



УДК 005.51:004.9

JEL Classification: M10, O32, O33

DOI: 10.31713/ve2202623

Рубан В. М.¹

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0009-0002-0697-6322

E-mail: rubanvera@gmail.com

Коробович Л. П.²

кандидат педагогічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-7327-2678

E-mail: korobovych.liudmyla@megu.edu.ua

¹ВСП ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Рівненський інститут», м. Рівне, Україна

²ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана

Дем'янука», м. Рівне, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Статтю присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню еволюції моделей стратегічного менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки за спеціальністю 073 «Менеджмент». У роботі використано методи системного, порівняльного та історико-еволюційного аналізу. Досліджено генезис управлінських моделей від класичного планування індустріальної епохи до сучасних цифроцентричних систем. Сформовано та науково обґрунтовано авторську періодизацію, що включає чотири послідовні етапи: індустріальний, ранній цифровий, платформно-екосистемний та дата-центричний (когнітивний). Розроблено комплексну матрицю компаративного аналізу моделей стратегічного управління за ключовими критеріями. Доведено, що ядром сучасної парадигми менеджменту є Agile-стратегування (*Continuous Strategy*) та алгоритмізація процесу прийняття рішень на основі інструментів штучного інтелекту й великих даних. Отримані результати можуть бути використані для розроблення прикладних механізмів цифрової трансформації підприємств та інтеграції в дисертаційні дослідження.

Ключові слова: стратегічний менеджмент; цифрова трансформація; бізнес-екосистеми; Data-driven менеджмент; динамічні спроможності; штучний інтелект; Agile-стратегування.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентною динамічністю та турбулентністю, що обумовлено розгортанням процесів четвертої промислової революції (Industry 4.0) та масштабною цифровою трансформацією. Цифровізація перестала бути суто технологічним чинником або інструментом автоматизації операційної діяльності; за визначенням дослідників, вона перетворилася на фундаментальний драйвер реконфігурації бізнес-моделей та зміни ринкових орієнтирів. Глобальна автоматизація бізнес-процесів, застосування алгоритмічного прийняття рішень та інтеграція штучного інтелекту безпосередньо трансформують класичні засади стратегічного планування та операційного менеджменту.

За таких умов класичні парадигми стратегічного менеджменту, сформовані у другій половині XX століття в епоху відносно стабільних індустріальних ринків, демонструють обмежену релевантність. Орієнтація на довгострокове планування та пошук статичних конкурентних переваг поступається місцем управлінню в умовах високої невизначеності та динамічно мінливого середовища. Управлінська наука постає перед необхідністю глибокого теоретико-методологічного переосмислення еволюції моделей стратегічного менеджменту з метою інтеграції потенціалу великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та екосистемної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Фундаментальні засади стратегічного менеджменту закладені у класичних працях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга. Проблематику трансформації управлінських систем під впливом технологічних змін та концепцію динамічних спроможностей організації (*Dynamic Capabilities*) обґрунтував у своїх фундаментальних працях Д. Тіс [4]. Особливості формування нових стратегій менеджменту та адаптації бізнес-моделей до викликів діджиталізації системно вивчали такі зарубіжні дослідники, як Дж. Вестерман та К. Шваб [5].

В українській науковій думці процеси розроблення та впровадження нових стратегій і рішень у галузі бізнес-менеджменту в умовах цифрової економіки активно досліджуються. Зокрема, виклики стратегічного управління підприємствами під впливом цифрової трансформації, яка модифікує архітектуру бізнесу, розкрито

у працях С. І. Рассадникової [1]. Особливості управління стратегічними змінами підприємств в умовах діджиталізації висвітлено у колективних монографіях вітчизняних дослідників [6]. Роль алгоритмічного прийняття рішень, аналітики великих даних та штучного інтелекту в еволюції концепцій менеджменту детально проаналізовано у працях сучасних українських науковців [2], а прикладні аспекти кількісного оцінювання бізнес-рішень та інструментів Business Intelligence в умовах невизначеності досліджено В. Савчуком [3]. Разом з тим, системна періодизація еволюції саме *моделей стратегічного менеджменту* (від індустріальних до дата-центричних та платформних) потребує подальшої концептуалізації.

Виділення невришених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Поза увагою дослідників часто залишається інтеграція сучасних феноменів — таких як платформізація бізнесу, формування міжгалузевих цифрових екосистем та перехід до управління на основі даних (*Data-driven management*) — у цілісну систему стратегічного аналізу та вибору. Існує теоретико-методологічний розрив між класичними інструментами стратегічного менеджменту (наприклад, SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера) та реальними потребами цифроцентричних організацій, які функціонують у високошвидкісних цифрових середовищах. Цей розрив актуалізує потребу в детермінації етапів еволюції стратегічних моделей та обґрунтуванні архітектури сучасного гнучкого (Agile) стратегічного управління.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування еволюції моделей стратегічного менеджменту під впливом цифрових трансформацій, систематизація та періодизація їхніх змін від індустріальних до екосистемно-платформних підходів, а також визначення ключових характеристик сучасної дата-центричної моделі стратегування підприємств за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту, концепція динамічних спроможностей фірми та платформно-екосистемний підхід. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- *системний підхід* — для дослідження контуру стратегічного менеджменту як цілісної відкритої системи;

- *історико-еволюційний та ретроспективний аналіз* — для визначення етапів і передумов генезису моделей стратегування під впливом технологічних укладів;

- *порівняльний (компаративний) аналіз* — для зіставлення характеристик традиційних та новітніх моделей за фіксованими управлінськими критеріями;

- *Метод логічного узагальнення* — для формування концептуальної матриці та формулювання висновків.

Проведене теоретико-методологічне дослідження генезису управлінської думки дало змогу систематизувати та виокремити чотири ключові етапи еволюції моделей стратегічного менеджменту під впливом технологічних та цифрових трансформацій. Кожен етап відображає зміну парадигми мислення вищого управлінського персоналу (*top management*) та трансформацію інструментарію прийняття стратегічних рішень.

Етап 1. Індустріальна модель (1960–1980-ті рр.): Жорстке довгострокове планування та ринкове позиціонування. У цей період стратегічний менеджмент сформувався як самостійна наукова дисципліна. Моделі цього етапу (класичний підхід І. Ансоффа, матриця BCG, модель п'яти конкурентних сил М. Портера) базувалися на припущенні про відносну стабільність і передбачуваність зовнішнього середовища. Головними управлінськими фокусами були: екстраполяція трендів (розроблення планів на 5–10 років); спорудження бар'єрів входу за рахунок капіталомістких матеріальних активів; формування статичних конкурентних переваг (*sustained competitive advantages*). Організаційні структури мали чітку функціональну ієрархію, що суттєво уповільнювала швидкість стратегічного реагування.

Етап 2. Рання цифрова модель (1990-ті – середина 2000-х рр.): Інтернетизація та оптимізація ланцюгів створення вартості. Поява всесвітньої мережі Інтернет (Web 1.0) та перших корпоративних систем автоматизації (ERP, CRM) спричинила трансформацію операційного середовища. Менеджмент почав переосмислювати поняття швидкості та інтеграції. Набули популярності концепції реінжинірингу бізнес-процесів та ресурсоцентричний підхід (*Resource-Based View — RBV*). Характерними ознаками стали: використання ІТ-інструментів для зниження трансакційних витрат; перехід від масового маркетингу до спроб першої кастомізації продукту; визнання інформаційних технологій стратегічним активом.

Як зазначає В. Савчук [3]: у цей період розпочалося активне формування інфраструктури *Business Intelligence*, проте управлінські рішення все ще спиралися на дискретний аналіз минулих періодів, а цифрові інструменти розглядалися переважно як надбудова над традиційною бізнес-моделлю.

Етап 3. Платформно-екосистемна модель (кінець 2000-х – 2010-ті рр.): Динамічні спроможності та мережеві ефекти. Масове поширення мобільного інтернету, хмарних обчислень (*Cloud Computing*) та соціальних платформ зруйнувало класичні галузеві бар'єри. Стратегічний менеджмент переорієнтувався з конкуренції продуктів на конкуренцію бізнес-моделей. Теоретичним підґрунтям стала концепція динамічних спроможностей Д. Тіса (*Dynamic Capabilities*) [4]. Ключові управлінські зрушення: платформізація бізнесу; формування відкритих інноваційних мереж та цифрових екосистем; перехід до управління тимчасовими перевагами через високу турбулентність. У контексті цього етапу дослідники наголошують на тому, що цифрова трансформація кардинально змінює внутрішню архітектуру бізнесу, вимагаючи від менеджменту відмови від жорстких ієрархічних моделей на користь мережевої координації та управління стратегічними змінами [6].

Етап 4. Сучасна дата-центрична та когнітивна модель (сучасний етап): Data-driven стратегування та генеративний AI. Сьогодні впровадження аналітики великих даних (*Big Data Analytics*), інтернету речей (IoT) та когнітивних технологій (генеративного штучного інтелекту) сформувало принципово нову архітектуру стратегічного менеджменту — **дата-центричну (Data-driven та AI-assisted)**. Як слушно підкреслює К. Шваб [5]: швидкість і масштаби сучасних технологічних зрушень не мають історичних аналогів і вимагають абсолютно нової гнучкості систем управління.

Сучасна модель характеризується такими фундаментальними змінами в менеджменті:

1. *Алгоритмізація прийняття рішень*: перехід від інтуїтивного планування до предиктивного моделювання. У науковій літературі доведено, що інтеграція ШІ в контур менеджменту перетворює алгоритми на ключові чинники оптимізації процесів прийняття рішень [2].

2. *Agile-стратегування (Continuous Strategy)*: стратегія перестає бути статичним документом. С. І. Рассадникова зазначає, що в умовах діджиталізації традиційне стратегування трансформується у

безперервний адаптативний процес, спрямований на нівелювання ризиків високої невизначеності [1].

3. *Когнітивний менеджмент*: інтеграція систем штучного інтелекту як повноцінних суб'єктів підтримки прийняття рішень (генерація сценаріїв, автоматичне сканування слабких сигналів ринку).

Для узагальнення та візуалізації результатів дослідження розроблено порівняльну матрицю еволюції моделей стратегічного менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця компаративного аналізу моделей стратегічного менеджменту в процесі цифровізації

Критерії порівняння	Етап 1. Індустріальна модель (1960–1980-ті рр.)	Етап 2. Рання цифрова модель (1990-ті – 2000-ні рр.)	Етап 3. Екосистемна модель (кінець 2000-х – 2010-ті рр.)	Етап 4. Дата-центрична модель (Сучасний етап)
Домінуюча теорія / концепція	Ринкове позиціонування (М. Портер), теорія фірми	Ресурсо-центричний підхід (RBV), реінжиніринг процесів	Концепція динамічних спроможностей (Д. Тіс), теорія платформ	Data-driven management, когнітивний менеджмент, AI-strategizing
Характер конкурентних переваг	Стійкі, довгострокові, засновані на матеріальних активах	Відносно стійкі, засновані на технологічній оптимізації	Тимчасові, засновані на швидкості та мережевих ефектах	Динамічні, засновані на унікальних алгоритмах та інтелектуальних даних
Режим стратегічного планування	Дискретний (циклічний), горизонт 5–10 років	Середньостроковий, горизонт 3–5 років	Сценарійний, гнучкий, горизонт — 1–2 роки	Безперервне (Agile), моделювання в реальному часі за допомогою ШІ
Контур та межі організації	Закриті, жорсткі, суворі внутрішня ієрархія	Часто проникні (розвиток аутсорсингу)	Відкриті, розмиті (мережева взаємодія, платформи)	Рідкі (<i>fluid</i>), динамічні віртуальні та кіберфізичні системи



Продовження табл. 1

Роль інформаційних технологій	Допоміжна функція (автоматизація обліку)	Інструмент підвищення операційної ефективності	Ключовий драйвер трансформації бізнес-моделі	Наскрізне ядро організації, інтегроване в систему прийняття рішень
-------------------------------	--	--	--	--

Таким чином, еволюційний вектор моделей стратегічного менеджменту спрямований від статичного планування індустріальної епохи до динамічного, алгоритмізованого та когнітивного управління в сучасному цифроцентричному середовищі. Це обґрунтовує потребу формування специфічних цифрових компетенцій топ-менеджменту та розроблення нових гнучких архітектур корпоративного управління.

Результати проведеного дослідження еволюції стратегічних моделей підтверджують, що цифрова трансформація є не просто черговим етапом технологічного розвитку, а фундаментальним чинником руйнування сталих управлінських парадигм. Сформована у межах нашого дослідження періодизація та компаративна матриця (див. табл. 1) відкривають простір для наукової дискусії щодо сутності сучасного стратегування.

Основна дискусійна лінія в сучасній теорії менеджменту пролягає між прихильниками класичного ринково-орієнтованого підходу М. Портера та послідовниками концепції динамічних спроможностей Д. Тіса [4]. Класична школа наполягає на тому, що навіть у цифрову епоху кінцевою метою стратегії залишається пошук стабільної позиції у галузі та спорудження бар'єрів для конкурентів. Проте отримані нами результати доводять: у дата-центричній моделі (Етап 4) поняття «стабільна позиція» втрачає сенс. Повсюдний розвиток міжгалузевих цифрових екосистем стирає самі межі класичних галузей, роблячи ринкове позиціонування надто статичним інструментом.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у концептуалізації поняття **«дата-центричного та когнітивного стратегування»** в межах спеціальності 073. На відміну від наявних підходів, де діджиталізація розглядається як набір інструментів (Big Data, AI), нами доведено, що на сучасному етапі відбувається трансформація самого суб'єкта та процесу управління. Інтеграція генеративного ШІ в контур менеджменту фактично створює гібридні

системи прийняття рішень (*human-machine co-management*), що потребують перегляду класичних функцій менеджменту.

Разом з тим, варто визнати обмеження нашого дослідження. Перехід до повноцінного Data-driven стратегування стримується низкою чинників: цифровим розривом між підприємствами, проблемою кібербезпеки та дефіцитом управлінських кадрів із подвійними компетенціями (менеджмент + data science). Ці обмеження окреслюють вектори для подальших емпіричних досліджень.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що під впливом цифрових трансформацій відбувся кардинальний зсув у методології стратегічного менеджменту: від жорсткого детермінованого планування індустріальної епохи через оптимізацію ланцюгів вартості та платформізацію до сучасного гнучкого дата-центричного стратегування в реальному часі.

2. Запропоновано авторську періодизацію еволюції моделей стратегічного менеджменту, в межах якої виокремлено чотири послідовні етапи: індустріальний (плановий), ранній цифровий (процесно-оптимізаційний), платформно-екосистемний (динамічний) та дата-центричний (когнітивний).

3. Розроблено матрицю компаративного аналізу моделей стратегічного управління за критеріями домінуючої теорії, характеру конкурентних переваг, режиму планування, контуру організації та ролі інформаційних технологій. Це дозволяє системно оцінити глибину трансформації управлінських функцій.

4. Визначено, що ядром сучасної моделі стратегічного менеджменту є алгоритмізація прийняття рішень та Agile-стратегування (*Continuous Strategy*), де стратегія трансформується із фіксованого документа у безперервний процес адаптації кіберфізичної системи підприємства до імпульсів високо-турбулентного цифрового середовища.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямі. Отримані теоретичні висновки будуть використані у подальшому тілі докторського дослідження для розроблення прикладного організаційно-економічного механізму впровадження Data-driven стратегування на вітчизняних підприємствах, а також для формування матриці цифрових компетенцій сучасних топ-менеджерів.



1. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Міський розвиток*. URL: ndirom.kyiv.ua (дата звернення: 05.05.2026). 2. Кучма М., Орлова-Курилова О. Еволюція концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації та роль штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. № 4(80). С. 242–248. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-242-24> (дата звернення: 05.05.2026). 3. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. *Business Intelligence для ТОПів*. Київ: Баланс Бізнес Букс, 2024. 288 с. 4. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z) 5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 172 p. 6. Гудзь О. Є., Стрельникова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 188 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/L_2216_36413697.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

REFERENCES:

1. Rassadnykova S. I. Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyfrovoyi transformatsii: vyklyky dlia menedzhmentu pidpriemstv. *Miskyi rozvytok*. URL: ndirom.kyiv.ua (data zvernennia: 05.05.2026). 2. Kuchma M., Orlova-Kurylova O. Evoliutsiia kontseptsii menedzhmentu v umovakh tsyfrovoyi transformatsii ta rol shtuchnoho intelektu. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2025. № 4(80). S. 242–248. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-242-24> (data zvernennia: 05.05.2026). 3. Savchuk V. Menedzhment v umovakh nevyznachenosti. *Business Intelligence dlia TOPiv*. Kyiv: Balans Biznes Buks, 2024. 288 s. 4. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z) 5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 172 p. 6. Hudz O. Ye., Strelnikova S. Yu. Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovoyi transformatsii: monohrafiia. Lviv : «Halytska vydavnycha spilka», 2021. 188 s. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/L_2216_36413697.pdf (data zvernennia: 05.05.2026).

Ruban V. M.¹

PhD in Economics, Associate Professor

ORCID ID: 0009-0002-0697-6322

E-mail: rubanvera@gmail.com

Korobovych L. P.²

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

ORCID ID: 0000-0002-7327-2678

E-mail: korobovych.liudmyla@megu.edu.ua

¹*Separate structural subdivision Institution of higher education «Open International University Of Human Development «Ukraine» Rivne Institute», Rivne, Ukraine*

²*Academician Stepan Demyanchuk International University of Economics and Humanities, Rivne, Ukraine*

THE EVOLUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT MODELS DRIVEN BY DIGITAL TRANSFORMATIO

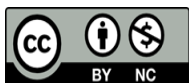
The article aims to provide a theoretical and methodological substantiation of the evolution of strategic management models under the influence of digital transformations, to systematize and periodize their changes from industrial to ecosystem-platform approaches, and to determine the key characteristics of the modern data-centric model of enterprise strategizing within the specialty 073 "Management". The methods applied in the research include systematic, comparative, historical, and evolutionary analysis to track the genesis of management models. The study is conceptually grounded in the dynamic capabilities framework, platform theory, and the principles of data-driven corporate governance under the conditions of the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0). The results of the study conceptualize the retrospective evolution of strategic management, distinguishing four distinct stages: the industrial model (rigid long-term planning and static positioning), the early digital model (process optimization and value chain integration), the platform-ecosystem model (dynamic capabilities and network effects), and the modern data-centric model (AI-assisted decision-making). A comprehensive comparative matrix has been developed based on criteria such as dominant theory, nature of competitive advantage, planning mode, organizational boundaries, and the strategic role of information technology. Conclusions. It is demonstrated that under digital disruption, traditional static approaches lose their relevance. The core of the modern strategic management architecture is defined as "Continuous Strategy" (Agile-strategizing). Strategic management transforms from a discrete cycle of creating a fixed document into a continuous, algorithmic process of adapting the enterprise's cyber-physical system to high-velocity environmental shifts. The integration of generative artificial intelligence



creates hybrid human-machine co-management structures, demanding a redefinition of classic managerial functions and top-management competencies.

Keywords: strategic management; digital transformation; business ecosystems; data-driven management; dynamic capabilities; artificial intelligence; agile strategy; continuous strategy.

Отримано/Received:	10.05.2026
Прийнято до друку/Accepted:	09.06.2026
Опубліковано/Published:	29.06.2026



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2026 The Author(s).