

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.4>

УДК 330.65; 339.9

I. В. Білецький,

д. е. н., професор, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4125-3931>

Г. О. Дорошенко,

д. е. н., професор, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5535-8494>

МОДИФІКАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

I. Biletskyi,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, O.M. Beketov
National University of Urban Economy in Kharkiv*

H. Doroshenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, O.M. Beketov
National University of Urban Economy in Kharkiv*

MODIFICATION OF APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION IN THE DIGITAL ECONOMY

У статті досліджується трансформація стратегічного управління в умовах формування цифрової економіки. Розглядається, як всеосяжний вплив

цифровізації робить традиційні підходи до управління менш ефективними, вимагаючи їхньої кардинальної модифікації. Автори аналізують такі підходи як платформний та архітектурний, а також підкреслюють зростаючу актуальність сценарного управління, що дозволяє бізнесу адаптуватися до мінливого середовища. Особливу увагу приділено ролі цифрових бізнес-моделей та екосистем у забезпеченні синергії та створенні цінності. У роботі окреслено ключові вектори розвитку стратегічного управління, що включають інтеграцію технологій Big Data, розробку адаптивних стратегій, впровадження цифрових двійників та моделювання. Підсумовуючи, стаття доводить, що успіх в цифровій економіці залежить не лише від адаптації існуючих стратегій, а й від здатності компаній впроваджувати інноваційні моделі, що забезпечують гнучкість, безпеку та орієнтацію на постійний "цифровий прогрес".

This article examines the profound transformation of strategic management approaches in the context of the emerging digital economy. The authors argue that the pervasive influence of digitalization has rendered traditional management models, which were based on predictability and linear planning, less effective. The research highlights the critical need for organizations to not only adapt their existing strategies but also to embrace innovative models grounded in data, platforms, and ecosystems to ensure flexibility, security, and continuous "digital progress".

The article analyzes key modifications to traditional strategic management, including the emergence of platform-based and architectural approaches. The platform approach is identified as a model where a digital platform serves as the central coordinator for interactions and operations, while the architectural approach views the company as a unified system with integrated business models, processes, and IT systems. Furthermore, the study emphasizes the growing relevance of scenario management, which enables businesses to adapt flexibly to changing circumstances by integrating systemic and strategic thinking for "real-

time management". The authors also highlight the necessity of focusing on new approaches like digital business models and ecosystems, which are crucial for achieving synergistic effects and co-creating value in the digital age.

Looking to the future, the article outlines several key vectors for the evolution of strategic management. These include the deep integration of digital technologies into planning, the digitalization of quality management, and the extensive use of Big Data and analytics for decision-making. The development of adaptive strategies, the implementation of digital twins for modeling, hyper-personalization, and the humanization of the digital experience are also identified as critical components. The authors conclude that future strategic management will also be defined by the transition to hybrid work models, enhanced cybersecurity, risk management, and the integration of ethical and legal aspects of digitalization into strategic frameworks. Ultimately, success in the digital economy is shown to be contingent upon an organization's ability to fundamentally rethink its strategic management approaches and actively implement innovative, data-driven models.

Ключові слова: *стратегічне управління, ефективність, адаптація цифрова економіка, інноваційні моделі. Екосистеми.*

Keywords: *strategic management, efficiency, adaptation, digital economy, innovative models, ecosystems.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап світового економічного та соціального розвитку характеризується суттєвим і всеосяжним впливом цифровізації, що призводить до формування цифрової економіки. Це явище вносить якісні зміни у життя суспільства, зумовлені впровадженням інформаційних технологій, та викликає значні структурні перетворення в економіці.

Одним з ключових проявів цих змін є переміщення центрів створення доданої вартості у сферу цифрових ресурсів та процесів. У результаті

суспільство переходить до нового технологічного та економічного укладу, що супроводжується появою нових галузей економіки та бізнес-моделей. Прикладами таких інновацій є "гіг-економіка" або економіка вільного заробітку (як-от Uber, Airbnb, платформи Freelancer та Upwork), однорангова економіка (P2P) та економіка спільного споживання (ECC), частка якої у ВВП постійно зростає. Ці нові формати значно знижують транзакційні витрати для споживача, спрощуючи пошук та отримання товарів і послуг, що стимулює виробників активніше використовувати можливості сучасних ринків та цифрові технології.

З огляду на це, цифровізація є одним із найважливіших пріоритетів як для держави, так і для бізнесу в сучасних умовах. Вона надає унікальні можливості для підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, тому сучасний науковий дискурс активно зосереджений на вивченні цього феномену як основи для формування ефективних систем управління. Дослідження у цій галузі допомагають виявити потенціал цифрових технологій, розробити стратегії, що сприяють економічному розвитку та підвищенню ефективності господарювання, залученню інвестицій та створенню проривних бізнес-стратегій. Водночас цифровізація породжує додаткові дисбаланси у виробничих і суспільних відносинах, вимагаючи впровадження нових методичних та практичних підходів до управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний світ перебуває на етапі глибоких якісних змін, спричинених всеосяжною цифровізацією та стрімким формуванням цифрової економіки. Ці процеси не лише трансформують виробничі та суспільні відносини, а й викликають суттєві структурні перетворення в економіці, переміщуючи центри створення доданої вартості у сферу цифрових ресурсів і процесів. Ці питання у вітчизняній економічній науці активно вивчаються: такими авторами як Голобородько А [1], Вовк О., Попова Л. [2], Нікітенко В., Метеленко Н [3]. Питання формування системи стратегічного управління підприємством

підіймалися у роботах іноземних та вітчизняних вчених: Джонсона Г., Пірса Дж., Робінсона Р., Роуза А., Шендела Д., Хаттеан К., Скулза К., Томпсона А., Стрікланда А., Зеліч В., Новікової М., Бельської Т., [4]. та інших. Вплив цифрової трансформації на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність теж не залишається без уваги сучасних авторів: Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. [5], Калініченко Л., Мельник Л., Кубатко О. [6], Томах В., Сігаєва Т., Мартиненко М. [7].

В умовах сучасних динамічних змін традиційні підходи до стратегічного управління організацією, що базувалися переважно на аналізі наявних ресурсів та жорсткому слідуванні поставленим цілям, стають недостатньо ефективними. Вони не повною мірою враховують швидкість змін, непередбачуваність цифрового середовища та необхідність постійної адаптації. Відсутність адекватних інструментів та методологій стратегічного управління в цифровій економіці створює серйозні виклики для організацій, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток. Гостра необхідність у модифікації та розробці нових підходів до стратегічного управління, здатних ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації, не зменшується, що і обумовлює актуальність цієї роботи.

Метою статті є аналіз та обґрунтування необхідності модифікації традиційних підходів до стратегічного управління організацією, а також систематизація нових та адаптованих підходів в умовах стрімких змін, спричинених цифровізацією та формуванням цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити та розмежувати сутність ключових понять "цифровізація", "цифрова трансформація" та "цифрова економіка", а також розкрити їх діалектичний зв'язок як елементів цифрового прогресу;
- проаналізувати вплив цифрової економіки на сучасні господарські відносини та обґрунтувати недостатність традиційних підходів до стратегічного управління в нових умовах;

- систематизувати та описати основні напрямки модифікації стратегічного управління, що включають адаптацію існуючих підходів (платформний, архітектурний) та появу принципово нових (цифрові бізнес-моделі, екосистеми);
- виокремити ключові напрямки стратегічного розвитку організацій, які забезпечують їх конкурентоспроможність та ефективність в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економічна наука активно досліджує взаємопов'язані феномени цифровізації, цифрової трансформації та цифрової економіки, які детермінують глобальні зміни у соціально-економічному просторі та викликають суттєві структурні перетворення.

Сутність поняття "цифровізація" трактується у науковому дискурсі багатоаспектно. Вона розглядається не лише як процес перетворення інформації з аналогового чи фізичного формату на цифровий (що коректніше називати диджитизацією), а й як ширше явище – впровадження цифрових технологій в усі сфери життя та діяльності. Цей процес чинить суттєвий вплив на світовий економічний та соціальний розвиток, виступаючи фундаментальною основою нового технологічного укладу. Цифровізація є універсальною технологічною, соціальною, економічною, філософською та правовою категорією, що виступає стратегічною ініціативою, спрямованою на побудову інформаційного суспільства. Вона модифікує культуру та управління, сприяючи підвищенню ефективності, продуктивності та оптимізації процесів.

Термін цифрова економіка репрезентує собою складну систему економічних відносин, де дані виступають ключовим фактором виробництва, це поєднання технологій загального застосування та низки видів економічної і суспільної діяльності, що здійснюються користувачами інтернету за допомогою відповідних технологій. За даними Всесвітнього банку на початок 2024 року вартість експорту ІКТ-послуг (показник, що ілюструє

внесок ІТ- сектору в економіку) склала 1,120 трлн. доларів США. Кількість підписок на фіксований широкосмуговий інтернет на 100 осіб у 2024 році дорівнює 19.6 шт. і це є важливим індикатором якості та доступності цифрової інфраструктури для бізнесу та домогосподарств. Кількість підписок на мобільний зв'язок на 100 осіб складає у тому ж році 112, що відображає рівень мобільної цифровізації, яка є критичною для мобільної комерції та доступу до послуг. І протягом усього періоду спостережень всі ці показники демонструють постійну висхідну динаміку.

Це всесвітня мережа економічної діяльності, яка стала доступною завдяки широкому застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій, а також економіка, що функціонує переважно за рахунок використання цифрових технологій, наприклад, безготівкових операцій через Інтернет. Характерними рисами цифрової економіки є формування принципово нових бізнес-моделей та економічних форматів, таких як платформна економіка, економіка спільного користування, що значно знижують транзакційні витрати для користувачів та стимулюють розвиток електронної торгівлі.

Поняття "цифрова трансформація" є якісно відмінним та глибшим за просту цифровізацію. Це цілісна трансформація бізнесу шляхом кардинального перегляду бізнес-стратегії, моделей, операцій, продуктів та маркетингового підходу, що передбачає інтеграцію цифрових технологій для досягнення значних соціально-економічних ефектів. Вона означає не просто переведення інформації в цифровий формат чи автоматизацію окремих процесів, а повне переосмислення та реорганізацію бізнес-процесів на основі передових цифрових технологій, таких як цифрові платформи, штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та смарт-контракти. Цифрова трансформація є всеосяжним процесом, що призводить до докорінної зміни моделі управління організацією та істотно прискорює продаж і зростання бізнесу, дозволяючи компаніям ефективно адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Між цифровізацією, цифровою трансформацією та цифровою економікою існує щільний діалектичний зв'язок, який може бути концептуалізований як "цифровий прогрес". Цифровізація виступає тим базисом, що уможливлює цифрову трансформацію, яка, своєю чергою, детермінує становлення та динамічний розвиток цифрової економіки. Це безперервний процес взаємного впливу та посилення, де кожен елемент сприяє еволюції іншого, викликаючи структурні зміни в економіці.

В умовах цифрової трансформації підприємства повинні кардинально переосмислити підходи до своєї діяльності. Щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними, їм необхідно не просто інтегрувати нові технології, а й адаптувати свою систему стратегічного управління до динамічних змін, що відбуваються під впливом цифрового прогресу. Це включає перегляд методів збору та аналізу даних, розробку гнучких стратегій, здатних швидко реагувати на ринкові виклики, а також формування культури, орієнтованої на інновації та постійне навчання.

Традиційні підходи до стратегічного управління організацією формувалися переважно в умовах індустріальної епохи, для якої були характерні відносна стабільність ринків, передбачуваність змін та лінійна логіка розвитку. Ці підходи базувалися на парадигмі верховенства цілей та раціонального аналізу, де стратегія розроблялася на основі глибокого вивчення внутрішніх ресурсів і можливостей організації, а також зовнішнього середовища, включаючи конкурентів, споживачів та регуляторні чинники.

Ключовими характеристиками традиційних підходів до стратегічного управління є:

1. Основою управління виступає принцип верховенства цілей та планування. Стратегія розробляється для досягнення чітко визначених цілей організації. Процес є лінійним і включає послідовні етапи: визначення місії та бачення, постановку цілей, аналіз, вибір стратегії, її реалізацію та контроль.

2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, застосування аналітичних інструментів, таких як: SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), матриця Ансоффа, матриці позиціонування та інші.

3. Прийняття рішень з урахуванням ієрархічної структури та "зверху-вниз" (top-down) підходу. Стратегічні рішення зазвичай приймаються вищим керівництвом компанії або централізованими стратегічними підрозділами. Ці рішення поєднуються, потім декомпонуються на операційні завдання для нижчих рівнів управління.

4. Фокус на ресурсах та компетенціях. Підходи часто базуються на оцінці ефективності використання наявних ресурсів (фінансових, людських, технологічних) та ключових компетенцій організації для отримання конкурентних переваг.

5. Стабільність та передбачуваність – підґрунтя для розробки та реалізації стратегії. Основне припущення полягає в тому, що майбутнє є достатньо передбачуваним для того, щоб розробити довгострокові плани. Зміни відбуваються поступово, і на них можна реагувати через планові коригування.

Традиційні підходи були високоефективними в індустріальну епоху, коли організації функціонували у відносно стабільних ринкових умовах. Однак, з приходом цифрової економіки, їхня ефективність почала знижуватися через високу динаміку змін, зростаючу невизначеність та появу нових бізнес-моделей, що вимагають більшої гнучкості та швидкості адаптації.

Однак перехід до нового технологічного та економічного укладу, який проявляється у переміщенні центрів створення доданої вартості у сферу цифрових ресурсів та процесів, робить традиційні стратегії інертними, недостатньо адаптивними до мінливого та високодинамічного цифрового середовища. Їхня обмежена здатність реагувати на швидкі технологічні зміни, появу нових бізнес-моделей, зростання невизначеності та цифрову

конкуренцію робить їх менш ефективними для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Зокрема, традиційні підходи часто не враховують мережних ефектів, динаміки платформ, можливостей аналізу великих даних та необхідності швидкої ітерації, що є ключовим для успіху в цифровій епосі. Це призводить до появи поняття "цифрова стратегія", що може розглядатися як комплексна відповідь на якісні зміни, спричинені цифровізацією, та спрямована на глибоке переосмислення бізнес-моделей, процесів, організаційної культури та технологічної інфраструктури з метою створення нових конкурентних переваг у цифровій економіці. Вона інтегрує цифрові технології в основу стратегічного планування та управління, дозволяючи організаціям адаптуватися та процвітати в умовах постійних змін.

Яскравими прикладами цифрових стратегій є:

- Стратегія цифрового клієнтського досвіду (Digital Customer Experience Strategy), фокус якої припадає на створення безперебійного, персоналізованого та привабливого досвіду для клієнтів через усі цифрові канали (вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі, чат-боти). Мета — підвищити задоволеність, лояльність та залученість клієнтів. Для досягнення цієї мети можуть використовуватися омніканальні платформи обслуговування, використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та інтерактивних чат-ботів для швидкої підтримки.

- Стратегія цифрової інновації продуктів/послуг (Digital Product/Service Innovation Strategy), що полягає у розробці нових або значне вдосконалення існуючих продуктів та послуг шляхом інтеграції цифрових технологій, наприклад, IoT, AI, VR/AR.

- Стратегія керування за допомогою управління даними (Data-Driven Strategy), що ґрунтується на максимальному використанні великих даних (Big Data), аналітики та штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління — від оперативного до стратегічного. Прикладами практичного втілення можуть бути: прогнозування споживчої поведінки на

основі аналізу даних, оптимізація логістики за допомогою предиктивної аналітики, формування персоналізованих маркетингових кампаній.

- Стратегія цифрових операцій та автоматизації (Digital Operations & Automation Strategy). Знайшла своє призначення у автоматизації бухгалтерського обліку, управлінні ланцюгами постачань через блокчейн, використанні IoT для моніторингу виробничого обладнання та предиктивного обслуговування. Передбачає оптимізацію та автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій з метою підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості.

- Платформна стратегія (Platform Strategy) передбачає створення або використання цифрових платформ для об'єднання різних учасників ринку (постачальників, споживачів, партнерів), а також створення мережових ефектів. Це може бути як внутрішня, так і зовнішня платформа, з розробкою власної екосистеми додатків, як Apple App Store або без такої; створення маркетплейсу, як Amazon, або використання платформ для співпраці та управління проектами.

- Стратегія цифрової екосистеми (Digital Ecosystem Strategy) заснована на розширенні взаємодії з партнерами, постачальниками та навіть конкурентами через створення інтегрованих цифрових екосистем, де взаємодія відбувається на спільних цифрових платформах з метою спільного створення цінності та виходу на нові ринки. Таку стратегію часто застосовують автомобільні компанії, що співпрацюють з технологічними фірмами для розробки систем автономного водіння, або банки, що інтегруються з фінтех-стартапами для надання нових послуг.

- Хмарна стратегія (Cloud-First Strategy) заснована на пріоритетному використанні хмарних технологій для розгортання IT-інфраструктури, додатків та зберігання даних, що забезпечує гнучкість, масштабованість та зниження операційних витрат. Таким шляхом розвиваються AWS, Azure, Google Cloud, що перенесли корпоративні додатки та дані у хмарні сервіси та використовують SaaS-рішень замість локальних інсталяцій.

Сучасна цифрова економіка вимагає від організацій не лише адаптації існуючих стратегічних підходів, а й розробки принципово нових концепцій управління [7]. Модифікація стратегічного управління в умовах цифровізації відбувається за трьома основними напрямками, що охоплюють трансформацію традиційних методів, зміну загальних принципів управління та появу інноваційних моделей:

1. Модифікація традиційних підходів стратегічного управління передбачає трансформацію класичних підходів стратегічного управління через інтеграцію цифрових технологій. Серед найбільш значущих модифікацій виділяють платформний та архітектурний підходи.

Платформний підхід є логічним продовженням системного підходу до управління, але в умовах цифровізації його центральним елементом стає цифрова платформа. Ця платформа виступає координатором усіх операцій та взаємодій, об'єднуючи різні сторони (наприклад, споживачів, постачальників, розробників) та створюючи мережеві ефекти. Застосування платформного підходу суттєво змінює традиційні бізнес-моделі, принципи управління ланцюгами створення вартості, управління людськими ресурсами та інші функціональні сфери організації. Управління в рамках платформи, як правило, передбачає багатоетапну модель, що охоплює планування екосистеми платформи, залучення учасників, управління взаємодією, масштабування та моніторинг ефективності.

Архітектурний підхід організації є еволюційним розвитком ресурсно-орієнтованого та системного підходів, пропонуючи розгляд організації як єдиної, цілісної моделі системи управління. Він забезпечує стратегічне узгодження на всіх рівнях: від глобальних стратегічних цілей та бізнес-моделей до операційних бізнес-процесів, ІТ-систем та навіть віртуальних представництв, таких як цифрові двійники. Організація представлена як багаторівнева система, де кожен рівень (наприклад, інформаційний, технологічний, бізнес-рівень) інтегрований у загальну архітектуру. Прикладом застосування цього підходу в контексті промислової цифровізації

є еталонна архітектурна модель RAMI 4.0 (Reference Architectural Model Industrie 4.0), що була розроблена в Німеччині для стандартизації та інтеграції елементів Індустрії 4.0.

2. Модифікація стратегічного управління у сторону сценарного управління заснована на сприйнятті сценарного управління як логічного продовження стратегічного менеджменту. Цей підхід відходить від лінійного планування на користь формування кількох альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку, кожен з яких відображає різні варіанти розвитку подій та відповідні стратегічні реакції. Сценарне управління інтегрує системне та стратегічне мислення, дозволяючи організаціям бути готовими до різних варіантів розвитку подій та ефективно управляти в режимі "реального часу", оперативно адаптуючи стратегії до поточних обставин. Це забезпечує гнучкість та стійкість стратегічного планування в умовах високої невизначеності.

3. Поява нових підходів стратегічного управління викликана формуванням цифрової економіки, що стимулює появу абсолютно нових підходів до стратегічного управління, які раніше не існували або не мали такого значення:

- Цифрові бізнес-моделі. Це принципово новий спосіб представлення та ведення бізнесу, що базується на глибокій інтеграції інформаційних технологій, активному використанні людського капіталу (у тому числі через краудсорсинг), аналітичних інструментів та високій гнучкості. Цифрові бізнес-моделі використовують нові джерела створення цінності та механізми взаємодії. Прикладами є: "Виробництво як послуга" (MaaS – Manufacturing as a Service) - компанії надають доступ до своїх виробничих потужностей або обладнання на вимогу, подібно до хмарних сервісів; "Економіка спільного використання" (Sharing Economy / Collaborative Economy) - моделі, що базуються на спільному використанні ресурсів або послуг, а цифрові платформи виступають посередниками, знижуючи транзакційні витрати.

- Екосистеми представляють собою крос-функціональну взаємодію інституційних структур та учасників ринку, що відбувається на базі єдиної цифрової платформи. Це розширена мережа взаємопов'язаних компаній, клієнтів, постачальників та інших стейкхолдерів, які спільно створюють цінність, обмінюються даними та ресурсами. Управління в рамках екосистеми вимагає координації, дотримання спільних стратегічних принципів та гнучкості у взаємодії, дозволяючи учасникам досягати синергетичного ефекту та розширювати свої можливості.

В умовах стрімкого розвитку цифрового прогресу та поглиблення цифрової трансформації, стратегічне управління організаціями набуває нових векторів розвитку. Ці напрямки визначають майбутнє конкурентоспроможності та сталого зростання, вимагаючи від компаній гнучкості, інноваційності та здатності до постійної адаптації. Прогнозні напрямки, що визначають майбутнє стратегічного управління в умовах цифровізації, включають:

1. Інтеграція цифрових технологій у стратегічне планування. Сучасні організації дедалі частіше інтегрують цифрову стратегію в загальні бізнес-плани, що відображає важливість впровадження нових технологій на всіх рівнях управління. Це передбачає не лише використання ІТ-інструментів, а й докорінне переосмислення бізнес-моделей та процесів з урахуванням цифрових можливостей. У багатьох компаніях створюються спеціалізовані посади (наприклад, Chief Digital Officer – CDO) для координації процесу цифрової трансформації та забезпечення стратегічного узгодження можливостей цифрових технологій із загальними цілями організації.

2. Цифровізація управління якістю та автоматизація процесів. Цей напрямок передбачає використання передових цифрових рішень для управління даними про якість, впровадження автоматизованих систем контролю на виробничих лініях, а також застосування хмарних платформ для забезпечення прозорості та спільної роботи в реальному часі. Автоматизація процесів управління якістю, включаючи використання роботизованої

автоматизації процесів (RPA) та штучного інтелекту, дозволяє мінімізувати ймовірність людських помилок, прискорити обробку даних, знизити операційні витрати та підвищити загальну ефективність організації.

3. Використання даних для прийняття рішень. Великі дані та передова аналітика стають ключовими елементами в прийнятті стратегічних рішень. Організації активно використовують аналітичні інструменти для прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації операційних процесів, розробки нових продуктів і послуг, а також для виявлення прихованих можливостей. Це допомагає мінімізувати ризики, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та посилити конкурентоспроможність.

4. Адаптивні та гнучкі стратегії. В умовах швидкого та непередбачуваного технологічного ландшафту, а також динаміки ринків, організації змушені впроваджувати адаптивні стратегії, які дозволяють швидко реагувати на зміни та технологічні нововведення. Це вимагає високого ступеня організаційної гнучкості, спроможності до швидкого перегляду стратегій та використання підходів, орієнтованих на «реальний час прийняття управлінського рішення» [10].

5. Цифрові двійники та моделювання: З розвитком технологій цифрових двійників та комп'ютерного моделювання, організації отримують можливість більш точно прогнозувати результати своїх дій, оптимізувати стратегічні рішення та тестувати різні сценарії без значних витрат. Цифрові двійники дозволяють створювати віртуальні копії фізичних об'єктів, процесів чи навіть цілих систем, навколо яких вибудовується цифрова трансформація. Це мінімізує ризики та підвищує ефективність управління складними системами.

6. Гіперперсоналізація управління та гуманізація цифрового досвіду. Цифровізація взаємодії з клієнтами та співробітниками вимагає від організацій все більш персоніфікованого підходу. Це включає розробку стратегій, спрямованих на створення унікального та цінного досвіду для кожного користувача. Завдяки розвитку штучного інтелекту та аналізу великих даних, організації можуть краще розуміти потреби та вподобання

споживачів, що дозволяє створювати індивідуалізовані пропозиції та стратегії взаємодії, підвищуючи лояльність клієнтів та ринкову частку.

7. Гібридні моделі в управлінні персоналом. Цифровізація сприяє переходу на гібридні моделі роботи, що поєднують віддалену та офісну зайнятість. Це вимагає від організацій перегляду підходів до управління людськими ресурсами, впровадження нових стратегій мотивації, утримання талантів та розвитку відповідних цифрових компетенцій персоналу.

8. Підвищення рівня безпеки та управління ризиками. Цифровізація несе з собою нові загрози, такі як кібератаки та витік даних, що вимагає перегляду підходів до управління ризиками. У майбутньому стратегічне управління включатиме комплексні заходи із забезпечення цифрової безпеки, включно з використанням блокчейн-технологій для захисту даних та управління ризиками в режимі реального часу.

9. Етичні та правові аспекти цифровізації. Цифрова трансформація актуалізує питання етики використання даних, штучного інтелекту та інших цифрових технологій, що має безпосередній вплив на корпоративну соціальну відповідальність. Прогресуючий розвиток цифровізації посилює вимоги до етичного та правового регулювання, що вимагає від стратегічного управління розробки нових підходів до управління ризиками та дотримання нормативних вимог.

Ці ключові напрямки підкреслюють важливість адаптивності та гнучкості, формуючи новий вектор у стратегічному управлінні, орієнтований на сталий, безпечний та персоніфікований розвиток організацій у цифрову епоху.

Висновки та перспективи подальших розробок у даному напрямі. Сучасний етап світового економічного та соціального розвитку детермінований всеосяжним впливом цифровізації, що призводить до формування якісно нової парадигми – цифрової економіки. В умовах цих динамічних змін традиційні підходи до стратегічного управління, що базувалися на передбачуваності та лінійному плануванні, виявляються

недостатньо ефективними. Традиційні інструменти, хоча й залишаються базовими, вже не забезпечують достатньої гнучкості та швидкості реагування, необхідних для адаптації до викликів цифрової епохи. Тому відбувається їхня трансформація через інтеграцію цифрових технологій. Прикладами є платформний підхід, що робить цифрову платформу центральним координатором взаємодій та операцій, та архітектурний підхід організації, який розглядає компанію як єдину систему з узгодженими бізнес-моделями, процесами та ІТ-системами. Крім того, Модифікація стратегічного управління в цілому характеризується зростанням актуальності сценарного управління, що дозволяє гнучко адаптуватися до мінливих обставин, інтегруючи системне та стратегічне мислення для «управління в реальному часі». Відповідно, напрями подальших досліджень у цій сфері можуть концентруватися на аналізі впливу платформного та архітектурного підходів на конкурентоспроможність організації. Цей напрям передбачає емпіричне вивчення того, як впровадження цих підходів до управління впливає на ключові показники ефективності у різних секторах цифрової економіки. Іншим важливий аспект є розробка методології сценарного управління в умовах цифровізації, що включатиме створення конкретних інструментів та рекомендацій, здатних враховувати високу динаміку цифрового середовища та ефективно використовувати можливості аналізу великих даних.

Таким чином, усебічне впровадження цифрових технологій вимагає від організацій кардинального переосмислення підходів до стратегічного управління. Успіх у цифровій економіці залежить від здатності компаній не лише адаптувати існуючі стратегії, а й активно впроваджувати інноваційні моделі, що ґрунтуються на даних, платформах та екосистемах, забезпечуючи гнучкість, безпеку та орієнтацію на постійний "цифровий прогрес".

Література

1. Goloborodko, Alona. Digital Economy: Approaches and Features of Development. Business Inform. 9. 10-18. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-9-10-18.
2. Вовк, О. М., Попова Л. В. "Наукові концепти у дефініції поняття «цифрова економіка»". *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2024. № 30. 13-17. URL: <http://dx.doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313030>.
3. Nikitenko, Vitalina & Metelenko, Natalya. The model of digital transformation of the economy as a factor of sustainable, equitable and inclusive development. Humanities studies. 2022. 90. 131-143. DOI: 10.26661/hst-2022-13-90-15
4. Alla Domyshche-Medyanyk, Viktoria Zelich, Maryna Novikova, Tetiana Bielska, Diana Raiko. Synergistic approaches to strategic management: models and impact on the performance of organizations. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol.14. Issue 1. Spesial Issue XXXIX. P.120-125. (Web of Science, Czech Republic) URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/A_23.pdf
5. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г. Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863>
6. Kalinichenko, L., Melnyk, L., Kubatko, O., Babych, K., & Pasko, T. Wiki communities' management tools in conditions of digitization. Problems and Perspectives in Management 2024. 22(3), 303-313. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.24](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.24)
7. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. 2023. № 18. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>

8. L. Tiesheva, M. Malchyk, K. Nastoishcha, O. Popko, A. Voronina. Startup Approach in Management: Fashion or Long-Term Strategy? AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. July 2023 Volume 13. Issue 2 URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130235/papers/A_35.pdf URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130235/PDF/130235.pdf>
9. World Bank Open Data : URL: <https://databank.worldbank.org/>
10. Дорошенко, Г.О.; Калініченко, Л.Л.; Фрідман, О.А. Розвиток гнучких форм корпоративного управління в умовах цифрової економіки. Інвестиції: практика і досвід. 2025. № 3. 21-27, URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.21>. [4]

References

1. Holoborodko, A.Yu. (2022), “Digital economy: approaches and features of development”, *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 10-18.
2. Vovk, O.M. and Popova, L.V. (2024), “Research concepts in definition of the digital economy”, *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut»*, vol. 30, pp. 13-17. <http://dx.doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313030> .
3. Nikitenko, V. & Metelenko, N. (2022), “The model of digital transformation of the economy as a factor of sustainable, equitable and inclusive development”, *Humanities studies*, vol. 90, pp. 131-143. DOI: 10.26661/hst-2022-13-90-15
4. Domyshche-Medyanyk, A. Zelich, V. Novikova, M. Bielska, T. and Raiko, D. (2024), “Synergistic approaches to strategic management: models and impact on the performance of organizations”, *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, Vol.14, Issue 1. Special Issue XXXIX, pp. 120-125, available at: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/A_23.pdf (Accessed 05 July 2025).
5. Pushkar, T., Sobolieva, H., and Slavuta, O. (2023), “Digitalization as a factor ensuring enterprise competitiveness”, *Sustainable Development of the*

Economy, vol. 2(47), pp. 165-170, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863> (Accessed 05 July 2025).

6. Kalinichenko, L., Melnyk, L., Kubatko, O., Babych, K., & Pasko, T. (2024), "Wiki communities management tools in conditions of digitization", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22(3), pp. 303–313. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.24](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.24)

7. Tomakh, V.V. Sihaieva, T.Ye. and Martynenko, M.V. (2023), "Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies", *Akademichni vizii*, vol. 18, <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>

8. Tiesheva, L. Malchyk, M. Nastoiascha, K. Popko, O. and Voronina, A. (2023), "Startup Approach in Management: Fashion or Long-Term Strategy?", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 13, Issue 2, available at: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130235/PDF/130235.pdf> (Accessed 05 July 2025).

9. World Bank (2025), "Open Data", available at: <https://databank.worldbank.org/> (Accessed 05 July 2025).

10. Doroshenko, H.O. Kalinichenko, L.L. and Fridman, O.A. (2025), "Development of flexible forms of corporate governance in the digital economy", *Investytsii: praktyka i dosvid*, vol. 3, pp. 21-27. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.21>. [4]

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.