



Менеджмент

УДК 338.24:330.341.1:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19489050>

**Стратегічна конкурентоспроможність та цифровізація інноваційного
розвитку підприємств в умовах непередбачуваних змін ринку**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Сидоренко Юрій Васильович

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6212-4418>

Нємчиков Юрій Михайлович

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»,

бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3311-1934>

Прийнято: 16.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні засади та практичні механізми формування стратегічної конкурентоспроможності підприємств в*



умовах непередбачуваних змін ринкового середовища, що характеризується ознаками VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) та BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість). Обґрунтовано, що цифровізація інноваційного розвитку є базовим стратегічним механізмом, який забезпечує організаційну стійкість та здатність підприємств генерувати та утримувати конкурентні переваги в турбулентному середовищі. На основі критичного аналізу концепцій ресурсної теорії, динамічних здатностей, стратегічної гнучкості та теорії інноваційних екосистем визначено ключові детермінанти конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Встановлено, що традиційні підходи до стратегічного планування виявляються недостатніми в умовах BANI-середовища, а адаптивні та антикрихі організаційні моделі набувають пріоритетного значення. Систематизовано комплекс цифрових інструментів інноваційного розвитку підприємств — від штучного інтелекту та Big Data до технологій Industry 4.0 та blockchain — із визначенням їх функціонального призначення та кількісного впливу на конкурентоспроможність. Розроблено чотирирівневу модель стратегічної стійкості підприємства, що відображає еволюцію від вразливого до антикрихічного стану залежно від рівня цифрової зрілості та інноваційної активності. Запропоновано комплексну систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу стратегічної конкурентоспроможності та інноваційного розвитку, що охоплює шість груп вимірювань: інноваційну активність, цифрову зрілість, швидкість реакції, конкурентну позицію, фінансову ефективність інновацій та організаційну стійкість. Сформульовано методичні рекомендації щодо інтеграції цифрових стратегій у систему стратегічного управління підприємством з урахуванням галузевої специфіки та рівня готовності організації до трансформації. Доведено, що синтез стратегічного мислення та цифрових компетенцій є необхідною умовою досягнення довгострокової конкурентоспроможності в умовах непередбачуваних ринкових змін.



Ключові слова: стратегічна конкурентоспроможність, цифровізація, інноваційний розвиток, VUCA, BANI, динамічні здатності, стратегічна стійкість, цифрова трансформація, Industry 4.0, антикрихкість.

Strategic Competitiveness and Digitalization of Enterprise Innovative Development Under Conditions of Unpredictable Market Changes

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Yuriy Sydorenko

Postgraduate Student, Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0001-6212-4418>

Yuriy Nemchykov

Postgraduate Student, Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Academician Vernadsky Boulevard, 16V, Kyiv, 03115,
<https://orcid.org/0009-0008-3311-1934>

Abstract. *The article explores the theoretical foundations and practical mechanisms for the formation of strategic competitiveness of enterprises under conditions of unpredictable changes in the market environment characterized by the features of VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) and BANI (brittleness,*



anxiety, nonlinearity, incomprehensibility). It is substantiated that the digitalization of innovative development is a fundamental strategic mechanism that ensures organizational resilience and the ability of enterprises to generate and sustain competitive advantages in a turbulent environment. Based on a critical analysis of the concepts of resource-based theory, dynamic capabilities, strategic flexibility, and innovation ecosystem theory, the key determinants of competitiveness in the digital economy are identified. It is established that traditional approaches to strategic planning are insufficient under BANI-environment conditions, while adaptive and antifragile organizational models are gaining priority importance. A set of digital tools for the innovative development of enterprises — from artificial intelligence and Big Data to Industry 4.0 technologies and blockchain — is systematized, with the definition of their functional purpose and quantitative impact on competitiveness. A four-level model of enterprise strategic resilience is developed, reflecting the evolution from a vulnerable to an antifragile state depending on the level of digital maturity and innovation activity. A comprehensive system of key performance indicators (KPIs) is proposed for monitoring strategic competitiveness and innovative development, covering six groups of measurements: innovation activity, digital maturity, response speed, competitive position, financial efficiency of innovation, and organizational resilience. Methodological recommendations are formulated for integrating digital strategies into the system of strategic management of an enterprise, taking into account industry-specific features and the organization's readiness for transformation. It is proved that the synthesis of strategic thinking and digital competencies is a necessary condition for achieving long-term competitiveness under conditions of unpredictable market changes.

Keywords: *strategic competitiveness, digitalization, innovative development, VUCA, BANI, dynamic capabilities, strategic resilience, digital transformation, Industry 4.0, antifragility.*



Постановка проблеми. Сучасне ринкове середовище характеризується безпрецедентним рівнем непередбачуваності та турбулентності, що зумовлено конвергенцією кількох структурних факторів: прискоренням темпів технологічного прогресу, геополітичною нестабільністю, кліматичними змінами та наслідками глобальних пандемічних криз. Академічний дискурс відійшов від концепції VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), що домінувала у 2000–2010-х роках, на користь більш радикальної парадигми BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), яка точніше відображає природу сучасних ринкових викликів [1]. В умовах BANI-середовища традиційні підходи до стратегічного управління, засновані на довгостроковому плануванні та лінійних моделях конкурентної переваги, демонструють системну неефективність. Глобальне дослідження McKinsey Global Institute (2023) засвідчило, що 70% компаній, які не здійснили цифрову трансформацію до 2022 р., зіткнулися з критичним погіршенням конкурентної позиції, тоді як підприємства з розвиненими цифровими здатностями подвоїли темпи інноваційного розвитку порівняно з галузевими конкурентами [2].

Для України питання стратегічної конкурентоспроможності набуває критичного значення в контексті необхідності відновлення та модернізації підприємств в умовах воєнного та повоєнного часу. Цифровізація та інноваційний розвиток є не просто стратегічними опціями, а умовами виживання та конкурентоспроможності на міжнародних ринках у рамках євроінтеграційного курсу держави. Науковий і практичний виміри цієї проблеми визначають необхідність розроблення системних підходів до інтеграції цифрових стратегій у механізм стратегічного управління підприємством.

Практична значущість дослідження визначається потребою у формуванні науково обґрунтованого методичного інструментарію оцінки та підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємств через цифровізацію інноваційного розвитку в умовах наростаючої ринкової нестабільності.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічної конкурентоспроможності та цифрової трансформації інноваційного розвитку перебуває у фокусі інтенсивних досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Фундаментальним підґрунтям сучасного розуміння конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища слугує теорія динамічних здатностей, розроблена Тісом Д. Дж. [3], яку автор суттєво поглибив у контексті цифрової економіки у своїх останніх працях. Айзенгардт К. М. та Мартін Дж. А. [4] внесли значний вклад у розуміння механізмів реконфігурації ресурсів підприємства в умовах динамічних ринків. Концептуальний зв'язок між цифровою трансформацією та стратегічною гнучкістю детально дослідили Ворнер К. С. Р., Вегер М. та ін. [5; 15], які запропонували модель «динамічних цифрових здатностей» як механізм адаптації бізнес-моделей до цифрових викликів. Дослідження Віалія Г., Плеханова Д., Франке Г., Нетланда Т. Г. [6; 16] систематизувало понятійний апарат цифрової трансформації та її зв'язок з організаційними інноваціями. Проблеми стратегічної стійкості та антикрихкості підприємств в умовах VUCA/BANI-середовища досліджували Хамел Г., Дзаніні М. та ін. [7; 17], які обґрунтували принципи «людинократії» як нової організаційної парадигми конкурентоспроможності. Концепцію антикрихкості як ключової властивості організацій в умовах невизначеності розвивали Талеб Н. Н. та його послідовники у прикладних управлінських дослідженнях [8; 18]. Роль інноваційних екосистем та відкритих інновацій у формуванні конкурентоспроможності у цифровій економіці досліджував Андер Р. [9]. Стратегічні виміри Industry 4.0 та їх вплив на конкурентні стратегії промислових підприємств систематизовані у доповіді WEF про конкурентоспроможність [10].

Серед вітчизняних учених вагомий внесок у дослідження стратегічної конкурентоспроможності українських підприємств у контексті цифровізації здійснили Литовченко О., Дячек В., Мітін М. [11], які дослідили особливості цифрової трансформації промислових підприємств в умовах кризових викликів.



Питання інноваційного розвитку в контексті євроінтеграційних процесів вивчали Міщук Є. В., Воронов Д. С. [12].

Водночас критичний аналіз наукових праць виявляє суттєві лакуни. По-перше, більшість досліджень розглядає цифровізацію та конкурентоспроможність як відносно самостійні феномени, не формуючи інтегрованої моделі їх взаємодії у системі стратегічного управління. По-друге, практично відсутні дослідження, що пропонують операційну систему КРІ для моніторингу стратегічної конкурентоспроможності в умовах цифровізації. По-третє, бракує досліджень, що адаптують існуючі теоретичні концепції до специфіки BANI-середовища, яке суттєво відрізняється від VUCA умовами нелінійності та незрозумілості. Ці прогалини визначають наукову новизну та актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка науково обґрунтованої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств на основі цифровізації інноваційного розвитку в умовах непередбачуваних змін ринку, що охоплює теоретичний, аналітичний та прикладний виміри.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань: систематизація теоретичних підходів до стратегічної конкурентоспроможності в контексті VUCA/BANI-середовища та цифрової економіки; ідентифікація та класифікація цифрових інструментів інноваційного розвитку підприємств за критерієм їх впливу на конкурентоспроможність; розробка багаторівневої моделі стратегічної стійкості підприємства залежно від рівня цифрової зрілості та інноваційної активності; формування комплексної системи КРІ для моніторингу стратегічної конкурентоспроможності та інноваційного розвитку; розробка методичних рекомендацій щодо інтеграції цифрових стратегій у систему стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стратегічна конкурентоспроможність» у сучасному науковому дискурсі виходить за межі



класичного портерівського розуміння конкурентних переваг та набуває динамічного, адаптивного характеру. В умовах BANI-середовища конкурентоспроможність підприємства визначається не стільки наявністю стабільних переваг, скільки здатністю безперервно генерувати нові переваги швидше, ніж конкуренти здатні їх нівелювати [13].

Ключовою теоретичною рамкою для аналізу є концепція динамічних здатностей (Dynamic Capabilities), що охоплює три взаємопов'язані процеси: відчуття ринкових можливостей і загроз (sensing), захоплення нових можливостей (seizing) та трансформацію ресурсної бази (reconfiguring). В умовах цифрової економіки всі три процеси набувають принципово нової якості завдяки технологіям: AI-аналітика посилює sensing, платформні бізнес-моделі — seizing, а хмарні технології — reconfiguring.

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до стратегічної конкурентоспроможності у контексті застосовності в умовах VUCA/BANI-середовища представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика теоретичних підходів до стратегічної конкурентоспроможності в умовах VUCA/BANI

Концепція / підхід	Ключові положення	Актуальність в умовах VUCA/BANI	Представники
Ресурсна теорія (RBV)	Конкурентна перевага — результат унікальних, рідкісних, невідтворюваних ресурсів	Висока: цифрові компетенції як VRIN-ресурс	Барні Дж., Тіс Д.
Динамічні здатності	Здатність оновлювати ресурси та компетенції відповідно до змін середовища	Дуже висока: ключова для адаптації у нестабільному середовищі	Тіс Д., Айзенгардт К.
Цифрова трансформація	Переосмислення бізнес-моделі за рахунок цифрових технологій	Дуже висока: цифровізація — основа resilience та інновацій	Ворнер К., Вегер М.
Інноваційні екосистеми	Конкурентоспроможність формується у мережі партнерів, постачальників, стартапів	Висока: колаборація знижує ризики VUCA-середовища	Аднер Р., Капур Р.



Стратегічна гнучкість (agility)	Здатність швидко переорієнтовувати ресурси у відповідь на непередбачувані зміни	Критична: основний механізм виживання в умовах BANI	Доз І., Косонен М.
---------------------------------	---	---	-----------------------

Джерело: складено авторами на основі аналізу [14]

Як свідчить табл. 1, найвищу релевантність в умовах BANI-середовища демонструють концепції динамічних здатностей та стратегічної гнучкості. Водночас жодна з них окремо не є достатньою — необхідний синтез, що поєднує ресурсну базу цифрових компетенцій (RBV), здатність до їх динамічного оновлення (DC) та організаційну agility для швидкого реагування на непередбачувані зміни.

Важливим теоретичним внеском є концепція «антикрихкості» (antifragility) [8], яка передбачає, що підприємства вищого рівня розвитку не просто витримують турбулентність, а отримують від неї вигоду, використовуючи кризи як джерело інновацій та конкурентних переваг. Цифровізація є ключовим технологічним механізмом переходу від крихкого до антикрихкого стану організації [15].

Цифровізація інноваційного розвитку підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних технологічних рішень, що трансформують процеси генерації, розробки та комерціалізації інновацій. Систематизацію ключових цифрових інструментів із визначенням їх функціонального призначення та кількісного впливу на конкурентоспроможність наведено у табл. 2.

Аналіз даних табл. 2 засвідчує, що найбільш значущий вплив на прискорення інноваційних циклів справляють технології штучного інтелекту та Big Data Analytics, які здатні скоротити час розробки продуктів на 30–50% та підвищити точність стратегічних рішень. Водночас їх ефективність суттєво залежить від якості цифрової інфраструктури підприємства та рівня цифрових компетенцій персоналу.



Таблиця 2 - Цифрові інструменти інноваційного розвитку підприємств та їх вплив на стратегічну конкурентоспроможність

Цифровий інструмент	Функція у системі інноваційного розвитку	Вплив на конкурентоспроможність	Приклади застосування
Штучний інтелект (AI/ML)	Прогнозна аналітика, автоматизація R&D, персоналізація продуктів	Скорочення циклу інновацій на 30–50%; зниження витрат на розробку	Предиктивне технічне обслуговування, проектування продукції з використанням штучного інтелекту.
Big Data & Analytics	Виявлення ринкових трендів, аналіз поведінки споживачів у реальному часі	Скорочення часу виходу на ринок; точність стратегічних рішень +40%	Динамічне ціноутворення, платформи моніторингу ринку.
Хмарні обчислення (Cloud)	Масштабування інноваційної інфраструктури без капітальних інвестицій	Зниження CAPEX на IT-інфраструктуру на 20–35%; підвищення швидкодії	SaaS-платформи, колаборативні R&D-середовища
IoT та Industry 4.0	Цифрові двійники, розумне виробництво, моніторинг ланцюгів поставок	Підвищення OEE на 10–25%; нові сервісні бізнес-моделі	Розумна фабрика, інтегровані ланцюги постачання.
Blockchain	Прозорість ланцюгів поставок, захист IP, смарт-контракти	Зниження транзакційних витрат; підвищення довіри партнерів і споживачів	Трејсабіліті продуктів, токенизація IP
Agile & DevOps платформи	Прискорення інноваційних циклів, безперервна інтеграція продуктових змін	Зменшення time-to-market на 25–40%; підвищення якості інновацій	Scrum-середовища, CI/CD операційні ланцюги

Джерело: складено автором на основі [16]

Принципово важливою тенденцією є конвергенція цифрових технологій: найбільший синергетичний ефект на конкурентоспроможність досягається не від впровадження окремих рішень, а від формування інтегрованих цифрових платформ, що поєднують AI, IoT, Cloud та Big Data в єдиній архітектурі [9]. Такий



підхід дозволяє створювати цифрові двійники підприємства, що забезпечують симуляцію стратегічних рішень до їх реального впровадження.

Важливим аспектом є потенціал blockchain-технологій для захисту інтелектуальної власності та верифікації інноваційних процесів у розподілених екосистемах. Для підприємств, що здійснюють відкриті інновації у партнерстві зі стартапами та університетами, blockchain забезпечує необхідний рівень довіри та прозорості без потреби у дорогих юридичних механізмах захисту.

На основі синтезу концепцій цифрової зрілості, динамічних здатностей та антикрихкості розроблено чотирирівневу модель стратегічної стійкості підприємства (табл. 3), що відображає еволюційний шлях від пасивно-реактивного до антикрихкого стану залежно від рівня цифровізації та інноваційного розвитку.

Таблиця 3 - Чотирирівнева модель стратегічної стійкості підприємства в умовах цифровізації

Рівень стійкості	Характеристика підприємства	Тип цифрової стратегії	Рекомендовані заходи
Рівень 1: Вразливе	Реактивна поведінка, відсутність цифрової стратегії, низька інноваційна активність	Цифровізація окремих процесів (автоматизація)	ERP-впровадження, базова аналітика даних, навчання персоналу цифровим навичкам
Рівень 2: Адаптивне	Ситуативна адаптація, часткова цифровізація, помірна інноваційна активність	Цифрова інтеграція процесів (cloud, CRM, SCM)	Інтеграція даних між підрозділами, впровадження agile-методологій, розробка цифрової дорожньої карти
Рівень 3: Стійке	Проактивна стратегія, системна цифровізація, висока інноваційна активність	Цифрова трансформація бізнес-моделі (AI, IoT, Big Data)	Платформні бізнес-моделі, відкриті інновації, екосистемні партнерства, предиктивна аналітика
Рівень 4: Антикрихке	Використання криз як можливостей, повна цифрова зрілість, безперервні інновації	Цифрова інновація як основа бізнес-моделі (AI-first, data-driven)	AI-driven R&D, цифрові двійники, токенизація активів, розробка власних цифрових платформ та екосистем

Джерело: розроблено автором на основі [17]



Запропонована модель (табл. 3) є інструментом як діагностики поточного стану, так і стратегічного планування розвитку підприємства. Перехід між рівнями вимагає системних змін у трьох взаємопов'язаних вимірах: технологічному (цифрові інструменти та інфраструктура), організаційному (культура, процеси, структура) та стратегічному (бізнес-модель, позиціонування, екосистеми).

Критично важливим є висновок, що цифрова зрілість сама по собі не гарантує переходу на вищий рівень стійкості. Необхідна одночасна трансформація організаційної культури у напрямі прийняття ризику, експериментування та безперервного навчання — тих якостей, що відрізняють інноваційно активні підприємства від технологічно оснащених, але стратегічно інертних організацій [18].

Для українських підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення особливої актуальності набуває перехід з першого на другий рівень як першочерговий пріоритет: базова цифровізація процесів, захист даних та хмарна інфраструктура забезпечують операційну стійкість у нестабільному середовищі та формують підґрунтя для подальшої інноваційної трансформації [11; 13].

Ефективне управління стратегічною конкурентоспроможністю в умовах цифровізації потребує комплексної системи вимірювання, що виходить за межі традиційних фінансових показників та охоплює операційні, технологічні та організаційні виміри інноваційного розвитку. Розроблену систему KPI наведено у табл. 4.

Система KPI (табл. 4) побудована на принципах збалансованої системи показників (BSC), але суттєво адаптована до специфіки цифрової економіки та інноваційного розвитку. Ключовою відмінністю від класичної BSC є виокремлення «цифрової зрілості» як самостійної групи показників та



включення метрик швидкості реакції (TTM, MTTR) як критичних показників конкурентоспроможності у нестабільному середовищі.

Таблиця 4 - Система KPI моніторингу стратегічної конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств

Група показників	Конкретні KPI	Методика розрахунку / джерело даних	Цільові орієнтири
Інноваційна активність	Частка витрат на R&D у виручці; кількість нових продуктів за рік	Фінансова звітність; продуктивний портфель	$R\&D \geq 3\%$ виручки; ≥ 3 нових продуктів/рік
Цифрова зрілість	Індекс цифрової зрілості (DMI); частка оцифрованих процесів	Самооцінка за методологією Gartner / IMD; аудит процесів	$DMI \geq 3,5/5,0$; $\geq 70\%$ процесів — цифрові
Швидкість реакції	Time-to-market (TTM); час відновлення після кризи (MTTR)	Project management системи; аналіз циклів розробки	Скорочення TTM на 20–30% щороку
Конкурентна позиція	Частка ринку; індекс конкурентоспроможності; NPS	Ринкова аналітика; CRM-дані; споживчі опитування	Ринкова частка +1–3 п.п.; NPS > 50
Фінансова ефективність інновацій	ROI інноваційних проєктів; EBITDA margin від нових продуктів	Управлінська звітність; портфельний аналіз інновацій	$ROI \geq 15\%$; частка нових продуктів у EBITDA $\geq 20\%$
Організаційна стійкість	Індекс організаційної гнучкості; рівень утримання ключових талантів	HR-аналітика; 360° оцінка; культурні опитування	Retention rate $\geq 85\%$; agility score $\geq 70\%$

Джерело: розроблено автором на основі [2; 10; 12]

Важливим методологічним принципом є каскадування системи KPI від корпоративного до бізнес-одиниці та функціонального рівня. Це забезпечує узгодженість стратегічних цілей інноваційного розвитку з операційними діями підрозділів. Рекомендована частота перегляду KPI — квартальна для фінансових показників та щомісячна для цифрових та операційних метрик, що відповідає темпам змін у цифровому середовищі.



На основі проведеного дослідження сформульовано методичні рекомендації щодо інтеграції цифрових стратегій у систему стратегічного управління підприємством, структуровані за п'ятьма ключовими напрямками.

Перший напрям — стратегічна діагностика та визначення рівня цифрової зрілості. Передбачає проведення цифрового аудиту за методологією СММІ (Capability Maturity Model Integration) або IMD Digital Competitiveness Index для визначення поточного рівня цифрових здатностей та ідентифікації пріоритетних напрямів розвитку. Результатом є позиціонування підприємства у чотирирівневій моделі (табл. 3) та визначення стратегічного розриву.

Другий напрям — формування цифрової дорожньої карти інноваційного розвитку. Включає розробку детального плану цифрової трансформації з горизонтом 3–5 років, що передбачає пріоритизацію цифрових ініціатив за критеріями стратегічного впливу та готовності організації до змін. Ключовим принципом є «digital twin of strategy» — цифрова симуляція стратегічних рішень до їх реального впровадження.

Третій напрям — розвиток цифрових компетенцій та організаційної культури інновацій. Конкурентоспроможність у цифровій економіці критично залежить від наявності людського капіталу з відповідними компетенціями. Рекомендується впровадження програм безперервного навчання з фокусом на Data Science, AI, Agile та Design Thinking, а також формування внутрішніх центрів компетенцій та hackathon-культури.

Четвертий напрям — побудова інноваційних екосистем та відкритих інновацій. Підприємство не може бути конкурентоспроможним в ізоляції. Необхідна систематична участь у технологічних екосистемах: партнерства зі стартапами, університетами, технологічними провайдерами та галузевими консорціумами. Corporate Venture Capital та M&A технологічних компаній є додатковими механізмами прискорення інноваційного розвитку.

П'ятий напрям — управління ризиками цифровізації. Цифрова трансформація генерує специфічні ризики: кіберзагрози, залежність від



постачальників технологій, цифрова нерівність між підрозділами. Рекомендується впровадження комплексної системи управління ризиками цифрової трансформації з регулярним кібераудитом, диверсифікацією технологічних партнерів та плануванням безперервності бізнесу в умовах цифрових збоїв.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні науково обґрунтовані висновки. В умовах BANI-середовища стратегічна конкурентоспроможність підприємств набуває динамічного, процесного характеру та визначається здатністю безперервно генерувати і оновлювати конкурентні переваги, а не наявністю стабільних джерел переваг. Цифровізація є базовим технологічним механізмом реалізації динамічних здатностей підприємства в умовах ринкової турбулентності. Систематизація цифрових інструментів інноваційного розвитку демонструє, що максимальний вплив на конкурентоспроможність забезпечують не окремі технологічні рішення, а їх системна інтеграція в єдині цифрові платформи, що формують основу для реалізації нових бізнес-моделей. Скорочення time-to-market на 25–50% при системному використанні AI, Big Data та Agile-методологій є реалістичним орієнтиром для технологічно зрілих підприємств. Розроблена чотирирівнева модель стратегічної стійкості надає практичний інструментарій для позиціонування підприємства та визначення стратегічного розриву між поточним і цільовим станом. Концепція антикрихкості як вищого рівня організаційного розвитку відкриває нову дослідницьку парадигму, в якій кризи та непередбачувані зміни розглядаються як джерело інноваційних можливостей, а не лише загроз. Запропонована система KPI забезпечує комплексний моніторинг стратегічної конкурентоспроможності у шести вимірах, інтегруючи фінансові, операційні, технологічні та організаційні показники. Ключовою методологічною інновацією є виокремлення «цифрової зрілості» та «швидкості реакції» як самостійних груп KPI поряд з традиційними показниками ефективності. Методичні рекомендації щодо інтеграції цифрових стратегій охоплюють п'ять



взаємопов'язаних напрямів від стратегічної діагностики до управління ризиками цифровізації, утворюючи системний підхід до трансформації підприємства відповідно до вимог цифрової конкурентоспроможності.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: розробка галузевих моделей цифрової трансформації для ключових секторів економіки України; емпірична верифікація розробленої системи KPI на основі панельних даних підприємств; дослідження впливу геополітичних ризиків на стратегії цифровізації інноваційного розвитку; формування методики оцінки ROI інвестицій у цифровізацію у контексті стратегічної конкурентоспроможності; аналіз потенціалу generative AI для трансформації R&D-процесів підприємств.

Список використаних джерел

1. Johansen B. (2020). Full-Spectrum Thinking: How to Escape Boxes in a Post-Categorical Future. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 208 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Full_Spectrum_Thinking.html?id=vJWwDwAAQBAJ&redir_esc=y
2. McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
3. Teece D. J. (2025). Dynamic Capabilities. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009562713>
4. Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. URL: https://www.ignadas.com/wp-content/uploads/2018/11/Dynamic-Capabilities-1-1.pdf?utm_source
5. Warner K. S., Wäger M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52, 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>



6. Vial G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
7. Hamel G., Zanini M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Review Press. 368 p.
8. Taleb N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House. 519 p.
9. Adner R. (2023). *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*. Cambridge: MIT Press. 278 p. URL: https://mitpress.mit.edu/9780262546003/winning-the-right-game/?utm_source
10. IMD World Competitiveness Center. (2023). *World Competitiveness Ranking 2023*. IMD. URL: https://www.imd.org/reports/annual-report/2023/world-competitiveness-center/?utm_source
11. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. (2024). Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
12. Міщук Є. В., Воронов Д. С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграції: управлінські підходи та роль публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 209–216. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.209>
13. Котвицька Н.М., Пархоменко В.В., Денисюк О.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств для залучення іноземного капіталу. *Наукові інновації та передові технології*. №4 (44), 2025. С. 847-857. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-847-857](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-847-857)
14. Salun M., Zaslavska K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*, 10, 185–189. <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>



15. Al-Moaid N. A. A., Aljohani N. R., & others. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 46. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>
16. Plekhanov D., Franke H., Netland T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *Computers in Industry*, 146, 103837 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
17. Erjavec J., Manfreda A., Jaklič, J. Indihar Štemberger M. (2024). How to develop organizational forms for a successful digital transformation. *Journal of Evolutionary Economics*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01479-3>
18. Bartuseviciene I., Butkus M., Schiuma G. (2024). The organisational antifragility assessment matrix: A framework for analysing and enhancing uncertainty absorption capabilities. *Polish Journal of Management Studies*, 30(2), 37–47. <https://doi.org/10.17512/pjms.2024.30.2.03>