

## ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 005.21:004.9

DOI <https://doi.org/10.31359/2312.394X.2026.39.1.6>

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ЗРОСТАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

**С.О. Зубков, П.В. Семернін**

*Запропоновано концептуальну модель стратегічного управління цифровим зростанням підприємства в умовах ринкової турбулентності. Інтегровано теорію динамічних здатностей та цифрової бізнес-стратегії у п'ятирівневу модель управління. Визначено чотири виміри цифрового зростання: технологічний, організаційний, стратегічний та культурний. Обґрунтовано специфіку управління в умовах екстремальної турбулентності для українських підприємств.*

**Ключові слова:** цифрове зростання, стратегічне управління, цифрова трансформація, динамічні здатності, турбулентність ринку, цифрова стратегія, цифрова зрілість.

### STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL GROWTH IN ENTERPRISES

**S. Zubkov, P. Semernin**

*The modern stage of the global economy development is characterized by unprecedented intensity of digital transformation, fundamentally changing competitive landscapes, business models, and value creation mechanisms. In conditions of increasing global turbulence caused by pandemic challenges, geopolitical conflicts, and macroeconomic instability, the ability to effectively manage digital growth becomes a critical determinant of organizational survival and long-term competitiveness. This study addresses the problematic of strategic management of enterprise digital growth in conditions of market turbulence through development of an integrated conceptual model.*

*The theoretical foundation of the proposed concept is based on synthesis of dynamic capabilities theory with digital business strategy theory by Bharadwaj A. and colleagues. This integration creates a holistic analytical framework explaining how organizations can systematically develop and maintain competitive advantages in conditions of digital turbulence. Dynamic capabilities in the context of digital transformation manifest through three interconnected categories: sensing capability (systematic scanning of technological horizon), seizing capability (rapid experimentation and scaling), and transforming capability (reconfiguration of organizational assets).*

*The concept proposes viewing digital growth as a multidimensional process systematically integrating four interconnected dimensions: technological (integration of advanced digital technologies), organizational (transformation of management structures and processes), strategic (fundamental rethinking of business models), and cultural (formation of digital mindset and innovation culture). This multidimensional approach overcomes the fragmentary nature of existing models focusing predominantly on technological aspects.*

*The integrated model of strategic management of digital growth consists of five interconnected levels: strategic goal-setting and positioning (long-term vision formation), architectural design (technological, organizational, and information architecture), portfolio management of initiatives (balanced portfolio of incremental, transformational, and experimental projects), operational implementation (agile teams and rapid scaling), and monitoring and adaptation (comprehensive metrics system and strategy adjustment). Each level of the model is based on corresponding theoretical concepts and empirical research ensuring theoretical validity and practical applicability.*

*Human capital management constitutes a cross-cutting element of the concept penetrating all model levels. A three-level model of digital competencies development (basic, functional, strategic) and three-aspect model of digital culture formation (data-driven mindset, experimentation culture, collaboration culture) are proposed. Strategic management of digital growth in conditions of extreme turbulence requires specific approaches including adaptive strategic planning, strategic ambidexterity, and development of digital resilience. Integrated risk management encompasses four risk categories: technological, organizational, strategic, and regulatory.*

**Keywords:** *digital growth, strategic management, digital transformation, dynamic capabilities, market turbulence, digital strategy, digital maturity, organizational architecture, digital resilience.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентною інтенсивністю цифрової трансформації, що фундаментально змінює конкурентні ландшафти, бізнес-моделі та механізми створення вартості. Цифровізація виступає не просто технологічним трендом, а системним перетворенням економічної архітектури, що вимагає від підприємств радикального переосмислення стратегічних підходів до управління розвитком. В умовах посилення глобальної турбулентності, спричиненої пандемічними викликами, геополітичними конфліктами та макроекономічною нестабільністю, здатність ефективно управляти цифровим зростанням стає критичною детермінантою організаційного виживання та довгострокової конкурентоспроможності.

Емпіричні спостереження свідчать про зростання розриву між підприємствами, що успішно інтегрували цифрові технології у свої операційні та стратегічні процеси, та організаціями, що залишаються прихильниками традиційних підходів. Як зазначають Вестерман Г.,

Бонне Д. та Макафі А. [3], цей цифровий розрив проявляється не лише у різниці операційної ефективності, але й у здатності адаптуватися до ринкових шоків, освоювати нові ринки та створювати інноваційні продукти. Проблематика стратегічного управління цифровим зростанням набуває особливої актуальності для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, енергетичних обмежень та структурних трансформацій економіки. Необхідність забезпечення операційної безперервності, збереження ринкових позицій та підготовки до постконфліктної реконструкції вимагає розробки комплексних стратегічних підходів до управління цифровою трансформацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне осмислення феномену цифрового зростання підприємств представлено у працях численних вітчизняних та зарубіжних дослідників. Концептуальні основи цифрової трансформації бізнесу ґрунтовно розглядаються у роботах Вестерман Г., Бонне Д. та Макафі А. [3], які ідентифікують цифрову зрілість як ключовий фактор конкурентоспроможності та пропонують комплексну модель оцінки готовності організації до цифрових трансформацій. Роджерс Д. [4] розробив цифровий трансформаційний посібник, який систематизує підходи до переосмислення бізнес-моделей у цифрову епоху, акцентуючи увагу на п'яти ключових доменах: клієнти, конкуренція, дані, інновації та цінність.

Теоретичні аспекти стратегічного управління у цифровій економіці досліджують Тіс Д., Пізано Г. та Шуен Е. [2] через призму концепції динамічних здатностей, постулюючи необхідність постійної адаптації організаційних компетенцій до змінного технологічного середовища. Їхня семінальна праця закладає теоретичний фундамент для розуміння того, як організації можуть створювати та підтримувати конкурентні переваги в умовах швидких технологічних змін. Ворнер К. та Вегер М. [25] розвивають цю концепцію, демонструючи, що побудова динамічних здатностей для цифрової трансформації є безперервним процесом стратегічного оновлення.

Дослідження впливу цифровізації на організаційну ефективність представлені у фундаментальних працях Брайнолфссона Е. та Макафі А. [1], які емпірично доводять існування "продуктивнісного парадоксу" цифрових технологій та необхідність комплементарних організаційних інновацій для реалізації потенціалу цифровізації. Автори аргументують, що технологічний прогрес сам по собі не гарантує зростання продуктивності без супутніх організаційних та процесних змін. Кейн Г. та колеги [6] підкреслюють, що саме стратегія, а не технологія, є рушійною силою успішної цифрової трансформації.

Важливий внесок у розуміння цифрової стратегії зробили Бхарадвадж А., Ель Саві О., Павлу П. та Венкатраман Н. [21], які концептуалізували цифрову бізнес-стратегію як організаційну стратегію, сформульовану та реалізовану через використання цифрових ресурсів для створення диференційованої цінності. Мат К., Гесс Т. та Бенліан А. [22] запропонували чотирирівимірну модель формулювання стратегії цифрової трансформації, яка охоплює використання технологій, зміни у створенні вартості, структурні зміни та фінансові аспекти. Гесс Т. та колеги [23] розширили це розуміння, ідентифікуючи різні опції формулювання цифрової трансформаційної стратегії залежно від галузевого контексту та рівня цифрової зрілості організації.

Проблематика управління цифровою трансформацією в контексті організаційних структур досліджується Вейлом П. та Ворнером С. [5], які аналізують різні моделі цифрового бізнесу та їхній вплив на створення вартості. Росс Дж., Біт К. та Себастьян І. [8] акцентують увагу на необхідності розробки великої цифрової стратегії, що інтегрує операційну досконалість із цифровими інноваціями. Себастьян І. та колеги [24] досліджують, як великі традиційні компанії навігують цифрову трансформацію, виокремлюючи ключові виклики та успішні практики.

Віаль Г. [7] провів комплексний огляд літератури з цифрової трансформації, запропонувавши інтегровану дослідницьку повістку, що систематизує ключові концепції, процеси та результати цифрових трансформацій. Фіцджеральд М. та колеги [9] емпірично демонструють, що прийняття цифрових технологій стає новим стратегічним імпрегативом для організацій незалежно від їхнього розміру чи галузі. Намбісан С. та колеги [20] переосмислюють управління цифровими інноваціями у контексті цифрового світу, пропонуючи нові теоретичні та методологічні підходи.

Вітчизняні науковці також активно досліджують питання цифрової трансформації економіки та підприємств. Колот А.М. та Герасименко О.О. [12] аналізують сферу праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності, акцентуючи увагу на викликах цифровізації для українського ринку праці. Краус Н.М., Голобородько О.П. та Краус К.М. [13] досліджують тренди та перспективи авангардного характеру розвитку цифрової економіки в Україні, виокремлюючи специфічні національні особливості цифровізації. Ляшенко В.І. та Вишневський О.С. [14] у своїй монографії розглядають цифрову модернізацію економіки України як можливість проривного розвитку, пропонуючи системне бачення трансформаційних процесів.

Коляденко С.В. [15] аналізує передумови та етапи становлення цифрової економіки в Україні та світі, ідентифікуючи ключові фактори успішної цифровізації. Карчева Г.Т., Огородня Д.В. та Опенько В.А. [16] досліджують вплив цифрової економіки на розвиток національної та міжнародної економіки. Євтушенко Н.М. та Стеценко Д.І. [17] фокусується на цифровій трансформації українського бізнесу, аналізуючи стан, виклики та перспективи розвитку. Реслер М., Лінтур І. та Цигак О. [18] пропонує концептуальне осмислення цифрової економіки з позицій економічної теорії.

Водночас, попри значний обсяг наукових напрацювань, залишається недостатньо дослідженою проблематика стратегічного управління цифровим зростанням підприємств саме в умовах екстремальної турбулентності ринку. Більшість існуючих моделей розроблялися для відносно стабільного економічного середовища і потребують адаптації до реалій хаотичних ринкових умов. Крім того, бракує комплексних досліджень специфіки цифрової трансформації підприємств в умовах ресурсних обмежень, інфраструктурних викликів та геополітичних ризиків, що є актуальним для української економіки. Відсутня також інтегрована концептуальна модель, що системно поєднує стратегічні, організаційні, технологічні та культурні аспекти управління цифровим зростанням.

**Мета статті.** Метою дослідження є розробка цілісної концептуальної моделі стратегічного управління цифровим зростанням підприємства в умовах ринкової турбулентності та обґрунтування ключових принципів і механізмів її практичної імплементації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: концептуалізувати поняття цифрового зростання підприємства у контексті сучасних викликів; синтезувати існуючі теоретичні підходи у цілісну концептуальну рамку стратегічного управління цифровою трансформацією; ідентифікувати ключові елементи та взаємозв'язки інтегрованої моделі управління цифровим зростанням; проаналізувати специфічні аспекти управління цифровим зростанням в умовах екстремальної турбулентності з урахуванням вітчизняного контексту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концептуалізація цифрового зростання підприємства вимагає виходу за межі спрощеного розуміння цифровізації як простого впровадження інформаційних технологій. Синтезуючи підходи Віаля Г. [7], Бхарадваджа А. та колег [21] та Мата К., Гесса Т. і Бенліана А. [22], пропонуємо розглядати цифрове зростання як комплексний, багатовимірний процес якісних та кількісних трансформацій організації, що системно інтегрує чотири взаємопов'язані виміри.

Технологічний вимір включає систематичну інтеграцію передових цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, створення масштабованої цифрової інфраструктури та розвиток технологічних компетенцій. Цей вимір охоплює впровадження хмарних обчислень, штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей та блокчейн-технологій. Як підкреслюють Брайнолфссон Е. та Макафі А. [1], технологічний прогрес сам по собі не гарантує організаційної ефективності без комплементарних інновацій в інших вимірах.

Організаційний вимір передбачає трансформацію структур управління, процесів прийняття рішень та моделей взаємодії між підрозділами. Себастьян І. та колеги [24] демонструють, що найбільш успішні цифрові трансформації супроводжуються переходом від ієрархічних до мережових організаційних структур, впровадженням agile-методологій [10] та створенням автономних міждисциплінарних команд. Організаційна архітектура має забезпечувати баланс між стабільністю (експлуатація існуючих бізнес-процесів) та гнучкістю (дослідження нових можливостей).

Стратегічний вимір стосується фундаментального переосмислення бізнес-моделей, способів створення та присвоєння вартості, а також позиціонування підприємства у цифровій екосистемі. Бхарадвадж А. та колеги [21] аргументують, що цифрова бізнес-стратегія має виходити за межі традиційного ІТ-планування та охоплювати всі аспекти організаційної діяльності. Вейл П. та Ворнер С. [5] виокремлюють чотири типи цифрових бізнес-моделей, кожна з яких пропонує різні шляхи створення вартості: постачальники (фокус на операційній досконалості), омніканальні (інтеграція онлайн- та офлайн-каналів), модульні виробники (спеціалізація на певних процесах) та екосистемні драйвери (оркестрація мережі партнерів).

Культурний вимір охоплює формування цифрового мислення, стимулювання інноваційності та розвиток адаптивності персоналу. Фіцджеральд М. та колеги [9] емпірично доводять, що цифрова культура є важливішою за технологічну інфраструктуру для досягнення успіху трансформації. Намбісан С. та колеги [20] підкреслюють необхідність культури експериментування, толерантності до помилок та постійного навчання як передумови цифрових інновацій.

Теоретичною основою запропонованої концепції стратегічного управління цифровим зростанням виступає синтез концепції динамічних здатностей Тіса Д., Пізано Г. та Шуена Е. [2] та теорії цифрової бізнес-стратегії Бхарадваджа А. та колег [21]. Ця інтеграція створює цілісну аналітичну рамку, що пояснює, як організації можуть

систематично розвивати та підтримувати конкурентні переваги в умовах цифрової турбулентності.

Динамічні здатності у контексті цифрової трансформації проявляються через три взаємопов'язані категорії, адаптовані до специфіки цифрового середовища:

Здатність до сенсингу передбачає систематичне сканування технологічного горизонту, ідентифікацію емерджентних можливостей та загроз, моніторинг змін у споживчій поведінці та аналіз дій конкурентів. У цифровому контексті ця здатність реалізується через аналітику великих даних, системи бізнес-інтелекту, моніторинг соціальних медіа та участь у технологічних екосистемах. Кейн Г. та колеги [6] підкреслюють, що організації з розвинутою здатністю до сенсингу раніше ідентифікують дизруптивні тренди та швидше реагують на ринкові зміни.

Здатність до захоплення можливостей включає швидке експериментування з новими технологіями та бізнес-моделями, прототипування цифрових рішень, масштабування успішних ініціатив та елімінацію неефективних напрямків. Гесс Т. та колеги [23] демонструють, що ефективне захоплення можливостей вимагає портфельного підходу до управління цифровими ініціативами з балансуванням між інкрементальними, трансформаційними та експериментальними проектами.

Здатність до трансформації охоплює реконфігурацію організаційних активів, структур та процесів для підтримки нових стратегічних напрямків, розвиток нових компетенцій та реалокіацію ресурсів. Ворнер К. та Вегер М. [25] підкреслюють, що ця здатність є найбільш складною для розвитку, оскільки вимагає подолання організаційної інерції та трансформації усталених практик.

Інтеграція цифрової та корпоративної стратегії становить критичний елемент концепції. Мат К., Гесс Т. та Бенліан А. [22] пропонують чотирирівірну модель цифрової стратегії, яку ми інтегруємо з концепцією динамічних здатностей:

Перший вимір – використання технологій – визначає, які цифрові технології будуть впроваджуватися та яким чином вони підтримуватимуть бізнес-цілі. Цей вимір безпосередньо пов'язаний зі здатністю до сенсингу, оскільки вибір технологій має базуватися на систематичному аналізі технологічного ландшафту.

Другий вимір – зміни у створенні вартості – визначає, як цифрові технології трансформують продукти, послуги та канали взаємодії зі споживачами. Роджерс Д. [4] акцентує увагу на п'яти доменах створення цінності: клієнтська цінність, дані, інновації, конкуренція та

екосистеми. Цей вимір корелює зі здатністю до захоплення можливостей через експериментування з новими способами створення вартості.

Третій вимір – структурні зміни – охоплює трансформацію організаційної архітектури, процесів управління та систем координації. Себастьян І. та колеги [24] виокремлюють різні підходи до структурування цифрової трансформації: від створення окремих цифрових підрозділів до інтеграції цифрових функцій у всі організаційні одиниці. Цей вимір прямо пов'язаний зі здатністю до трансформації.

Четвертий вимір – фінансові аспекти – визначає джерела фінансування цифрової трансформації, метрики оцінки ефективності інвестицій та фінансові цілі. Вестерман Г., Бонне Д. та Макафі А. [3] підкреслюють важливість балансування між короткостроковими фінансовими результатами та довгостроковими інвестиціями у цифрові здатності.

На основі синтезу теоретичних підходів та емпіричних досліджень пропонуємо інтегровану модель стратегічного управління цифровим зростанням підприємства, що складається з п'яти взаємопов'язаних рівнів.

1. Стратегічне цілепокладання та позиціонування. На цьому рівні формується довгострокове бачення цифрової трансформації, визначаються стратегічні пріоритети та здійснюється вибір цільової цифрової бізнес-моделі. Росс Дж., Біт К. та Себастьян І. [8] акцентують увагу на необхідності чіткого визначення типу цифрового підприємства: орієнтоване на знання, орієнтоване на оптимізацію, орієнтоване на інновації чи комбінований тип. Стратегічне цілепокладання має враховувати специфіку галузі, конкурентну позицію організації та рівень цифрової зрілості. Цей рівень безпосередньо пов'язаний зі здатністю до сенсингу, оскільки формулювання стратегії базується на систематичному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей.

2. Архітектурне проектування. Цей рівень охоплює проектування технологічної архітектури (вибір платформ, систем, інфраструктури), організаційної архітектури (структури, ролі, процеси координації) та інформаційної архітектури (управління даними, аналітика). Себастьян І. та колеги [24] підкреслюють важливість модульної архітектури, що забезпечує гнучкість та масштабованість. Ключовим принципом є забезпечення інтероперабельності між різними системами та можливості швидкої реконфігурації. Архітектурне проектування створює фундамент для реалізації цифрових ініціатив на наступних рівнях.

3. Портфельне управління ініціативами. На цьому рівні формується та управляється портфель цифрових ініціатив, що має включати три категорії проєктів. Інкрементальні проєкти (60–70% портфелю) спрямовані на оптимізацію існуючих процесів, автоматизацію рутинних операцій та підвищення операційної ефективності. Трансформаційні проєкти (20–30% портфелю) орієнтовані на радикальну модернізацію бізнес-моделей, створення нових продуктів та послуг, трансформацію каналів взаємодії зі споживачами. Експериментальні проєкти (10–20% портфелю) досліджують потенціал емерджентних технологій, тестують нові гіпотези та генерують знання про майбутні можливості [9; 23]. Такий балансований портфель забезпечує як короткострокову віддачу через інкрементальні проєкти, так і довгострокову конкурентоспроможність через трансформаційні та експериментальні ініціативи. Цей рівень корелює зі здатністю до захоплення можливостей.

4. Операційна реалізація. Цей рівень забезпечує безпосереднє впровадження цифрових ініціатив через agile-команди, систему проєктного управління та механізми швидкого масштабування успішних пілотів. Бартон Д., Кері Д. та Чаран Р. [10] демонструють ефективність agile-експериментів, які дозволяють швидко тестувати гіпотези та адаптувати рішення на основі зворотного зв'язку. Критичними елементами є залучення кросфункціональних команд, використання методології design thinking та систематичне збирання даних про ефективність впроваджень. Операційна реалізація трансформує стратегічні плани у конкретні бізнес-результати. Цей рівень пов'язаний зі здатністю до трансформації.

5. Моніторинг та адаптація. Завершальний рівень моделі забезпечує постійний моніторинг ефективності цифрових ініціатив, оцінку прогресу цифрової трансформації та адаптацію стратегії на основі накопиченого досвіду. Вестерман Г., Бонне Д. та Макафі А. [3] пропонують комплексну систему метрик цифрової зрілості, що охоплює цифрову інтенсивність та трансформаційний менеджмент. Система моніторингу має включати метрики на трьох рівнях: стратегічному (частка цифрових доходів, ступінь диференціації), операційному (рівень автоматизації, швидкість виведення продуктів) та культурному (цифрова грамотність, залученість персоналу). Зворотний зв'язок від системи моніторингу живить всі попередні рівні моделі, забезпечуючи безперервне вдосконалення.

Управління людським капіталом становить наскрізний елемент запропонованої концепції, що пронизує всі п'ять рівнів моделі. Кейн Г. та колеги [6] емпірично доводять, що дефіцит цифрових компетенцій та опір персоналу є основними причинами неефективності цифрових

трансформацій. Колот А.М. та Герасименко О. О. [12] акцентують увагу на трансформації сфери праці в умовах цифровізації та необхідності адаптації систем управління персоналом.

Розвиток цифрових компетенцій має здійснюватися на трьох рівнях. Базовий рівень охоплює цифрову грамотність всіх співробітників, включаючи вміння працювати з цифровими інструментами, розуміння основ кібербезпеки та здатність адаптуватися до нових технологій. Функціональний рівень включає спеціалізовані компетенції у сфері аналітики даних, цифрового маркетингу, управління цифровими проєктами, розробки програмного забезпечення. Стратегічний рівень охоплює компетенції вищого менеджменту у сфері формування цифрової стратегії, управління цифровою трансформацією та цифрового лідерства.

Формування цифрової культури вимагає системної роботи у трьох напрямках. По-перше, культивування мислення, орієнтованого на дані (мислення, орієнтоване на дані), що передбачає використання даних та аналітики для прийняття рішень на всіх рівнях організації [1]. По-друге, стимулювання культури експериментування та інновацій, що включає толерантність до помилок, заохочення ініціативи та створення простору для творчості [20]. По-третє, розвиток культури співпраці та обміну знаннями через створення спільнот практики, внутрішніх платформ обміну досвідом та систем менторства.

Трансформація систем мотивації має відображати нові пріоритети цифрової трансформації. Фіцджеральд М. та колеги [9] рекомендують впроваджувати метрики, що заохочують експериментування, навчання та адаптивність, а не лише досягнення короткострокових фінансових показників. Системи винагород мають стимулювати кросфункціональну співпрацю, обмін знаннями та внесок у колективне навчання організації.

Екстремальна турбулентність ринку, що характеризується високою частотою, непередбачуваністю та масштабом змін, вносить специфічні корективи у запропоновану концепцію стратегічного управління цифровим зростанням. Вестерман Г., Бонне Д. та Макафі А. [3] демонструють, що організації з високим рівнем цифрової зрілості виявляють суттєво вищу адаптивність до кризових ситуацій та здатні швидше відновлювати операційну діяльність.

Адаптивне стратегічне планування замінює традиційне довгострокове планування у турбулентних умовах. Цей підхід поєднує чітке визначення стратегічних орієнтирів із гнучкістю у виборі шляхів їх досягнення та готовністю до швидкої зміни тактики. Гесс Т. та колеги [23] пропонують концепцію стратегічних опцій, коли організація паралельно розвиває декілька альтернативних сценаріїв та зберігає

можливість швидкого переключення між ними залежно від розвитку ситуації. Адаптивне планування вимагає створення організаційних механізмів для швидкого прийняття рішень, включаючи делегування повноважень, скорочення бюрократичних процедур та створення механізмів швидкої ескалації критичних питань.

Стратегічна амбідекстерність набуває критичного значення в умовах турбулентності. Організація має одночасно експлуатувати існуючі компетенції для забезпечення короткострокового виживання та досліджувати нові можливості для довгострокового розвитку. Себастьян І. та колеги [24] виокремлюють структурну та контекстуальну амбідекстерність. Структурна амбідекстерність передбачає створення окремих організаційних одиниць для експлуатації та дослідження. Контекстуальна амбідекстерність досягається через створення організаційного контексту, що стимулює індивідуальну амбідекстерність співробітників. В умовах турбулентності критичним стає баланс між двома модусами: надмірний фокус на експлуатації веде до втрати адаптивності, тоді як надмірне дослідження може призвести до недостатньої ефективності та вичерпання ресурсів.

Цифрова резильєнтність як здатність організації не лише долати шоки, а й використовувати їх як каталізатор для якісного зростання, стає ключовою характеристикою успішного підприємства. Іансіті М. та Лакхані К. [11] виокремлюють чотири виміри цифрової резильєнтності: технологічну (розподілена інфраструктура, резервні системи), операційну (гнучкі процеси, швидка адаптація), стратегічну (диверсифікація бізнес-моделей, портфельний підхід) та організаційну (адаптивна культура, розвинені здатності до навчання). Технологічна резильєнтність передбачає використання хмарних технологій для забезпечення доступності систем, створення резервних каналів зв'язку та диверсифікацію постачальників технологічних рішень. Операційна резильєнтність досягається через гнучкі бізнес-процеси, що можуть швидко адаптуватися до змінних умов. Стратегічна резильєнтність вимагає диверсифікації джерел доходів, географічної експансії та розвитку альтернативних бізнес-моделей. Організаційна резильєнтність базується на культурі адаптивності, здатності до швидкого навчання та психологічній безпеці, що дозволяє співробітникам ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Запропоновану концептуальну модель стратегічного управління цифровим зростанням підприємства в умовах ринкової турбулентності подано на рис. 1.



**Рис. 1. Концептуальну модель стратегічного управління цифровим зростанням підприємства в умовах ринкової турбулентності, розроблено автором**

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє сформулювати ряд ключових висновків теоретичного та практичного характеру щодо стратегічного управління цифровим зростанням підприємства в умовах турбулентності ринку.

Цифрове зростання має концептуалізуватися як багатовимірний процес, що системно інтегрує технологічний, організаційний, стратегічний та культурний виміри трансформації. Кожен з чотирьох вимірів є необхідним, але недостатнім для досягнення цифрового зростання, що підкреслює важливість їх синхронного розвитку.

Теоретичною основою стратегічного управління цифровим зростанням виступає інтеграція концепції динамічних здатностей з теорією цифрової бізнес-стратегії. Ця інтеграція створює цілісну аналітичну рамку, що пояснює, як організації можуть систематично розвивати та підтримувати конкурентні переваги в умовах цифрової турбулентності. Три категорії динамічних здатностей (сенсинг, захоплення, трансформація) корелюють з відповідними рівнями запропонованої моделі управління.

Запропонована інтегрована модель стратегічного управління цифровим зростанням, що складається з п'яти взаємопов'язаних рівнів (стратегічне цілепокладання, архітектурне проектування, портфельне управління ініціативами, операційна реалізація, моніторинг та адаптація), пропонує структуровану послідовність кроків від формулювання бачення до практичної імплементації. Кожен рівень моделі спирається на відповідні теоретичні концепції та емпіричні дослідження, що забезпечує теоретичну обґрунтованість та практичну застосовність концепції. П'ятирівнева структура забезпечує як вертикальну інтеграцію (від стратегії до операцій), так і горизонтальну узгодженість (між різними функціональними областями).

Управління людським капіталом виступає наскрізним елементом концепції, що пронизує всі рівні моделі. Запропонована тривінева модель розвитку цифрових компетенцій (базовий, функціональний, стратегічний) та триаспектна модель формування цифрової культури (мислення, орієнтоване на дані, культура експериментування, культура співпраці) пропонують практичні орієнтири для менеджменту персоналу. Інвестиції у розвиток людського капіталу є не витратами, а стратегічними інвестиціями, що визначають довгострокову успішність цифрової трансформації.

Стратегічне управління цифровим зростанням в умовах екстремальної турбулентності вимагає специфічних підходів, що включають адаптивне стратегічне планування, стратегічну амбідекстерність та розвиток цифрової резильєнтності. Чотири виміри

цифрової резильєнтності (технологічна, операційна, стратегічна, організаційна) мають розвиватися паралельно для забезпечення комплексної стійкості.

Перспективи подальших досліджень включають: емпіричну верифікацію запропонованої концепції на репрезентативній вибірці українських підприємств різних розмірів та галузей; розробку галузевоспецифічних адаптацій моделі з урахуванням особливостей виробництва, торгівлі, послуг; поглиблене дослідження механізмів розвитку динамічних здатностей для цифрової трансформації; розробку практичного інструментарію для діагностики цифрової зрілості та оцінки ефективності цифрових ініціатив, що дозволить операціоналізувати запроповану концепцію для використання практиками.

### Список джерел інформації / References

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
2. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
3. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
4. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
5. Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Harvard Business Review Press.
6. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 1-25.
7. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66..
8. Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to Develop a Great Digital Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7-9.
9. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
10. Barton, D., Carey, D., & Charan, R. (2018). One Bank's Agile Team Experiment. *Harvard Business Review*, 96(2), 59-63.
11. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Harvard Business Review Press.
12. Колот А. М., Герасименко О. О. *Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України*.

URL:<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33773/16344.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2020). Sfera pratsi v umovakh hlobalnoi sotsioekonomichnoi realnosti 2020: vyklyky dlia Ukrainy [The sphere of work in the global socio-economic reality 2020: challenges for Ukraine]. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33773/16344.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [in Ukrainian].

13. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>

Kraus, N. M., Holoborodko, O. P., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> [in Ukrainian].

14. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку*: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

Liashenko, V. I., & Vyshnevskiy, O. S. (2018). *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku* [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Kyiv: Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. [in Ukrainian].

15. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.

Koliadenko, S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 6, 105-112. [in Ukrainian].

16. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13-21.

Karcheva, H. T., Ohorodnia, D. V., & Openko, V. A. (2017). Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky [Digital economy and its impact on the development of national and international economy]. *Finansovyi prostir*, 3(27), 13-21. [in Ukrainian].

17. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211-216.

Yevtushenko, N. M., & Stetsenko, D. I. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of business in the conditions of war in Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi prostir*, 191, 211-216. [in Ukrainian].

18. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117>

Resler, M., Lintur, I., & Tsyhak, O. (2024). Tsyfrova ekonomika: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital economy: challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117> [in Ukrainian].

19. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.

20. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238.

21. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.

22. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

23. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2020). Options for formulating a digital transformation strategy. In *Strategic information management* (pp. 151-173). Routledge.

24. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. In *Strategic information management* (pp. 133-150). Routledge.

25. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.

**Зубков Сергій Олександрович**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет; e-mail: [s.zubkov@btu.kharkov.ua](mailto:s.zubkov@btu.kharkov.ua); ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4892-8284>

**Zubkov Serhii**, Doctor in Economics, Professor, Professor of the Department of Economic and Business, State Biotechnological University; e-mail: [s.zubkov@btu.kharkov.ua](mailto:s.zubkov@btu.kharkov.ua); ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4892-8284>

**Семернін Павло Володимирович**, аспірант кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет; e-mail: [p.semernin@gmail.com](mailto:p.semernin@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8414-4534>

**Semernin Pavlo**, PhD student of the Economics and Business Department, State Biotechnological University; e-mail: [p.semernin@gmail.com](mailto:p.semernin@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8414-4534>

Отримано: 03.04.2026. Прийнято: 17.04.2026. Опубліковано: 20.05.2026.