

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-467-484](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-467-484)

УДК 005.21:004.9:330.341.1

JEL Classification: L21, O32, O33

Денис Ярославович Ринжук

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: denija9191@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

Максим Вікторович Дубина

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>
ResearcherID: F-3291-2014. Scopus Author ID: 56912277800

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті поглиблено теоретичні положення реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією суб'єктів господарювання через виокремлення специфічних рис такого управління, обґрунтування його сутності та особливостей використання у діяльності промислових підприємств та фінансових установ. Для цього розглянуто сутність категорій «стратегічне управління» та «цифрова трансформація», що дозволило запропонувати авторське трактування поняття «стратегічне управління цифровою трансформацією». Також виокремлено змістовні риси такого управління, конкретизовано особливості реалізації процесу цифрової трансформації, визначено його специфічні риси при здійсненні в межах промислового підприємства та фінансової установи. Також з'ясовано спільні та відмінні засади реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією для окреслених суб'єктів господарювання.

Ключові слова: стратегічне управління; система управління; цифрова трансформація; суб'єкт господарювання; промислове підприємство; фінансова установа; керована підсистема; керуюча підсистема; управлінський вплив.

Табл.: 3. Рис.: 1. Бібл.: 37.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки в сучасному світі супроводжується активним використанням значного потенціалу новітніх інформаційних інновацій. Такі інновації сьогодні формують нові умови для функціонування економічних суб'єктів, мають здатність значним чином забезпечувати їхню конкурентоспроможність і загалом створюють нові імпульси до розвитку національних економік.

Наявність значної кількості цифрових технологій, їхній потенціал до трансформації господарських процесів призвели поступово до значного попиту економічних суб'єктів на застосування таких інновацій з метою забезпечення цифрової трансформації. Така трансформація пов'язана не лише з удосконаленням процесу збору, обробки, аналізу інформаційних ресурсів про господарську діяльність економічних суб'єктів, але і визначає складний процес трансформації всіх бізнес-моделей, підходів та концепцій до побудови системи управління операційними процесами. Цифрова трансформація змінює світогляд керівників і усталені підходи до ведення господарської діяльності. Відповідно, промислові підприємства, фінансові установи зацікавлені у використанні цифрових технологій з метою підвищення власної ефективності роботи, зниження операційних витрат, формування умов для зростання рівня конкурентоспроможності. Безпосередньо все це вимагає змін і у стратегічних підходах до розвитку суб'єктів господарювання.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Стратегічне управління процесом цифрової трансформації стає невід'ємною складовою стратегії розвитку економічних суб'єктів. Об'єктивність і потреба такого управління супроводжується тим, що така трансформація є складним процесом, впровадження якого вимагає значних ресурсів, зміни світогляду керівників, працівників, підвищення їхньої цифрової грамотності. Окреслені процеси у свою чергу вимагають також управлінських дій з метою побудови дійсно ефективних цифрових бізнес-моделей. Відповідно актуальними стають питання поглиблення теоретичних, прикладних аспектів забезпечення реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації суб'єктів господарювання сьогодні активно вивчаються науковцями, враховуючи активне використання цифрових технологій у діяльності промислових підприємств, фінансових установ та інших економічних суб'єктів. Теоретичні положення цифровізації досить детально були описані в наукових роботах І. Струтинської, В. Марченка, О. Бречко, Н. Краус, О. Шатіло, І. Якушко, Р. Лісова та ін.

У працях І. Косач, О. Попело, О. Перепелюкової, С. Тульчинської, Н. Іванової, В. Ільчука значна увага була приділена дослідженню стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств, а О. Береславська, М. Забаштанський, А. Жаворонок, А. Роговий, О. Шишкіна, О. Парубець, О. Лобко, проаналізували тенденції трансформації роботи фінансових установ в умовах становлення цифрової економіки.

Виділення раніше не досліджених питань. Проте, незважаючи на численні напрацювання науковців у напрямку стратегічного управління цифровою трансформацією різних економічних суб'єктів, недостатньо обґрунтованими залишаються теоретичні положення здійснення такого управління саме промисловими підприємствами, фінансовими установами, визначення спільних та відмінних його ознак, конкретизації особливостей реалізації у функціонуванні окреслених суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є поглиблення теоретичних положень здійснення стратегічного управління цифровою трансформацією різними типами суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація дійсно сьогодні проникла у всі сфери суспільного життя і процес цифрової трансформації продовжується. Особливо швидкими темпами цей процес відбувається саме у функціонуванні економічних суб'єктів, враховуючи значну кількість переваг, які формує для них використання потенціалу до змін сучасних інформаційних інновацій. Це й актуалізує важливість дослідження процесу управління застосуванням таких технологій у господарській діяльності промислових підприємств, фінансових установ та інших суб'єктів господарювання.

Розпочнемо дослідження з обґрунтування сутності стратегічного управління, яке є невід'ємною складовою функціонування будь-якого економічного суб'єкта. Загалом таке управління являє собою класичну модель управління, у якій функціонує керована та керуюча система, виконується управлінський вплив з метою отримання довгострокових результатів. У даному випадку ефектів від використання цифрових технологій. На рис. 1 наведено класичну модель управління.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

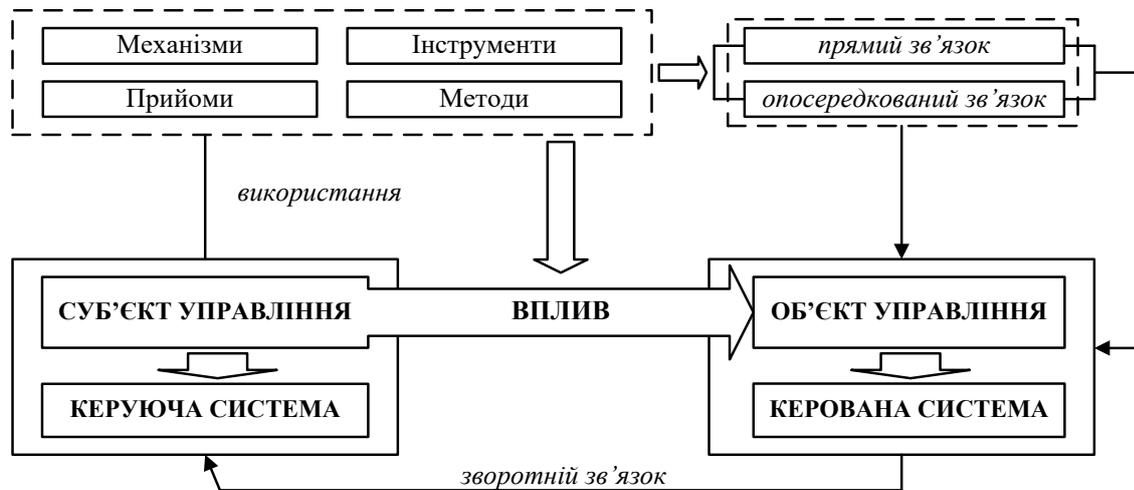


Рис. 1. Модель управління

Джерело: складено авторами.

Отже, невід’ємною складовою моделі управління є суб’єкт, який здійснює вплив на об’єкт, тобто певну, систему, процес, відносин тощо. При дослідженні цифрової трансформації як об’єкта пізнання, суб’єктом здебільшого виступають ті, хто таку трансформацію підтримує та намагається реалізувати з позиції системності використання цифрових технологій у діяльності конкретного суб’єкта господарювання. Окреслена схема притаманна і процесу стратегічного управління цифровою трансформацією. Проте її особливості зумовлені специфікою саме стратегічного управління, для якого притаманними є свої ознаки та принципи здійснення. Розглянемо їх детальніше через аналіз сутності такого управління.

У табл. 1 наведено підходи науковців до розуміння змісту категорії «стратегічне управління».

Таблиця 1

Наукові підходи до розуміння сутності категорії «стратегічне управління»

Сутність	Джерело
1	2
Стратегічне управління – формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємств на основі контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах різних типів зовнішнього середовища.	[24, с. 11]
Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками	[11, с. 19]
Стратегічне управління, яке, спираючись на людський потенціал та орієнтуючи свою діяльність на запити споживачів, дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі	[8, с. 146]
Стратегічне управління – найдосконаліша концепція, яка відповідає вимогам сучасного менеджменту, дозволяє послідовно та гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства	[25, с. 9]
Стратегічне управління – стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.	[27]

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 1*

1	2
Стратегічне управління – це процес реалізації концепції підприємницької діяльності на основі системного, цільового та інтеграційного підходу, який дозволяє сформувати ефективну стратегію, яка буде орієнтуватися на максимальні можливості підприємства.	[7, с. 36-37]
Стратегічне управління – метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їхніх інтересів і зацікавленості в реалізації стратегії компанії.	[19, с. 160]
Стратегічне управління є безперервним процесом планування, моніторинг, аналізу та оцінки всього того, що необхідно підприємству для досягнення його цілей і завдань у довгостроковій перспективі.	[22]
Стратегічне управління – один із найважливіших процесів управління компанією, що передбачає постановку стратегічних цілей, розроблення і реалізацію заходів щодо досягнення цих цілей, заснованих на моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища та адаптації до їх змін.	[14, с. 114]
Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.	[5]

Джерело систематизовано авторами.

Аналізуючи дані табл. 1, можемо констатувати, що стратегічне управління можна розглядати як складний, безперервний процес впливу керуючої системи на керовану з метою розробки, реалізації, коригування, трансформації основної стратегії розвитку керованої системи для досягнення встановлених довгострокових цілей через урахування внутрішнього потенціалу такої системи, її здатності до розвитку та переходу на якісно новий рівень власного функціонування.

Серед специфічних рис стратегічного управління як об'єкта дослідження можна виокремити такі:

- безперервний процес впливу однієї із системи на функціонування іншої;
- притаманний різним системам і специфіка здійснення залежить від особливостей функціонування керованої системи;
- невід'ємна складова процесу управління конкретною системою, відіграє ключову роль у досягненні насамперед довгострокових цілей її функціонування;
- здійснюється через постійний аналіз зовнішньої, внутрішньої щодо економічної системи інформації;
- ефективність такого управління зумовлена можливостями використання всіх функцій управління для забезпечення досягнення довгострокових цілей;
- пов'язане з необхідністю забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентоспроможності економічних систем, їхньої здатності формувати умови для подальшого власного розвитку;
- пов'язане зі здійсненням стратегічного аналізу та ухваленням зважених реальних для досягнення цілей управлінських рішень.

Відповідно окреслені особливості стратегічного управління притаманні і процесу стратегічного управління цифровою трансформацією, який у сучасних умовах вже є невід'ємною складовою системи менеджменту будь-якого економічного суб'єкта, який намагається використовувати цифрові технології у своїй діяльності. Важливість побудови дієвих механізмів саме стратегічного управління цифровою

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

трансформацією зумовлена передусім тим, що така трансформація є складним і тривалим процесом, який вимагає часу, значних ресурсів, а результати від використання цифрових технологій як правило не є миттєвими і формуються в довгостроковій перспективі. Розглянемо детальніше сутність цифрової трансформації як об'єкта управління в межах системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. У табл. 2 наведено окремі концепції розгляду сутності цієї категорії, які представлені в науковій літературі.

Таблиця 2

Наукові концепції розгляду сутності дефініції «цифрова трансформація»

<i>Зміст концепції</i>	<i>Джерело</i>
<i>Цифрова трансформація</i> – культурна, організаційна та операційна зміна організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій на всіх рівнях і функціях поетапно та стратегічно.	[35]
<i>Цифрова трансформація</i> – зміни обумовлені впровадженням і використанням цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій.	[23]
<i>Цифрова трансформація</i> – політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку й бізнес із метою впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в їхню життєдіяльність.	[17, с. 280];
<i>Цифрова трансформація</i> – процес, який сприяє активному застосуванню цифрових технологій, що дає можливість підприємству оптимізувати свою роботу, швидше адаптуватися до новітніх викликів та бути ефективнішим у роботі з клієнтами.	[30, с. 453];
<i>Цифрова трансформація</i> – незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства й держави загалом.	[26, с. 94]
<i>Цифрова трансформація</i> – це фундаментальна перебудова роботи компанії шляхом масштабного впровадження нових технологій; це одночасно технологічна та культурна зміна, мета якої – створення гнучкої, інноваційної й ефективною компанії, яка може задовольняти запити клієнтів і адаптуватися до бізнес-середовища, що швидко змінюється.	[21]
<i>Цифрова трансформація</i> – унікальний інструмент цифрової революції, за своєчасного і правильного використання якого вітчизняні підприємства зможуть відтворити втрачені лідерські позиції в новій цифровій економіці.	[3, с. 16]
<i>Цифрова трансформація</i> – зміни, які спричинені трьома взаємопов'язаними силами: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички; загальні зміни в компанії, спрямовані на адаптацію до нового статусу кво цифрової епохи.	[4]
<i>Цифрова трансформація</i> – процес зміни моделі функціонування окремої системи, її компонентів, взаємозв'язків між ними, яка зумовлена активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.	[33, с. 78]

Джерело: систематизовано авторами.

Отже, враховуючи сутність досліджених нами категорій «стратегічне управління», «цифрова трансформація», можна констатувати, що стратегічне управління цифровою трансформацією це цілеспрямований, довгостроковий вплив власників, керівників суб'єкта господарювання на процес використання цифрових технологій у всіх напрямках його господарської діяльності з метою зміни традиційної моделі функціонування, механізмів взаємодії між структурними підрозділами, клієнтами та партнерами для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості, ефективності функціонування, використання внутрішнього потенціалу та підтримки конкурентоспроможності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Враховуючи представлене трактування сутності поняття «стратегічне управління цифровою трансформацією», виокремимо його змістовні риси:

- процес цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану, в результаті якого відбувається використання цифрових технологій;
- чітко усвідомлена та спланована концепція здійснення цифрової трансформації;
- здійснюється через визначення не лише окремих напрямків цифровізації, але й конкретизацію етапів цифрової трансформації, інтеграцію нових цифрових технологій у різні напрямки діяльності суб'єкта господарювання;
- таке управління повинно враховувати можливі сценарії змін функціонування різних підсистем суб'єкта господарювання в результаті цифровізації їхньої діяльності;
- змінюється сама система управління на основі поступового впровадження цифрових технологій;
- існує також необхідність у постійному аналізі ефективності зазначеного управління, оцінці результативності прийнятих стратегічних рішень;
- повинно передбачати не лише використання наявного внутрішнього потенціалу для забезпечення цифрової трансформації, але й впровадження заходів для подальшого формування такого потенціалу;
- спрямоване на забезпечення поступового впровадження інноваційної моделі розвитку банківської установи, підвищення рівня її конкурентоспроможності.

У сучасних умовах питання цифрової трансформації найбільш активно вивчається та здійснюється в межах функціонування промислових підприємств та фінансових установ. Саме в промисловості та у сфері фінансових послуг спостерігаються найбільш помітні процеси розробки та використання цифрових технологій. Це є цілком прогнозовано, враховуючи потенціал таких технологій та їхню здатність підвищувати ефективність роботи різних типів підприємств, банківських та небанківських фінансових установ. Відповідно і питання управління цифровою трансформацією для таких суб'єктів господарювання сьогодні є актуальними з позиції забезпечення ефективності, пошуку нових методів та інструментів прискорення цифровізації господарських процесів, максимального використання потенціалу інформаційних інновацій та управління ризиками і загрозами, які можуть виникати під час розробки зазначених інновацій. Враховуючи окреслене, розглянемо детальніше особливості процесу цифрової трансформації саме діяльності промислових підприємств та фінансових установ, які активніше серед усіх економічних суб'єктів сьогодні залучені до цього процесу. Це у подальшому дозволить більш ґрунтовно описати і специфічні риси управління таким процесом у межах окреслених суб'єктів.

Відповідно серед особливостей цифрової трансформації промислових підприємств можна виокремити сьогодні такі:

- високий рівень інтеграції цифрових технологій у виробничий процес;
- використання цифрових технологій для забезпечення підтримки виробничої інфраструктури;
- цифровізація дає змогу поглибити автоматизацію виробничих процесів, у тому числі призводить до автоматизації управлінських рішень на різних рівнях системи управління;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– цифровізація передбачає зміну виробничих процесів, закупівлю нового обладнання, матеріальних комплектуючих для збору більших обсягів інформації, що є важливим для отримання переваг;

– цифровізація вимагає більших інвестиційних ресурсів у порівнянні з використанням цифрових технологій фінансовими установами, іншими суб'єктами господарювання, які можуть надавати послуги віртуально, через використання відповідних додатків, персональних кабінетів клієнтів;

– досить складно поєднати процес цифрової трансформації з функціонуванням вже наявного обладнання для виробництва товарів, продукції, оскільки важливою складовою такої трансформації є збір якомога більших масивів даних про процес виробництва;

– цифрова трансформація також сприяє інтеграції різних сфер виробничої і управлінської діяльності, а саме сфери виробництва, маркетингу, логістики, менеджменту, управління кадровими ресурсами і т. ін.;

– відбуваються також зміни системи управління різними типами ризиків, насамперед виробничих та операційних;

– цифровізація відіграє важливу роль у процесах постачання сировини, комплектуючих, виконання власних зобов'язань підприємств щодо постачання товарів;

– цифровізація дає змогу промисловим підприємствам підвищити рівень інтелектуалізації виробництва, впроваджувати системи розумного виробництва, особливо на основі використання технологій штучного інтелекту;

– значні обсяги інформації про функціонування промислового підприємства підвищують транспарентність його функціонування, роботи структурних підрозділів, виробничих, управлінських процесів та ін. [6; 36; 37]

До специфічних рис процесу цифрової трансформації діяльності фінансових установ варто віднести такі:

– постійний процес, який здійснюють фінансові установи, які планують позиціювати себе як інноваційних учасників ринку фінансових послуг;

– супроводжується поглибленням співпраці з іншими фінансовими установами, ІТ-компаніями, які залучаються до впровадження нових інформаційних систем;

– цифрові технології стають невід'ємною складовою процесу надання фінансових послуг, активно використовується при розробці фінансових продуктів, є вже невід'ємними складовими продажу фінансових продуктів;

– цифрові технології призвели до формування нової сфери фінансових послуг і розробки інновацій – сфери FinTech;

– використання цифрових технологій пов'язано зі збором значної кількості різної інформації про фінансовий стан економічних суб'єктів, оцінювання кредитних, інвестиційних ризиків та використання методів прогнозування для опису моделей фінансової поведінки клієнтів;

– цифрові технології активно підтримують процес персоналізації фінансових послуг, що є важливим з позиції забезпечення конкурентоспроможності банківських і небанківських фінансових установ;

– процес цифрової трансформації фінансових установ повинен відповідати встановленим вимогам чинного законодавства;

– відбувається активне використання цифрових технологій у підвищенні ефективності функціонування фінансової інфраструктури;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- особливу роль цифрові технології відіграють в процесі управління фінансовими ризиками, що є важливими з позиції забезпечення стабільності функціонування фінансових установ;
- цифрові технології дозволяють фінансовим установам автоматизувати процеси прийняття управлінських рішень, які постійно супроводжують процес надання фінансових послуг різним категоріям клієнтів;
- використання цифрових технологій дозволило фінансовим установам розробити нові фінансові продукти, імплементувати можливості таких технологій у сферу постійної підтримки взаємодії з клієнтами;
- цифрові технології призвели до перегляду фінансовими установами підходу до побудови власної мережі структурних підрозділів, зміни їхнього функціонального призначення;
- цифрові технології змінили сам процес використання фінансових послуг клієнтами, що в подальшому вплинуло на важливість розвитку онлайн обслуговування, віртуалізації процесу надання фінансових послуг;
- цифровізація також сприяла поглибленню співпраці між банківськими установами, торговельними підприємствами та іншими контрагентами, що в сукупності дозволило запропонувати клієнтам нові фінансові продукти, краще задовольняти їхній попит на позикові ресурси [1; 2; 18; 24; 29; 28, с. 747-748; 16; 13].

Таким чином наявність відмінностей між процесами цифрової трансформації промислових підприємств та фінансових установ впливає безпосередньо і на процес стратегічного управління такою трансформацією. Відповідно для окреслених суб'єктів притаманними є власні специфічні риси побудови системи зазначеного управління (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості побудови дієвих систем стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств та фінансових установ

<i>Система стратегічного управління цифровою трансформацією</i>	
1	2
спільні риси	
<ul style="list-style-type: none"> – важливість забезпечення системності такого управління, визначення та досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей; – передбачає трансформаційні зміни в організаційній структурі суб'єкта господарювання; – функціонування пов'язане із переглядом підходів до організації системи збору, аналізу, обігу зовнішньої, внутрішньої інформації; – вимагає управління різними типами ресурсів, включаючи фінансові, інтелектуальні, матеріальні та ін.; – може здійснюватися через створення спеціальних структурних підрозділів для впровадження основних напрямків цифровізації; – вимагає зміни підходів до оцінки та контролю результатів цифрової трансформації; – супроводжується виникненням нових ризиків, загроз, які можуть призводити до економічних збитків, порушення внутрішніх процесів управління, стабільності функціонування суб'єкта господарювання; – необхідність забезпечення поєднання стратегії цифрової трансформації із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання; – функціонування пов'язане із використанням цифрових технологій з метою формування конкурентних переваг; – ефективне функціонування вимагає підвищення рівня цифрової грамотності працівників; – необхідність залучення сторонніх організацій, партнерів до побудови дієвих систем роботи з інформаційними ресурсами; 	

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 3

1	2
<p>– прискорення процесу прийняття управлінських рішень, рівня транспарентності такого управління; – важливість залучати досвід інших подібних підприємств та установ у сфері цифрової трансформації операційних та управлінських процесів; – важливість стратегічного планування процесу цифрової трансформації, використання ресурсів, поступової реалізації конкретних етапів цифровізації; – забезпечення відповідності напрямків такого управління основним положенням фінансової стратегії;</p>	
відмінні риси	
<i>специфічні риси, що притаманні промисловим підприємствам</i>	<i>специфічні риси, що притаманні фінансовим установам</i>
<p>– необхідність забезпечення збору значних масивів інформації про всі складові виробничого процесу, їх автоматична обробка та опрацювання; – зміна підходів до взаємодії з постачальниками сировини, комплектуючих, інших необхідних для виробництва ресурсів, забезпечення прозорості такої взаємодії; – можливість чітко відстежувати всі логістичні ланцюги постачання сировини, готової продукції, що позитивно впливає на операційні витрати та ефективність виробництва; – підвищення рівня гнучкості та оперативності реагування виробництва на попит на різні типи товарів; – підвищення якості управління використанням природних ресурсів через використання цифрових технологій; – забезпечення зміни підходів до підтримки якості товарів, відповідність прийнятим стандартам якості; – необхідність поєднання стратегії цифрової трансформації із технологічними можливостями підприємства, його технологічною модернізацією; – необхідність поєднання систем управління різних структурних виробничих підрозділів підприємства, його логістичної складової, виробничої інфраструктури; – врахування галузевих особливостей в процесі цифрової трансформації, можливість наявності значних виробничих відмінностей між промисловими підприємствами; – доцільність поєднання потенціалу цифрових технологій із етапами життєвого циклу виробництва різних видів продукції; – необхідність забезпечення використання цифрових технологій у процесі досліджень, створення нових видів продукції, розширення її асортименту; – доцільність використання для аналізу світових ринків товарів, виходу на них через розширення ринків збуту;</p>	<p>– створення системи надання цифрових фінансових послуг; – віртуалізація операційної, управлінської підсистем фінансової установи; – врахування вимог законодавства до побудови систем управління ризиками фінансових установ, у тому числі й кіберризиками; – важливість забезпечення збереження персональної інформації про клієнтів, чутливість фінансової інформації, що вимагає високого рівня надійності інформаційних систем; – необхідність організації управління роботою цифрових платформ, через які клієнти отримують фінансові послуги; – підтримка процесів інтеграції з іншими фінансовими установами, використання концепції Open Banking; – постійний моніторинг новітніх технологій, оскільки цифрові технології у фінансовій сфері досить швидко змінюються, удосконалюються; – високий рівень конкуренції на ринку фінансових послуг вимагає побудови дієвих систем взаємодії з клієнтами через використання цифрових технологій; – цілодобове надання віртуальних фінансових послуг, що вимагає налагодження відповідних операційних процесів; – значно більші обсяги інформації, що вимагає впровадження дієвих систем її обробки, доступу до неї; – значна автоматизація операційних процесів, механізмів прийняття рішень про надання фінансових послуг; – важливу роль відіграє управління цифровою трансформацією системи ризик-менеджменту, враховуючи велику кількість різних видів фінансових ризиків та їхню роль у забезпеченні стабільності фінансових установ; – врахування залежності функціонування фінансової установи від якості роботи платіжної інфраструктури.</p>

Джерело: систематизовано авторами з урахуванням [9; 10; 20; 31; 32; 34]

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Висновки та пропозиції. У статті поглиблено теоретичні положення здійснення стратегічного управління цифровою трансформацією різними суб'єктами господарювання, серед яких основну увагу сфокусовано на діяльності промислових підприємств та фінансових установ як центрів виробництва нових інформаційних продуктів, адаптації можливостей цифрових технологій до власної операційної діяльності. Встановлено, що в сучасних умовах цифровізація є магістральним напрямком інноваційного розвитку економічних суб'єктів і відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня їхньої конкурентоспроможності через зниження операційних витрат, підвищення якості продукції, послуг, прискорення процесу прийняття управлінських рішень.

Детальний аналіз сутності категорій «стратегічне управління», «цифрова трансформація» дозволив розглянути їхні сутнісні характерні риси та визначити зміст поняття «стратегічне управління цифровою трансформацією», яке запропоновано розглядати як цілеспрямований, довгостроковий вплив власників, керівників суб'єкта господарювання на процес використання цифрових технологій у всіх напрямках його господарської діяльності з метою зміни традиційної моделі функціонування, механізмів взаємодії між структурними підрозділами, клієнтами та партнерами для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості, ефективності функціонування, використання внутрішнього потенціалу та підтримки конкурентоспроможності. Відповідно констатовано, що такий вид управління є в сучасних умовах об'єктивно невід'ємною складовою системи управління будь-яким суб'єктом господарювання.

У статті також значну увагу приділено обґрунтуванню характерних рис реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств та фінансових установ. Для цього детальніше описано особливості процесу цифрової трансформації та його роль в інноваційному розвитку окреслених економічних суб'єктів. З'ясовано, що для них притаманною є значна кількість спільних, тобто однакових рис, які формуються в процесі цифрової трансформації діяльності. При цьому було виокремлено і відмінні ознаки, які зумовлені передусім специфікою економічної діяльності зазначених суб'єктів господарювання. Для промислових підприємств насамперед цифровізація пов'язана з процесом виробництва товарів, продукції та забезпечення їх виготовлення необхідними ресурсами, ефективне їх використання. Фінансові установи, використовуючи цифрові технології, глибше долучаються до цифрового простору, поступово трансформуючи власні операційні процеси, системи управління, надаючи цілодобово фінансові послуги і змінюючи взагалі модель надання таких послуг різним категоріям клієнтів.

Подальші наукові дослідження у напрямку обраної теми статті можуть бути спрямовані на аналіз перспективних напрямів підвищення ефективності функціонування систем стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств та фінансових установ з урахуванням сучасних викликів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Список використаних джерел**

1. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації / О. І. Береславська // Економіка та суспільство. — 2024. — № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
2. Бондаренко Л. В. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України / Л. В. Бондаренко, А. А. Подарин // Економіка та суспільство. — 2022. — № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.
3. Бречко О. В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки / О. В. Бречко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 4. С. 7–24.
4. Верховодов А. Цифрова трансформація та інновації: що це насправді? [Електронний ресурс] / А. Верховодов // Medium. — 2018. — Режим доступу: <https://medium.com/@untone/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D1%89%D0%BE-%D1%86%D0%B5-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D1%96-f323e11927fe>.
5. Вовк В. М. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану / В. М. Вовк, В. В. Дорошенко // Економіка та суспільство. — 2024. — № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
6. Іванова Н. В., Кубліцька О. В. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення в сфері електронної комерції [Електронний ресурс] / Н. В. Іванова, О. В. Кубліцька // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2023. — № 2 (34). — С. 101–116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116).
7. Ковальов В. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект / В. В. Ковальов, Д. В. Дітковський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. — 2024. — № 51. — С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>.
8. Кононова О. Є. Особливості функціонування економічних систем у сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. Є. Кононова, Є. Ю. Головченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2017. — Вип. 16(1). — С. 145-149. — Режим доступу: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf.
9. Копилова О. В. Діджиталізація банківського сектору України: виклики та перспективи / О. В. Копилова, Ю. В. Пічугіна, К. О. Гончар // Економіка та суспільство. — 2023. — № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.
10. Косач І. А., Кормило А. В. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційним потенціалом у контексті трансформаційних процесів державного регулювання економіки / І. А. Косач, А. В. Кормило // Науковий вісник Полісся. — 2023. — № 2 (27). — С. 24–35. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-24-35](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-24-35).
11. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець. — Харків : НТУ «ХПІ», 2017. — 460 с. — Режим доступу: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BA>

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

[%D1%83%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D0%9D.-%D0%A1.-%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](#).

12. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку / Н. М. Краус // Ефективна економіка. — 2018. — № 1. — С. 54–62.

13. Кретов Д. Ю. Вплив цифровізації на доходи банківського сектору України [Електронний ресурс] / Д. Ю. Кретов // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. — 2024. — № 18. — Режим доступу: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/556>.

14. Кужавський М. С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі / М. С. Кужавський // Причорноморські економічні студії. — 2020. — Вип. 60-1. — С. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.60-18>.

15. Лісова Р. М. Трансформація бізнес-моделей в умовах формування цифрової економіки в Україні : дис. ... д-ра філософії : 051 / Руслана Мирославівна Лісова ; Мін-во фінансів України, Державний податковий ун-т. — Ірпінь, 2023. — 209 с.

16. Макарович В. К. Вплив цифрової трансформації на традиційні банківські системи та їх адаптація до новітніх технологій [Електронний ресурс] / В. К. Макарович, Е. Г. Шебештьєв, К. А. Сочка // Актуальні питання економічних наук. — 2024. — № 5. — Режим доступу: <https://zenodo.org/records/14196801>.

17. Марченко В. Б. Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні [Електронний ресурс] / В. Б. Марченко // Юридичний науковий електронний журнал. — 2019. — № 6. — С. 279–282. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf.

18. Мірошник Р. О. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах / Р. О. Мірошник, І. В. Кухта // Економіка та суспільство. — 2023. — № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.

19. Перерва І. О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника / І. О. Перерва, В. Ю. Єдинак // Innovation and Sustainability. — 2022. — № 3. — С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.

20. Попело О. В., Самойлович О. А. Сценарний підхід у процесах цифрової трансформації промислових підприємств / О. В. Попело, О. А. Самойлович // Науковий вісник Полісся. — 2025. — № 1 (30). — С. 318–330. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-318-330](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-318-330).

21. Потужна М. Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології та етапи реалізації [Електронний ресурс] // Netwave. — Режим доступу: <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologiya-etapi/>.

22. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств / С. І. Рассадникова // Розвиток міста. — 2024. — № 4 (04). — С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.

23. Сільченко В. В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація» / В. В. Сільченко // Економіка та суспільство. — 2024. — № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.

24. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. — Харків : ФОРМ Панов А. М., 2024. 224 с. — Режим доступу: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne_upravlinnia_navchalnyi_posibnyk_2024.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

25. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. – Маріуполь : МДУ, 2022. – 343 с. – Режим доступу: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf.
26. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація» / І. В. Струтинська // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96.
27. Таран-Лала О. М. Особливості стратегічного управління підприємством / О. М. Таран-Лала, К. С. Сухорук // Економіка та суспільство. — 2021. — № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
28. Цибульська А. А. Цифрова трансформація банківського сектору України: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації [Електронний ресурс] / А. А. Цибульська // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. — 2025. — Т. 4, № 18. — С. 745–754. — Режим доступу: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/672/512>.
29. Цифрова трансформація: чому вона необхідна кожній компанії і які переваги завдяки їй отримує бізнес [Електронний ресурс] // UKRSIBBANK BNP Paribas Group. — 02.08.2021. — Режим доступу: <https://ukrsibbank.com/news-post/czifrova-transformacziya-chomu-vona-neobhidna-kozhnij-kompanii-i-yaki-perevagi-zavdyaki-ij-otrimue-biznes/>.
30. Шатіло О. В. Дефініція поняття «цифрова трансформація» у науковому дискурсі [Електронний ресурс] / О. В. Шатіло // Сталий розвиток економіки. — 2025. — № 2 (53). — С. 449–454. — Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-63>.
31. Шишкіна О. В., Волошин Д. О., Малихін А. О. Стратегічні підходи до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників на ринку України / О. В. Шишкіна, Д. О. Волошин, А. О. Малихін // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2025. — № 3 (43). — С. 310–325. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-310-325](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-310-325).
32. Шишкіна О. В., Суховерський М. В., Даньков А. А. Концептуальні засади формування фінансово стійкої моделі інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації / О. В. Шишкіна, М. В. Суховерський, А. А. Даньков // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2025. — № 4 (44). — С. 279–293. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-279-293](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-279-293).
33. Якушко І. М. Сутність та особливості цифрової трансформації / І. М. Якушко // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2022. — № 4 (28). — С. 75–82. — Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>.
34. Cosmulese C. G. FinTech as a factor of asymmetric transformation of the banking sector: European experience and potential for Ukraine [Electronic resource] / C. G. Cosmulese, A. Zhavoronok, R. Greshko, N. Ostrovska, V. Kharabara, V. Tkach // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. — 2026. — Vol. 104, № 2. — С. 138–147. — Accessed mode: https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/400252795_FinTech_as_a_Factor_of_Asymmetric_Transformation_of_the_Banking_Sector_European_Experience_and_Potential_for_Ukraine/links/697cd27342f94d1212a53896/FinTech-as-a-Factor-of-Asymmetric-Transformation-of-the-Banking-Sector-European-Experience-and-Potential-for-Ukraine.pdf.
35. Digital transformation: online guide to digital business transformation [Electronic resource]. — Accessed mode: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.
36. Ivanova N. V. Business strategy transformation: the impact of global digitalization [Electronic resource] / N. V. Ivanova, O. V. Honta, O. M. Prokopenko, V. V. Shapoval // Revista de la Universidad del Zulia. — 2023. — Año 14, № 40. — С. 486–505. — Accessed mode: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9004085>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

37. Obydiennova T. The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems [Electronic resource] / T. Obydiennova, V. Kharabara, M. Zabashtanskyi, S. Nazarko, A. Havronskyi // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. — 2024. — Vol. 46, № 4. — Pp. 63-70. — Accessed mode: <https://reference-global.com/download/article/10.15544/mts.2024.07.pdf>.

References

1. Bereslavskaya, O. I. (2024). Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
2. Bondarenko, L. V., & Podaryn, A. A. (2022). Osoblyvosti didzhytal-transformatsii bankivskoho sektoru Ukrainy [Features of digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.
3. Brechko, O. V. (2020). Determinanty tsyfrovoi transformatsii natsionalnoi ekonomiky [Determinants of digital transformation of the national economy]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu (Bulletin of Ternopil National Economic University)*, (4), 7–24.
4. Verkhovodov, A. (2018). Tsyfrova transformatsiia ta innovatsii: shcho tse naspravdi? [Digital transformation and innovation: what is it really?]. *Medium*. <https://medium.com/@untone/цифрова-трансформація-та-інновації-що-це-насправді-f323e11927fe>.
5. Vovk, V. M., & Doroshenko, V. V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of a strategic management system for an enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
6. Ivanova, N. V., & Kublitska, O. V. (2023). Tsyfrovizatsiia maloho ta serednoho pidpriemnytstva: marketynhovo-lohistychni rishennia v sferi elektronnoi komertsii [Digitalization of small and medium-sized enterprises: marketing and logistics solutions in the field of e-commerce]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, 2(34), 101–116. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116).
7. Kovalov, V. V., & Ditkovskiy, D. V. (2024). Sutnist ta pryntsypy stratehichnoho upravlinnia pidpriemnyt'skoiu diialnistiu: teoretychnyi aspekt [The essence and principles of strategic management of entrepreneurial activity: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Kherson'skoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky (Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences)*, (51), 29–37. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>.
8. Kononova, O. E., & Holovchenko, E. Iu. (2017). Osoblyvosti funktsionuvannia ekonomichnykh system u suchasnykh umovakh [Features of the functioning of economic systems in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorod'skoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo (Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy)*, 16(1), 145–149. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf.
9. Kopylova, O. V., Pichuhina, Iu. V., & Honchar, K. O. (2023). Didzhytalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of the banking sector of Ukraine: challenges and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Kosach, I. A., & Kormylo, A. V. (2023). Stratehichne upravlinnia innovatsiino-investytsiynym potentsialom u konteksti transformatsiinykh protsesiv derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky [Strategic management of innovation and investment potential in the context of transformation processes of state regulation of the economy]. *Naukovyi visnyk Polissia (Scientific Bulletin of Polissia)*, 2(27), 24–35. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-24-35](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-24-35).
11. Krasnokutska, N. S., & Kabanets, I. A. (2017). *Stratehichne upravlinnia (Strategic Management)*. NTU "KhPI".
12. Kraus, N. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of an avant-garde nature of development]. *Efektivna ekonomika (Effective Economy)*, (1), 54–62.
13. Kretov, D. Iu. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na dokhody bankivskoho sektoru Ukrainy [The impact of digitalization on the income of the banking sector of Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika (Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics)*, (18). <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/556>.
14. Kuzhavskiy, M. S. (2020). Osoblyvosti formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsiinykh zmin u biznes-seredovyshti [Features of forming a system of strategic management of the development of railway transport enterprises in the context of transformational changes in the business environment]. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, (60-1), 111–117. <https://doi.org/10.32843/bses.60-18>.
15. Lisova, R. M. (2023). *Transformatsiia biznes-modelei v umovakh formuvannya tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini (Transformation of business models in the conditions of the formation of the digital economy in Ukraine)* [Doctoral dissertation, Derzhavnyi podatkovyi universytet (State Tax University)].
16. Makarovych, V. K., Shebeshten, E. H., & Sochka, K. A. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na tradytsiini bankivski systemy ta yikh adaptatsiia do novitnikh tekhnolohii [The impact of digital transformation on traditional banking systems and their adaptation to new technologies]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk (Current Issues of Economic Sciences)*, (5). <https://zenodo.org/records/14196801>.
17. Marchenko, V. B. (2019). Poniattia ta pravove zabezpechennia tsyfrovoy transformatsii v Ukraini [The concept and legal support of digital transformation in Ukraine]. *Iurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal (Law Scientific Electronic Journal)*, (6), 279–282. http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf.
18. Miroshnyk, R. O., & Kukhta, I. V. (2023). Didzhitalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh [Digitalization of the banking system of Ukraine in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.
19. Pererva, I. O., & Yedynak, V. Iu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, (3), 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.
20. Popelo, O. V., & Samoilovych, O. A. (2025). Stsenarnyi pidkhid u protsesakh tsyfrovoy transformatsii promyslovykh pidpriemstv [Scenario approach in the processes of digital transformation of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia (Scientific Bulletin of Polissia)*, 1(30), 318–330. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-318-330](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-318-330).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

21. Potuzhna, M. (n.d.). Tsyfrova transformatsiia: vyznachennia, kliuchovi aspekty, tekhnolohii ta etapy realizatsii [Digital transformation: definition, key aspects, technologies and stages of implementation]. *Netwave*. <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-vyznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/>.
22. Rassadnykova, S. I. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii: vyklyky dlia menedzhmentu pidpriemstv [Strategic management in the conditions of digital transformation: challenges for enterprise management]. *Rozvytok mista (City Development)*, 4(04), 61–67. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.
23. Silchenko, V. V. (2024). Pidkhody do traktuvannia definitsii «tsyfrova transformatsiia» [Approaches to the interpretation of the definition "digital transformation"]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.
24. Kryvoruchko, O. M., Shynkarenko, V. H., & Hetman, O. O. (2024). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. FOP Panov A. M. <https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne-upravlinnia-navchalnyi-posibnyk-2024.pdf>.
25. Balabanyts, A. V., Horbashevska, M. O., Kyslova, L. A., Matsuka, V. M., & Perepadia, F. L. (Eds.). (2022). *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. MDU. https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_p_osib_2022.pdf.
26. Strutynska, I. V. (2019). Definitsii poniattia «tsyfrova transformatsiia» [Definitions of the concept of "digital transformation"]. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, (48-2), 91–96.
27. Taran-Lala, O. M., & Sukhoruk, K. S. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
28. Tsybul'ska, A. A. (2025). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy: stratehichni priorytety ta instrumenty realizatsii [Digital transformation of the banking sector of Ukraine: strategic priorities and implementation tools]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii (European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations)*, 4(18), 745–754. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/672/512>.
29. UKRSIBBANK BNP Paribas Group. (2021, August 2). *Tsyfrova transformatsiia: chomu vona neobkhidna kozhnii kompanii i yaki perevahy zavdiaky yii otrymuie biznes* [Digital transformation: why it is necessary for every company and what benefits the business gets from it]. <https://ukrsibbank.com/news-post/czifrova-transformacziya-chomu-vona-neobkhidna-kozhnij-kompanii-i-yaki-perevagi-zavdyaki-ij-otrimue-biznes/>.
30. Shatilo, O. V. (2025). Definitsiia poniattia «tsyfrova transformatsiia» u naukovomu dyskursi [Definition of the concept "digital transformation" in scientific discourse]. *Stalyi rozvytok ekonomiky (Sustainable Economic Development)*, 2(53), 449–454. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-63>.
31. Shyshkina, O. V., Voloshyn, D. O., & Malykhin, A. O. (2025). Stratehichni pidkhody do intehratsii tsyfrovyykh rishen u diialnist finansovykh poserednykiv na rynku Ukrainy [Strategic approaches to the integration of digital solutions into the activities of financial intermediaries in the Ukrainian market]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, 3(43), 310–325. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-310-325](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-310-325).
32. Shyshkina, O. V., Sukhovskyyi, M. V., & Dankov, A. A. (2025). Kontseptualni zasady formuvannia finansovo stiiikoi modeli innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Conceptual foundations for the formation of a financially stable model

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

of innovative development of industrial enterprises in the conditions of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, 4(44), 279–293. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-279-293](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-279-293).

33. Yakushko, I. M. (2022). Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovoyi transformatsii [Essence and features of digital transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, 4(28), 75–82. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>.

34. Cosmulese, C. G., Zhavoronok, A., Greshko, R., Ostrovska, N., Kharabara, V., & Tkach, V. (2026). FinTech as a factor of asymmetric transformation of the banking sector: European experience and potential for Ukraine. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 104(2), 138–147. <https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/400252795>.

35. *Digital transformation: online guide to digital business transformation*. (n.d.). <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.

36. Ivanova, N. V., Honta, O. V., Prokopenko, O. M., & Shapoval, V. V. (2023). Business strategy transformation: the impact of global digitalization. *Revista de la Universidad del Zulia*, 14(40), 486–505. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9004085>.

37. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(4), 63–70. <https://reference-global.com/download/article/10.15544/mts.2024.07.pdf>.

Отримано 15.10.2025

UDC 005.21:004.9:330.341.1

Denys Rynzhuk

PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: denija9191@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

Maksym Dubyna

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maksim-32@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815). Scopus Author ID: [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ENTITIES: ESSENCE AND FEATURES OF IMPLEMENTATION

Annotation. The digital transformation is now playing a key role in the development of economic relations around the world. The active use of digital technologies led to an acceleration in the pace of digitalisation and a significant transformation of the business models of various economic entities. Accordingly, managing the digital transformation process is becoming an integral part of any modern business entity that implements an innovative model of its own development. It raises the issue of researching the essence and characteristics of strategic management of digital transformation.

In this article, the theoretical provisions for implementing strategic management of digital transformation of business entities are explored in depth by identifying the specific features of this type of management, justifying its essence and characteristics of its use in the activities of industrial enterprises and financial institutions. To this end, the essence of the categories of 'strategic management' and 'digital transformation' is considered; the classic management model

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

with its inherent mandatory components is described, which allowed the author to propose the concept of 'strategic management of digital transformation' – the purposeful, long-term influence of owners, managers of a business entity on the process of using digital technologies in all areas of its economic activity with the aim of changing the traditional model of functioning, mechanisms of interaction between structural units, customers and partners to ensure innovative development, financial stability, operational efficiency, use of internal potential and support for competitiveness. The substantive features of this management are also highlighted, the specifics of the digital transformation process are specified, and the determinants of this transformation of industrial enterprises and financial institutions are substantiated. To deepen understanding of the specifics of strategic management of digital transformation, these principles are specified in the article.

Keywords: *strategic management, management system, digital transformation, business entity, industrial enterprise, financial institution, controlled subsystem, managing subsystem, managerial influence.*

Table: 3. Fig.: 1. References: 37.

Бібліографічний опис для цитування:

Ринжук Д. Я., Дубина М. В. Стратегічне управління цифровою трансформацією суб'єктів господарювання: сутність та особливості реалізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 467-484. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-467-484](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-467-484).