

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

УДК 005.21:004.738.5

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Дончак Леся Григорівна

кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1764-872X>

Погріщук Олег Борисович

кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9513-0585>

Сисоєва Інна Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0567-1658>

Donchak Lesia, Pohrishchuk Oleh, Sysoieva Inna

Vinnitsia Educative and Research Institute of West Ukrainian National University

Цифрова трансформація виступає ключовим фактором сучасного стратегічного менеджменту, обумовленим швидким розвитком і поширенням технологічних інновацій. Вона впливає на конкурентне середовище, змушуючи компанії переглядати традиційні бізнес-моделі та адаптувати управлінські підходи до нових реалій. У статті досліджено роль цифрових технологій у стратегічному управлінні, зокрема використання штучного інтелекту, автоматизації процесів, аналітики Big Data та блокчейн-технологій. Аналізуються механізми інтеграції цифрових інструментів у процес прийняття управлінських рішень. Визначено, що цифровізація бізнесу передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й зміну корпоративної культури, трансформацію організаційних структур та розвиток нових компетенцій керівників. Запропоновано практичні рекомендації щодо використання цифрових стратегій для підвищення ефективності підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій у цифровій економіці.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічний менеджмент, штучний інтелект, Big Data, автоматизація, бізнес-модель, конкурентоспроможність, цифрові стратегії, блокчейн, управлінські рішення.

Digital transformation is a crucial factor in the development of modern strategic management due to the rapid spread of technological innovations. This study examines the impact of digital technologies on corporate competitiveness, emphasizing the integration of artificial intelligence and process automation. The research highlights transformational changes in strategic management approaches, including the adaptation of business models, the utilization of Big Data, and shifts in corporate culture. The applied methodology includes analytical and comparative approaches to assess the effects of digital transformation on strategic decision-making. A systematic review was conducted to explore key technological trends shaping business strategies. Additionally, empirical analysis was used to identify the role of automation in enhancing managerial effectiveness and improving operational efficiency. The findings indicate that digital transformation fosters a more dynamic and adaptive strategic management environment. The integration of artificial intelligence streamlines decision-making processes, while the use of Big Data enables more precise forecasting and risk assessment. Furthermore, digitalization facilitates structural changes within organizations, ensuring greater flexibility and responsiveness to market fluctuations. The study reveals that successful digital transformation requires not only technological advancement but also a fundamental shift in corporate culture and leadership mindset. From a practical perspective, the insights presented

МЕНЕДЖМЕНТ



in this paper provide valuable recommendations for businesses seeking to enhance their strategic positioning in a highly digitalized economy. Organizations that proactively embrace digital innovations can achieve sustainable growth, strengthen their competitive advantages, and improve overall performance. These findings contribute to the ongoing discourse on the role of technology in strategic management and offer practical implications for corporate leaders aiming to navigate the complexities of the digital era.

Keywords: digital transformation, strategic management, artificial intelligence, Big Data, automation, business model, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасному світі цифрова трансформація стає визначальним фактором розвитку підприємств та організацій, що кардинально змінює підходи до стратегічного менеджменту. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, великі дані та автоматизовані системи прийняття рішень, дозволяє компаніям адаптуватися до динамічного ринкового середовища, підвищувати ефективність управління, оптимізувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність. Водночас ці процеси супроводжуються численними викликами, серед яких головними є потреба в нових управлінських компетенціях, загроза кібербезпеці, високі витрати на впровадження технологій та зміни в корпоративній культурі. Крім того, виникає проблема узгодження стратегічних цілей компанії з можливостями цифрових рішень, що вимагає створення нових управлінських моделей, які поєднують традиційні методи менеджменту із сучасними технологічними інструментами. Важливим аспектом є необхідність інтеграції цифрових стратегій у загальну систему управління, оскільки фрагментарне впровадження технологій без чіткого розуміння стратегічних перспектив може призвести до дисбалансу між інноваційним розвитком і поточними бізнес-процесами.

У науковій літературі та практичному середовищі активно досліджуються різні підходи до цифрової трансформації менеджменту, проте залишається відкритим питання щодо ефективного узгодження цифрових інновацій із довгостроковими бізнес-цілями. Тому важливим є виявлення механізмів адаптації підприємств до цифрового середовища та визначення стратегічних підходів, які дозволять максимально використати потенціал цифрових технологій для сталого розвитку бізнесу та підвищення конкурентних переваг. У цьому контексті стратегічний менеджмент у цифрову епоху потребує розробки комплексних підходів, які враховують не лише технологічний аспект, а й соціально-економічні фактори, зміни в управлінських парадигмах і необхід-

ність формування цифрових компетенцій у керівників та персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження свідчать про значне зростання уваги до цифрової трансформації в стратегічному менеджменті, що відображається у великій кількості публікацій, присвячених цьому питанню. Так, Портер (Porter, 1991) зазначає, що цифрові технології змінюють конкурентну структуру ринків і потребують адаптації стратегічних підходів компанії. Хендерсон і Ванкатараман (Henderson & Venkatraman, 1993) підкреслюють значення цифрової трансформації як ключового фактора розвитку сучасного бізнесу, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції технологічних змін у стратегічне управління [1; 2].

За даними досліджень Брінвольфссона та МакАфі, автоматизація та штучний інтелект докорінно змінюють бізнес-моделі та потребують нових компетенцій від управлінців. Дослідники акцентують увагу на тому, що цифровізація бізнесу передбачає не лише автоматизацію процесів, а й зміну корпоративної культури, перегляд стратегічних підходів до управління, а також формування нових моделей взаємодії з клієнтами та партнерами. У сучасній науковій літературі широко розглядається питання впровадження Big Data, штучного інтелекту, блокчейн-технологій і їхнього впливу на стратегічні рішення підприємств. Водночас, серед ключових невирішених проблем залишається питання адаптації традиційних методів стратегічного управління до швидкозмінного цифрового середовища, оскільки багато компаній стикаються з труднощами інтеграції інновацій без шкоди для існуючих бізнес-процесів. Крім того, актуальним є дослідження механізмів захисту інформації та кібербезпеки, оскільки цифровізація відкриває нові ризики витоку конфіденційних даних та атак на цифрові системи [3; 4; 5; 6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо дослідженими залишаються питання розробки ефективних моделей навчання управлінців, що дозволять їм ефективно керувати цифровими

процесами та адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Отже, аналіз літератури свідчить про те, що, незважаючи на значний прогрес у сфері цифрової трансформації, все ще існують аспекти, що потребують подальших досліджень, зокрема в напрямі інтеграції цифрових технологій у стратегічний менеджмент та розробки механізмів адаптації підприємств до цифрової економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є аналіз сучасних підходів до стратегічного менеджменту в умовах цифрової трансформації, визначення основних викликів та можливостей, що виникають у процесі адаптації компаній до цифрової економіки. У зв'язку з цим ключовими завданнями є дослідження ролі цифрових технологій у стратегічному управлінні, оцінка ефективності їх впровадження та розгляд змін, які відбуваються в управлінських процесах під впливом цифрових інновацій. Для досягнення поставленої мети необхідно провести аналіз використання таких інструментів, як великі дані, штучний інтелект, автоматизовані системи прийняття рішень та блокчейн-технології, оскільки вони відіграють ключову роль у трансформації стратегічного управління. Крім того, особлива увага приділяється дослідженню впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств, ефективність управління та організаційну структуру компаній. У рамках даної роботи передбачається також оцінка потенційних загроз цифрової економіки, таких як кібербезпека, нестача кваліфікованих кадрів та необхідність перегляду бізнес-моделей. Важливим завданням є розробка рекомендацій щодо адаптації традиційних управлінських підходів до цифрових реалій, визначення стратегій мінімізації ризиків та забезпечення стійкості компаній у швидкозмінному середовищі. Дослідження також спрямоване на виявлення перспектив розвитку цифрового менеджменту, аналіз новітніх тенденцій та прогнозування майбутніх змін у галузі стратегічного управління. Таким чином, результати роботи дозволять сформулювати комплексний підхід до цифрової трансформації стратегічного менеджменту та виробити ефективні механізми адаптації до умов цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація стала рушійною силою змін у стратегічному менеджменті, що змушує компанії переглядати свої управлінські підходи та інтегрувати інноваційні технології у всі сфери діяльності.

Основними компонентами цифрової трансформації в управлінні є штучний інтелект, великі дані, блокчейн-технології, автоматизовані системи прийняття рішень і хмарні обчислення. Ці інструменти дозволяють компаніям оптимізувати процеси управління, підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити високу конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах [7]. Наприклад, використання великих даних дає змогу підприємствам швидко аналізувати великі масиви інформації, виявляти тенденції та прогнозувати можливі ризики, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. Штучний інтелект використовується для автоматизації процесів, персоналізації взаємодії з клієнтами та вдосконалення стратегічного планування, а блокчейн-технології сприяють підвищенню рівня прозорості та безпеки бізнес-операцій. Однак інтеграція цих технологій вимагає зміни організаційної культури, підготовки кваліфікованих кадрів та адаптації бізнес-моделей до нових умов. Успішні кейси компаній, таких як Google, Amazon і Tesla, демонструють значні переваги цифровізації стратегічного управління, що дозволяє їм досягати високої продуктивності, оптимізувати витрати та швидко реагувати на зміни ринку [8; 11].

Ключовим аспектом цифрової трансформації є впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління, що передбачає використання технологічних рішень для покращення процесів прийняття рішень. Наприклад, автоматизовані системи прийняття рішень на основі машинного навчання дозволяють значно скоротити час на аналіз даних та вибір оптимальної стратегії розвитку компанії [8]. Окрім того, важливу роль відіграє цифровий маркетинг, який дозволяє ефективніше взаємодіяти з клієнтами через використання аналітики поведінки споживачів, прогнозування їхніх потреб і персоналізованих пропозицій. У зв'язку з цим стратегічні управлінці повинні адаптувати свої моделі управління до цифрової економіки, використовуючи сучасні технології для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Водночас залишається актуальним питання кібербезпеки, оскільки цифровізація бізнесу супроводжується зростанням кіберзагроз, що може вплинути на фінансову стійкість компаній. Це вимагає розробки ефективних систем захисту даних та впровадження багаторівневих механізмів безпеки для мінімізації потенційних ризиків.

Окрім технологічних аспектів, важливим є людський фактор у цифровій трансформації стратегічного менеджменту (табл. 1). Підготовка управлінців до роботи в умовах цифрової економіки стає ключовим викликом для бізнесу та освітніх закладів. Для успішного управління цифровими змінами необхідно розвивати нові компетенції у лідерів організацій, включаючи вміння працювати з цифровими інструментами, розуміння алгоритмів штучного інтелекту та аналітичне мислення.

Таблиця 1 узагальнює основні виклики та можливості цифрової трансформації у стратегічному менеджменті, демонструючи необхідність комплексного підходу до впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, що включає технічну, кадрову, безпекову та фінансову складові, а також юридичні та культурні аспекти. Запропонована класифікація дозволяє детальніше оцінити стратегічні ризики та переваги цифрових змін, сприяючи розробці ефективних управлінських рішень і довгострокових стратегій адаптації компаній до цифрового середовища.

З огляду на це, багато компаній інвестують у навчання персоналу, розробку програм під-

вищення кваліфікації та співпрацю з освітніми установами для формування майбутніх спеціалістів у сфері цифрового менеджменту. Прикладом є ініціативи таких компаній, як Microsoft та IBM, які розробляють навчальні курси з цифрових технологій та їх впровадження в бізнес-процеси. У підсумку, цифрова трансформація стратегічного менеджменту відкриває широкі можливості для розвитку підприємств, але водночас вимагає комплексного підходу, що охоплює технологічні, організаційні та людські аспекти, а також готовність до гнучких змін і адаптації до нових ринкових умов. Витрати на навчання персоналу можуть мати певні податкові пільги. В Україні, відповідно до п. 165.1.21 Податкового кодексу України, оплата навчання працівника роботодавцем може не оподатковуватися податком на доходи фізичних осіб та військовим збором за умови, що вона не перевищує трьох мінімальних заробітних плат на 1 січня відповідного року за кожен місяць навчання [10]. У 2024 році цей ліміт становив 21 300 грн. Якщо витрати перевищують цю суму, частина, що виходить за межі, обкладається податком. За даними Державної служби статистики

Таблиця 1

Основні виклики та можливості стратегічного менеджменту в цифрову епоху

№ з/п	Категорія	Виклики	Можливості
1.	Технології	Високі витрати на впровадження, швидка моральна застарілість технологій	Автоматизація процесів, підвищення продуктивності, аналіз великих даних
2.	Кадровий потенціал	Дефіцит спеціалістів, необхідність постійного навчання	Розвиток цифрових компетенцій, формування нових професій
3.	Безпека	Ризики кіберзагроз, витік даних	Впровадження інноваційних систем кіберзахисту, підвищення довіри клієнтів
4.	Стратегічне управління	Опір змінам, відсутність єдиної стратегії цифрової трансформації	Гнучкість бізнес-моделей, адаптація до швидких змін ринку
5.	Фінансовий аспект	Висока вартість цифровізації, потреба в значних інвестиціях	Зниження операційних витрат, розширення джерел доходів
6.	Ринок та клієнти	Змінювані потреби споживачів, конкуренція в цифровому середовищі	Персоналізовані послуги, підвищення лояльності клієнтів
7.	Юридичне регулювання	Відсутність чітких нормативних актів щодо цифрової трансформації	Розробка нових законодавчих ініціатив, стандартизація процесів
8.	Корпоративна культура	Небажання персоналу адаптуватися до змін, складність впровадження цифрових інструментів	Формування цифрового мислення, розвиток інноваційних практик

Джерело: власна розробка авторів

України, у 2023 році 36% компаній збільшили бюджети на розвиток та навчання персоналу. Це свідчить про зростання розуміння важливості інвестування у кваліфікацію працівників серед роботодавців [9].

У країнах Європейського Союзу підприємства витрачають на навчання персоналу в середньому 2,3% від фонду оплати праці, у США цей показник сягає 4%. В Україні він поки що нижчий, проте має позитивну динаміку [11].

Витрати на навчання персоналу є не просто статтею витрат, а стратегічною інвестицією в майбутнє компанії. В умовах динамічного ринку, цифрової трансформації та швидких змін економічного середовища саме компетентність персоналу стає визначальним фактором успіху. Отже, підприємствам слід не тільки збільшувати витрати на навчання, але й раціонально підходити до їх розподілу, враховуючи новітні освітні тренди та можливості техноло-

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що цифрова трансформація є ключовим фактором сучасного стратегічного менеджменту, оскільки вона кардинально змінює підходи до управління, оптимізації бізнес-процесів і прийняття рішень. Інтеграція цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та автоматизовані системи, забезпечує компаніям нові

можливості для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності до швидкозмінного середовища. Водночас впровадження цифрових інструментів супроводжується низкою викликів, включаючи необхідність перебудови організаційних структур, підготовки кваліфікованих кадрів, управління кібербезпекою та оптимізації витрат на цифровізацію.

Подальші дослідження в цьому напрямку можуть бути зосереджені на розробці ефективних стратегій адаптації компаній до цифрової економіки, вдосконаленні методів інтеграції цифрових рішень у бізнес-моделі та вивченні впливу цифровізації на корпоративну культуру. Важливим напрямком також є аналіз ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією, та розробка механізмів їхнього мінімізації. Додаткової уваги потребує дослідження впливу цифрових технологій на прийняття стратегічних рішень, що включає застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ринкових змін та моделювання майбутніх сценаріїв розвитку.

Таким чином, стратегічний менеджмент у цифрову епоху є динамічною та багатогранною сферою, що потребує гнучкого підходу до впровадження інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Porter, M. E. Towards a dynamic theory of strategy // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12(S2). – P. 95–117.
- Henderson, J. C., Venkatraman, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations // *IBM Systems Journal*. – 1993. – Vol. 32(1). – P. 4–16. <https://ieeexplore.ieee.org/document/5387398>
- Грінка, Т. І., Немченко, Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні // *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. – 2023. – № 9(42). – С. 49–57. [https://economics.kntu.kr.ua/archive/9\(42\)/42_Hrinka.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Hrinka.html)
- Панкратова, О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 33. – С. 336–341. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927>
- Кобушко, Я. В., Манжол, Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій // *Проблеми та перспективи менеджменту*. – 2023. – № 10. – С. 4–8. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08>
- Коломоєць, Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності // *Сталий розвиток економіки*. – 2024. – № 4(51). <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084>
- Лобунець, Т., Ямполь, Ю., Журавльова, І. Інновації та цифрова трансформація в міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій // *Актуальні проблеми економіки*. – 2024. – № 1. – С. 15–28. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/15>
- Sysoieva, I., Pohrishchuk, B., Pukas, A., Tsikhanovska, O., Vatslavskyi, O., Sydorovych, O. Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. – 2023. – P. 191-195. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275328>

9. Державна служба статистики України. Витрати на робочу силу. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2025).
10. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n7557>
11. Дослідження ринку праці України за 2023 рік. URL: <https://news.dtki.ua>

REFERENCES:

1. Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.
2. Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16. <https://ieeexplore.ieee.org/document/5387398>
3. Грінка, Т. І., & Немченко, Т. А. (2023). Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, (9(42)), 49–57. [https://economics.kntu.kr.ua/archive/9\(42\)/42_Hrinka.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Hrinka.html)
4. Панкратова, О. М. (2021). Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*, (33), 336–341. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927>
5. Кобушко, Я. В., & Манжол, Б. В. (2023). Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*, (10), 4–8. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08>
6. Коломоєць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4(51)). <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084>
7. Лобунець, Т., Ямполь, Ю., & Журавльова, І. (2024). Інновації та цифрова трансформація в міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Актуальні проблеми економіки*, (1), 15–28. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/15>
8. I. Sysoieva, B. Pohrishchuk, A. Pukas, O. Tsikhanovska, O. Vatslavskiyi and O. Sydorovych (2023). Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions, *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, pp. 191-195. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275328>
9. State Statistics Service of Ukraine. Labor cost expenditures [Electronic resource]. – Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI [Electronic resource]. – Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n7557>
11. Labor market research of Ukraine for 2023 [Electronic resource] // Debit-Credit. – Available at: <https://news.dtki.ua>,