

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

14 Березня 2026

ПРИЙНЯТО:

25 Квітня 2026

ВИПУСК:

31 Травня 2026

© CC BY 4.0

УДК 005.342:004

DOI 10.26661/2522-1566/2026-2/36-04

**АВТОМАТИЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ:
РОЗМЕЖУВАННЯ РІВНІВ ЗМІН В УПРАВЛІНСЬКІЙ ЛОГІЦІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР****Базик О.В.***

здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня Дніпровський національний
університет імені Олеся Гончара
м. Дніпро, Україна
ORCID 0009-0000-9678-6420

Гринько Т.В.

д.е.н., професор
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара
м. Дніпро, Україна
ORCID 0000-0002-7882-4523

* Email автора для листування: bazyk_o@365.dnu.edu.ua

Анотація. Метою статті є обґрунтування концептуального розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації як якісно різних рівнів змін в управлінській логіці підприємницьких структур та доведення, що цифрова трансформація є чинником зміни самої парадигми управління – від адміністративно-контрольної до аналітико-координаційної моделі. Методологія – методологічну основу дослідження становлять системний та еволюційний підходи; концептуальною опорою слугують теорія динамічних здатностей і концепція цифрової трансформації як зміни бізнес-моделі. Застосовано критичний і порівняльний аналіз, синтез, теоретичне узагальнення, абстрагування; ілюстративна верифікація здійснена через міжнародні індекси цифрового розвитку (Digital Adoption Index, IMD World Digital Competitiveness Ranking, AI Maturity Ranking 2025) та практику українських підприємств. Результати – запропоновано три критерії-маркери розмежування рівнів цифрових змін (зміна способу прийняття рішень, архітектури координації, ціннісної пропозиції); обґрунтовано тривимірну природу цифрової трансформації (технологічний, управлінський, стратегічний виміри); розроблено авторську матрицю впливу рівнів цифрових змін на шість базових управлінських функцій (планування, організація, координація, контроль, прийняття рішень, роль менеджера). Практичне значення – запропонована матриця слугує діагностичним інструментом для оцінки реального рівня цифрових змін на конкретному підприємстві та дозволяє уникати «імітаційної трансформації». Оригінальність / цінність – уперше запропоновано здійснювати розмежування трьох рівнів цифрових змін за управлінським, а не технологічним критерієм; розроблено авторську матрицю як аналітичну рамку діагностики реального рівня цифрових змін підприємницьких структур.

Ключові слова: цифрова трансформація; автоматизація; цифровізація; управлінська логіка; підприємницькі структури; data-driven management; моделі управління.

JEL класифікатор: M15, L26, O32, O33.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному науковому та практичному дискурсі поняття «автоматизація», «цифровізація» та «цифрова трансформація» систематично вживаються як синоніми або

взаємозамінні категорії, хоча вони відображають принципово різні рівні якісних змін у діяльності підприємницьких структур [25, 24, 16, 9, 7]. Ця термінологічна неоднозначність має не лише теоретичне, а й суттєве практичне значення. Зокрема, підприємства, які впроваджують окремі ІТ-рішення – CRM-системи, хмарні сервіси, автоматизовані модулі звітності – нерідко декларують «цифрову трансформацію» своєї діяльності, хоча фактично залишаються на рівні автоматизації або цифровізації існуючих процесів без зміни управлінської логіки [2, 5]. Справжня цифрова трансформація передбачає системну перебудову бізнес-моделі та принципів прийняття рішень [25, 24], проте у науковій літературі відсутнє системне розмежування цих категорій саме з позицій впливу на управлінську логіку. В умовах високої динамічності бізнес-середовища та кризових явищ (зокрема, воєнних умов в Україні) здатність підприємств адекватно оцінити реальний рівень своїх цифрових змін стає критичною передумовою формування ефективної управлінської моделі [19, 21, 15].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації активно досліджується у зарубіжній та вітчизняній літературі. Г. Віал визначив цифрову трансформацію як процес, що змінює бізнес-модель, організаційну структуру та логіку створення цінності [25]. П. Вергугф та ін. підкреслили міждисциплінарний характер цифрових змін [24], Ф. Лі наголосив на трансформації управлінських механізмів [16], К. Уорнер та М. Вегер обґрунтували роль динамічних здатностей у цифровій трансформації [26]. У вітчизняній науці В. Сільченко довів недоцільність ототожнення цифровізації з цифровою трансформацією [9], Н. Тюхтенко та О. Серезенкова розглянули соціокультурний вимір цифрових змін [10], Р. Бугріменко та П. Смірнова проаналізували вплив цифрової трансформації на діяльність підприємства [1], І. Губарева та ін. дослідили системний характер управління цифровою трансформацією [5]. Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда обґрунтували необхідність стратегічного управління в умовах цифрової економіки [4]. Серед зарубіжних досліджень впливу цифровізації на управління слід виділити роботи Х. Пенья та ін. [18], А. Прадо-Чінга та ін. [19], М. Санчес-Квінде та ін. [20]. Систематизація наявних підходів дозволяє чітко ідентифікувати дослідницьку лакуну (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до цифрової трансформації: лакуна та внесок дослідження

Напрямок дослідження	Критерій розмежування	Обмеження	Що додає дана стаття
Технологічний [2, 12]	Тип впроваджених технологій	Не враховує зміну управлінської логіки	Управлінський критерій розмежування через три маркери: рішення, координація, ціннісна пропозиція
Стратегічний [25, 26, 24]	Зміна бізнес-моделі та динамічних здатностей	Не диференціює рівні змін (автоматизація / цифровізація / трансформація)	Тривимірний модель (технологічний, управлінський, стратегічний виміри) з чітким розмежуванням рівнів
Соціокультурний [10, 21]	Зміна організаційної культури та комунікацій	Описує наслідки, але не пропонує діагностичного інструменту	Матриця впливу рівнів змін на 6 управлінських функцій як аналітична рамка діагностики
Системно-управлінський [1, 5, 4]	Системний характер управління ЦТ	Не розмежовує автоматизацію, цифровізацію та трансформацію як окремі рівні	Концептуальне розмежування трьох рівнів саме через призму впливу на управлінську логіку

Як видно з табл. 1, жоден із наявних підходів не пропонує системного розмежування рівнів цифрових змін саме через призму їхнього впливу на управлінську логіку підприємницьких структур. Це й зумовлює необхідність даного дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування концептуального розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації як якісно різних рівнів змін в управлінській логіці підприємницьких структур та доведення того, що цифрова трансформація є не кількісним продовженням автоматизації, а чинником зміни самої парадигми управління – від адміністративно-контрольної до аналітико-координаційної моделі.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становлять системний та еволюційний підходи до розгляду цифрових змін підприємницьких структур. Системний підхід дозволяє трактувати підприємницьку структуру як цілісну сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій (планування, організація, координація, контроль, прийняття рішень, роль менеджера), у якій зміни одного елементу зумовлюють відповідні зміни в інших. Еволюційний підхід обґрунтовує розгляд автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації не як ізольованих явищ, а як послідовних рівнів якісно відмінних змін в управлінській логіці. Концептуальною опорою дослідження слугують теорія динамічних здатностей [22, 23, 26] та концепція цифрової трансформації як зміни бізнес-моделі і логіки створення цінності [25, 24].

У роботі застосовано такі методи: критичний аналіз літератури – для виявлення дослідницької лакуни та систематизації наявних підходів (табл. 1); порівняльний аналіз – для розмежування дефініцій автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації (табл. 2); синтез і теоретичне узагальнення – для побудови авторської матриці впливу рівнів цифрових змін на управлінські функції (табл. 3); метод абстрагування – для виокремлення трьох вимірів цифрової трансформації (технологічного, управлінського, стратегічного); зіставлення з даними міжнародних індексів та практикою українських підприємств – для ілюстративної верифікації запропонованих положень (табл. 4, 5).

Принципом верифікації запропонованої матриці слугує двоконтекстна тріангуляція: міжнародний контекст використано для перевірки придатності розмежування рівнів цифрових змін до досвіду компаній-лідерів (NVIDIA, Microsoft, Alphabet), а український – для оцінки релевантності матриці як діагностичного інструменту в умовах поєднання модернізаційних та адаптивних мотивів цифровізації. Запропонована матриця має статус концептуально-аналітичної моделі та потребує подальшої емпіричної апробації на конкретних підприємницьких структурах різних галузей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковому дискурсі відсутнє уніфіковане трактування поняття «цифрова трансформація»: одні дослідники акцентують увагу на технологіях [2, 12], інші – на зміні управлінських механізмів [25, 24, 5], треті – на трансформації організаційної культури [10, 21]. Для цілей нашого дослідження принципово важливим є синтез цих підходів через призму впливу на управлінську логіку підприємницьких структур.

Методологічно цінним є підхід В. Сільченка, який доводить, що трансформація передбачає зміну самої логіки функціонування організації, а не лише інструментарію її діяльності [9]. Це резонує з ключовою тезою нашого дослідження: розмежування рівнів цифрових змін має здійснюватися не за технологічним, а за управлінським критерієм.

Водночас у науковому дискурсі ці категорії часто використовуються як взаємозамінні, хоча фактично вони відображають різні рівні змін [25, 24, 16, 10, 1, 5, 9]. Автоматизація передбачає використання технологій для виконання окремих операцій без зміни архітектури бізнесу. Цифровізація означає ширше застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності процесів. Натомість цифрова трансформація охоплює системну перебудову підприємства, зміну способу створення вартості, структури управління та механізмів ринкової адаптації [25, 24, 9].

Для системного розмежування пропонуємо три авторські критерії-маркери: (1) чи змінюється спосіб прийняття управлінських рішень; (2) чи змінюється архітектура координації між підрозділами; (3) чи змінюється ціннісна пропозиція підприємства та логіка створення вартості. Якщо відповідь на всі три питання позитивна – йдеться про цифрову трансформацію; якщо змінюються лише окремі процеси – про цифровізацію; якщо технологія прискорює існуючі операції без змін у координації – про автоматизацію.

Систематизація ключових відмінностей між зазначеними поняттями наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації

Категорія	Сутність	Об'єкт змін	Глибина змін	Управлінські наслідки
Автоматизація	Використання технологій для виконання окремих операцій без участі людини або з її мінімізацією	Окремі функції та операції	Низька: управлінська логіка не змінюється	Підвищення швидкості та зниження трудомісткості процесів
Цифровізація	Запровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси для підвищення ефективності обробки інформації та взаємодії	Процеси, інформаційні потоки, комунікації	Середня: часткова зміна окремих управлінських процесів	Оптимізація процесів, підвищення прозорості, розширення аналітичних можливостей
Цифрова трансформація	Системна перебудова бізнес-моделі, організаційної структури та управлінської логіки на основі цифрових технологій	Бізнес-модель, структура управління, стратегія, ціннісна пропозиція	Висока: якісна зміна парадигми управління	Формування нових моделей управління, зміна джерел конкурентних переваг

Джерело: сформовано авторами на основі [25, 24, 16, 10, 1, 2, 5, 9].

Систематизація підтверджує: цифрова трансформація не є кількісним продовженням автоматизації, а становить якісно новий рівень, що передбачає переосмислення моделі функціонування підприємства.

Три виміри цифрової трансформації: технологічний, управлінський, стратегічний. Зіставлення різних наукових підходів до визначення сутності цифрової трансформації

дозволяє констатувати, що вона має щонайменше три взаємопов'язані виміри: технологічний, управлінський та стратегічний [25, 24, 16, 10, 5, 9]. Технологічний вимір пов'язаний із впровадженням цифрових рішень і платформ; управлінський – зі зміною функцій планування, координації, контролю та прийняття рішень; стратегічний – із трансформацією бізнес-моделі, способів формування конкурентних переваг і логіки розвитку підприємницької структури.

Ігнорування хоча б одного з цих вимірів призводить до спрощеного розуміння цифрової трансформації. Саме поєднання трьох вимірів є критерієм, який відрізняє цифрову трансформацію від цифровізації. Технологічний вимір передбачає впровадження цифрових платформ, хмарних сервісів, систем штучного інтелекту та інших інструментів, які створюють інфраструктурну основу для змін [24, 2, 12]. Однак, як зазначає Г. Віал, технологічне оснащення стає трансформацією лише тоді, коли змінює спосіб функціонування організації [25]. Управлінський вимір стосується зміни базових функцій підприємницької структури: швидкості обробки інформації, гнучкості процесів та оперативності рішень [1, 5, 4]. Стратегічний вимір є найглибшим і визначає зміну бізнес-моделі, джерел конкурентних переваг та логіки ринкової взаємодії [26, 24].

Таким чином, пропонуємо розглядати цифрову трансформацію як тривимірний процес, у якому технологічний вимір створює інструментальну основу, управлінський – забезпечує зміну процесів координації, контролю та прийняття рішень, а стратегічний – визначає трансформацію бізнес-моделі. Відповідно, кожен рівень цифрових змін може бути ідентифікований за тим, скільки вимірів він охоплює: автоматизація – лише частину технологічного; цифровізація – технологічний та частково управлінський; цифрова трансформація – усі три одночасно.

Цифрова трансформація як чинник зміни управлінської логіки підприємницьких структур. Обґрунтувавши розмежування трьох рівнів цифрових змін, доцільно проаналізувати їхній вплив на базові управлінські функції підприємницьких структур.

Функція планування є індикативною для розмежування трьох рівнів. Автоматизація лише прискорює обробку даних, зберігаючи класичну модель періодичного планування. Цифровізація вносить інструментальні покращення (дашборди, візуалізацію), проте методологія залишається ретроспективною. Принципова відмінність виникає на рівні цифрової трансформації: планування набуває безперервного характеру, ґрунтується на потоковому аналізі даних у реальному часі та прогнозних моделях [1, 18]. Аналогічна диференціація виявляється у функції організації: при автоматизації організаційна архітектура не зазнає змін, цифровізація впроваджує платформи міжфункціональної взаємодії, а цифрова трансформація зумовлює системну перебудову – формуються мережеві конфігурації та гібридні моделі управління [19, 5].

Координаційна функція найбільш наочно ілюструє якісний стрибок між рівнями. Автоматизація не змінює каналів координації, цифровізація впроваджує спільні інформаційні середовища (Google Workspace, Slack), що прискорюють обмін даними, однак координація залишається людино-орієнтованою. При цифровій трансформації координація набуває алгоритмічного характеру: інтегровані системи (ERP, AI-оркестратори) забезпечують автоматичне узгодження рішень у реальному часі [18, 5]. Контрольна функція демонструє аналогічну логіку: від періодичної звітності (автоматизація) через візуальний моніторинг (цифровізація) до безперервного контролю з автоматичним виявленням аномалій та системами раннього попередження (цифрова трансформація) [1, 19].

Процес прийняття рішень є найчутливішим індикатором рівня цифрових змін. Автоматизація не змінює інформаційної основи рішень – вони залишаються інтуїтивно-аналітичними. Цифровізація розширює аналітичну базу через ВІ-системи, проте суб'єктно-центрований характер рішень зберігається. Цифрова трансформація забезпечує перехід до data-driven management: рішення формуються на основі прогнозних моделей та сценарних симуляцій [18, 5]. Водночас абсолютизація даних є методологічно некоректною: ефективно

цифрове управління потребує синтезу алгоритмічних рекомендацій та експертного судження менеджера. Інтегральним виразом усіх змін є трансформація ролі менеджера: від класичного адміністратора (автоматизація) через зростання компетентнісних вимог (цифровізація) до архітектора управлінської взаємодії, який проектує середовище для прийняття рішень та координує горизонтальні мережі (цифрова трансформація) [1, 18, 5].

Для системного узагальнення пропонуємо авторську матрицю впливу рівнів цифрових змін на управлінські функції (табл. 3), яка є центральним елементом наукової новизни дослідження та може бути використана як аналітична рамка для діагностики рівня цифрових змін на конкретному підприємстві.

Таблиця 3

Матриця впливу рівнів цифрових змін на управлінські функції підприємницьких структур

Управлінська функція	Автоматизація	Цифровізація	Цифрова трансформація
Планування	Прискорення збору та обробки даних; логіка планування незмінна	Розширення аналітичних можливостей; використання цифрових платформ; планування залишається лінійним	Безперервне адаптивне планування на основі даних у реальному часі; прогнозне моделювання
Організація	Оптимізація окремих операцій; організаційна структура незмінна	Часткова горизонтальна інтеграція; впровадження платформ міжфункціональної взаємодії	Перехід до гнучких, мережевих структур; гібридні моделі централізації та децентралізації
Координація	Прискорення передачі інформації; вертикальні канали зберігаються	Цифрові платформи обміну даними; спільні інформаційні середовища	Алгоритмічна координація через інтегровані системи (ERP, AI); узгодження в реальному часі
Контроль	Автоматизація звітності; контроль залишається періодичним, постфактум	Цифрові дашборди; моніторинг окремих показників	Безперервний моніторинг у режимі реального часу; оперативне виявлення відхилень
Прийняття рішень	Зменшення рутини; рішення залишаються інтуїтивно-аналітичними	Розширення інформаційної бази; часткове аналітичне підкріплення рішень	Data-driven management; сценарне моделювання; прогнозні алгоритми
Роль менеджера	Незмінна: адміністратор і контролер	Часткова зміна компетенцій; зростання вимог до цифрової грамотності	Архітектор управлінської взаємодії; аналітик, координатор, провідник змін

Джерело: розроблено авторами.

На основі матриці можна зробити ключовий висновок: саме одночасна зміна всіх шести управлінських функцій є індикатором переходу від цифровізації до цифрової трансформації. Запропонована рамка може використовуватися для аналітичної діагностики рівня цифрових змін на конкретному підприємстві. Водночас слід зазначити, що матриця є аналітичною моделлю, яка відображає загальну логіку змін і не претендує на універсальне охоплення галузевої специфіки; її практичне застосування потребує адаптації до контексту конкретної підприємницької структури.

Практична релевантність запропонованого підходу: міжнародний та український контекст. Теоретичне розмежування рівнів цифрових змін потребує ілюстративної верифікації, яка може бути здійснена через аналіз міжнародних індексів та рейтингів цифрового розвитку, а також практичного досвіду підприємницьких структур у різних країнах. Такий підхід дозволяє перевірити, чи дійсно лідери цифрового розвитку демонструють ознаки зміни управлінської логіки, а не лише технологічне оснащення.

Digital Adoption Index Світового банку фіксує нерівномірність цифрового проникнення: лідери (Данія, Нідерланди, Швеція) демонструють значення бізнес-субіндексу >0.85, тоді як країни з перехідною економікою – 0.45–0.60 [27]. IMD World Digital Competitiveness Ranking засвідчує, що країни з найвищою цифровою конкурентоспроможністю (Сінгапур, Швейцарія, Данія) одночасно демонструють найбільш адаптивні моделі корпоративного управління [14]. AI Maturity Ranking 2025 оцінює здатність компаній інтегрувати AI у стратегічні процеси: NVIDIA (100 балів), Microsoft (90.7), Alphabet (88.5) – перша трійка [15]. Аналіз цих джерел дозволяє виявити ключові тенденції, що ілюструють запропоноване розмежування (табл. 4).

Таблиця 4

Ключові тенденції цифрової трансформації у формуванні нових моделей управління

Тенденція	Зміст прояву	Вплив на модель управління
Платформізація	Використання цифрових платформ як середовища координації, взаємодії та створення цінності	Перехід до платформених та екосистемних моделей управління
Data-driven management	Зростання ролі даних, аналітики та прогнозних інструментів у прийнятті рішень	Підвищення обґрунтованості рішень, аналітична підтримка управління
Інтеграція AI	Використання штучного інтелекту в стратегічних, операційних і аналітичних процесах	Формування інтелектуалізованих моделей управління
Мережевізація	Посилення горизонтальних зв'язків і гнучких форматів взаємодії	Відхід від жорстко ієрархічних структур до гібридних та мережевих моделей
Цифрова стійкість	Адаптація управління до криз, нестабільності та зовнішніх шоків	Підвищення гнучкості, безперервності й стійкості управлінських систем
Екосистемність	Залучення підприємства до ширших цифрових мереж і партнерських середовищ	Розширення меж управління за межі внутрішньої структури підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [27, 14, 15, 17].

Наведені тенденції ілюструють, що компанії-лідери (NVIDIA, Microsoft, Alphabet [15]) демонструють саме зміну управлінської логіки, а не лише технологічне оснащення, підтверджуючи перехід до платформених, data-driven та екосистемних моделей управління.

Особливий інтерес становить український досвід, де цифровізація відбувається в умовах поєднання активного розвитку цифрових рішень та високої нестабільності зовнішнього середовища, воєнних викликів та обмеженості ресурсів [8, 21, 7]. П. Гринько зазначає, що цифрова трансформація бізнесу в Україні набуває особливого характеру через поєднання модернізаційних та адаптивних мотивів [3]. Д. Максименко та ін. відзначають, що цифрова трансформація МСП реалізується переважно через інструменти швидкого ефекту: CRM-рішення, хмарні сервіси, цифровий маркетинг [7]. Н. Шведа та ін. доводять, що в умовах воєнного стану цифровізація перетворюється на імператив функціонального виживання підприємств [21].

Застосування запропонованої матриці (табл. 3) до українського контексту дозволяє ідентифікувати реальний рівень цифрових змін вітчизняних підприємств. Для цього доцільно класифікувати основні напрями цифрових практик за рівнем їхнього впливу на управлінську логіку (табл. 5).

Наведена класифікація засвідчує, що більшість українських підприємницьких структур перебувають переважно на рівні автоматизації або цифровізації, а не цифрової трансформації.

Таблиця 5

Практики цифрових змін підприємницьких структур в Україні: ідентифікація рівня за управлінським критерієм

Напрямок практики	Зміст цифрових змін	Рівень за управлінським критерієм	Управлінське значення
Автоматизація звітності та обліку	Впровадження програмного забезпечення для бухгалтерського обліку, складання звітності	Автоматизація	Зниження трудомісткості; управлінська логіка незмінна
Впровадження CRM, хмарних сервісів, цифрового маркетингу	Використання CRM-систем, хмарних платформ, цифрових каналів збуту та маркетингу	Цифровізація	Оптимізація процесів; часткове розширення аналітичних можливостей
Перехід до дистанційних форматів в умовах війни	Дистанційна робота, онлайн-комунікація, цифрові канали продажу, цифрова координація	Цифровізація / початкова трансформація	Забезпечення стійкості та безперервності; часткова зміна координації
Інтеграція AI, платформ та data-driven підходів	Системна перебудова управлінської моделі на основі аналітики, прогнозних алгоритмів та цифрових платформ	Цифрова трансформація	Зміна парадигми управління; нові джерела конкурентних переваг

Джерело: сформовано авторами на основі [8, 21, 7, 15, 3].

Це підтверджує практичну значущість запропонованого розмежування. Водночас український досвід має особливу наукову цінність через поєднання модернізаційного та адаптивного вимірів: якщо в міжнародних кейсах цифрова трансформація є засобом посилення лідерства, то в українських реаліях вона водночас виконує функцію забезпечення стійкості та оперативної перебудови, розширюючи класичне розуміння цифрової трансформації виміром кризової адаптації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформульовано концептуальне розмежування автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації як якісно різних рівнів змін в управлінській логіці підприємницьких структур. На відміну від існуючих підходів, де ці категорії розмежовуються переважно за технологічним критерієм, у статті запропоновано здійснювати їх ідентифікацію за критерієм впливу на управлінську логіку – через три авторські маркери: зміну способу прийняття рішень, зміну архітектури координації та зміну ціннісної пропозиції підприємства.

Обґрунтовано тривимірну природу цифрової трансформації (технологічний, управлінський, стратегічний виміри). Показано, що ігнорування управлінського та стратегічного вимірів зводить цифрову трансформацію до формальної цифровізації, що пояснює, чому значна частина цифрових ініціатив не призводить до очікуваних управлінських результатів.

Центральним результатом є авторська матриця впливу рівнів цифрових змін на шість базових управлінських функцій, яка системно показує: на рівні автоматизації управлінська логіка залишається незмінною, на рівні цифровізації відбуваються часткові зміни окремих процесів, а на рівні цифрової трансформації змінюється вся парадигма управління – від адміністративно-контрольної до аналітико-координаційної.

На основі аналізу міжнародних індексів (Digital Adoption Index, IMD World Digital Competitiveness Ranking, AI Maturity Ranking 2025) показано, що компанії-лідери цифрового розвитку демонструють саме зміну управлінської логіки, а не лише технологічне оснащення. Аналіз українського контексту засвідчив, що в умовах поєднання модернізаційних та кризово-адаптивних мотивів більшість вітчизняних підприємств перебувають на рівні автоматизації або цифровізації, а декларативна «цифрова трансформація» без зміни управлінської логіки фактично є лише технологічною модернізацією. Запропоноване розмежування може сприяти уникненню такої «імітаційної трансформації» та фокусуванню управлінських зусиль на системних змінах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої матриці на підприємницьких структурах різних галузей; із розробкою кількісних індикаторів для кожного рівня цифрових змін; а також із дослідженням галузевої специфіки переходу між рівнями та визначенням критичних точок якісної трансформації управлінської парадигми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>

2. Булат В. Л., Миколенко Р. О., Дима О. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів: особливості та передумови виникнення. Економіка та інформаційні технології. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030110>

Bazyk, A. & Hrynk, T. (2026). Automation, digitalization and digital transformation: differentiation of change levels in the management logic of entrepreneurial structures. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 50-62. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-04>

3. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 53–58.

4. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

5. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>

6. Лазаренко М. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Economic Space*. 2025. № 200. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>

7. Максименко Д., Осадчий Є., Метельський А. Цифрова трансформація основної діяльності малих та середніх підприємств: інструменти та методи. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-41>

8. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. Т. 2, № 104. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>

9. Сільченко В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>

10. Тюхтенко Н., Сереженкова О. Цифрова трансформація підприємницького середовища в контексті соціокультурних змін сучасного бізнесу. *Economic Synergy*. 2024. С. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>

11. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Економічна наука*. 2024. № 15. С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>

12. Cadena Flores C. A., Gallo Colcha D. M., Morán Zambrano I. A., Moreno Alvarado G., Vega Abarca R. Transformación digital: análisis de la digitalización y automatización de los procesos empresariales. *ASCE Magazine*. 2025. Vol. 4, No. 4. P. 277–297. DOI: <https://doi.org/10.36887/ASCE/277.297/2025>

13. Forbes releases Digital 100. *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/lists/digital-100/> (дата звернення: 19.02.2026).

14. World digital competitiveness ranking: Methodology. *IMD Business School*. 2025. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/methodology/> (дата звернення: 19.02.2026).

15. AI maturity ranking 2025. *IMD Business School*. 2025. URL: <https://www.imd.org/artificial-intelligence-maturity-index/results-2025/> (дата звернення: 19.02.2026).

16. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. P. 102012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

17. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

18. Peña J., Castellanos W., Cubillos A., Duque K., Sanchez C., Zamora J. La transformación digital en la gestión empresarial: Desafíos y oportunidades en un entorno globalizado : working paper. 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35676.81280>

19. Prado-Chinga A. E., Aliri C. A., Geovanny C. G. El efecto de la digitalización en la gestión empresarial desde un enfoque exploratorio. *Innova Science Journal*. 2023. Vol. 1, No. 2. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n2/11>

20. Sánchez-Quinde M. A., Proaño-González E. A., Urresta-Yépez R. F. La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales.

Multidisciplinary Collaborative Journal. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 30–44. DOI: <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/34>

21. Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economic Studies*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

22. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

23. Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, No. 4. P. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>

24. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

25. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

26. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

27. Digital adoption index. World Bank. 2016. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (дата звернення: 19.02.2026).

REFERENCES

Buhrimenko R., Smirnova P. The impact of digital transformation development on enterprise activity. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29> [in Ukrainian].

Bulat V. L., Mykolenko R. O., Dyma O. O. Digital transformation of business processes: Features and preconditions of emergence. *Ekonomika ta informatsiini tekhnologii*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030110> [in Ukrainian].

Hrynko P. L. Digital transformation of business in the context of innovation processes development in Ukraine. *Business Inform*. 2020. No. 3. P. 53–58. [in Ukrainian].

Hrynko T., Hviniashvili T., Kaliberda M. Strategic management of an enterprise under conditions of the digital economy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].

Hubarieva I., Bielikova N., Yaholnytskyi O. Management of enterprise digital transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> [in Ukrainian].

Lazarenko M. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes in Ukraine. *Economic Space*. 2025. No. 200. P. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69> [in Ukrainian].

Maksymenko D., Osadchyi Ye., Metelskyi A. Digital transformation of core activities of small and medium-sized entrepreneurs: Tools and methods. *Ekonomichnyi prostir*. 2024. No. 191. P. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-41> [in Ukrainian].

Melnyk L., Karintseva O., Kalinichenko L., Kharchenko M., Tarasenko S. Digital transformation of business processes in Ukraine: Best practices of domestic business and modern challenges. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. Vol. 2, No. 104. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> [in Ukrainian].

Bazyk, A. & Hrynk, T. (2026). Automation, digitalization and digital transformation: differentiation of change levels in the management logic of entrepreneurial structures. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 50-62. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-04>

Silchenko V. Approaches to interpreting the definition of "digital transformation". *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132> [in Ukrainian].

Tiukhtenko N., Serezhenkova O. Digital transformation of the entrepreneurial environment in the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*. 2024. P. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1> [in Ukrainian].

Chernychko T. V., Proskura V. F., Almashi V. V. Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development. *Ekonomichna nauka*. 2024. No. 15. P. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66> [in Ukrainian].

Cadena Flores C. A., Gallo Colcha D. M., Morán Zambrano I. A., Moreno Alvarado G., Vega Abarca R. Transformación digital: análisis de la digitalización y automatización de los procesos empresariales. *ASCE Magazine*. 2025. Vol. 4, No. 4. P. 277–297. DOI: <https://doi.org/10.36887/ASCE/277.297/2025>

Forbes releases Digital 100. *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/lists/digital-100/> (Last accessed: 19.02.2026).

World digital competitiveness ranking: Methodology. IMD Business School. 2025. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/methodology/> (Last accessed: 19.02.2026).

AI maturity ranking 2025. IMD Business School. 2025. URL: <https://www.imd.org/artificial-intelligence-maturity-index/results-2025/> (Last accessed: 19.02.2026).

Li F. The digital transformation of business models in the creative industries. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. P. 102012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

Peña J., Castellanos W., Cubillos A., Duque K., Sanchez C., Zamora J. La transformación digital en la gestión empresarial: Desafíos y oportunidades en un entorno globalizado : working paper. 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35676.81280>

Prado-Chinga A. E., Aliri C. A., Geovanny C. G. El efecto de la digitalización en la gestión empresarial desde un enfoque exploratorio. *Innova Science Journal*. 2023. Vol. 1, No. 2. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n2/11>

Sánchez-Quinde M. A., Proaño-González E. A., Urresta-Yépez R. F. La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales. *Multidisciplinary Collaborative Journal*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 30–44. DOI: <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/34>

Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economic Studies*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 69–79. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, No. 4. P. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>

Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Digital adoption index. World Bank. 2016. URL:
<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (Last accessed:
19.02.2026).

**AUTOMATION, DIGITALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION:
DIFFERENTIATION OF CHANGE LEVELS IN THE MANAGEMENT LOGIC OF
ENTREPRENEURIAL STRUCTURES**

Bazyk Oleksandr

*Oles Honchar Dnipro National University
Dnipro, Ukraine*

Hrynko Tetiana

*Oles Honchar Dnipro National University
Dnipro, Ukraine*

Purpose – to substantiate the conceptual differentiation of automation, digitalization, and digital transformation as qualitatively different levels of changes in the management logic of entrepreneurial structures, and to prove that digital transformation is a factor of paradigm shift in management – from an administrative-control to an analytical-coordination model. Design/methodology/approach – the methodological basis comprises systemic and evolutionary approaches; the conceptual support relies on the theory of dynamic capabilities and the concept of digital transformation as business-model change. Critical and comparative analysis, synthesis, theoretical generalization, and abstraction were applied; illustrative verification was carried out through international indices of digital development (Digital Adoption Index, IMD World Digital Competitiveness Ranking, AI Maturity Ranking 2025) and the practice of Ukrainian enterprises. Findings – three criteria-markers of differentiation between levels of digital change are proposed (change in decision-making, in coordination architecture, and in value proposition); the three-dimensional nature of digital transformation is substantiated (technological, managerial, strategic dimensions); an author's matrix of the impact of digital change levels on six basic management functions is developed (planning, organization, coordination, control, decision-making, manager's role). Practical implications – the proposed matrix serves as a diagnostic tool for assessing the actual level of digital changes at a specific enterprise and helps to avoid "imitation transformation". Originality/value – for the first time, the differentiation of three levels of digital change is proposed by a managerial rather than a technological criterion; the author's matrix is developed as an analytical framework for diagnosing the actual level of digital changes in entrepreneurial structures.

Keywords: digital transformation; automation; digitalization; management logic; entrepreneurial structures; data-driven management; management models.