

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-22>**Куцук В. І.**кандидат економічних наук, професор,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8230-9436>**Valentyna Kutsyk**

University of Trade and Economics, Lviv

Тимкович О. І.кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3262-0768>**Oksana Tymkovych**

Ivan Franko National University of Lviv

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

STRATEGIC GUIDELINES FOR INNOVATIVE MANAGEMENT DECISION-MAKING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз трансформації процесів прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі, яке характеризується високою динамікою, зростаючим обсягом даних, багатфакторною невизначеністю та посиленням кіберзагроз. Дослідження спрямоване на виявлення стратегічних орієнтирів, що забезпечують ефективно інноваційне управління підприємствами в умовах цифровізації та технологічних зрушень. Визначено, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням нових ІТ-рішень, а передбачає глибоке переосмислення управлінських підходів, структур і культурної парадигми організації. Результати дослідження дозволили сформувати модель цифрового управління, що враховує чинники ризику, непевності, кіберзагроз і етичних викликів. Автор наголошує, що така модель має забезпечити підприємствам адаптивність, конкурентоспроможність і стратегічну сталість у динамічному цифровому просторі. Зроблено висновок про необхідність подальших міждисциплінарних досліджень у сфері цифрової стратегії, аналітики даних, кіберменеджменту та впливу ШІ на трансформацію управлінських практик.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління, управлінські рішення, штучний інтелект, гнучке управління, кібербезпека, інновації, цифрова стратегія, адаптивність, цифрова культура, генеративні моделі.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the transformation of management decision-making processes in a digital environment characterized by high dynamics, growing data volume, multifactorial uncertainty and increased cyber threats. The study is aimed at identifying strategic guidelines that ensure effective innovative management of enterprises in the context of digitalization and technological changes. It is determined that digital transformation is not limited to the implementation of new IT solutions, but involves a deep rethinking of management approaches, structures and the cultural paradigm of the organization. The feasibility of transitioning to modular, dynamic strategies based on the principles of data-driven, agile and anticipatory management is substantiated. An integrated approach to management in the digital age is proposed, which combines digital platforms, adaptive organizational structures, big data analytics, artificial intelligence (AI), the Internet of Things and cloud computing as key factors of efficiency. Particular attention is paid to generative models, which are increasingly integrated into strategic management, acting as tools for decision support, automated analysis of alternatives, risk assessment and scenario forecasting. Separately, the risks and limitations associated with the use of AI in management are investigated, in particular cybersecurity issues, ethical dilemmas, the risk of excessive automation and the emergence of new forms of cyber threats. In the context of increasing the adaptability of organizations to change. Significant emphasis is placed on building a flexible digital infrastructure that includes ERP, CRM, BI platforms and other digital ecosystems for integrated management, as well as the formation of a digital culture focused on continuous learning, innovation and openness to change. The results of the study allowed us to form a model of digital management that takes into account risk factors, uncertainty, cyber threats and ethical challenges. The author emphasizes that such a model should provide enterprises with adaptability, competitiveness and strategic sustainability in a dynamic digital space. The conclusion is made about the need for further interdisciplinary research in the field of digital strategy, data analytics, cyber management and the impact of AI on the transformation of management practices.

Keywords: digital transformation, strategic management, management decisions, artificial intelligence, agile management, cybersecurity, innovation, digital strategy, adaptability, digital culture, generative models.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентного тиску підприємства зіштовхуються з необхідністю перегляду усталених підходів до прийняття управлінських рішень. Цифрова трансформація не лише змінює технологічний ландшафт, а й кардинально впливає на логіку, швидкість, гнучкість і обґрунто-

ваність управлінських рішень. У центрі уваги опиняється здатність підприємств не просто адаптуватися до змін, а й формувати проактивні інноваційні механізми управління, що відповідають викликам цифрової епохи.

Проблематика прийняття управлінських рішень у цифрову епоху полягає в тому, що керівники мають

одночасно враховувати велику кількість змінних, оперувати великими масивами даних (Big Data), забезпечувати оперативність рішень і впроваджувати інновації, не втрачаючи стратегічного фокусу. Відсутність чітких стратегічних орієнтирів у таких умовах призводить до фрагментарних рішень, зниження ефективності інноваційної політики підприємства та втрати конкурентних переваг. Традиційні підходи до управління, які спиралися на ієрархічну структуру, лінійне планування та поступове впровадження змін, дедалі частіше виявляються неефективними в середовищі з високим рівнем турбулентності, інформаційного навантаження та швидкоплинності технологічних інновацій, що зумовлює потребу в системному осмисленні стратегічних орієнтирів, які визначають вектор інноваційного розвитку організацій в умовах цифрової трансформації.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій.

Проблематика інноваційного управління та цифрової трансформації в сучасних дослідженнях розглядається з різних наукових підходів: економічного, управлінського, технологічного, соціального. У наукових працях П. Друкера, Г. Мінцберга, К. Крістенсена, М. Портера визначено значення інновацій як джерела стратегічної переваги, а також акцентовано увагу на необхідності оновлення управлінських моделей відповідно до змін зовнішнього середовища.

Українські науковці Т. Балановська, О. Гудзь, В. Коваленко, П. Куцик, О. Ковтун, Р. Лупак, В. Швець та інші досліджують різні аспекти цифрової трансформації в управлінні, включаючи розробку ефективних моделей менеджменту та вирішення проблем, пов'язаних з цифровізацією.

Мета статті: виявлення та обґрунтування стратегічних орієнтирів, які забезпечують ефективне інноваційне прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі. У дослідженнях використано загальнонаукові методи: методи порівняння, аналізу та синтезу, наукової абстракції тощо.

Виклад основного матеріалу. В умовах цифрової трансформації стратегічне управління повинно адаптуватись до високої динаміки змін, технологічної складності та зростаючої ролі даних, а отже формування стратегічних цілей у такому середовищі передбачає не лише врахування зовнішніх тенденцій, а й вбудовану цифрову чутливість бізнес-моделі до змін [1; 16; 17]. Цілі стають більш короткотерміновими, модульними, побудованими на основі даних у режимі реального часу, що вимагає від управлінців високого рівня аналітичного мислення та цифрової компетентності [2].

Ключовим аспектом є інтеграція цифрових цілей у загальну стратегію підприємства. Такі цілі включають підвищення рівня автоматизації, скорочення циклу прийняття рішень, зменшення витрат через цифрові інструменти тощо. При цьому стратегічна орієнтація має бути не лише реактивною, а й проактивною – базованою на передбаченні майбутніх змін і технологічних проривів [3].

Сучасні механізми прийняття управлінських рішень дедалі більше базуються на цифрових технологіях, таких як Big Data, штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT) та хмарні обчислення. Ці технології забезпечують нову якість аналізу, прогно-

зування та оцінювання альтернатив управлінських рішень.

Big Data-технології дозволяють опрацювати великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, що відкриває нові горизонти для прогнозного моделювання та поведінкового аналізу [4]. Інструменти штучного інтелекту, зокрема машинного навчання, дедалі частіше застосовуються для автоматизованого виявлення закономірностей, оцінки ризиків та оптимізації стратегічних сценаріїв [5; 16].

Інтернет речей, у свою чергу, формує підґрунтя для прийняття рішень у режимі реального часу завдяки безперервному збору даних із пристроїв, виробничих ліній, логістичних об'єктів тощо. Усі ці технології формують цифрове управлінське середовище, де рішення ухвалюються на основі аналітики, а не інтуїції [6].

У відповідь на зростаючу невизначеність зовнішнього середовища стратегічне управління еволюціонує у напрямі використання гнучких систем менеджменту, зокрема Agile та Lean-підходів. Методологія Agile дозволяє структурувати управлінські процеси в короткі ітераційні цикли (sprints), забезпечуючи швидку адаптацію до зворотного зв'язку та змін ринку [7]. У свою чергу, Lean-підхід фокусується на усуненні втрат та максимізації цінності для клієнта з мінімальними ресурсами [8].

Цифрові платформи управління такі як, ERP, CRM, BI-системи та платформи типу Microsoft Power Platform, SAP, Salesforce дозволяють інтегрувати гнучке управління в операційну діяльність підприємств. Вони формують єдиний інформаційний простір для прийняття рішень, де стратегічні дані доступні в режимі реального часу, що забезпечує прозорість, швидкість та адаптивність [9]. В свою чергу адаптивність до цифрових викликів передбачає формування організаційної культури, яка сприяє інноваціям, цифровій відкритості, а також постійному навчанню працівників. Варто зауважити що цифрова трансформація є не лише технологічним, а й людським викликом, тому ключовим у цьому контексті стає управління змінами, залучення персоналу, усунення цифрового розриву тощо [10].

Забезпечення адаптивності також означає здатність бізнес-моделей до цифрової трансформації, гнучкої їх реакції на кіберризики, формування нових каналів взаємодії з клієнтами та партнерами (омніканальність), управління даними як стратегічним ресурсом. Успішна адаптація потребує системного бачення цифрових загроз та можливостей, а також наявності цифрової стратегії як окремого елементу загальної корпоративної стратегії [11; 17].

Згідно з дослідженням McKinsey, впровадження цифрових інструментів у стратегічне управління дозволяє досягнути підвищення продуктивності управлінських функцій на 20–30%, скорочення часу ухвалення рішень – до 50%, а рівень точності бізнес-прогнозування зростає на 40–60% (табл. 1).

Зважаючи на проведені дослідження слід зауважити, що, цифрова трансформація не лише покращує якісні показники управління, а й підвищує об'єктивність рішень, оскільки вони ґрунтуються на даних, а не на інтуїтивних оцінках.

Незважаючи на позитивні ефекти цифровізації, реалізація стратегії цифрової трансформації управління

Таблиця 1 – Порівняльна ефективність управлінських рішень до і після цифрових трансформацій

Критерій оцінки	До цифрових змін	Після цифрових змін	Відносне покращення (%)
Час прийняття стратегічного рішення	14 днів	6 днів	-57,1%
Участь даних у прийнятті рішень	35%	85%	+142,9%
Точність прогнозування прибутковості	65%	92%	+41,5%
Ступінь централізації управління	Високий	Помірний	–
Рівень помилок у виборі стратегії	22%	9%	-59,1%

Джерело: сформовано на основі [11; 12]

супроводжується низкою перешкод, серед яких домінують:

- низький рівень цифрової компетентності персоналу;
- опір змінам з боку керівництва середньої ланки;
- відсутність єдиного цифрового бачення;
- фрагментарність впровадження інструментів;
- висока вартість цифрових рішень на стартовому етапі.

З іншого боку, факторами успіху впровадження цифрової трансформації є лідерство, стратегічна воля до змін, інвестиції в освіту та цифрову інфраструктуру, застосування agile-підходів та проектного управління [11; 13; 17] (табл. 2).

Таким чином, успіх цифрової трансформації в системі управління значною мірою залежить не лише від вибраних технологій, а й від здатності організації мобілізувати внутрішній потенціал, долати опір змінам та адаптуватися до нових викликів. А важливою умовою результативності є наявність системного підходу до трансформації всіх рівнів управління: стратегічного, тактичного та операційного.

Поєднання інтегрованих моделей прийняття рішень у цифровому середовищі з урахуванням ризику, непевності та кібербезпеки, кіберстратегії та ІІІ інструментів утворює модель управління, що здатна забезпечити адаптивність і стійкість у мінливому цифровому просторі. У сфері кібербезпеки системи прийняття рішень мають орієнтуватися на забезпечення адаптивності до реальних атак шляхом поєднання аналітики ризиків Board рівня з практиками виявлення та превентивних технологій. Зокрема, систематичний огляд підкреслює нестачу зрозумілих для керівників моделей кібербезпеки та важливість зрозумілої метрики і назв озброєнь при прийнятті стратегічних рішень у сфері кібергігієни.

Використання генеративних моделей (LLMs) підвищує якість прийняття рішень, проте водночас породжує значні кіберризики, зокрема фішинг, deepfake та «automation bias». Як відзначається, існує етична проблема «over reliance» – автоматизаційного ухвалення

рішень з надмірною довірою до ІІІ, що підвищує вразливість до внутрішніх та зовнішніх загроз. Також реальна можливість поширення deepfake атаки як політичного або корпоративного впливу підкреслює необхідність адаптивних відповідей у рамках охоронних кіберструктур.

Генеративні моделі (LLMs) у поєднанні з класичними методами створюють позитивний синергетичний ефект при оцінці кіберризиків: GPT 4 виконує роль «віртуального експерта», автоматизуючи аналіз критеріїв та підвищуючи ефективність і достовірність рішень. У стратегічному контексті стартапів та підприємницьких проектів LLMs сприяють швидшому формуванню стратегій, альтернативних сценаріїв та моделюванню рішень, що істотно підвищує гнучкість і масштабованість стратегічного аналізу [14]. Ефективне управління передбачає комплексне запровадження етичних, правових та технічних заходів із залученням правління компанії [15].

Нове управлінське середовище, охоплене VUCA-парадигмою (концепцією, що використовується для опису сучасного світу, що характеризується високим ступенем мінливості (Volatility), невизначеності (Uncertainty), складності (Complexity) та неоднозначності (Ambiguity), адаптується до ІІІ через узгодження з рівнями простих, складних, хаотичних та комплексних контекстів. Генеративні моделі дозволяють інтегрувати інформацію з різних джерел, підсилюючи інструменти типу DMN та BRMS для більш швидкого й точного прийняття рішень. Паралельно, цей розвиток потребує серйозної уваги до корпоративного управління ризиками, етичності та відповідальності – на рівні директорів та правління.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що стратегічні орієнтири інноваційного прийняття управлінських рішень у цифрову епоху відіграють ключову роль у забезпеченні адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Цифрова трансформація вимагає від організацій переосмислення як загального стратегічного бачення, так і конкретних механізмів ухвалення рішень, орієнто-

Таблиця 2 – Основні перешкоди та фактори успішної реалізації стратегії цифрової трансформації

Категорія	Перешкоди	Фактори успіху
Людський капітал	Недостатня цифрова грамотність працівників	Навчання персоналу, культура безперервного розвитку
Організаційна структура	Опір змінам, вертикальне управління	Децентралізація, міжфункціональні команди, підтримка змін на вищому рівні
Технології	Розрізненість платформ, низька інтеграція	Єдина цифрова екосистема, хмарні рішення, доступ до аналітики
Стратегія	Відсутність цифрового бачення, неузгодженість стратегічних ініціатив	Цифрова стратегія як частина корпоративної, ясне бачення та показники (KPI)
Інвестиції	Високі початкові витрати, побоювання невдач	ROI-орієнтоване планування, підтримка зовнішніх партнерів (аутсорсинг, консалтинг)

Джерело: сформовано на основі [13]

ваних на аналітику, гнучкість та динамічну координацію процесів, а саме: формування стратегічних цілей у цифровому середовищі, що ґрунтуватиметься на принципах гнучкості, прогнозованості, data-driven підходів та швидкої адаптації до змін середовища; інтеграцію цифрових технологій, що трансформува-

тиме логіку прийняття управлінських рішень – від інтуїтивного до обґрунтованого, від реактивного до проактивного; використання гнучких управлінських підходів (Agile, Lean, цифрові платформи), що дозволить скоротити цикл ухвалення рішень, забезпечити вищу швидкість змін і командну адаптивність тощо.

Бібліографічний список:

1. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*. 2014. 92.11. P. 64–88.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. Machine, platform, crowd: *Harnessing our digital future*. Vol. 4. No. 1. New York: WW Norton & Company, 2017.
3. Швець Н. Є. Цифровізація управління підприємством: стратегічні орієнтири. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 95–108.
4. Mayer-Schönberger V., Cukier K. Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think. *Houghton Mifflin Harcourt*, 2013.
5. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*. 2018. 96.1. P. 108–116.
6. Schwab K. The fourth industrial revolution, Crown Business. *New York*. 192. 2017.
7. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing agile. *Harvard business review*. 94.5. 2016. P. 40–50.
8. Womack JaP., Jones D.T. Banish waste and create wealth in your corporation. 56. 2003. URL: http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/James
9. Bughin J., Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. 2018. 1.1. P. 14–25.
10. Коттер Дж. П., Коен Ден С. Серце змін: реальні історії про те, як люди змінюють свої організації. *Harvard Business Press*, 2012.
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. *Harvard Business Press*, 2014.
12. Lamarre E., Smaje K., Zimmel R. Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI. John Wiley & Sons, 2023.
13. Kotter John P. Leading change. *Harvard Business Press*, 2012. 194 p.
14. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. URL: https://arxiv.org/abs/2408.08811?utm_source=chatgpt.com
15. Modi A., Kuzminykh I., Ghita B. Data Driven Approaches to Cybersecurity Governance for Board Decision-Making – A Systematic Review. URL: https://arxiv.org/abs/2311.17578?utm_source=chatgpt.com
16. Куцик П., Ковтун О. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>
17. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., & Вірт М. (2024). Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 346–361. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcactp.2.55.2024.4284>
18. Куцик П., Процикевич К. Політика активізації високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ: теоретико-методичні засади формування. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 256–264. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.256>

References:

1. Porter M. E., Heppelmann J. E. (2014) How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review* 92.11. P. 64–88.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. (2017) Machine, platform, crowd: *Harnessing our digital future*. Vol. 4. No. 1. New York: WW Norton & Company.
3. Shvets N. Ye. (2020) Tsyfrovizatsiia upravlinnia pidpriemstvom: stratehichni oriientyry [Digitalization of enterprise management: strategic guidelines]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, № 1, S. 95–108. [in Ukrainian]
4. Mayer-Schönberger V., Cukier K. (2013). Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think. *Houghton Mifflin Harcourt*.
5. Davenport T. H., Ronanki R. (2018) Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review* 96.1. P. 108–116.
6. Schwab K. (2017) The fourth industrial revolution, Crown Business. *New York*. 192.
7. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. (2016) Embracing agile. *Harvard business review*. 94.5. P. 40–50.
8. Womack JaP., Jones D.T. (2003) Banish waste and create wealth in your corporation. 56. Available at: http://www.kvimis.co.in/sites/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/James
9. Bughin J. (2018) Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. 1.1. P. 14–25.
10. Kotter, J. P., Cohen, Dan S. (2012) Серце змін: реальні історії про те, як люди змінюють свої організації [The Heart of Change: Real Stories of How People Transform Their Organizations]. *Harvard Business Press*.
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014) Leading digital: Turning technology into business transformation. *Harvard Business Press*.
12. Lamarre E., Smaje K., Zimmel R. (2023) Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI. John Wiley & Sons.
13. Kotter John P. (2012) Leading change. *Harvard Business Press*, 194 p.
14. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. Available at: https://arxiv.org/abs/2408.08811?utm_source=chatgpt.com
15. Modi A., Kuzminykh I., Ghita B. Data Driven Approaches to Cybersecurity Governance for Board Decision-Making – A Systematic Review. Available at: https://arxiv.org/abs/2311.17578?utm_source=chatgpt.com

16. Kutsyk, P., & Kovtun, O. (2024). Identification of promising businesses and modeling optimal strategic sets for enterprises using artificial intelligence capabilities. *Digital Economy and Economic Security*, (5 (14), 127–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>
17. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivsky R., Kachan O., & Virt M. (2024). Conceptual principles of harmonizing sectoral structural shifts with the needs of ensuring the competitiveness of the economy in the context of digital transformations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 346–361. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4284>
18. Kutsyk P., Procykevych K. (2022). Policy of activating high-tech startups in the ICT sector: theoretical and methodological principles of formation. *Economic Analysis*. Vol. 32. No. 4. P. 256–264. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.256>

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025