

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 3.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.133>

УДК 338.24:004

О. Й. Вівчар,

к. е. н, доцент, доцент кафедри фінансів,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8860-9045>

І. М. Творидло,

аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6156-6394>

І. Ю. Корабель,

аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2843-9525>

О. М. Творидло,

аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1625-4230>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

O. Vivchar,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Lviv Polytechnic National University

I. Tvoridlo,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

I. Korabel,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

O. Tvoridlo,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

У статті досліджено сутність категорії У статті досліджено особливості стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано актуальність впровадження цифрових технологій у систему управління підприємствами з метою підвищення ефективності їх діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг. Розглянуто основні підходи до стратегічного управління підприємствами та визначено вплив цифрових технологій на процес прийняття управлінських рішень. Проаналізовано роль сучасних цифрових інструментів, зокрема технологій Big Data, штучного інтелекту, цифрових платформ та автоматизації бізнес-процесів, у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств. Визначено ключові напрями вдосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації, зокрема інтеграцію цифрових технологій у процеси управління, трансформацію бізнес-моделей, розвиток цифрових компетенцій персоналу та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських рішень. Обґрунтовано, що ефективне використання цифрових технологій сприяє підвищенню гнучкості підприємств, оптимізації бізнес-процесів та зміцненню їх конкурентних позицій у сучасному економічному середовищі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням практичних механізмів цифрової трансформації стратегічного управління підприємствами та оцінюванням ефективності використання цифрових технологій у процесі формування стратегічних рішень.

The article examines the essence of the category The article examines the peculiarities of strategic management of enterprises in the context of the digital transformation of the economy. In recent years, the rapid development of digital technologies has significantly changed the conditions of enterprise functioning, requiring the adaptation of traditional management approaches to new technological and economic realities. Digitalization processes are transforming business models, management systems, and the mechanisms of interaction between enterprises and market participants. Therefore, the formation of effective strategic management approaches that take into account the opportunities and challenges of the digital economy has become an important scientific and practical task.

The study substantiates the importance of integrating digital technologies into the strategic management system of enterprises in order to improve the efficiency of managerial decision-making and enhance the flexibility of organizational processes. Special attention is paid to the analysis of the role of modern digital technologies such as Big Data, artificial intelligence, digital platforms, and business process automation in shaping strategic decisions and strengthening the competitive advantages of enterprises. The research analyzes the influence of digital technologies on the strategic development of enterprises and identifies the key directions for improving strategic management under conditions of digitalization. It is emphasized that the use of digital tools allows enterprises to process large volumes of information, improve analytical support for decision-making, optimize business processes, and respond more effectively to changes in the external environment. Digital platforms and intelligent systems create new opportunities for business development, expansion of markets, and strengthening of interaction with customers and partners. The article also identifies the main directions for improving the strategic management system of enterprises in the digital economy. These include the integration of digital technologies into management processes, transformation of traditional business models, development of digital competencies of personnel, implementation of modern information and analytical systems, and the formation of flexible organizational structures capable of adapting to rapidly changing market conditions. The implementation of these directions contributes to increasing the efficiency of enterprise management and ensuring long-term sustainable development. The results of the research indicate that digital transformation becomes one of the key factors influencing the effectiveness of strategic management of enterprises. The successful integration of digital technologies into management processes allows enterprises to strengthen their competitive positions, increase operational efficiency, and form new sources of value creation.

Ключові слова: *стратегічне управління; підприємство; цифрова трансформація; цифрові технології; управлінські рішення; конкурентоспроможність; цифрова економіка.*

Keywords: *strategic management; enterprise; digital transformation; digital technologies; managerial decision-making; competitiveness; digital economy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що зумовлює трансформацію бізнес-процесів, зміну моделей управління та формування нових підходів до стратегічного розвитку підприємств [1]. Цифровізація економічних процесів, поширення інформаційних технологій, використання великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ створюють нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств, водночас формуючи додаткові виклики для системи управління. У таких умовах особливого значення набуває стратегічне управління, яке повинно забезпечувати адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, сприяти формуванню конкурентних переваг та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Разом з тим цифрова трансформація економіки змінює характер управлінських рішень, структуру організаційних процесів та механізми взаємодії підприємств із ринком, що потребує переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління. Підприємства змушені інтегрувати цифрові технології у свою діяльність, модернізувати бізнес-моделі та формувати нові управлінські інструменти, здатні забезпечити ефективне функціонування в умовах цифрової економіки. Недостатній рівень адаптації стратегічного управління до умов цифровізації може призводити до зниження конкурентоспроможності підприємств, втрати ринкових позицій та неефективного використання ресурсів.

У зв'язку з цим виникає потреба у поглибленому дослідженні особливостей стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки, визначенні ключових факторів впливу цифрових технологій на процеси стратегічного розвитку та формуванні ефективних управлінських підходів, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їх сталого розвитку. Вирішення зазначених питань має важливе наукове та практичне значення,

оскільки дозволяє сформувати сучасні механізми стратегічного управління, здатні забезпечити ефективну адаптацію підприємств до умов цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки привертає значну увагу науковців та практиків. У сучасних дослідженнях розглядаються питання впливу цифрових технологій на управлінські процеси, трансформацію бізнес-моделей та формування нових стратегічних підходів до розвитку підприємств.

Зокрема, у працях Г. Віала цифрова трансформація розглядається як процес глибоких змін у діяльності організацій, що охоплює трансформацію бізнес-процесів, моделей створення цінності та взаємодії з клієнтами [2]. Дослідження С. Крауса та співавторів присвячені аналізу еволюції наукових підходів до цифрової трансформації у сфері бізнесу та менеджменту, де показано зростання інтересу до інтеграції цифрових технологій у стратегічне управління підприємствами [3].

Окремі дослідження зосереджені на взаємозв'язку між цифровою трансформацією та стратегічним управлінням. Так, у роботах Б. С. Рего та співавторів проведено систематичний огляд літератури, у якому встановлено, що дослідження взаємодії цифрової трансформації та стратегічного управління лише формуються та потребують подальшого наукового розвитку [4]. Інші науковці акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація впливає не лише на технологічні аспекти діяльності підприємств, але й на організаційну культуру, систему лідерства та процеси прийняття управлінських рішень [5; 6].

Вітчизняні дослідники також приділяють увагу питанням цифровізації підприємств та її впливу на стратегічний розвиток бізнесу. У наукових працях аналізуються проблеми впровадження цифрових технологій, формування цифрових бізнес-моделей та підвищення конкурентоспроможності підприємств у нових економічних умовах [7].

Водночас підкреслюється необхідність удосконалення системи стратегічного управління з урахуванням цифрових змін, розвитку цифрової інфраструктури та інтеграції інноваційних технологій у діяльність підприємств.

Попри значну кількість наукових досліджень, питання формування ефективних механізмів стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки потребує подальшого поглибленого вивчення. Особливо актуальним залишається визначення ключових факторів цифрової трансформації, що впливають на стратегічний розвиток підприємств, а також розроблення сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки та визначення основних напрямів підвищення ефективності управлінських рішень у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні сучасних підходів до стратегічного розвитку підприємств. Активне впровадження інформаційних систем, інструментів обробки даних та цифрових платформ змінює характер управлінських процесів, створює нові можливості для аналізу ринкового середовища, прогнозування тенденцій розвитку та формування ефективних стратегічних рішень. У сучасних умовах цифрова трансформація стає одним із важливих чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність праці та покращити якість управлінських рішень.

Одним із важливих інструментів цифровізації є технології Big Data, які забезпечують можливість обробки великих обсягів інформації та отримання аналітичних даних для прийняття стратегічних рішень. Завдяки використанню великих масивів даних підприємства можуть більш точно прогнозувати поведінку споживачів, аналізувати ринкові тенденції та

визначати перспективні напрями розвитку. Використання аналітики даних сприяє формуванню більш обґрунтованих стратегій розвитку підприємств та підвищує ефективність управлінських рішень.

Важливе значення у стратегічному розвитку підприємств має також застосування технологій штучного інтелекту. Системи штучного інтелекту дозволяють автоматизувати процеси аналізу даних, прогнозування попиту, оптимізації виробничих та логістичних процесів. Використання таких технологій дає можливість підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати нові конкурентні переваги. Крім того, штучний інтелект сприяє підвищенню точності прогнозування та підтримує процес прийняття управлінських рішень на стратегічному рівні.

Суттєвий вплив на стратегічний розвиток підприємств мають також цифрові платформи, які забезпечують інтеграцію різних учасників ринку, спрощують взаємодію з клієнтами та партнерами, а також створюють нові можливості для розвитку бізнесу. Цифрові платформи дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність комунікації з клієнтами.

Ще одним важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація бізнес-процесів. Використання автоматизованих систем управління дозволяє оптимізувати виробничі, логістичні та управлінські процеси, зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Автоматизація сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та покращує контроль за виконанням стратегічних планів.

Основні цифрові технології, що впливають на стратегічний розвиток підприємств, наведено в Табл. 1.

Таблиця 1. Основні цифрові технології та їх вплив на стратегічний розвиток підприємств

Цифрова технологія	Основні можливості	Вплив на стратегічний розвиток
Big Data	Аналіз великих обсягів інформації	Підвищення якості стратегічних рішень, прогнозування ринкових тенденцій
Штучний інтелект	Інтелектуальний аналіз даних, прогнозування	Оптимізація бізнес-процесів, формування нових конкурентних переваг
Цифрові платформи	Інтеграція учасників ринку, онлайн-взаємодія	Розширення ринків збуту, розвиток нових бізнес-моделей
Автоматизація	Оптимізація та прискорення бізнес-процесів	Зниження витрат, підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [8-10].

Використання цифрових технологій у стратегічному управлінні підприємствами сприяє формуванню нових можливостей для розвитку бізнесу. Зокрема, можна виділити основні стратегічні переваги цифрової трансформації:

- підвищення ефективності управлінських рішень на основі аналітики даних;
- оптимізація бізнес-процесів та зниження операційних витрат;
- підвищення гнучкості підприємства та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища;
- створення нових бізнес-моделей та розширення ринків збуту;
- посилення конкурентних позицій підприємства на національних і міжнародних ринках.

Таким чином, цифрові технології стають важливим фактором стратегічного розвитку підприємств, оскільки забезпечують можливість підвищення ефективності управління, створення нових конкурентних переваг та адаптації до умов цифрової економіки. Інтеграція сучасних цифрових інструментів у систему стратегічного управління дозволяє підприємствам підвищити результативність своєї діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток.

Напрями вдосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації. Цифровізація економіки зумовлює необхідність трансформації підходів до стратегічного управління підприємствами, оскільки традиційні управлінські моделі не завжди відповідають вимогам сучасного динамічного середовища. Швидкий розвиток інформаційних технологій, поширення цифрових платформ та автоматизація бізнес-процесів потребують адаптації стратегічних підходів до управління, спрямованих на підвищення гнучкості підприємств, їх інноваційного потенціалу та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У таких умовах стратегічне управління повинно враховувати нові технологічні можливості, забезпечувати інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси та сприяти формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Одним із важливих напрямів удосконалення стратегічного управління є інтеграція цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем дозволяє підприємствам ефективніше аналізувати ринкове середовище, прогнозувати можливі ризики та визначати перспективні напрями розвитку. Завдяки використанню цифрових інструментів підприємства можуть оперативно обробляти великі обсяги інформації, що сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень та покращенню якості управління.

Важливим напрямом адаптації стратегічного управління до умов цифрової економіки є також трансформація бізнес-моделей підприємств. Цифровізація створює нові можливості для розвитку інноваційних форм організації бізнесу, розширення каналів збуту та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами [1]. У цьому контексті підприємства повинні орієнтуватися на використання цифрових платформ, електронної комерції та інтелектуальних систем управління, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Ще одним важливим напрямом удосконалення стратегічного управління є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Успішна реалізація

цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня підготовки працівників та їх здатності ефективно використовувати сучасні технології у професійній діяльності. Тому підприємства повинні приділяти особливу увагу підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку цифрових навичок та формуванню інноваційної корпоративної культури, яка сприятиме впровадженню нових технологій.

Крім того, важливим напрямом розвитку стратегічного управління є підвищення гнучкості організаційних структур підприємств [10]. У цифровій економіці ефективними стають більш адаптивні та децентралізовані моделі управління, які забезпечують швидке прийняття рішень та ефективну координацію діяльності різних підрозділів. Використання гнучких організаційних структур дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати ефективність управління.

Основні напрями вдосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації можна узагальнити таким чином:

- інтеграція цифрових технологій у процес стратегічного управління;
- трансформація бізнес-моделей підприємств відповідно до вимог цифрової економіки;
- розвиток цифрових компетенцій та підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських рішень;
- формування гнучких організаційних структур управління;
- активізація інноваційної діяльності підприємств.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації передбачає комплексні зміни у системі управління, які охоплюють технологічні, організаційні та кадрові аспекти діяльності. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки стратегічне управління підприємствами набуває особливого значення, оскільки забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг та адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Проведене дослідження показало, що впровадження цифрових технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту, цифрових платформ та автоматизації бізнес-процесів, суттєво впливає на процес формування стратегічних рішень і сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам покращити аналітичну підтримку управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити гнучкість організаційної структури та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Водночас ефективна реалізація стратегічного управління в умовах цифровізації потребує комплексної адаптації управлінських підходів, зокрема інтеграції цифрових технологій у систему управління, трансформації бізнес-моделей підприємств, розвитку цифрових компетенцій персоналу та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням практичних механізмів цифрової трансформації системи стратегічного управління підприємствами, оцінюванням ефективності використання цифрових технологій у процесі прийняття стратегічних рішень, а також дослідженням впливу цифровізації на формування нових бізнес-моделей і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Bashynska I., Prokopenko O. Leveraging Artificial Intelligence for Circular Economy: Transforming Resource Management, Supply Chains, and Manufacturing Practices. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2024. Vol. 28. No. 2. PP. 85-91.
2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. PP. 118–144.
3. Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., Weinmann, A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. Article 102466.
4. Rêgo B.S., Jayantilal S., Ferreira J.J. Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2022. Vol. 13. PP. 3195–3222.
5. Banciu D., Vevera A.V., Popa, I. Digital transformation impact on organization management and several necessary protective actions. *Studies in Informatics and Control*. 2023. Vol. 32. No. 1. PP. 49–56.
6. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov T., Järvis M., Kovalska, K., Saiensus, M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 2. Article 558.
7. Шостак Л., Білоц І. Розробка бізнес-моделі цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (Економічні науки)*. 2025. № 2(55). С. 141–149.
8. Vdovichena O., Hildebrant, K. The impact of digital technologies on business development and the country's economy. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics*. 2024. Vol. 95. No. 3. PP. 8–25.

9. Huang Q., Tang Y. Enterprise Digital Transformation Strategy: The Impact of Digital Platforms. *Entropy*. 2025. Vol. 27. No. 3. Article 295.

10. McIntyre D.P., Srinivasan A. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38. PP. 141–160.

References

1. Bashynska, I. and Prokopenko, O. (2024). “Leveraging Artificial Intelligence for Circular Economy: Transforming Resource Management, Supply Chains, and Manufacturing Practices”, *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, vol. 28, no. 2, pp. 85-91.

2. Vial, G. (2019), “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144.

3. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P., Kailer, N. and Weinmann, A. (2022), “Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo”, *International Journal of Information Management*, vol. 63, article102466.

4. Rêgo, B.S., Jayantilal, S. and Ferreira, J.J. (2022), “Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature”, *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 13, pp. 3195–3222.

5. Banciu, D., Vevera, A.V. and Popa, I. (2023), “Digital transformation impact on organization management and several necessary protective actions”, *Studies in Informatics and Control*, vol. 32, no. 1, pp. 49–56.

6. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Jarvis, M., Kovalska, K. and Saiensus, M. (2024), “Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities”, *Sustainability*, vol. 16, no. 2, article 558.

7. Shostak, L.V. and Bilots, I.O. (2025), “Development of business models of digital transformation in Ukraine: challenges, opportunities and strategic

guidelines”, *Opportunities and Strategic Priorities. Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences Series)*, vol. 55, no. 2, pp. 141–149.

8. Vdovichenko, O. and Hildebrandt, K. (2024), “The impact of digital technologies on business development and the country's economy”, *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, vol. 95, no. 3, pp. 8–25.

9. Huang, Q. and Tang, Y. (2025). Enterprise Digital Transformation Strategy: The Impact of Digital Platforms. *Entropy*, vol. 27, no. 3, article 295.

10. McIntyre, D.P. and Srinivasan, A. (2017), “Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps”, *Strategic Management Journal*, vol. 38, pp. 141–160.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26

Прорецензовано / Revised: 18.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26