

УДК 005.8:004

Опалов Олександр Анатолійович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин та європейської
інтеграції
Поліський національний університет
ORCID: 0000-0003-1984-8477

Гльоза Ілля Володимирович
аспірант кафедри менеджменту та
маркетингу
Поліського національного університету
ORCID: 0009-0001-0095-1821

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-26

КОНЦЕПЦІЯ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються активною цифровізацією економіки, глобалізацією ринків та зростанням рівня конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до нових управлінських моделей, заснованих на використанні цифрових технологій.

Цифровий менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення стратегічного розвитку підприємств, оскільки дозволяє інтегрувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології у всі рівні управління, підвищувати ефективність бізнес-процесів та формувати конкурентні переваги.

Водночас впровадження цифрового менеджменту потребує системного підходу, що передбачає визначення його структури, складових елементів та механізмів впливу на стратегічний розвиток підприємства. Це обумовлює актуальність дослідження концепції цифрового менеджменту як інструменту забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємств.

Мета. Метою дослідження є розкриття теоретико-методичних засад цифрового менеджменту та обґрунтування його ролі як інструменту стратегічного розвитку підприємства, а також формування інтегрованої багаторівневої моделі цифрового менеджменту, яка дозволяє систематизувати його складові та визначити їх взаємозв'язок у процесі управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері цифрової трансформації, менеджменту та інформаційних технологій; сучасні концепції цифрового менеджменту та стратегічного розвитку підприємств; аналітичні підходи до оцінки ефективності впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення сутності та складових цифрового менеджменту); метод аналізу та синтезу (для дослідження взаємозв'язку між елементами цифрового менеджменту та стратегічним розвитком підприємства); структурно-функціональний підхід (для побудови інтегрованої моделі цифрового менеджменту); метод логічного узагальнення (для формулювання висновків і наукової новизни дослідження).

Результати. У статті досліджено сутність цифрового менеджменту як сучасної управлінської концепції та визначено його ключові складові, зокрема цифрову інфраструктуру, управління даними, автоматизацію бізнес-процесів, цифрову взаємодію з клієнтами, організаційну культуру та інноваційні технології.

Обґрунтовано роль кожної складової у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства, що проявляється у підвищенні ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та формуванні конкурентних переваг.

Запропоновано поетапний підхід до впровадження цифрового менеджменту, який включає діагностику цифрової зрілості, форму-



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

вання цифрової стратегії, модернізацію інфраструктури, впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу та моніторинг ефективності.

Крім того, розроблено інтегровану багаторівневу модель цифрового менеджменту підприємства, що поєднує стратегічні, технологічні, організаційні та аналітичні компоненти в єдину систему управління.

Отримані результати свідчать, що цифровий менеджмент виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці методичних підходів до оцінки ефективності впровадження цифрового менеджменту, зокрема шляхом удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) та моделей аналітики даних.

Перспективним напрямом є також дослідження впливу цифрових технологій на трансформацію організаційної культури підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових інновацій у різних галузях економіки.

Ключові слова: цифровий менеджмент, цифрова трансформація, стратегічний розвиток, підприємство, бізнес-процеси, інформаційні технології, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються активною цифровізацією економіки, глобалізацією ринків та зростанням рівня конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до нових управлінських моделей, заснованих на використанні цифрових технологій.

Цифровий менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення стратегічного розвитку підприємств, оскільки дозволяє інтегрувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології у всі рівні управління, підвищувати ефективність бізнес-процесів та формувати конкурентні переваги.

Водночас впровадження цифрового менеджменту потребує системного підходу, що передбачає визначення його структури, складових елементів та механізмів впливу на стратегічний розвиток підприємства. Це обумовлює актуальність дослідження концепції цифрового менеджменту як інструменту забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток концепції цифрового менеджменту та цифрової трансформації підприємств зроблено як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями.

Зокрема, Е. Брінйолфссон (E. Brynjolfsson) та Е. Макафі (A. McAfee) [1] досліджують вплив цифрових технологій на економічний розвиток і обґрунтовують роль автоматизації та цифровізації у підвищенні продуктивності підприємств. М. Портер (M. Porter) та Дж. Хеппельман (J. E. Heppelmann) [2] розглядають цифрові технології як фактор трансформації конкурентних стратегій та формування нових бізнес-моделей.

Г. Вестерман (G. Westerman), Д. Бонне (D. Bonnet) та Е. Макафі (A. McAfee) [3] аналізують процеси цифрової трансформації підприємств і визначають ключові чинники її успішного впровадження. Т. Давенпорт (T. H. Davenport) [4] акцентує увагу на ролі аналітики даних у системі управління підприємством та прийнятті стратегічних рішень.

Серед сучасних досліджень слід також відзначити працю К. Шваба (K. Schwab) [5], у якій розглядається вплив Четвертої промислової революції на трансформацію економіки та управління.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу проблемам цифровізації управління підприємствами. Зокрема, В. М. Геець [6] досліджує трансформаційні процеси в економіці в умовах цифровізації. Н. М. Краус та К. М. Краус [7] аналізують цифрову економіку та визначають її вплив на розвиток підприємництва.

О. В. Піжук [8] розглядає особливості формування цифрової економіки та її вплив на управлінські процеси, а Л. В. Федулова [9] досліджує інноваційний розвиток підприємств у контексті цифрових трансформацій.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексного підходу до цифрового менеджменту як інтегрованої системи управління. Зокрема, потребують подальшого вивчення: систематизація складових цифрового менеджменту; визначення їх взаємозв'язку зі стратегічним розвитком підприємства; формування інтегрованих моделей цифрового менеджменту; розробка поетапних механізмів впровадження цифрових трансформацій.

Таким чином, існує необхідність у поглибленні теоретичних і методичних підходів до цифрового менеджменту та розробці комплексних моделей його реалізації.

Метою статті є розкриття теоретико-методичних засад цифрового менеджменту та обґрунтування його ролі як інструменту стратегічного розвитку підприємства, а також формування інтегрованої багаторівневої моделі цифрового менеджменту, яка дозволяє систематизувати його складові та визначити їх взаємозв'язок у процесі управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері цифрової трансформації, менеджменту та інформаційних технологій; сучасні концепції цифрового менеджменту та стратегічного розвитку підприємств; аналітичні підходи до оцінки ефективності впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення сутності та складових цифрового менеджменту); метод аналізу та синтезу (для дослідження взаємозв'язку між елементами цифрового менеджменту та стратегічним розвитком підприємства); структурно-функціональний підхід (для побудови інтегрованої моделі цифрового менеджменту); метод логічного узагальнення (для формулювання висновків і наукової новизни дослідження).

Виклад основного матеріалу. Цифровий менеджмент доцільно розглядати як інтегровану систему управління, що базується на використанні цифрових технологій, даних та аналітичних інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємства (табл. 1).

На відміну від традиційного менеджменту, цифровий менеджмент характеризується:

- високим рівнем автоматизації управлінських процесів;
- використанням даних як ключового ресурсу;
- швидкістю прийняття рішень;
- інтегрованістю бізнес-процесів;
- гнучкістю та адаптивністю організаційних структур.

Цифровий менеджмент функціонує як інтегрована система, де кожна складова взаємодіє з іншими.

- цифрова інфраструктура забезпечує технічну основу;
- дані формують інформаційну базу для рішень;
- автоматизація підвищує ефективність;
- клієнтські технології забезпечують ринкову орієнтацію;
- культура підтримує трансформацію;
- інновації визначають стратегічний вектор.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового менеджменту

Критерії	Традиційний менеджмент	Цифровий менеджмент
Основа управління	Досвід та інтуїція керівника	Дані та аналітика (data-driven)
Швидкість прийняття рішень	Відносно повільна	Висока, у режимі реального часу
Організаційна структура	Ієрархічна	Гнучка, мережева (agile)
Бізнес-процеси	Частково автоматизовані або ручні	Максимально автоматизовані
Використання технологій	Обмежене	Інтегроване в усі процеси
Взаємодія з клієнтами	Традиційні канали	Оmnіканальна, цифрова взаємодія
Роль персоналу	Виконавча	Креативна, аналітична
Джерело конкурентних переваг	Ресурси та досвід	Інновації та цифрові технології
Гнучкість	Низька	Висока

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства є результатом синергії всіх складових цифрового менеджменту.

Ефективне впровадження цифрового менеджменту передбачає поетапний підхід:

I. Діагностика цифрової зрілості підприємства. Ефективне впровадження цифрового менеджменту передбачає використання системного та поетапного підходу, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, мінімізацію ризиків і досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід базується на логічній послідовності взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує окрему функцію в процесі цифрової трансформації.

Початковим етапом є оцінка рівня цифрової зрілості підприємства, яка передбачає комплексний аналіз існуючих бізнес-процесів, технологічної інфраструктури, рівня автоматизації та цифрових компетенцій персоналу.

Цей етап дозволяє визначити поточний стан підприємства у сфері цифровізації, виявити проблемні зони, а також оцінити потенціал для впровадження інноваційних рішень. Результати діагностики виступають основою для формування подальшої стратегії цифрового розвитку.

II. Формування цифрової стратегії. Цифрова стратегія передбачає вибір пріоритетних напрямів цифровізації, визначення ключових показників ефективності, а також узгодження цифрових ініціатив із загальною стратегією розвитку підприємства. Таким чином, даний етап формує стратегічний вектор трансформації та забезпечує цілісність управлінських рішень.

III. Модернізація інфраструктури. Реалізація цифрової стратегії неможлива без відповідної технологічної бази, що обумовлює необхідність модернізації інфраструктури підприємства.

IV. Впровадження цифрових інструментів. Цей етап включає оновлення апаратного та програмного забезпечення, впровадження хмарних рішень, інтеграцію інформаційних систем та забезпечення кібербезпеки. Модернізована інфраструктура створює основу для ефективного функціонування цифрових інструментів та забезпечує масштабованість бізнес-процесів.

На цьому етапі здійснюється інтеграція сучасних цифрових технологій у діяльність підприємства. Йдеться про впровадження ERP- та CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики, автоматизації процесів, а також технологій штучного інтелекту. Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати операційну діяльність, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити прозорість управління. Цей етап є ключовим у переході від стратегічного планування до практичної реалізації цифрового менеджменту.

V. Навчання персоналу. Важливою складовою цифрової трансформації є розвиток людського капіталу. Навчання персоналу спрямоване на формування цифрових компетенцій, необхідних для ефективного використання нових технологій. Цей етап включає підвищення рівня цифрової грамотності, навчання роботі з інформаційними системами, а також розвиток аналітичного мислення та інноваційної культури. Підготовлений персонал забезпечує ефективну реалізацію цифрових ініціатив та знижує рівень опору організаційним змінам.

VI. Моніторинг та оцінка ефективності. Даний етап передбачає аналіз ключових показників ефективності, оцінку економічного ефекту, а також визначення ступеня досягнення стратегічних цілей. Отримані результати використовуються для коригування цифрової стратегії, удосконалення бізнес-процесів та забезпечення безперервного розвитку підприємства.

Отже, поетапний підхід до впровадження цифрового менеджменту забезпечує системність трансформаційних процесів та дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до умов цифрової економіки. Взаємозв'язок і послідовність етапів формують цілісну модель управління, спрямовану на досягнення довгострокових стратегічних результатів.

Методологічною основою цифрового менеджменту є системний, процесний та інноваційний підходи, що дозволяють розглядати підприємство як динамічну цифрову екосистему.

Цифровий менеджмент має комплексну структуру, яка включає взаємопов'язані елементи:

1. Цифрова інфраструктура. Цифрова інфраструктура є базовою складовою цифрового менеджменту та включає технічні й програмні засоби, що забезпечують функціонування підприємства в цифровому середовищі:

- серверні системи та хмарні платформи;
- корпоративні інформаційні системи (ERP, CRM);
- телекомунікаційні мережі;
- системи кібербезпеки.

2. Управління даними. Дані є ключовим ресурсом цифрової економіки. Управління даними передбачає їх збір, обробку, зберігання та аналіз:

- Big Data технології;
- системи бізнес-аналітики (BI);
- аналітика в реальному часі;
- data-driven підхід до управління.

3. Автоматизація бізнес-процесів передбачає використання цифрових технологій для виконання рутинних операцій без участі людини:

- RPA (роботизована автоматизація процесів);
- ERP-системи;
- системи управління виробництвом (MES).

4. Цифрова взаємодія з клієнтами. Ця складова охоплює всі цифрові канали комунікації з клієнтами та управління їх досвідом:

- CRM-системи;
- цифровий маркетинг;
- соціальні мережі;
- омніканальні платформи.

5. Цифрова організаційна культура. Цифрова трансформація неможлива без зміни мислення персоналу та управлінських підходів:

- відкритість до інновацій;
- гнучкість та адаптивність;
- безперервне навчання;
- цифрові компетенції персоналу.

6. Інноваційні цифрові технології. До цієї складової належать передові технології, що формують нові можливості для бізнесу:

- штучний інтелект (AI);
- машинне навчання (ML);
- інтернет речей (IoT);
- блокчейн;
- цифрові двійники.

Цифровий менеджмент функціонує як інтегрована система, де кожна складова взаємодіє з іншими. Він є комплексною управлінською системою, що охоплює технологічні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Його складові формують єдину інтегровану систему, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах цифрової економіки. Впровадження цифрового менеджменту дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність діяльності, але й сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий стратегічний розвиток.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Концепція цифрового управління, на нашу думку, повинна стати основою інтегрованої багаторівневої моделі цифрового менеджменту підприємства, яка відрізняється системним поєднанням стратегічних, технологічних, організаційних та аналітичних компонентів у межах єдиної управлінської парадигми. На відміну від існуючих підходів, що розглядають цифрову трансформацію переважно як технологічний процес, запропонована модель ґрунтується на комплексному підході та передбачає:

- інтеграцію ключових складових цифрового менеджменту (інфраструктура, дані, технології, персонал, процеси);
- поєднання функціональних блоків управління (стратегічного, аналітичного, операційного, контрольного);
- використання поетапної логіки впровадження цифрових змін;
- наявність механізму зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи.

Особливістю запропонованої моделі є її багаторівнева структура, яка дозволяє розглядати цифровий менеджмент одночасно як інструмент стратегічного розвитку підприємства, механізм оптимізації бізнес-процесів та систему безперервного вдосконалення.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінки ефективності цифрового менеджменту, зокрема шляхом удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) та інструментів аналітики даних.

Особливої уваги потребують питання адаптації цифрових управлінських моделей до специфіки окремих галузей економіки, дослідження впливу цифрових технологій на організаційну культуру підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних цифрових рішень у діяльність підприємств різних масштабів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
2. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, № 11. P. 64–88.
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
4. Davenport T. H. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 240 p.
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.
6. Геець В. М. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2018. № 1. С. 3–20.
7. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 30–41.
8. Піжук О. В. Цифрова економіка: сутність та тенденції розвитку. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 22–26.
9. Федюлова Л. В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 15–28.

References

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
2. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
3. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
4. Davenport, T. H. (2006). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
5. Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
6. Heiets, V. M. (2018). Digital economy: Trends and development prospects. *Ekonomika Ukrainy*, (1), 3–20 [in Ukrainian].
7. Kraus, N. M., & Kraus, K. M. (2018). Digital economy: Trends and development prospects. *Ekonomichniy prostir*, (134), 30–41 [in Ukrainian].
8. Pizhuk, O. V. (2019). Digital economy: Essence and development trends. *Ekonomika ta derzhava*, (4), 22–26 [in Ukrainian].
9. Fedulova, L. V. (2020). Innovative development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy. *Ekonomika i prohnozuvannia*, (1), 15–28 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 01.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації: 25.03.2026

Opalov Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Department of international economic
relations and European integration
Polissia National University*

Hloza Illia

*PhD Student of the
Department of Management and Marketing
Polissia National University*

THE CONCEPT OF DIGITAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Summary. Introduction. Modern conditions of enterprise functioning are characterized by active digitalization of the economy, globalization of markets and increasing competition. In such conditions, traditional approaches to management are gradually losing their effectiveness, which necessitates the transition to new management models based on the use of digital technologies.

Digital management is becoming a key tool for ensuring the strategic development of enterprises, as it allows integrating modern information and communication technologies into all levels of management, increasing the efficiency of business processes and creating competitive advantages.

At the same time, the implementation of digital management requires a systemic approach, which involves determining its structure, constituent elements and mechanisms of influence on the strategic development of the enterprise. This makes the study of the concept of digital management as a tool for ensuring the long-term effectiveness of enterprise activities relevant.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the theoretical and methodological foundations of digital management and substantiate its role as a tool for the strategic development of the enterprise, as well as to form an integrated multi-level model of digital management, which allows systematizing its components and determining their interrelationships in the management process.

Materials and methods. The materials of the study are: scientific works of domestic and foreign authors in the field of digital transformation, management and information technologies; modern concepts of digital management and strategic development of enterprises; analytical approaches to assessing the effectiveness of the implementation of digital technologies in the activities of enterprises.

The following scientific methods were used in the research process: the method of theoretical generalization and systematization (to determine the essence and components of digital management); the method of analysis and synthesis (to study the relationship between the elements of digital management and the strategic development of the enterprise); the structural-functional approach (to build an integrated model of digital management); the method of logical generalization (to formulate conclusions and scientific novelty of the study).

Results. The article examines the essence of digital management as a modern management concept and identifies its key components, in particular, digital infrastructure, data management, business process automation, digital interaction with customers, organizational culture and innovative technologies.

The role of each component in ensuring the strategic development of the enterprise is substantiated, which is manifested in increasing management efficiency, optimizing business processes and forming competitive advantages.

A phased approach to the implementation of digital management is proposed, which includes diagnostics of digital maturity, formation

of a digital strategy, modernization of infrastructure, implementation of digital tools, personnel training and monitoring of efficiency.

In addition, an integrated multi-level model of digital management of the enterprise has been developed, combining strategic, technological, organizational and analytical components into a single management system.

The results obtained indicate that digital management is a key factor in increasing the competitiveness of the enterprise and ensuring its long-term development in the digital economy.

Prospects. In further scientific research, it is advisable to focus on the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of the implementation of digital management, in particular by improving the system of key performance indicators (KPI) and data analytics models.

A promising direction is also the study of the impact of digital technologies on the transformation of the organizational culture of enterprises and the development of practical recommendations for the implementation of digital innovations in various sectors of the economy.

Key words: digital management, digital transformation, strategic development, enterprise, business processes, information technologies, competitiveness.