УДК 338.24
JEL: M21; O32; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-538-550

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

©2026 ГАВРИЛЬЧЕНКО О. В., КРАСНОРУЦЬКИЙ Д. О.

УДК 338.24
JEL: M21; O32; O33

Гаврильченко О. В., Красноруцький Д. О. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки

Стаття спрямована на обґрунтування ролі цифрових технологій як ключового чинника комплексної стійкості підприємства, визначення методів аналітичного забезпечення цифрової трансформації та уточнення структури стратегії сталого розвитку з урахуванням цифрової складової. У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування цифрової стратегії сталого розвитку підприємства в умовах трансформації цифрової економіки. Обґрунтовано, що цифровізація стає ключовим детермінантом удосконалення системи стратегічного управління, оскільки забезпечує нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації ресурсного використання, розвитку інноваційного потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності. Проаналізовано підходи провідних науковців до трактування понять стратегічного менеджменту, цифрової економіки, цифрової трансформації та сталого розвитку, що дозволило уточнити сутність цифрової стратегії як інтегрованої моделі управління, спрямованої на збалансування економічних, екологічних і соціальних інтересів підприємства за допомогою цифрових технологій. У роботі систематизовано ключові методи стратегічного та цифрового аналізу, серед яких SWOT і PESTEL, цифровий аудит, GAP-аналіз, бенчмаркінг, аналіз зацікавлених сторін, Balanced Scorecard, сценарне планування та інші інструменти, що забезпечують комплексну оцінку зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, рівня цифрової зрілості та можливостей сталого розвитку. На основі узагальнення наукових джерел і сучасних практик розроблено концептуальну модель формування цифрової стратегії сталого розвитку підприємства, яка включає визначення стратегічних цілей, вибір цифрових технологій, розроблення дорожньої карти трансформації, формування системи показників результативності та здійснення моніторингу впливу цифровізації на стійкість підприємства. Обґрунтовано, що впровадження цифрової стратегії сталого розвитку сприяє підвищенню адаптивності підприємств до викликів цифрової економіки, оптимізації управлінських рішень на основі даних, розширенню інноваційних можливостей, зменшенню екологічного навантаження, покращенню соціальної відповідальності та формуванню нових моделей створення цінності. Зроблено висновок, що використання комплексного методичного підходу до розроблення цифрової стратегії забезпечує системність і результативність трансформаційних процесів, а також створює підґрунтя для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

Ключові слова: *цифрова стратегія; сталий розвиток підприємства; цифровізація; цифрова економіка; стратегічний менеджмент; цифрова трансформація; інноваційний потенціал; цифрова зрілість.*
Рис.: *5.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *25.*

Гаврильченко Олена Володимирівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *olena.havrylchenko@hneu.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-0624-2938*

Красноруцький Дмитро Олексійович *– магістрант Навчально-наукового інституту менеджменту та маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)*
E-mail: *Dmytro.Krasnorutskyi@hneu.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-8499-7244*

UDC 338.24
JEL: M21; O32; O33

Havrylchenko O. V., Krasnorutskyi D. O. Formation of an Enterprise Sustainable Development Strategy in the Context of the Digital Transformation of the Economy

The article is aimed at substantiating the role of digital technologies as a key factor in ensuring the comprehensive sustainability of an enterprise, identifying methods of analytical support for digital transformation, and clarifying the structure of a sustainable development strategy with consideration of the digital component. The study explores the theoretical and methodological foundations for the formation of a digital strategy for the enterprise sustainable development under the conditions of digital economy transformation. It is substantiated that digitalization is becoming a key determinant in improving the strategic management system, as it creates new opportunities for increasing the efficiency of business processes, optimizing resource utilization, enhancing innovative potential, and strengthening competitiveness. The approaches of leading scholars to the interpretation of the concepts of strategic management, digital economy, digital transformation, and sustainable development are analyzed, which made it possible to clarify the essence of a digital strategy as an integrated management model aimed at balancing the economic, environmental, and social interests of an enterprise through the use of digital technologies. The article systematizes the key methods of strategic and digital analysis, including SWOT and PESTEL analysis, digital audit, GAP analysis, benchmarking, stakeholder analysis, Balanced Scorecard, scenario planning, and other tools that ensure a comprehensive assessment of the external environment, internal potential, level of digital maturity, and opportunities for sustainable development. Based on the generalization of scientific sources and contemporary practices, a conceptual model for the formation of a digital strategy for the enterprise sustainable development has been developed. This model includes the definition of strategic objectives, selection of digital technologies, development of a transformation roadmap, establishment of a performance indicator system, and monitoring of the impact of digitalization on enterprise sustainability. It is substantiated that the implementation of a digital sustainable development strategy contributes to increasing the adaptability of enterprises to the challenges of the digital economy, optimizing managerial decision-making based on data, expanding innovative

opportunities, reducing environmental impact, improving social responsibility, and forming new value creation models. It is concluded that the application of a comprehensive methodological approach to the development of a digital strategy ensures the systemic nature and effectiveness of transformation processes, as well as creates a foundation for the long-term sustainable development of enterprises in a dynamic digital environment.
Keywords: *digital strategy; enterprise sustainable development; digitalization; digital economy; strategic management; digital transformation; innovative potential; digital maturity.*
Fig.: *5.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *25.*

Havrylchenko Olena V. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *olena.havrylchenko@hneu.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-0624-2938*
Krasnorutskyi Dmytro O. *– Master's Student of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)*
E-mail: *Dmytro.Krasnorutskyi@hneu.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-8499-7244*

Під впливом сучасних високих технологій економіка України та світу зазнає масштабної трансформації, що веде до формування нових управлінських підходів і пріоритетів. Цифрові технології стають основним рушієм змін у традиційних моделях менеджменту, сприяючи оновленню систем управління, перебудові організаційних структур підприємств, автоматизації виробничих процесів і впровадженню інновацій.

У цифровій економіці менеджмент змушений пристосовуватися до динамічних умов, що потребує високої гнучкості, стратегічного бачення та використання даних як ключового ресурсу для прийняття управлінських рішень. Цифрова трансформація зумовлює еволюцію управлінських підходів, формуючи нові типи лідерства, корпоративної культури та взаємодії всередині організацій.

Огляд літератури та аналіз попередніх досліджень. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання цифрової трансформації та її впливу на стратегічний розвиток підприємств посідає центральне місце в сучасному науковому дискурсі. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників [1; 3; 7; 8; 22; 25] цифровізація розглядається як ключовий чинник формування нової економічної парадигми, що змінює підходи до організації бізнес-процесів та управління підприємствами. Значна увага приділяється методичним аспектам оцінювання рівня цифрової зрілості та визначення можливостей розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, зокрема через застосування індексів цифровізації, цифрового аудиту та інших інструментів аналізу [3; 7]. У наукових роботах, присвячених стратегічному менеджменту [2; 6; 15; 16; 23], підкреслюється важливість адаптації класичних управлінських моделей до умов інтенсивного поширення цифрових технологій.

Дослідження інноваційних підходів до розвитку підприємств [5; 9; 18; 21] доводять, що цифрові технології сприяють підвищенню інноваційного потенціалу, зміцненню фінансової стійкості та формуванню нових конкурентних переваг. У працях І. Ансоффа та М. Портера [19; 24] цифрова трансформація розглядається як чинник, що змінює логіку конкурентної боротьби та стратегічного планування. Важливим складником досліджень є аналіз нормативно-правового забезпечення цифровізації в Україні [11; 14; 17], яке формує стратегічні умови для впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств.

Загалом науковий доробок свідчить про потребу комплексного та системного підходу до формування цифрової стратегії сталого розвитку, який поєднує інструменти стратегічного аналізу, принципи інноваційного менеджменту та орієнтацію на довгострокову економічну, соціальну й екологічну стійкість. Попри значну кількість публікацій, у дослідженнях усе ще недостатньо уваги приділено інтеграції цифрових технологій у моделі сталого розвитку, що визначає актуальність подальших наукових розвідок.

Мета статті – узагальнити теоретико-методичні підходи та сформувати цілісну концептуальну модель розроблення цифрової стратегії сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки, спираючись на системний, процесний, інноваційний, інтеграційний і стейкхолдерський підходи, а також сучасний інструментарій стратегічного аналізу.

Методи дослідження. Методика дослідження формування цифрової стратегії сталого розвитку підприємства ґрунтується на поєднанні системного, процесного, інноваційного, інтеграційного та стейкхолдерського підходів, що забезпечує комплексність і узгодженість отриманих результатів. У межах дослідження здійснюється аналіз наукових джерел для уточнення сутності стратегічного

розвитку, цифрової економіки, цифрової стійкості та принципів сталого розвитку, що формує теоретико-методологічну базу. Подальша аналітична робота передбачає використання інструментарію стратегічного та цифрового аналізу, зокрема SWOT- і PESTEL-аналізу, цифрового аудиту, GAP-аналізу, бенчмаркінгу, аналізу зацікавлених сторін, сценарного планування, методів DDDM і LCA, що дозволяє оцінити рівень цифрової зрілості, визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та виявити ключові можливості й загрози цифрової трансформації. На основі отриманих результатів здійснюється концептуальне моделювання цифрової стратегії сталого розвитку з використанням методів «дерева цілей», Balanced Scorecard з KPI, AHP, Roadmapping та Digital Impact Assessment, що дає змогу сформувати логічно структурований комплекс стратегічних цілей, інструментів, пріоритетів і механізмів оцінювання результативності. Така методика забезпечує наукову обґрунтованість, системність і практичну значущість дослідження.

Результати та обговорення. Розроблення ефективної стратегії розвитку є одним із ключових завдань сучасного підприємства незалежно від його масштабу. Стратегія формується з урахуванням динаміки ринку, розвитку інформаційних технологій та посилення вимог споживачів, що зумовлює потребу в її комплексності, системності та орієнтації на досягнення стійких конкурентних переваг [18, с. 146–151; 9, с. 114–118]. Вона визначає базовий напрям діяльності підприємства, забезпечує реалізацію його місії та довгострокових завдань, сприяє зміцненню ринкових позицій і підвищенню ефективності господарської діяльності [4].

Формування стратегічних цілей потребує ґрунтовного аналітичного оцінювання, що дає змогу визначити тип стратегії відповідно до сучасних наукових підходів і концепцій [21, с. 7–25; 3, с. 56–61]. У наукових джерелах стратегія здебільшого розглядається як узагальнений план дій, спрямований на досягнення визначених цілей [24, с. 133–143; 4; 16, с. 25; 6, с. 11–13; 15; 23; 2, с. 42], або як система принципів і заходів щодо формування конкурентних переваг [19, с. 31–32]. У цьому контексті стратегію розвитку підприємства доцільно визначати як довгостроковий комплексний план, що охоплює ключові напрями діяльності та забезпечує стале зростання в умовах цифрової трансформації.

Реалізація стратегії передбачає вдосконалення базових елементів діяльності підприємства, підвищення ефективності виробничих процесів, узгодженість корпоративної політики, раціональне використання ресурсів та впровадження результативних управлінських рішень. Важливим чинником стратегічного розвитку є цифрова економіка, офіційний курс на впровадження якої в Україні закріплено Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки [11]. Цифровізація трансформує управлінські процеси, прискорює інноваційний розвиток і формує нові вимоги до функціонування підприємств [17].

Поняття «цифрова економіка» було введено Д. Тепскотом у 1995 р. [25], а Н. Негропонте пов'язав її із переходом від роботи з матеріальними об'єктами («атоми») до інформаційних одиниць («біти») [12]. Т. Месенбург виокремив її ключові складові – цифрову інфраструктуру, електронний бізнес та електронну комерцію [22]. У Концепції розвитку цифрової економіки України вона визначається як діяльність, у якій основним ресурсом є дані, що генеруються та обробляються цифровими технологіями.

У ширшому розумінні цифрова економіка трактується як нова модель господарювання, у якій знання, інформація та цифрові інструменти виступають головними факторами виробництва, формуючи інноваційні бізнес-моделі та гнучкі підходи до створення вартості [13; 14; 8, с. 105–112; 2, с. 16]. Попри різноманіття наукових підходів, найбільш точним і прикладним вважається визначення Д. Тепскота, який підкреслює переважальну роль цифрових технологій у функціонуванні сучасної економіки [25].

Слідуючи домінантній позиції в науковій літературі та не акцентуючи увагу на відмінностях у тлумаченні поняття «сталого розвитку», доцільно визначати його як здатність підприємства зберігати власну ідентичність під впливом несприятливих зовнішніх чинників, підтримувати стабільність поточної діяльності та забезпечувати впровадження нових систем і механізмів без переходу до кризових станів [20, с. 48–57].

Для досягнення сталого розвитку підприємства рекомендується, під час формування стратегії та ухвалення управлінських рішень, керуватися такими принципами, що забезпечують баланс між ефективністю, інноваційністю та відповідальністю перед суспільством і навколишнім середовищем (*рис. 1*).

Основні цілі та завдання сталого розвитку підприємства представлені на *рис. 2*.

Стратегія сталого розвитку підприємства має формуватися як цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів стійкості, серед яких традиційно виокремлюють маркетингову, фінансово-економічну, виробничо-технічну, організаційну та людсько-ресурсну складові (*рис. 3*). В умовах цифрової економіки ключовим чинником підвищення

Рис. 1. Принципи формуванні стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі [2; 4; 19].

стійкості стає використання цифрових технологій, що обґрунтовує доцільність виділення ще одного елемента – цифрової стійкості [7].

Цифрова стійкість характеризує здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності та збалансований розвиток у середньо- і довгостроковій перспективі шляхом упровадження цифрових технологій, платформ та інструментів. Її реалізація сприяє підвищенню точності управлінських рішень, оптимізації процесів, оперативній адаптації до ринкових змін і раціональному спрямуванню цифрових інвестицій, що є необхідними умовами сучасного розвитку підприємства [7].

Усі види стійкості доцільно розглядати у взаємозв'язку, оскільки вони формують єдину систему, від збалансованості якої залежить здатність підприємства до стабільного розвитку [5; 7]. Водночас унікальність ресурсів, структури та ринкових умов кожного суб'єкта господарювання зумовлює потребу в індивідуалізації стратегії сталого розвитку. Подальший аналіз чинників стійкості дає можливість визначити їхню специфіку та ступінь впливу на формування комплексної стратегії підприємства.

Комплексна стійкість підприємства формується в результаті його здатності своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Узгоджена взаємодія всіх ключових компонентів стійкості створює основу для розроблення та реалізації комплексної стратегії сталого розвитку, спрямованої на забезпечення збалансованого функціонування та довгострокового зростання підприємства. Реалізація такої стратегії передбачає залучення всіх структурних і функціональних підрозділів, що сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсного потенціалу та зміцненню внутрішньої координації [23].

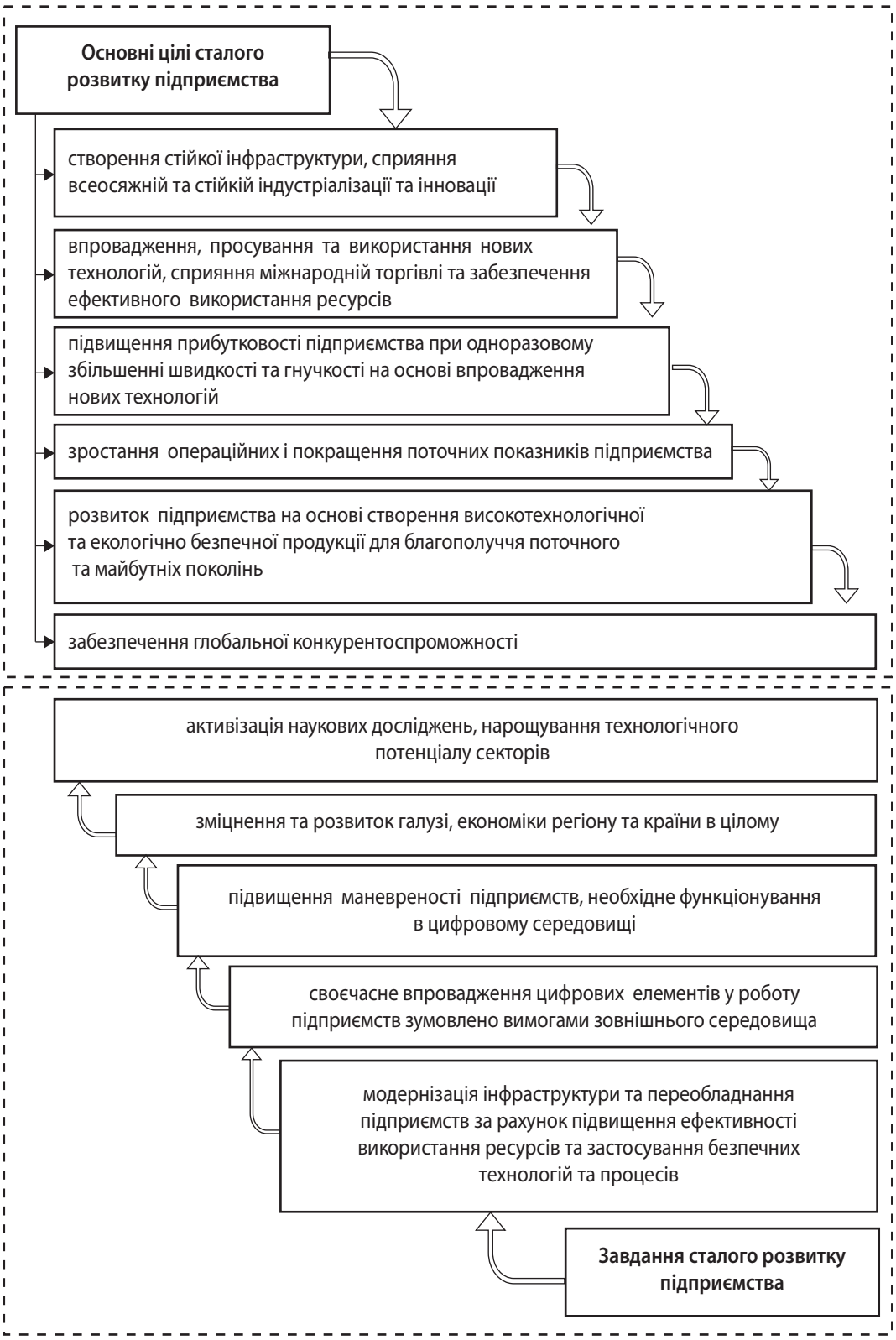

Рис. 2. Основні цілі та завдання сталого розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі [1; 4; 9; 15].

Організаційна структура підприємства має характеризуватися гнучкістю та адаптивністю, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і технологічні виклики. Дотримання послідовності етапів формування та реалізації стратегії сталого розвитку забезпечує підвищення рівня стійкості, конкурентоспроможності та інноваційної спроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку національної та зарубіжної наукової думки, а також

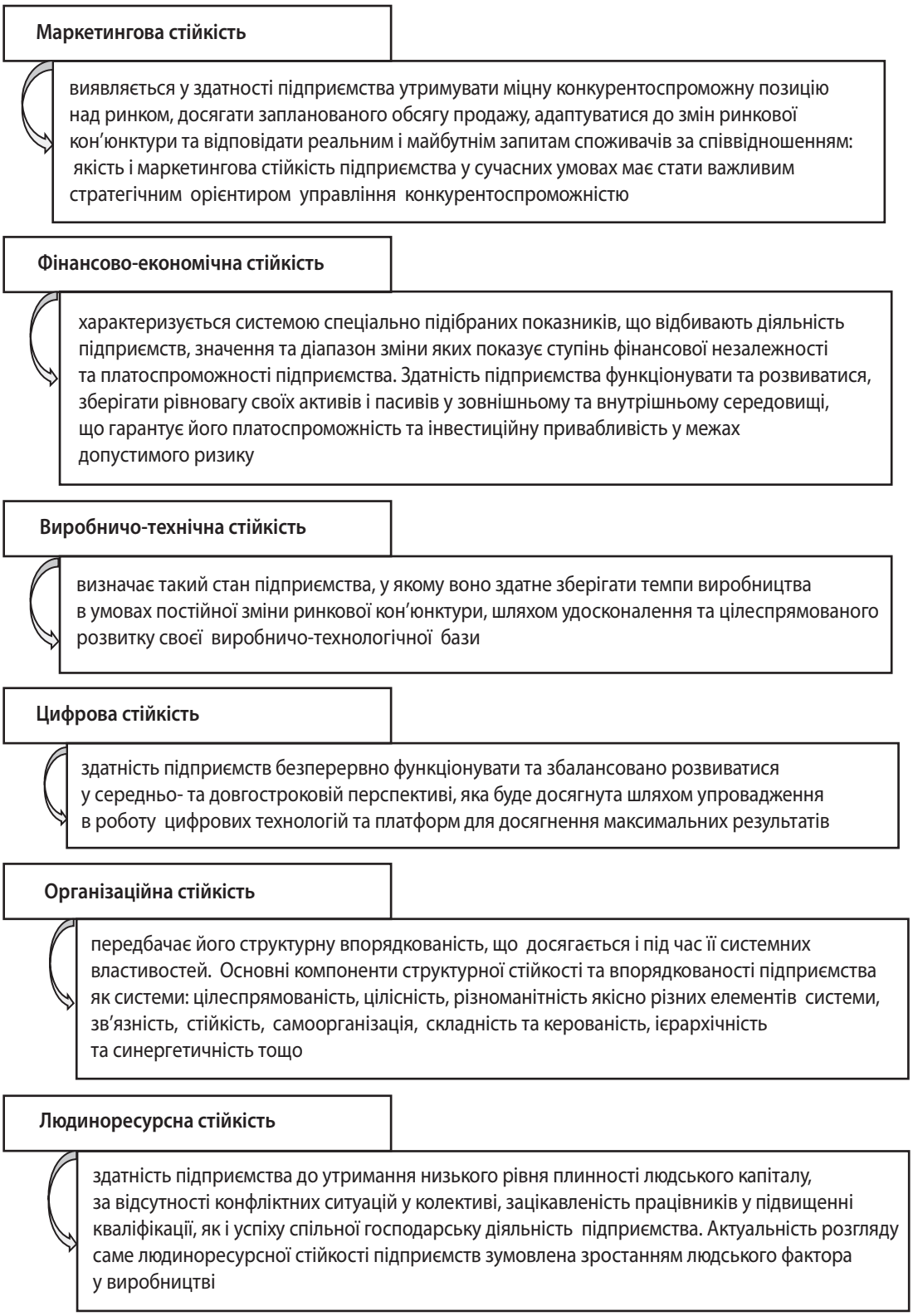

Рис. 3. Види стійкості підприємства

Джерело: побудовано на основі [2; 9; 15].

реалії науково-технічного прогресу, нами сформульовано концептуальні положення щодо формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Розвиток підприємств виступає одним із ключових чинників управління та регулювання економічних процесів, а також визначальним елементом забезпечення економічного зростання держави. Динамічний розвиток суб'єктів господарювання має вирішальне значення для формування середньо- та довгострокових перспектив національної економіки [2].

Діяльність підприємств спрямована на створення конкретних товарів і послуг, а також на використання результатів наукових досліджень та розробок для впровадження інноваційних продуктів і технологій. В умовах цифрової економіки підприємство доцільно розглядати як відкриту, складну й адаптивну систему, що складається з низки взаємопов'язаних підсистем і елементів, які постійно використовують цифрові технології для модернізації виробничих процесів, підвищення ефективності управління та посилення конкурентних переваг.

Процес формування стратегії сталого розвитку в умовах цифрової економіки доцільно розглядати як поетапний, що включає: аналітичну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх викликів; визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку; вибір інструментів цифровізації та механізмів їх реалізації; розроблення системи моніторингу, контролю й оцінювання ефективності стратегічних рішень (*рис. 4*).

Наявність чітко сформованої стратегії є визначальним чинником ефективного та цілеспрямованого довгострокового розвитку підприємства. В умовах цифрової економіки стратегія розвитку має виступати як системний інструмент управління, що забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і дій на всіх рівнях господарської діяльності. Вона повинна функціонувати як довгостроковий, покроковий план, спрямований на досягнення сталого розвитку та стабільного функціонування підприємства з урахуванням впровадження цифрових технологій, платформ і рішень.

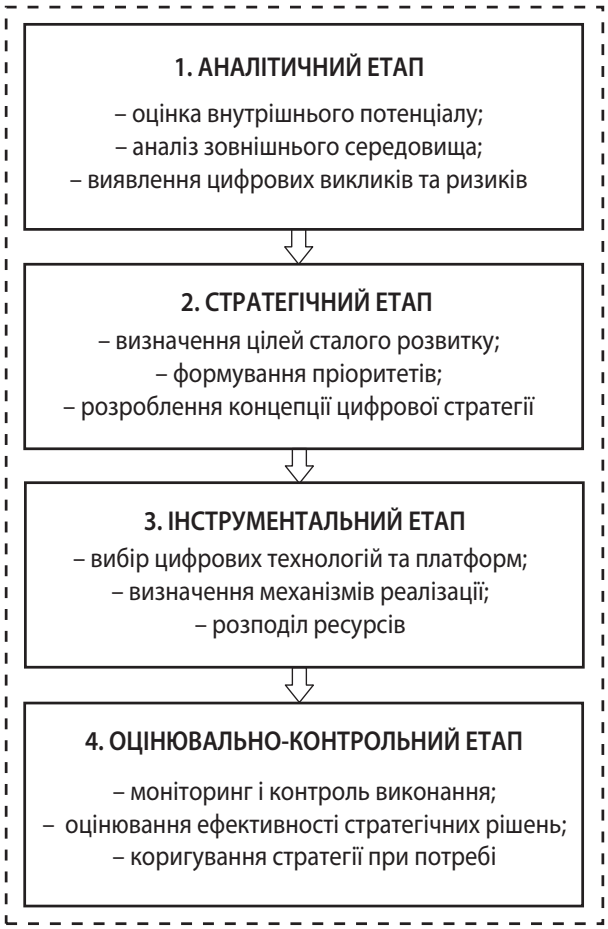

Рис. 4. Етапи формування стратегії сталого розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі [1; 2; 9; 15].

У сучасних умовах цифрової економіки формування стратегії сталого розвитку підприємства потребує використання ***цілісного методологічного базису***, який поєднує принципи системності, інноваційності, інтегрованості та адаптивності. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між економічними результатами, екологічною відповідальністю та соціальною складовою діяльності підприємства. Зокрема, у науковій літературі та практиці стратегічного менеджменту виділяють такі ключові підходи до формування цифрової стратегії сталого розвитку.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як відкритої соціо-економічної системи, що перебуває в постійній взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем. У межах цього підходу цифрова стратегія розробляється з урахуванням взаємозв'язків між структурними підсистемами – фінансовою, виробничою, маркетинговою, екологічною, інноваційною тощо. Основним інструментом системного підходу виступає побудова карти бізнес-процесів, яка дозволяє ідентифікувати «цифрові розриви», дублювання функцій, неефективні ланки та визначити точки зростання ефективності. Такий підхід створює передумови для формування узгодженої цифрової екосистеми підприємства, де кожен елемент сприяє досягненню стратегічних цілей сталого розвитку [4; 8; 17].

Процесний підхід акцентує увагу на оптимізації та цифровізації послідовності дій, потоків інформації та ресурсів. Його застосування забезпечує прозорість, вимірюваність і керованість бізнес-процесів, дозволяючи інтегрувати цифрові рішення в щоденну операційну діяльність. Ключовими інструментами процесного підходу виступають BPM (*Business Process Management*), Lean і Six Sigma, які сприяють усуненню втрат, підвищенню якості рішень і швидкості реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Завдяки цьому підприємство здатне підвищувати продуктивність, зменшувати енергоспоживання та покращувати екологічні показники діяльності [17].

Інноваційний підхід базується на розгляді цифрових технологій як рушійної сили сталого

розвитку, орієнтованої на створення доданої цінності через інтелектуалізацію процесів і рішень. У цьому контексті застосування штучного інтелекту (AI), аналітики великих даних (Big Data), інтернету речей (IoT), блокчейну (Blockchain), хмарних сервісів і цифрових двійників (Digital Twins) сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, моніторингу екологічних показників та розвитку «зелених» технологій. Інноваційний підхід дозволяє підприємству не лише підвищувати конкурентоспроможність, а й формувати імідж соціально відповідального гравця ринку [4; 8].

Інтеграційний підхід забезпечує узгодженість цифрової стратегії з корпоративною, екологічною та соціальною політиками підприємства, що дозволяє формувати єдиний стратегічний контур управління розвитком. У цьому контексті використовуються міжнародні моделі ESG (*Environmental, Social, Governance*) та SDG (*Sustainable Development Goals*), які визначають критерії сталості та підзвітності бізнесу. Інтеграція принципів сталого розвитку в цифрові стратегії сприяє зміцненню корпоративної репутації, доступу до «зеленого» фінансування та партнерських програм, а також підвищенню довіри інвесторів і суспільства [8; 17].

Стейкхолдерський підхід орієнтований на врахування інтересів і потреб зацікавлених сторін – працівників, клієнтів, партнерів, інвесторів, місцевих громад і державних інституцій. Активне залучення стейкхолдерів до процесу розроблення та реалізації цифрової стратегії забезпечує прозорість, підзвітність і легітимність управлінських рішень. Крім того, формування діалогу із зацікавленими сторонами дозволяє своєчасно ідентифікувати очікування ринку, соціальні ризики та можливості для спільного створення цінності.

Узагальнюючи, зазначимо, що поєднання системного, процесного, інноваційного, інтеграційного та стейкхолдерського підходів створює методологічне підґрунтя для розроблення ефективної цифрової стратегії сталого розвитку підприємства. Така стратегія стає не лише інструментом цифрової трансформації, а й механізмом досягнення екологічного балансу, соціальної відповідальності та довгострокової конкурентоспроможності.

Для формування ефективної цифрової стратегії сталого розвитку підприємства доцільно застосовувати комплекс взаємодоповнювальних аналітичних, прогнозних та оцінювальних методів, які забезпечують системність, обґрунтованість, гнучкість та адаптивність управлінських рішень (*табл. 1*) [3; 7; 8; 10; 11; 13; 14].

Запропонований методичний інструментарій забезпечує комплексне аналітичне підґрунтя для формування та реалізації цифрової стратегії сталого розвитку підприємства. Використання різних методів дає змогу оцінити як внутрішній потенціал агропідприємств, так і зовнішні чинники, що впливають на його цифрову трансформацію.

Концептуальна модель формування цифрової стратегії сталого розвитку підприємства, що поєднує методологічні підходи, методи стратегічного аналізу та моделі оцінювання ефективності цифрової трансформації, представлена на *рис. 5*.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація виступає ключовим чинником еволюції сучасних систем управління та формування стратегії сталого розвитку підприємств. Цифрова економіка змінює традиційні моделі менеджменту, визначаючи нові вимоги до гнучкості, інноваційності, адаптивності та орієнтації на дані як основний ресурс стратегічного управління. У таких умовах підприємства потребують комплексного підходу до стратегічного розвитку, який забезпечує узгодженість економічних, соціальних, екологічних і технологічних аспектів діяльності.

У дослідженні узагальнено методологічні підходи до формування цифрової стратегії сталого розвитку – *системний, процесний, інноваційний, інтеграційний і стейкхолдерський*. Їх поєднання створює науково обґрунтовану основу для побудови цілісної моделі стратегічного управління, у якій цифрові технології розглядаються не лише як інструмент модернізації, а як рушійна сила підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Розкритий у статті методичний інструментарій стратегічного та цифрового аналізу – SWOT і PESTEL, цифровий аудит, GAP-аналіз, бенчмаркінг, аналіз зацікавлених сторін, сценарне планування, Balanced Scorecard, AHP, Roadmapping, LCA та Digital Impact Assessment – забезпечує комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, рівня цифрової зрілості та можливостей для сталого розвитку. Застосування цих інструментів дозволяє визначити стратегічні цілі цифрової трансформації, формалізувати пріоритети та розробити структуровану систему моніторингу та контролю результатів.

На основі узагальнення наукових підходів і результатів аналітичної оцінки сформовано концептуальну модель цифрової стратегії сталого розвитку підприємства. Вона передбачає поетапність розроблення та реалізації стратегії, включно з аналізом цифрової зрілості, визначенням страте-

Таблиця 1

Методичний інструментарій аналітичного забезпечення цифрової стратегії сталого розвитку підприємства

Назва методу	Характеристика методу
1	2
SWOT-аналіз	Використовується для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз цифрової трансформації. Його результати дозволяють визначити ключові напрями розвитку цифрових компетенцій, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати ризики, пов'язані з упровадженням нових технологій
PESTEL-аналіз	Забезпечує комплексне оцінювання макросередовища з урахуванням політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, що впливають на цифрову стратегію підприємства. Такий підхід дозволяє виявити зовнішні рушійні сили змін і спрогнозувати вплив державної політики, ринкових трендів і технологічних інновацій на діяльність підприємства
Цифровий аудит (Digital Maturity Assessment)	Є ключовим етапом діагностики поточного стану цифрової зрілості підприємства, що охоплює оцінку рівня автоматизації процесів, використання аналітики даних, цифрових платформ і компетенцій персоналу. Результати аудиту формують основу для визначення стратегічних пріоритетів і створення «дорожньої карти» цифрової трансформації
Balanced Scorecard (BSC) у поєднанні з KPI	Дозволяє трансформувати стратегічні цілі у вимірювані показники результативності за чотирма площинами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та інноваційного розвитку. Такий підхід сприяє узгодженню цифрових ініціатив із загальною стратегією сталого розвитку, забезпечуючи прозорість моніторингу, контроль та підзвітність результатів
Метод сценарного планування	Використовується для моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Це дозволяє оцінити вплив технологічних трендів, ринкових коливань, геополітичних та інституційних факторів на стратегічні перспективи, а також сформувати адаптивну систему управління ризиками
Benchmarking	Передбачає порівняння цифрових практик, процесів і показників підприємства з провідними галузевими компаніями. Дає змогу визначити «кращі практики» (best practices), оцінити конкурентні розриви, підвищити ефективність управління та вдосконалити власну цифрову екосистему
Метод аналізу зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis)	Дозволяє ідентифікувати ключових стейкхолдерів, оцінити їхній вплив і очікування щодо цифрової стратегії підприємства. Це сприяє гармонізації інтересів бізнесу, суспільства й держави та підвищує рівень соціальної довіри до діяльності підприємства
Метод «дерева цілей» (Goal Tree Method)	Використовується для структуризації стратегічних і оперативних цілей цифрової стратегії та встановлення між ними причинно-наслідкових зв'язків. Це дозволяє узгодити стратегічні пріоритети із принципами сталого розвитку та забезпечити системне управління досягненням результатів
Gap-аналіз (Analysis of Gaps)	Спрямований на визначення розривів між поточним станом цифрових процесів і бажаним рівнем розвитку. Метод дозволяє ідентифікувати слабкі місця, розробити заходи з їх усунення та визначити пріоритети цифрової модернізації
Метод дорожнього картування (Roadmapping)	Передбачає побудову поетапного плану реалізації цифрових ініціатив з урахуванням часових, ресурсних та організаційних обмежень. Дорожня карта дозволяє візуалізувати ключові етапи цифрової трансформації, узгодити дії структурних підрозділів та контролювати досягнення цільових орієнтирів
Аналіз життєвого циклу продукту (Life Cycle Assessment, LCA)	Використовується для оцінки екологічного впливу продуктів і процесів на всіх етапах їх життєвого циклу. Цей метод є важливим інструментом забезпечення екологічної складової цифрової стратегії сталого розвитку
Метод Data-driven Decision Making (DDDM)	Базується на прийнятті стратегічних рішень на основі аналізу великих даних (Big Data), аналітики в реальному часі та прогнозних моделей. Такий підхід підвищує точність управлінських рішень, ефективність ресурсного розподілу та швидкість реакції підприємства на зміни середовища
Метод аналізу ієрархій (AHP – Analytic Hierarchy Process)	Дозволяє визначити пріоритетність стратегічних напрямів цифрового розвитку на основі експертного оцінювання критеріїв за їх впливом на головну мету. Дає змогу формалізувати процес прийняття рішень і забезпечити логічну узгодженість експертних суджень

Закінчення табл. 1

1	2
Метод Делфі (Delphi Method)	Використовується для отримання узгодженої думки експертів щодо перспектив розвитку цифрових технологій, ризиків і можливостей реалізації цифрової стратегії сталого розвитку. Метод базується на багаторівневому опитуванні з анонімним узагальненням результатів, що підвищує об'єктивність оцінок
ABC/XYZ-аналіз	Використовується для оцінки ефективності використання ресурсів, цифрових активів і клієнтських сегментів. Дає змогу розподілити об'єкти аналізу за рівнем важливості та стабільності, оптимізуючи пріоритети управління

Джерело: побудовано на основі [3; 7; 8; 10; 11; 13; 14].

гічних цілей, вибором інструментів цифровізації, формуванням дорожньої карти трансформації та оцінюванням впливу цифрових інновацій. Така модель забезпечує системність, логічну узгодженість і практичну значущість процесу стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

Формування цифрової стратегії сталого розвитку є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, підвищення його адаптивності до зовнішніх викликів та ефективного використання цифрових ресурсів. Комплексний підхід до цифрової трансформації дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати нові джерела створення цінності, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати збалансований розвиток у довгостроковій перспективі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02
2. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
3. Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 56–61. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2018.045661
4. Вовк В. А., Гаврильченко О. В., Черкаський О. Ю. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital-інструментів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1
5. Довбня С. Б., Разгоняєва Т. М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 3. С. 89–94. DOI:https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-14
6. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
7. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5. С. 7–15. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007
8. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 105–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11
9. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
10. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3
11. Міністерство цифрової трансформації України. *ВікіпедіЯ*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Міністерство_цифрової_трансформації_України
12. Ніколас Негропонте. *ВікіпедіЯ*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ніколас_Негропонте
13. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021, Вип. 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76
14. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р#n13
15. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підручник. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
16. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
17. Уряд схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 рр. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 17.01.2018. URL: https://me.gov.

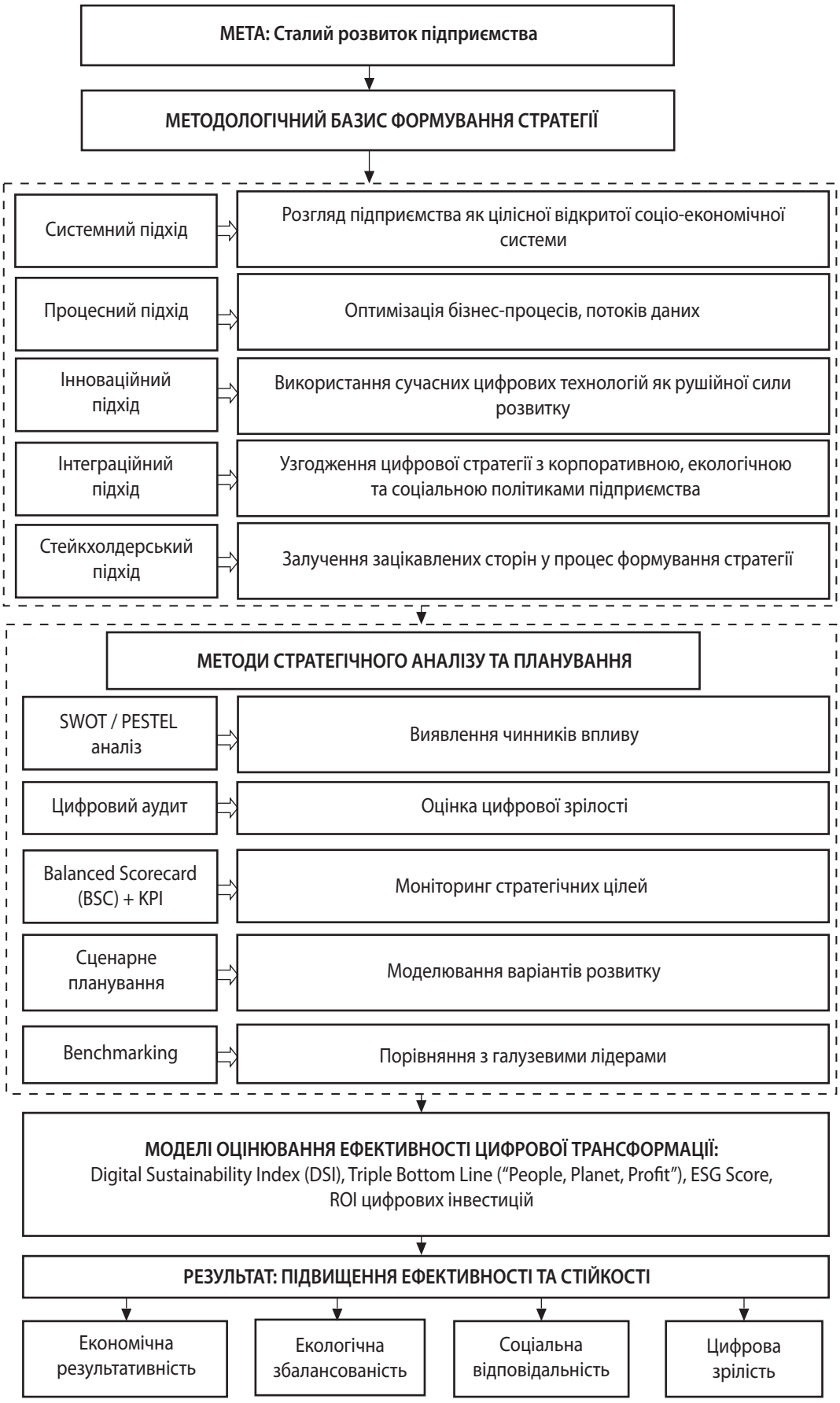

Рис. 5. Концептуальна модель формування цифрової стратегії сталого розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі [1; 2; 4; 9; 13; 15].

ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=ad097ec8-d77d-4e1b-bb67-9483c3631ec2&title=UriadSkhvalivKontseptsiiuRozvitkuTsifrovoiEkonomikiTaSuspilstvaUkrainiNa2018-2020
18. Chukurna O., Niekrasova L., Dobrianska N., Izmayłlov Ya., Shkrabak I., Ingram K. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. No. 4. P. 146–151. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/146
19. Ansoff H. I. Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning*. 1994. No. 3. P. 31–32.
20. Kuznetsova I., Balabash O. Sustainable enterprise development: essence and components. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 1. С. 48–57. URL: https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf
21. Kwilinski A. Mechanism of Formation of Industrial Enterprise Development Strategy in the Information Economy. *Virtual Economics*. 2018. Vol. 1. No. 1. P. 7–25. DOI: https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)
22. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census. 2001.
23. Mockler R. J. Strategic Management: An integrative context-specific process. Harrisburg – London : Idea Group Publishing, 1992.
24. Porter M. How Competitive Forces Shape Strategy. Readings in Strategic Management. Palgrave, 1989. P. 133–143.
25. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill, 1997. 342 p.

REFERENCES

Ansoff H. I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning, 3*, 31–32.

Buzhymska K. O. & Zhelikhovska M. V. (2021). Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpryiemnytstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Modern tendencies and models of entrepreneurship development in the conditions of digital economy]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia, 28*, 15–19. https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02

Chukurna O., Niekrasova L., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Shkrabak I. & Ingram K. (2020). Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 4*, 146–151. https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/146

Dovbnia S. B. & Razghoniaieva T. M. (2020). Metodychni osnovy otsinky finansovoi stiikosti pidpryiemstva z urakhuvanniam vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyshcha [Methodological bases of evaluation of financial sustainability of enterprise taking into account the impact of environmental factors]. *Biznesnavihator, 3*, 89–94. https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-14

Kailiuk Ye. M., Andrieieva V. M. & Hrynenko V. V. (2010). *Stratehichnyi menedzhment*: navch. posib. [Strategic management: tutorial]. Kharkiv: KhNAMH.

Kirzhetska M. & Kirzhetskyi Yu. (2020). Osoblyvosti tsyfrovoi stratehii pidpryiemstva zalezhno vid rozmiru biznesu [Features of the digital strategy of an enterprise depending on business size]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 5*, 7–15. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007

Koliadenko S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment, 6*, 105–112. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2016_6_11

Kuibida V. S., Karpenko O. V. & Namestnik V. V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitsii poniatiino-katehorialnoho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of conceptual and categorical apparatus]. *Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia «Derzhavne upravlinnia», 1*, 5–10. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3

Kuzmak O. I. (2016). Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promyslovoho pidpryiemstva [Innovative strategy as a means of stabilization of development of an industrial enterprise]. *Innovatsiina ekonomika, 1–2*, 114–118. http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

Kuznetsova I. & Balabash O. (2015). Sustainable enterprise development: essence and components. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava, 1*, 48–57. https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf

Kwilinski A. (2018). Mechanism of Formation of Industrial Enterprise Development Strategy in the Information Economy. *Virtual Economics, 1*(1), 7–25. https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)

Mesenbourg T. L. (2001). *Measuring the Digital Economy*. U.S. Bureau of the Census.

Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2018, January 17). Uriad skhvalyv Kontseptsiiu rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva na 2018–2020 rr. [The government approved the Concept of development of the digital economy and society for 2018–2020]. https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=ad097ec8-d77d-4e1b-bb67-9483c3631ec2&title=UriadSkhvalivKontseptsiiuRozvitkuTsifrovoiEkonomikiTaSuspilstvaUkrainiNa2018-2020

Mockler R. J. (1992). *Strategic Management: An integrative context-specific process*. Harrisburg – London: Idea Group Publishing.

Panchuk A. S. & Malkova K. O. (2021). Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoi stratehii pidpryiemstv

[Theoretical foundations of enterprise digital strategy formation]. *Ekonomika ta suspilstvo, 34*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76

Porter M. (1989). *How Competitive Forces Shape Strategy. Readings in Strategic Management* (p. 133–143). Palgrave.

Sladkevych V. P. (2008). *Stratehichnyi menedzhment orhanizatsii:* pidruchnyk [Strategic management of organizations: textbook]. Kyiv: DP «Vydavnychyi dim «Personal».

Sumets O. M. (2021). *Stratehichnyi menedzhment:* pidruchnyk [Strategic management: textbook]. Kharkiv: KhNUVS.

Tapscott D. (1997). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Tsentr uchbovoi literatury (2016). *Stratehichnyi menedzhment*: navch. posib. / za zah. red. Butka M. P. [Strategic management: tutorial / edited by Butko M. P.]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

VikipediYa. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy* [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. https://uk.wikipedia.org/wiki/Ministerstvo_tsyfrovoi_transformatsii_Ukrainy

VikipediYa. *Nikolas Nehroponte* [Nicholas Negroponte]. https://uk.wikipedia.org/wiki/Nikolas_Nehroponte

Voskoboieva O. V. & Romashchenko O. S. (2018). Indeks tsyfrovizatsii yak osnovnyi faktor rozvytku tsyfrovykh tekhnolohii [Digitalization index as a main factor in the development of digital technologies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes, 4*, 56–61. https://doi.org/10.31673/2415-8089.2018.045661

Vovk V. A., Havrylchenko O. V. & Cherkaskyi O. Yu. (2025). Vplyv didzhytalizatsii na formuvannia marketynhovykh stratehii pidpryiemstv: vykorystannia digital-instrumentiv [Impact of digitalization on the formation of marketing strategies of enterprises: use of digital tools]. *Ekonomika ta suspilstvo, 72*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1

zakon.rada.gov.ua. (2018, January 17). Rozporiadzhennia KMU «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii» vid 17 sichnia 2018 r. № 67-r. [Decree of the CMU "On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation" dated January 17, 2018 № 67-r.]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#n13

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 24.05.2026
Оприлюднено / Published: 25.06.2026

УДК 658.012.2:338.1
JEL: D81; M21; L23
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-550-560

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕНТРОПІЙНОЇ ДИНАМІКИ ЕКОНОМІКИ

©2026 **ПОДОЛЯКІН С. М.**

УДК 658.012.2:338.1
JEL: D81; M21; L23

Подолякін С. М. Стратегічне управління промисловими підприємствами в умовах ентропійної динаміки економіки

У статті досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ентропійної динаміки економіки. Обґрунтовано, що сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з посиленням економічної нестабільності, воєнними ризиками, цифровою трансформацією, структурними дисбалансами та зростанням рівня невизначеності, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління промисловими підприємствами. Визначено сутність ентропійної динаміки економіки як процесу наростання хаотичності, нестабільності та втрати керованості соціально-економічних систем, що безпосередньо впливає на функціонування промислового сектора. Доведено, що ефективність стратегічного управління промисловими підприємствами значною мірою залежить від рівня адаптивності системи управління, здатності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а також інтеграції сучасних управлінських, цифрових і антикризових підходів. Проаналізовано вплив ентропійних процесів на трансформацію стратегічного управління, зокрема в частині підвищення вимог до гнучкості управлінських рішень, стратегічної стійкості, ризик-орієнтованого управління та забезпечення безперервності виробничих процесів. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивних моделей стратегічного управління, які забезпечують стабільність функціонування та довгострокову конкурентоспроможність промислових підприємств. Визначено ключові напрями підвищення ефективності стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ентропійної динаміки економіки, серед яких цифровізація управлінських процесів, розвиток стратегічного моніторингу, впровадження адаптивних механізмів управління, удосконалення системи управління ризиками, модернізація виробництва та формування стратегічного потенціалу підприємства. Доведено, що комплексна реалізація зазначених напрямів сприяє формуванню стійкої, гнучкої та конкурентоспроможної системи стратегічного управління промисловими підприємствами. Отримані результати можуть бути використані для подальшого розвитку теоретичних положень стратегічного управління промисловими підприємствами, а також у практичній діяльності суб'єктів господарювання при формуванні адаптивних стратегій розвитку в умовах ентропійної динаміки економіки.