

УДК 005.21:005.591.6:004

DOI: 10.31673/2786-7412.2026.010327

Микола ЄЖЕЄВ

кандидат військових наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-7451-1573
e-mail: ezhejv@ukr.net

Mykola YEZHEEV

Ph.D. of military sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of management and administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0001-7451-1573
e-mail: ezhejv@ukr.net

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ
В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**DIGITALIZATION AND INNOVATION
IN STRATEGIC MANAGEMENT**

Анотація. У статті досліджено роль цифровізації та інновацій у трансформації системи стратегічного управління в умовах глобальної нестабільності та прискореного технологічного розвитку. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є не лише інструментом модернізації управлінських процесів, а й ключовим чинником підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності державних і корпоративних структур. Розкрито сутність цифровізації як комплексного процесу інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та платформних рішень у системі стратегічного планування й реалізації управлінських рішень.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку цифрового врядування, зокрема впровадження інструментів електронної демократії, аналітики даних, автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Визначено, що інновації у стратегічному управлінні сприяють підвищенню прозорості, оптимізації ресурсного забезпечення, формуванню довгострокових стратегій розвитку та посиленню інституційної спроможності органів влади. Особливу увагу приділено питанням ризиків цифрової трансформації, серед яких кіберзагрози, алгоритмічна упередженість, дефіцит цифрових компетентностей і нормативно-правові обмеження.

Доведено, що успішна реалізація цифрових стратегій потребує системного підходу, інтеграції інноваційних технологій у стратегічне планування, формування цифрової культури управління та розвитку людського капіталу. Зроблено висновок, що цифровізація та інновації є визначальними чинниками модернізації стратегічного управління та забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах.

Ключові слова: цифровізація, стратегічне управління, інновації, штучний інтелект, цифрова трансформація, управлінські рішення.

Abstract. *The article explores the role of digitalization and innovation in the transformation of the strategic management system in the context of global instability and accelerated technological development. It is substantiated that digital transformation is not only a tool for modernizing management processes, but also a key factor in increasing the efficiency, adaptability and competitiveness of state and corporate structures. The essence of digitalization is revealed as a complex process of integrating information and communication technologies, big data, artificial intelligence and platform solutions into the system of strategic planning and implementation of management decisions. The current trends in the development of digital governance are analyzed, in particular the introduction of e-democracy tools, data analytics, and automated decision-making support systems. It is determined that innovations in strategic management contribute to increasing transparency, optimizing resource provision, forming long-term development strategies and strengthening the institutional capacity of government bodies. Particular attention is paid to the issues of risks of digital transformation, including cyber threats, algorithmic bias, digital competence deficit and regulatory restrictions. It is proven that the successful implementation of digital strategies requires a systematic approach, integration of innovative technologies into strategic planning, formation of a digital culture of management and development of human capital. It is concluded that digitalization and innovation are decisive factors in the modernization of strategic management and ensuring sustainable development in modern conditions.*

Keywords: *digitalization, strategic management, innovation, artificial intelligence, digital transformation, management decisions.*

Постановка проблеми та її актуальність. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, автоматизації бізнес-процесів та платформних рішень зумовлюють докорінну трансформацію підходів до стратегічного управління. Цифровізація перестає бути виключно технологічним трендом і перетворюється на системний фактор формування конкурентоспроможності організацій, державних інституцій та економік загалом. У цих умовах традиційні моделі стратегічного планування, що базуються на довгострокових прогнозах і відносно стабільному середовищі, втрачають ефективність.

Проблема полягає в тому, що значна частина організацій впроваджує цифрові інструменти фрагментарно, без інтеграції їх у загальну систему стратегічного управління. У результаті цифрові ініціативи не забезпечують очікуваного стратегічного ефекту, а інноваційна діяльність носить ситуативний характер. Виникає суперечність між високою швидкістю технологічних змін і інерційністю управлінських структур, що гальмує реалізацію потенціалу цифрових трансформацій.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах глобальної нестабільності, геополітичних викликів та необхідності відновлення економіки України. Для державного та корпоративного секторів цифровізація стає інструментом підвищення прозорості, ефективності, гнучкості та адаптивності стратегічних рішень. Водночас відсутність комплексного методологічного підходу

до інтеграції цифрових технологій та інновацій у стратегічне управління знижує результативність реформ і стримує сталий розвиток.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності переосмислення теоретичних засад і практичних механізмів стратегічного управління в умовах цифрової трансформації, розроблення моделей поєднання цифровізації та інноваційної діяльності як взаємодоповнювальних процесів. Актуальність дослідження зумовлена потребою формування адаптивних, гнучких та інноваційно орієнтованих стратегій розвитку, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійкість організацій у цифровій економіці.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій (2018-2025) щодо цифровізації та інновацій у стратегічному управлінні показує наступні результати. Зокрема, дослідження [1] підтверджує, що цифровізація значно підсилює управлінські рішення, але її вплив варіюється залежно від галузі, що потребує адаптивних цифрових стратегій.

Автори [2] аналізують застосування цифрових технологій для підвищення ефективності стратегічних рішень, покращення взаємодії з користувачами та трансформації каналів обслуговування. Висвітлено практичні рекомендації щодо впровадження цифрових інновацій у стратегічне управління організацій.

В роботі [3] розглядається вплив цифрових платформ та аналітики на управлінські процеси в державному секторі, а також роль європейських ініціатив у підтримці цифрової системи управління.

Дослідження [4] підкреслює, що цифрові компетенції лідерів стали ключовим чинником успішної цифрової трансформації організацій та закладів освіти.

Наукова праця [5] формулює методологічні засади інтеграції цифрових інструментів у стратегію управління підприємством та висвітлює ключові виклики цифрової зрілості.

Міжнародна стаття [6] досліджує, як стратегія цифрової трансформації впливає на інновації та ефективність організацій, що важливо для розуміння механізмів перетворень у стратегічному управлінні.

Академічна робота [7] розширює підходи до стратегічного управління через інтеграцію AI-інструментів, що змінює традиційну роль управлінських рішень і стратегічного планування. Бібліометричне дослідження AI в менеджменті показує, що штучний інтелект стає ключовою темою в менеджмент-дослідженнях, пов'язуючи цифрову трансформацію з інноваціями та прийняттям рішень.

З позицій теорії динамічних здібностей, розкритої у журналі [11], стратегічна конкурентоспроможність формується через здатність організації інтегрувати, перебудовувати та реорганізувати внутрішні й зовнішні ресурси відповідно до змін середовища. Цифрові технології виступають каталізатором таких змін.

У статті обґрунтовується доцільність формування інтегрованої моделі стратегічного управління, що включає такі компоненти:

1. Цифрова стратегія - визначення пріоритетів цифрового розвитку.
2. Інноваційна екосистема - підтримка стартапів, партнерств і відкритих інновацій.
3. Цифрове лідерство - розвиток компетентностей керівників.
4. Аналітика та управління даними - використання Big Data для прогнозування та контролю.

5. Гнучкі організаційні структури - перехід до agile-підходів.

Запропонована модель орієнтована на забезпечення стратегічної гнучкості та довгострокової стійкості організації.

Таким чином в науковій літературі спостерігаються наступні ключові тренди: сучасні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація не лише автоматизує процеси, але й змінює стратегічну логіку управління, орієнтуючи її на гнучкість, здатність адаптуватися і використання даних для підтримки рішень; цифрові інструменти - як аналітика даних, AI, хмарні сервіси - виступають не просто технологіями, а стратегічними активами для інноваційного розвитку; дослідження стратегічної цінності цифрової грамотності підкреслюють, що саме людські ресурси та компетентності стають ключовою передумовою ефективною цифровою стратегією; публікації останніх років демонструють, що цифрова трансформація стратегічного управління у державному секторі набуває нових змістів, поєднуючи відкритість, прозорість та адаптивність цифрової ери.

Мета статті «Цифровізація та інновації в стратегічному управлінні» полягає у теоретичному обґрунтуванні та узагальненні концептуальних засад інтеграції цифрових технологій та інноваційних підходів у систему стратегічного управління, а також у визначенні практичних механізмів їх застосування для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

Проаналізувати сучасні наукові підходи до трактування цифровізації та інновацій у стратегічному управлінні.

Визначити вплив цифрових технологій (штучний інтелект, великі дані, хмарні рішення, цифрові платформи) на трансформацію стратегічних процесів.

Дослідити взаємозв'язок між цифровою зрілістю організації та її інноваційним потенціалом.

Обґрунтувати модель інтеграції цифрових інструментів у стратегічне планування та управління розвитком.

Окреслити напрями вдосконалення стратегічного управління в умовах цифрової трансформації економіки України.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація сучасної держави зумовлює глибоку трансформацію підходів до стратегічного управління. Якщо традиційні моделі ґрунтувалися на довгостроковому прогнозуванні та відносній стабільності зовнішнього середовища, то в умовах цифрової турбулентності стратегія набуває характеру динамічного, адаптивного процесу, що базується на аналізі даних у реальному часі та інноваційних управлінських рішеннях.

У сучасних дослідженнях цифрова трансформація розглядається як системний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що призводить до зміни бізнес-моделей, організаційної культури та механізмів прийняття стратегічних рішень. Зокрема, у праці [8] підкреслюється, що успішна цифрова трансформація залежить не лише від технологій, а передусім від людського капіталу та стратегічного лідерства.

Вагомий внесок у розвиток концепції цифрової трансформації зроблено у статті [9], де цифровізація визначається як міждисциплінарний феномен, що поєднує стратегію, маркетинг, інноваційний менеджмент і організаційну поведінку. Це дозволяє розглядати цифровізацію не як окремий технологічний проєкт, а як комплексну стратегічну зміну.

Цифрові технології (штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, цифрові платформи) змінюють логіку стратегічного планування. Вони забезпечують:

- підвищення точності стратегічного аналізу завдяки використанню аналітики даних;
- скорочення часу ухвалення управлінських рішень;
- формування нових цифрових бізнес-моделей;
- персоналізацію продуктів і послуг.

У статті [10] наголошується, що цифрова трансформація створює нову архітектуру стратегічного управління, в якій дані стають ключовим ресурсом формування конкурентних переваг.

Цифровізація та інновації є взаємопов'язаними процесами. Інноваційна діяльність забезпечує створення нових продуктів, сервісів і управлінських рішень, тоді як цифрові інструменти підсилюють їх масштабування та ефективність.

В умовах трансформації України цифровізація стратегічного управління набуває особливого значення. Вона сприяє:

- підвищенню прозорості управлінських процесів;
- оптимізації використання ресурсів;
- інтеграції у європейський цифровий простір;
- формуванню інноваційної економіки знань.

Таким чином, викладений матеріал підтверджує, що цифровізація та інновації формують нову парадигму стратегічного управління, засновану на даних, гнучкості та технологічній інтеграції. Подальший розвиток цієї парадигми потребує комплексного підходу до поєднання технологічних рішень, організаційних змін і розвитку людського капіталу.

Висновки та перспективи досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація та інновації формують якісно нову парадигму стратегічного управління, в якій ключовими ресурсами стають дані, цифрові технології та людський капітал.

Цифрова трансформація змінює не лише інструментарій управління, а й саму логіку формування та реалізації стратегії, орієнтуючи її на гнучкість, швидкість реагування та інтеграцію інноваційних рішень.

Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління в умовах цифрової економіки передбачає:

- системну інтеграцію цифрових технологій у процеси стратегічного аналізу та планування;
- формування цифрової стратегії як складової загальної корпоративної або публічної стратегії;
- розвиток інноваційної екосистеми організації;
- підвищення рівня цифрових компетентностей управлінського персоналу;
- застосування аналітики даних для підтримки стратегічних рішень.

Доведено, що цифровізація виступає каталізатором інноваційного розвитку, забезпечуючи масштабованість, ефективність та прозорість управлінських процесів. Водночас відсутність комплексного підходу до цифрової трансформації може призвести до фрагментарності змін і зниження стратегічної результативності.

Для України цифровізація стратегічного управління є не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й важливим чинником післявоєнного відновлення, модернізації економіки та інтеграції до європейського цифрового

простору. У цьому контексті стратегічне управління має поєднувати інноваційність, інституційну спроможність і цифрову зрілість.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є:

1. Розроблення кількісних методик оцінювання цифрової зрілості організацій у системі стратегічного управління.
2. Дослідження впливу штучного інтелекту та Big Data на якість стратегічних управлінських рішень.
3. Формування моделей інтеграції цифрових платформ у державне стратегічне управління.
4. Аналіз ризиків цифрової трансформації (кібербезпека, цифрова нерівність, організаційний опір змінам).
5. Розроблення адаптивних стратегічних моделей для умов кризової та післякризової економіки.

Таким чином, подальший розвиток теоретико-методологічних засад цифровізації та інновацій у стратегічному управлінні сприятиме формуванню ефективних управлінських систем, здатних забезпечити стійкий розвиток організацій у цифрову епоху.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гриценко А. А. Цифровізація економіки як фактор стратегічного розвитку підприємств. Економіка України. 2020. № 7. С. 4–18.
2. Дикань В. Л., Корінь М. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 252–258.
3. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 24.02.2026).
4. Ковтуненко К. В., Шевченко О. А. Інноваційні підходи до стратегічного управління в умовах цифровізації. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 73. С. 38–43.
5. Савчук В. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах цифрової економіки. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 5. С. 45–52.
6. Fascinari M., English V. The impact of artificial intelligence on strategic technology management: a mixed-methods analysis of resources, capabilities, and human-AI collaboration. URL: <https://arxiv.org/abs/2512.08938> (accessed: 25.02.2026).
7. Fascinari M., English V. The impact of artificial intelligence on strategic technology management: a mixed-methods analysis of resources, capabilities, and human-AI collaboration. URL: <https://arxiv.org/abs/2512.08938> (accessed: 25.02.2026).
8. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J. R., Andrus G. R. The technology fallacy: how people are the real key to digital transformation. Cambridge (MA): MIT Press, 2019. 280 p. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262545112/the-technology-fallacy/>
9. Verhoef P. C. et al. 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>

10. Vial G. Understanding digital transformation: a review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, № 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
11. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, Issue 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

REFERENCES

1. Hrytsenko, A. A. (2020). Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak faktor stratehichnoho rozvytku pidpriemstv. *Ekonomika Ukrainy*, (7), 4–18.
2. Dykan, V. L., & Korin, M. V. (2021). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Biznes Inform*, (3), 252–258.
3. Kraus, N. M., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: Trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku. *Efektivna ekonomika*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Kovtunencko, K. V., & Shevchenko, O. A. (2022). Innovatsiini pidkhody do stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovizatsii. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (73), 38–43.
5. Savchuk, V. P. (2022). Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Aktualni problemy ekonomiky*, (5), 45–52.
6. Fascinari, M., & English, V. (2026). *The impact of artificial intelligence on strategic technology management: A mixed-methods analysis of resources, capabilities, and human-AI collaboration*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2512.08938>
7. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
8. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
9. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
10. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Received (надійшла до редакції): 26.02.2026

Accepted (прийнята до друку): 17.03.2026

Published (опублікована): 25.03.2026