

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-48-53>

УДК 658

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Островерхов В.М., Качмарський І.В.

## FEATURES OF STRATEGIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Ostroverkhov V.M., Kachmarskyi I.V.

*В представленій роботі розглянуті особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифровізації. Стратегічна стійкість підприємства визначається як здатність організації ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність і стабільність. У цифрову еру цей процес набуває нових вимірів, оскільки цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, інтернет речей, суттєво змінюють правила гри для компаній у різних галузях. Вони відкривають нові можливості для інновацій та оптимізації, водночас висувуючи нові ризики та виклики, такі як кіберзагрози, швидка зміна ринкових умов та необхідність постійного оновлення технологічної бази. Метою представленої роботи є визначення особливостей стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки полягають у здатності організацій поєднувати традиційні методи управління з інноваційними цифровими стратегіями, які дозволяють ефективно використовувати технологічний потенціал для забезпечення конкурентних переваг. Адаптація до цифрових змін не обмежується лише впровадженням нових технологій, але й передбачає стратегічний перегляд бізнес-моделей, трансформацію управлінських підходів і посилення організаційної гнучкості. В умовах цифровізації підприємства мають формувати стратегії, що поєднують інновації з принципами сталого розвитку. Це передбачає інтеграцію екологічних і соціальних аспектів у бізнес-моделі та застосування цифрових технологій для досягнення економічної ефективності, збереження ресурсів і покращення взаємодії з громадами та клієнтами. Успіх підприємств в умовах цифрової економіки залежить від їхньої здатності передбачати майбутні тенденції та готуватися до нових викликів.*

*Стратегічна стійкість не може бути досягнута без активного впровадження інструментів прогнозування і управління змінами. Підприємства, які не будуть готові до нових технологічних і ринкових трансформацій, ризикують залишитися позаду.*

**Ключові слова:** цифрова економіка, цифрові технології, цифровізація, стратегічна стійкість, підприємництво, особливості стратегічної стійкості, економічна стійкість, розвиток

**Вступ.** Сучасний етап розвитку світової економіки визначається стрімким впровадженням цифрових технологій, які радикально змінюють традиційні бізнес-процеси та моделі управління підприємствами. За таких умов цифровізація економіки вимагає від організацій (підприємницьких структур) високої адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також уміння ефективно використовувати новітні технології для досягнення конкурентних переваг. Саме тому стратегічна стійкість підприємств стає важливою характеристикою їхньої здатності не тільки адаптуватися до змін, але й розвиватися, зберігаючи стабільність і ефективність у довгостроковій перспективі.

Також зауважимо, що стратегічна стійкість визначається як здатність організації успішно долати зовнішні і внутрішні виклики, зберігаючи свою конкурентоспроможність і стабільність у складних і мінливих умовах. В умовах цифрової економіки цей концепт набуває нового змісту, оскільки впровадження інформаційних технологій, автоматизація процесів та глобальна інтеграція інформаційних

систем вимагають від підприємств постійного оновлення стратегій і використання нових інструментів управління. Зокрема, цифрові технології відкривають перед компаніями нові можливості для оптимізації операцій, розвитку інновацій та зміцнення взаємодії з клієнтами, але разом з тим створюють нові ризики, такі як кіберзагрози, швидка зміна ринкових умов і високий рівень конкуренції.

Цифровізація також ставить перед підприємствами нові завдання щодо побудови гнучких, стійких до змін організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни в попиті, технологіях чи регулюванні. Тому стратегічна стійкість у цифрову епоху вимагає не лише технологічних інновацій, але й глибоких змін у підходах до управління, розвитку корпоративної культури та організаційної поведінки. Представлене обумовлює своєчасність та актуальність представленого дослідження.

**Мета.** Метою представленої роботи є визначення особливостей стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблематика стратегічного розвитку, стратегічної стійкості, розвитку підприємницьких структур представлена в роботах таких дослідників: Десятнюк О. [1, 4], Карпінської М. [2], Кириленка С. [3], Крисоватого А. [4], Кубліцької О. [5], Мазоренко О. [6], Пантелєєвой Н. [7], Піжук О. [8], Птащенко О. [1, 4], Філіппова В. [9], Шамріна Р. [10] та інших.

Динамічність розвитку сучасного економічного простору дозволяє проводити уточнюючі дослідження представленої проблематики та обирати нові його напрями.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічна стійкість передбачає здатність організації не лише ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й забезпечувати свою конкурентоспроможність і стабільність навіть у складних, часто непередбачуваних умовах. Представлене включає в себе розробку та реалізацію таких стратегій, які дозволяють підприємству витримувати економічні кризи, технологічні зрушення, соціальні зміни та інші фактори, що можуть загрожувати його існуванню.

Визначення стратегічної стійкості включає не лише фінансові аспекти, але й здатність підприємства здійснювати ефективне управління своїми ресурсами, підтримувати високий рівень інновацій, швидко реагувати на зміни в

ринковому середовищі та забезпечувати сталість своєї діяльності в умовах постійних змін. Це передбачає розуміння довгострокових тенденцій і можливість формулювати відповідні стратегії, що дозволяють організації не лише виживати в умовах невизначеності, але й досягати сталого розвитку [5, 6].

Зважаючи на швидкі зміни в технологічному, економічному та соціальному середовищі, стратегічна стійкість підприємства набуває нових вимірів. Успішне функціонування в умовах глобальної конкуренції, економічних криз, а також необхідність цифрової трансформації зумовлюють нові підходи до управління, які повинні поєднувати гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації.

Таким чином, стратегічна стійкість підприємств є критично важливою умовою для забезпечення їхнього успіху і розвитку в умовах сучасної економіки, де важливими аспектами є здатність організації адаптуватися до змін, здійснювати ефективне управління ресурсами та реалізовувати інноваційні стратегії для досягнення довгострокових цілей.

Цифровізація змінила принципи ведення бізнесу, надаючи нові можливості, а також створюючи нові виклики для підприємств. В умовах цифрової економіки стратегічна стійкість підприємства набуває нових вимірів і вимагає від організації швидкої адаптації до змін, гнучкості в управлінні та здатності ефективно використовувати технологічний потенціал для досягнення конкурентних переваг. Саме тому в таблиці представимо особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки.

Стратегічна стійкість підприємств в умовах цифрової економіки є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу до управління та розвитку. Це включає впровадження сучасних технологій, гнучке управління ресурсами, забезпечення кібербезпеки, а також формування інноваційної корпоративної культури. Тільки ті підприємства, які зможуть адаптувати свої стратегії до нових реалій цифрової економіки, збережуть свою конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку в умовах швидких змін.

Саме тому спираючись на теоретичні дослідження [1-10] зазначимо, що під стратегічною стійкістю в умовах цифрової економіки надалі будемо розуміти здатність підприємства ефективно адаптувати свої стратегії, бізнес-процеси та організаційну структуру до швидко змінюваного цифрового

середовища, забезпечуючи стабільне функціонування, стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку. Також зазначимо, що стратегічна стійкість в цифрових умовах полягає в умінні підприємства інтегрувати новітні технології, швидко реагувати на зміни в попиті, технологіях, економічних та регуляторних умовах, а також у забезпеченні кібербезпеки, ефективного управління ресурсами і збереженні довгострокового розвитку навіть в умовах нестабільності та непередбачуваних змін.

Визначення особливостей стратегічної стійкості підприємства в умовах цифрової економіки вимагає використання комплексного методичного підходу, що включає кілька основних етапів. Оскільки цифровізація впливає на всі аспекти бізнесу, підхід до оцінки

стратегічної стійкості повинен враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що визначають здатність підприємства адаптуватися до змін. Нижче наведено основні кроки методичного підходу на рис..

Методичний підхід до визначення особливостей стратегічної стійкості в умовах цифрової економіки полягає в системному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінці технологічних та організаційних можливостей підприємства, аналізі гнучкості та інноваційної спроможності. Використання таких інструментів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й розробити стратегії для забезпечення його стійкості в умовах цифрових змін.

Таблиця

#### Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки

| Особливість                                             | Опис особливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптація до швидких змін у технологічному середовищі   | Стратегічна стійкість підприємства в таких умовах полягає в здатності швидко впроваджувати нові технології та адаптуватися до змінюваного технологічного середовища. Технологічна інновація повинна стати основним фактором розвитку підприємства, адже ті організації, які не встигають адаптуватися до нових технологічних трендів, ризикують втратити свою конкурентоспроможність            |
| Гнучкість і швидкість реагування                        | Цифрові технології, такі як автоматизація та аналітика даних, можуть допомогти підприємствам швидко отримувати інформацію для прийняття управлінських рішень, що забезпечить їх гнучкість і здатність до швидкої адаптації                                                                                                                                                                      |
| Інноваційний підхід до управління ресурсами             | Стратегічна стійкість вимагає від підприємств використання новітніх інструментів для управління людським, фінансовим та інформаційним капіталом. Важливими аспектами є використання систем управління на основі даних (data-driven decision making), оптимізація витрат через цифрові платформи, автоматизація процесів та інтеграція сучасних технологій в усі аспекти діяльності підприємства |
| Кібербезпека як важлива складова стратегічної стійкості | Будь-яка кіберпогроза або витік інформації можуть значно підірвати довіру до підприємства та призвести до великих фінансових і репутаційних втрат. Тому стратегічна стійкість підприємства в умовах цифрової економіки також полягає у постійному вдосконаленні заходів безпеки та захисту даних                                                                                                |
| Здатність до довгострокового стратегічного планування   | Враховуючи швидкий розвиток технологій, організації повинні будувати стратегії, які будуть гнучкими і зможуть адаптуватися до непередбачуваних змін. Це вимагає постійного моніторингу ринку, прогнозування змін і швидкого реагування на нові можливості чи загрози                                                                                                                            |
| Важливість корпоративної культури та управління змінами | Для забезпечення стратегічної стійкості необхідно формувати культуру інновацій, підтримувати гнучкість організації та заохочувати постійне навчання та розвиток співробітників. Тільки організація, яка готова приймати зміни і надає своїм працівникам інструменти для адаптації до нових умов, може зберігати свою стійкість і успішно функціонувати в умовах цифрової економіки              |

Джерело: складено авторами на основі [1-10]

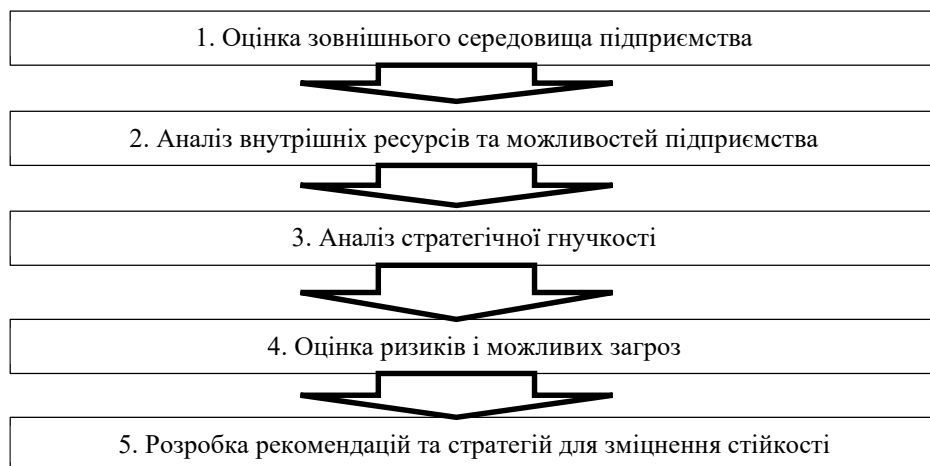


Рис. Схематичне відображення методичного підходу до визначення особливостей стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки

Джерело: авторська розробка

**Висновки.** Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки визначаються необхідністю адаптації до швидко змінюваних технологічних, економічних та соціальних умов. Цифровізація ставить нові вимоги до бізнес-моделей, операційних процесів і організаційної структури підприємства, вимагаючи від нього здатності швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати новітні технології та підтримувати стабільність навіть у періоди глобальних змін. Стратегічна стійкість стає не лише питанням фінансової стабільності, але й здатності до інновацій, гнучкості в управлінні та безпеки цифрових ресурсів.

Важливим аспектом стратегічної стійкості є інтеграція цифрових технологій в усі сфери підприємства, а також підвищення рівня організаційної гнучкості та спроможності швидко змінювати стратегії відповідно до нових викликів і можливостей. Саме тому підприємствам необхідно інвестувати не лише в технології, але й в розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, та формування ефективних механізмів управління змінами.

Отже, стратегічна стійкість підприємств у цифрову епоху не обмежується лише адаптацією до технологічних змін, а охоплює широкий спектр факторів, включаючи управління ризиками, розвиток людських ресурсів та стратегічне планування, що дозволяє організаціям не лише зберігати стабільність, але

й успішно конкурувати в умовах цифрової трансформації.

### Література

1. Десятнюк О.М., Птащенко О.В. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(14), 238-247. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/338>
2. Карпінська М. М. Інтегрована оцінка виробничо-фінансової стійкості підприємства. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Випуск 2(4) 2015. С. 141 – 144.
3. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42> URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>
4. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 3(14), 2023. С. 93-102. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10
5. Кублицька, О. В. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної

- комерції в Україні. Бізнес-навігатор. 2024. № 3. С. 425-430.
6. Мазоренко О., Попкова С. Роль соціально відповідального маркетингу в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 186-189.
  7. Пантелєєва Н.М., Колодій С.Ю., Ребрик М.А. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія. К.: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.
  8. Піжук О. І., Муравйов В.Є. Економічні та соціальні наслідки цифровізації національного господарства. Економічний простір. №163, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10>.
  9. Філіппов В.Ю. Управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці: системно-інтегрований підхід. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 с.
  10. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2010. Випуск 4(8). С. 103–107. URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco\\_2010\\_4/2010\\_4/103-107.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf).
  5. Kublitska O.V. Tendentsii zabezpechennia stratehichnoi stiikosti rynku elektronnoi komertsii v Ukraini. Biznes-navihator. 2024. № 3. S. 425–430.
  6. Mazorenko O., Popkova S. Rol sotsialno vidpovidalnoho marketynhu v zabezpechenni stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2024. T. 9, № 3. S. 186–189.
  7. Pantieieva N.M., Kolodii S.Yu., Rebryk M.A. Tsyfrova ekonomika yak kliuchovyi trend rozvytku postindustrialnoho suspilstva: monohrafiia. K.: DVNZ «Universytet bankivskoi spravy», 2019. 299 s.
  8. Pizhuk O.I., Muraviov V.Ye. Ekonomichni ta sotsialni naslidky tsyfrovizatsii natsionalnoho hospodarstva. Ekonomichniy prostir. №163, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10>.
  9. Filippov V.Yu. Upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva za imperatyvamy staloho rozvytku v informatsiino-innovatsiinii ekonomitsi: systemno-intehrovanyi pidkhid. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 s.
  10. Shamrin R.V. Rozrobka metodyky otsinky ekonomichnoi stiikosti pidpriemstv. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. 2010. Vypusk 4(8). S. 103–107. URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco\\_2010\\_4/2010\\_4/103-107.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf).

### References

1. Desyatnyuk O.M., Ptashchenko O.V. Upravlinnia ryzykamy v tsyfrovii ekonomitsi: finansova bezpeka ta transformatsiini zminy. Yevropeyskyi naukovi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 2(14), 238–247. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/338>
2. Karpinska M.M. Intehrovana otsinka vyrobnycho-finansovoi stiikosti pidpriemstva. Studentskyi visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Vypusk 2(4), 2015. S. 141–144.
3. Kyrylenko S.V. Formuvannia innovatsiinoi ekosystemy pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, 2024. Vyp. 4 (284). S. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42> URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>
4. Krysovatty A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital inclusion: financial and marketing aspects. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, № 3(14), 2023. S. 93–102. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf> DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10

### Ostroverkhov V.M., Kachmarskyi I.V. Features of strategic sustainability of enterprises in the digital economy

*The presented work examines the features of strategic sustainability of enterprises in the context of digitalization. Strategic sustainability of an enterprise is defined as the ability of an organization to effectively respond to external and internal challenges, while maintaining its competitiveness and stability. In the digital era, this process takes on new dimensions, as digital technologies, such as artificial intelligence, big data, blockchain, and the Internet of Things, significantly change the rules of the game for companies in various industries. They open up new opportunities for innovation and optimization, while at the same time posing new risks and challenges, such as cyber threats, rapid changes in market conditions, and the need for constant updating of the technological base. The purpose of the presented work is to determine the features of strategic sustainability of enterprises in the context of the digital economy. The features of strategic sustainability of enterprises in the context of the digital economy lie in the ability of organizations to combine traditional management methods with innovative digital strategies that allow them to effectively use technological potential to ensure competitive advantages. Adapting to digital change is not limited to the implementation of new technologies, but also involves a strategic review of business models, transformation of management*

*approaches and increased organizational flexibility. In the context of digitalization, enterprises must formulate strategies that combine innovation with the principles of sustainable development. This involves integrating environmental and social aspects into business models and applying digital technologies to achieve economic efficiency, conserve resources and improve interaction with communities and customers. The success of enterprises in the digital economy depends on their ability to predict future trends and prepare for new challenges. Strategic sustainability cannot be achieved without the active implementation of forecasting and change management tools. Enterprises that are not ready for new technological and market transformations risk being left behind.*

**Keywords:** *digital economy, digital technologies, digitalization, strategic sustainability, entrepreneurship, features of strategic sustainability, economic sustainability, development*

**Островерхов Віктор Михайлович** – к.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет м. Тернопіль, Україна

**Качмарський Ігор Володимирович** – здобувач ступеня доктора філософії, Західноукраїнський національний університет м. Тернопіль, Україна

Стаття подана 22.01.2025.