. О. Вихрущ, Ю. М. Козловський ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. - 335 с.
7. Волкова, Г. Механізми впровадження інновацій у спорті. *Фізична культура і спорт*. 2020. № 4. С. 33–40.
8. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2016(67): 13–27.
9. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Цифрова економіка як чинник розвитку та формування конкурентних переваг підприємства. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. Київ: КНУТД, 2021. с. 104-106.

10. Гриценко А. А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку. Цифрова економіка: зб. матеріалів II Нац. наук.-метод. конф. Київ: КНЕУ, 2019. с. 685-690.
11. Гуренко А. В. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018 (19): 739-745.
12. Департамент молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Режим доступу: <https://dms.kyivcity.gov.ua/>
13. Довбня С. Б. Інноваційне стратегічне планування: [монографія] / С. Б. Довбня, Т. М. Чабанець. - Дніпро: Ліра, 2020. - 206 с.
14. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017 (27): 13–17.
15. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Богатирьов К. О., Гришина Н. В., Купчишина О. А., Ракіпов В. Р. Форсайт цифрової трансформації національної економіки та її вплив на забезпечення інноваційного розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023 (5): 96-101.
16. Камінський, О. М. Основи менеджменту фізичної культури і спорту. Київ, 2014. - 98 с.
17. Касич А. О. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2024 (1): 58-63.
18. Касич А. О., Чмельова А. А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. 2024.
19. Келлі К. Невідворотне. 12 технологій, що формують наше майбутнє. Київ: Наш формат. 2018. 364 с.

20. Корольов Д. С. Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління компанією. *Review of transport economics and management*, 2024, 11 (27): 58-64.
21. Кощій О. Діяльність вітчизняних організацій в умовах цифровізації. *Економічний форум*. 2022. № 1 (4): 94-101.
22. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. 2023. URL: <http://surl.li/qhqgy>.
23. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту. Майстер-клас: матеріали магістер. семінару / Е. А. Кузнецов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Екон. -прав. ф-т, Каф. менеджменту та інновацій. - Одеса: Фенікс, 2018. - 109 с.
24. Кургузенкова Л. А. Цифровізація як пріоритетний напрям інноваційного розвитку економіки України. In: *Бізнес, цифрові інновації та підприємництво: аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 25 січня 2020 р.)*. Львів: ЛЕФ. 2020. р. 36-37.
25. Кургузенкова Л. А. Штучний інтелект як інструмент управління сферою фізичної культури і спорту. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*, 2024, 224-239.
26. Лаврів Л. А. *Планування діяльності організації: навч. посіб.* / Л. А. Лаврів. - Т. : Крок, 2013. - 320 с.
27. Лазоренко Б. М. *Стратегічний розвиток організацій у сфері фізичної культури та спорту*. Харків: видавництво ХНУ ім. Каразіна, 2018. - 265 с.
28. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Тебенко В. М. *Електронна комерція: курс лекцій*. Мелітополь: Люкс, 2020. 225 с.
29. Лісова Р. М. *Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями*. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Дніпро. 2020. с. 88-90.

30. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Державний університет «Житомирська політехніка». 9-10 листопада 2023 року. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/suchasni-vyklyky-stalogo-rozvytku-biznesu/>
31. Міненко С. І. Digital-менеджмент: метод. і рекомендації для практик. та семінарських занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня. 2023.
32. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.
33. Нетреба М. М., Шибіріна С. О., Короленко О. Б. Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. Наукові перспективи. 2022. №5 (23): 246-258.
34. Нетреба М. М., Шибіріна С. О., Короленко О. Б. Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. *Наукові перспективи*, 2022, 5 (23): 246-258.
35. Основи цифрового маркетингу та електронної комерції. URL: <https://www.coursera.org/learn/foundations-of-digitalmarketing-14-and-e-commerce-ua>
36. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2021, 33 с.
37. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018 (2): 84-91.
38. Ринок віртуальних активів. URL: https://thedigital.gov.ua/projects/virtual_assets.
39. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій. Київ: Києво-Могилянська академія, 2009. 591 с.
40. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» № 67-р від 17.01.2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro->

shvalennyakoncepciyirozvitkucifrovoyiekonomiki-tasuspilstva-ukrayini-na20182020-roki-tazatverdzhennya-planuzahodivshodo-yiyirealizaciyi.

41. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018 (11): 61-65.
42. Сидоренко Т. М. Інноваційні підходи в управлінні спортивними організаціями. Харків, 2021. - 180 с.
43. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів. Свічадо. 2017. с. 450-452.
44. Таптунова І., Казацька М. На шляху до єдиного цифрового ринку ЄС: електронна комерція. ГО «Український центр європейської політики». URL:
https://ucerp.org.ua/wpcontent/uploads/2021/07/ucerp_report_ecommerce_31.05.2021.pdf
45. Федоренко, В. Г. Управління фізкультурно-спортивними організаціями. Львів: Новий світ-2000, 2015. - 276 с.
46. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом: навч. посіб. Кременчук: КПК, 2019. - 128 с.
47. Штець Т. Ф. Дослідження концептуальних характеристик сектора цифрової економіки. Бізнес-Інформ. 2019(3): 91-96.
48. Щербакова К. Методологія та організація наукового дослідження: навч. посіб.; Маріуп. держ. ун-т. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2017. - 193 с.
49. Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K. Managing Digital Transformation. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR) Nestlé S.A. – Digital Transformation Strategies. Global Data. May 27, 2022. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/nestle-sa-enterprise-techanalysis/>
50. Avery Swartz. See You on the Internet: Building Your Small Business with Digital Marketing, 2020. 216 p.

51. Dave Chaffey, Tanya Hemphill, David Edmundson-Bird. Digital Business and E-Commerce Management: 7th edition, 2019. 680 p.
52. Digital strategy in a time of crisis. McKinsey. 2020. URL: <http://surl.li/thvno>.
53. Global Competitiveness Index (WEF). URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/competitivenessindex>
54. Hughes J. Why Study Digital Management? Keystone Masterstudies. 2021. URL: <https://www.masterstudies.com/articles/why-studydigital-management>
55. Irtysheva I., Kramarenko I., Nosar A., Boiko Y., Stehnei M., Zavhorodnij K. The multiplier effect of investment and innovation support for the development of transport and logistics systems: Foreign experience and practice for Ukraine. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2023. Vol. 41. P. 211-219.
56. Kasych A., Horak J., Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. Quality Access to Success, Vol. 22, No. 182 - June 2021, pp. 3-9.
57. Global Innovation Index (INSEAD, WIPO). URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
58. Managing Digital Transformation. 2018. 39 p. URL: <https://www.hhs.se/contentassets/a3083bb76c384052b3f3f4c82236e38f/managing-digital-transformation-chapter-2.pdf>
59. Sahu S. 2022. What is digital management. URL: https://www.quora.com/What-is-digitalmanagement?top_ans=261108520
60. Shevchenko A. Digital era. Just about digital technology. Kyiv: Summit Book, 2018. 457 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Шановний респонденте!

З метою глибокого вивчення особливостей запровадження digital-менеджменту та всебічного аналізу впливу цифрової трансформації на ключові управлінські процеси у Вашій організації, а також для подальшого вдосконалення digital-менеджменту в системі державного управління, просимо Вас приділити увагу та надати вичерпні відповіді на запропоновані питання. Ваш досвід та бачення є ключовими для формування дієвого плану подальшого розвитку організації. Усі дані будуть використані в узагальненому вигляді.

Будь ласка, оберіть один або кілька варіантів відповідей, які найбільше відповідають Вашій думці.

I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1. Яку посаду Ви обіймаєте в організації?

- a) керівник вищої ланки
- b) керівник середньої ланки
- c) провідний фахівець
- d) інше

2. Який загальний стаж Вашої роботи в організації?

- a) до 1 року
- b) 1-3 роки
- c) 3-5 років
- d) понад 5 років

3. Чи знайомі Ви з поняттям «digital-менеджмент»?

- a) так, добре знайомий
- b) маю загальне уявлення
- c) ні, не знайомий

II. ВПРОВАДЖЕННЯ DIGITAL-ІНСТРУМЕНТІВ

4. Які з наступних digital-інструментів використовуються у Вашій організації? (оберіть декілька варіантів)

- системи управління клієнтськими відносинами (CRM)
- системи планування ресурсів підприємства (ERP)
- інструменти для спільної роботи (наприклад, месенджери, онлайн-платформи для проєктів)
- хмарні сервіси для зберігання та обміну даними (наприклад, Google Drive, Dropbox, система електронного документообігу)
- інструменти веб-аналітики (наприклад, Google Analytics)
- платформи для управління соціальними мережами
- інше (назвіть): _____

5. Наскільки ефективним Ви вважаєте використання digital-інструментів у Вашій організації? (за шкалою від 1 (зовсім неефективно) до 5 (дуже ефективно))

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

6. Які переваги від впровадження digital-інструментів Ви спостерігаєте? (оберіть декілька варіантів)

- підвищення швидкості обміну інформацією
- покращення координації між підрозділами
- зростання продуктивності праці
- покращення якості прийняття рішень
- зниження операційних витрат
- покращення взаємодії із громадськістю та зацікавленими сторонами
- інше (назвіть): _____

7. З якими основними труднощами зіштовхується Ваша організація при впровадженні та використанні digital-інструментів? (оберіть декілька варіантів)

- недостатня кваліфікація персоналу
- висока вартість впровадження та підтримки
- проблеми інтеграції з існуючими системами
- опір змінам з боку співробітників
- недостатнє розуміння переваг digital-інструментів
- проблеми з безпекою даних
- інше (назвіть): _____

8. Чи проводиться у Вашій організації навчання персоналу щодо використання нових digital-інструментів?

- a) так, регулярно
- b) так, періодично
- c) ні

III. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ

9. Як, на Вашу думку, цифрова трансформація впливає на процес прийняття рішень у Вашій організації?

- a) рішення приймаються швидше на основі більшої кількості отриманих даних
- b) процес прийняття рішень став складнішим
- c) суттєвих змін не відбулося
- d) важко відповісти

10. Чи сприяє цифрова трансформація покращенню комунікації між різними рівнями управління у Вашій організації?

- a) так, значно покращує
- b) скоріше так
- c) ні
- d) важко відповісти

11. Як цифрова трансформація впливає на ефективність операційних процесів у Вашій організації?

- a) значно підвищує ефективність
- b) скоріше підвищує ефективність
- c) не впливає
- d) може призводити до зниження ефективності

12. Чи змінився підхід до взаємодії з громадськістю та зацікавленими сторонами у Вашій організації внаслідок цифрової трансформації?

- a) так, став більш персоналізованим та адресним
- b) так, але суттєвих змін у підході немає
- c) ні
- d) важко відповісти

13. Чи стали процеси контролю та звітності у Вашій організації більш прозорими завдяки цифровій трансформації?

- a) так, значно
- b) скоріше так
- c) ні
- d) важко відповісти

14. Як Ви оцінюєте рівень цифрової зрілості Вашої організації? (за шкалою від 1 (низький) до 5 (високий))

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

IV. DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

15. Чи використовуються digital-інструменти для надання державних послуг у Вашій організації?

- a) так, активно
- b) так, частково
- c) ні

16. Наскільки, на Вашу думку, цифровізація сприяє підвищенню ефективності державного управління? (за шкалою від 1 до 5)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

17. Які основні перешкоди, на Вашу думку, існують для більш активного впровадження digital-менеджменту в державній сфері?

V. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ

18. Наскільки важливим, на Вашу думку, буде digital-менеджмент для успіху організації в майбутньому? (за шкалою від 1 до 5)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

19. Які нові digital-технології, на Вашу думку, матимуть найбільший вплив на управління організаціями в найближчі 5 років?

20. Чи готова, на Вашу думку, Ваша організація до подальшої цифрової трансформації?

- a) так, повністю готова
- b) скоріше готова
- c) скоріше не готова
- d) зовсім не готова

21. Які кроки, на Вашу думку, необхідно здійснити для підвищення ефективності digital-менеджменту у Вашій організації?

22. Чи відчуваєте Ви особисто потребу у підвищенні своїх знань та навичок у сфері digital-менеджменту?

- a) так, безумовно
- b) скоріше так
- c) ні

23. Які форми навчання у сфері digital-менеджменту були б для Вас найбільш корисними? (оберіть декілька варіантів)

- тренінги та семінари
- онлайн-курси та вебінари
- практичні воркшопи
- обмін досвідом з іншими організаціями
- самостійне навчання

24. Які, на Вашу думку, основні переваги digital-менеджменту для працівників організації?

25. Які, на Вашу думку, основні ризики пов'язані з активним впровадженням digital-менеджменту?

Дякуємо за співпрацю!

ДОДАТОК Б

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

<i>Питання</i>	<i>Варіанти відповідей</i>	<i>% (з 40)</i>	<i>Кількість відповідей</i>
1. Яку посаду Ви обіймаєте в організації?	a) керівник вищої ланки b) керівник середньої ланки c) провідний фахівець d) інше (спеціаліст)	15 35 40 10	6 14 16 4
2. Який загальний стаж Вашої роботи в організації?	a) до 1 року b) 1-3 роки c) 3-5 років d) понад 5 років	5 20 30 45	2 8 12 18
3. Чи знайомі Ви з поняттям «digital-менеджмент»?	a) так, добре знайомий b) маю загальне уявлення c) ні, не знайомий	65 30 5	26 12 2
4. Які з наступних digital-інструментів використовуються у Вашій організації? (оберіть декілька варіантів)	<input type="checkbox"/> системи управління клієнтськими відносинами (CRM) <input type="checkbox"/> системи планування ресурсів підприємства (ERP) <input type="checkbox"/> інструменти для спільної роботи (наприклад, месенджери, онлайн-платформи для проєктів) <input type="checkbox"/> хмарні сервіси для зберігання та обміну даними (наприклад, Google Drive, Dropbox, система електронного документообігу) <input type="checkbox"/> інструменти веб-аналітики (наприклад, Google Analytics) <input type="checkbox"/> платформи для управління соціальними мережами <input type="checkbox"/> інше (назвіть): Узагальнені відповіді: • власні розробки • спеціалізоване програмне забезпечення для обліку спортивно-масових заходів	45 30 80 80 35 35 15	18 12 32 32 14 14 6
5. Наскільки ефективним Ви вважаєте використання digital-інструментів у Вашій організації? (за шкалою від 1 (зовсім неефективно) до 5 (дуже ефективно))	a) 1 (5%) b) 2 (15%) c) 3 (40%) d) 4 (30%) e) 5 (10%)	5 15 40 30 10	2 6 16 12 4
6. Які переваги від впровадження digital-інструментів Ви спостерігаєте? (оберіть декілька варіантів)	<input type="checkbox"/> підвищення швидкості обміну інформацією <input type="checkbox"/> покращення координації між підрозділами <input type="checkbox"/> зростання продуктивності праці	85 65 55	34 26 22

	<input type="checkbox"/> покращення якості прийняття рішень <input type="checkbox"/> зниження операційних витрат <input type="checkbox"/> покращення взаємодії із громадськістю та зацікавленими сторонами <input type="checkbox"/> інше (назвіть):	40 30 35 5	16 12 14 2
	Узагальнені відповіді: <ul style="list-style-type: none"> • кращий контроль над управлінськими процесами • прозорість управлінських процесів 		
7. З якими основними труднощами зіштовхується Ваша організація при впровадженні та використанні digital-інструментів? (оберіть декілька варіантів)	<input type="checkbox"/> недостатня кваліфікація персоналу <input type="checkbox"/> висока вартість впровадження та підтримки (45%) <input type="checkbox"/> проблеми інтеграції з існуючими системами (35%) <input type="checkbox"/> опір змінам з боку співробітників (30%) <input type="checkbox"/> недостатнє розуміння переваг digital-інструментів (20%) <input type="checkbox"/> проблеми з безпекою даних (25%) <input type="checkbox"/> інше (назвіть):	60 45 35 30 20 25 15	24 18 14 12 8 10 6
	Узагальнені відповіді: <ul style="list-style-type: none"> • відсутність чіткої стратегії • недостатня підтримка керівництва 		
8. Чи проводиться у Вашій організації навчання персоналу щодо використання нових digital-інструментів?	a) так, регулярно b) так, періодично c) ні	30 45 25	12 18 10
9. Як, на Вашу думку, цифрова трансформація впливає на процес прийняття рішень у Вашій організації?	a) рішення приймаються швидше на основі більшої кількості отриманих даних b) процес прийняття рішень став складнішим c) суттєвих змін не відбулося d) важко відповісти	60 15 20 5	24 6 8 2
10. Чи сприяє цифрова трансформація покращенню комунікації між різними рівнями управління у Вашій організації?	a) так, значно покращує b) скоріше так c) ні d) важко відповісти	50 35 10 5	20 14 4 2
11. Як цифрова трансформація впливає	a) значно підвищує ефективність b) скоріше підвищує ефективність	40 45	16 18

на ефективність операційних процесів у Вашій організації?	c) не впливає d) може призводити до зниження ефективності	10 5	4 2
12. Чи змінився підхід до взаємодії з громадськістю та зацікавленими сторонами у Вашій організації внаслідок цифрової трансформації?	a) так, став більш персоналізованим та адресним b) так, але суттєвих змін у підході немає c) ні d) важко відповісти	55 30 10 5	22 12 4 2
13. Чи стали процеси контролю та звітності у Вашій організації більш прозорими завдяки цифровій трансформації?	a) так, значно b) скоріше так c) ні d) важко відповісти	45 40 10 5	18 16 4 2
14. Як Ви оцінюєте рівень цифрової зрілості Вашої організації? (за шкалою від 1 (низький) до 5 (високий))	a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5	10 30 40 15 5	4 12 16 6 2
15. Чи використовуються digital-інструменти для надання державних послуг у Вашій організації?	a) так, активно b) так, частково c) ні	60 30 10	24 12 4
16. Наскільки, на Вашу думку, цифровізація сприяє підвищенню ефективності державного управління? (за шкалою від 1 до 5)	a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5	0 5 30 45 20	0 2 12 18 8
17. Які основні перешкоди, на Вашу думку, існують для більш активного впровадження digital-менеджменту в державній сфері?	<i>Узагальнені відповіді:</i> • брак фінансування • законодавчі обмеження • низька цифрова грамотність працівників • бюрократія	30 20 35 15	12 8 14 6
18. Наскільки важливим, на Вашу думку, буде digital-менеджмент для успіху організації в майбутньому? (за шкалою від 1 до 5)	a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5	0 0 10 35 55	0 0 4 14 22
19. Які нові digital-технології, на Вашу думку, матимуть найбільший вплив на управління організаціями в найближчі 5 років?	<i>Узагальнені відповіді:</i> • інтелектуальні системи аналізу даних (на основі ШІ) • технології обробки великих обсягів інформації • децентралізовані та захищені системи обліку (на кшталт блокчейну) • мережа підключених пристроїв	45 30 15 10	18 12 6 4

	та датчиків, хмарні технології		
20. Чи готова, на Вашу думку, Ваша організація до подальшої цифрової трансформації?	a) так, повністю готова b) скоріше готова c) скоріше не готова d) зовсім не готова	10 50 30 10	4 20 12 4
21. Які кроки, на Вашу думку, необхідно здійснити для підвищення ефективності digital-менеджменту у Вашій організації?	<i>Узагальнені відповіді:</i> • навчання персоналу • розробка чіткої стратегії розвитку • залучення зовнішніх експертів • інвестиції в нові технології	40 20 10 30	16 8 4 12
22. Чи відчуваєте Ви особисто потребу у підвищенні своїх знань та навичок у сфері digital-менеджменту?	a) так, безумовно b) скоріше так c) ні	65 30 5	26 12 2
23. Які форми навчання у сфері digital-менеджменту були б для Вас найбільш корисними? (оберіть декілька варіантів)	<input type="checkbox"/> тренінги та семінари <input type="checkbox"/> онлайн-курси та вебінари <input type="checkbox"/> практичні воркшопи <input type="checkbox"/> обмін досвідом з іншими організаціями <input type="checkbox"/> самостійне навчання	70 60 50 35 40	28 24 20 14 16
24. Які, на Вашу думку, основні переваги digital-менеджменту для працівників організації?	<i>Узагальнені відповіді:</i> • зручність роботи • економія часу • доступ до інформації • можливість дистанційної роботи	35 25 15 25	14 10 6 10
25. Які, на Вашу думку, основні ризики пов'язані з активним впровадженням digital-менеджменту?	<i>Узагальнені відповіді:</i> • кібербезпека • залежність від технологій • втрата особистого контакту • необхідність постійного навчання	45 15 25 15	18 6 10 6