



Економіка

УДК 330.341.1:004.9:658.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18103318>

**Забезпечення економічної резильєнтності підприємства в умовах
цифрової трансформації: конвергенція стратегічних змін та
маркетингових інструментів**

Маслак Ольга Іванівна,

д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки, Кременчуцький
національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук,
Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

Маслак Марія Володимирівна,

д.е.н., доцент, професорка кафедри маркетингу, Національний
технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків,
Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>

Кулінічев Петро Костянтинович,

старший викладач кафедри економіки, Кременчуцький національний
університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-6977-9484>

Кодочигов Дмитро Олексійович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6660-7997>

Прийнято: 12.12.2025 | Опубліковано: 30.12.2025



Анотація: Основною метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальної моделі забезпечення економічної резильєнтності сучасного підприємства, що функціонує в умовах високої турбулентності та невизначеності бізнес-середовища. Дослідження спрямоване на вирішення наукової проблеми фрагментарності існуючих підходів до управління, шляхом доведення необхідності конвергенції (системного поєднання) процесів цифрової трансформації, управління стратегічними змінами та використання новітніх маркетингових інструментів як єдиного механізму адаптації та розвитку.

Методологічну основу дослідження становить діалектичний підхід до пізнання сутності економічних трансформацій. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системно-структурний аналіз – для визначення архітекτονіки економічної резильєнтності; методи абстрагування та логічного узагальнення – для уточнення понятійного апарату та розмежування категорій «економічна стійкість» і «резильєнтність»; метод моделювання – для розробки кібернетичної моделі конвергентного управління; методи сценарного аналізу – для визначення алгоритмів стратегічних змін. Інформаційною базою слугували фундаментальні положення теорії динамічних здібностей та концепції цифрової економіки.

У ході дослідження обґрунтовано, що в умовах перманентних кризових явищ традиційна парадигма стабільності втрачає актуальність, поступаючись місцем концепції економічної резильєнтності – динамічній здатності підприємства до реконфігурації ресурсів та відновлення функціональності після шоків впливів. Доведено, що цифрова трансформація виступає не лише технологічним інструментарієм, а й інституційним базисом, який формує єдиний інформаційний простір та усуває часові лаги у прийнятті рішень. Розроблено та представлено



структурно-логічну модель забезпечення резильєнтності, яка базується на синергії трьох компонентів. По-перше, визначено роль управління стратегічними змінами як механізму структурної адаптації, що реалізується через етапи розпізнавання загроз, мобілізації ресурсів та трансформації бізнес-моделі. По-друге, розкрито трансформацію маркетингових інструментів, які еволюціонують із засобів комунікації в сенсорну систему предиктивної аналітики та генерації ліквідності на основі даних. По-третє, обґрунтовано функцію діджиталізації як «нервової системи» підприємства, що забезпечує наскрізну прозорість процесів. Запропонована модель демонструє, що найвищий рівень ефективності досягається в точці перетину цих векторів, створюючи замкнений управлінський контур зі зворотним зв'язком.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад управління підприємством шляхом розробки конвергентної моделі забезпечення резильєнтності, яка, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, інтегрує цифрову трансформацію, стратегічні зміни та маркетинговий інструментарій у єдиний контур управління життєздатністю бізнесу. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі для переходу підприємств від реактивного типу антикризового управління до проактивного. Це дозволяє суб'єктам господарювання мінімізувати ризики, підвищити швидкість адаптації до змін ринкової кон'юнктури та забезпечити стає економічне зростання навіть в умовах дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

Ключові слова: економічна резильєнтність, цифрова трансформація, стратегічні зміни, маркетингові інструменти, бізнес-модель, адаптивність, економічна стійкість, ефективність діяльності.



Ensuring Economic Resilience of an Enterprise in the Context of Digital Transformation: Convergence of Strategic Changes and Marketing Tools

Olga Maslak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

Mariya Maslak,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of
Marketing, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>

Petro Kulinichev,

Senior Lecturer at the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo
Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-6977-9484>

Dmytro Kodochygov,

PhD Student (applicant for the third (educational-scientific) level of higher
education), National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6660-7997>

Abstract: *The primary purpose of the article is the theoretical and methodological substantiation and development of a conceptual model for ensuring the economic resilience of a modern enterprise functioning in conditions of high turbulence and uncertainty of the business environment. The study aims to solve the scientific problem regarding the fragmentation of existing management approaches*



by proving the necessity of the convergence (systemic combination) of digital transformation processes, strategic change management, and the use of the latest marketing tools as a single mechanism for adaptation and development.

The methodological basis of the study is the dialectical approach to understanding the essence of economic transformations. A complex of general scientific and special methods was used in the work: system-structural analysis – to determine the architectonics of economic resilience; abstraction and logical generalization methods – to clarify the conceptual apparatus and distinguish between the categories of "economic stability" and "resilience"; the modeling method – to develop a cybernetic model of convergent management; scenario analysis methods – to determine algorithms for strategic changes. The fundamental provisions of the dynamic capabilities theory and the concept of the digital economy served the information base.

During the study, it was substantiated that under conditions of permanent crisis phenomena, the traditional paradigm of stability loses its relevance, giving way to the concept of economic resilience – the dynamic ability of an enterprise to reconfigure resources and restore functionality after shock impacts. It has been proven that digital transformation serves not only as a technological toolkit but also as an institutional foundation that creates a unified information space and eliminates time lags in decision-making. A structural-logical model of resilience assurance based on the synergy of three components has been developed and presented. Firstly, the role of strategic change management is defined as a mechanism of structural adaptation implemented through the stages of threat recognition, resource mobilization, and business model transformation. Secondly, the transformation of marketing tools is revealed, evolving from communication means into a sensory system of predictive analytics and data-driven liquidity generation. Thirdly, the function of digitalization as the "nervous system" of the enterprise, ensuring end-to-end transparency of processes, is substantiated. The



proposed model demonstrates that the highest level of efficiency is achieved at the intersection of these vectors, creating a closed management loop with feedback.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development of theoretical and methodological foundations of enterprise management through the creation of a convergent resilience assurance model, which, unlike existing fragmented approaches, integrates digital transformation, strategic changes, and marketing tools into a single business viability management loop. The practical value of the study lies in the potential application of the proposed model for transitioning enterprises from a reactive to a proactive anti-crisis management approach. This enables economic entities to minimize risks, accelerate their adaptation to market changes, and ensure sustainable economic growth even in the face of destabilizing external environment factors.

Keywords: *economic resilience, digital transformation, strategic changes, marketing tools, business model, adaptability, economic stability, performance efficiency.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна архітектура характеризується безпрецедентним зростанням ентропії та стохастичної невизначеності. Вітчизняні підприємства функціонують в умовах перманентних кризових явищ, зумовлених геополітичними конфліктами, руйнуванням глобальних ланцюгів доданої вартості та прискоренням технологічних змін. У такому середовищі класична управлінська парадигма «стабільності», що базується на мінімізації відхилень від планових показників, втрачає свою евристичну цінність. Натомість актуалізується концепція економічної резильєнтності – іманентної властивості системи не лише поглинати шоківі впливи, а й використовувати їх як тригери для якісної трансформації та подальшого розвитку.

Ключова науково-практична проблема полягає у розрізненості підходів



до забезпечення цієї резильєнтності. Цифрова трансформація часто сприймається як суто технічний процес, відокремлений від стратегічного менеджменту та маркетингу. Така фрагментарність призводить до низької ефективності інвестицій у цифрові технології. Виникає об'єктивна необхідність у розробці інтегрального механізму, де цифрова екосистема забезпечує конвергенцію управління стратегічними змінами та маркетингових інструментів у єдиний контур антикризової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стійкості та адаптації бізнесу ґрунтовно досліджується у працях провідних науковців. Теоретичний базис економічної резильєнтності та адаптивності закладено в теорії «динамічних здібностей», розробленій Д. Тісом [1]. Він стверджує, що конкурентна перевага в цифрову епоху залежить від здатності швидко реконфігурувати активи, а не просто володіти ними. Питання цифрової трансформації бізнес-моделей розкриті в роботах таких західних дослідників, як Дж. Вестерман та Е. Макафі [2], які доводять, що цифрова зрілість корелює з фінансовою ефективністю. Значний внесок у розвиток концепції маркетингових інструментів в умовах Індустрії 4.0 зробив Ф. Котлер у своїй праці «Маркетинг 5.0», де акцентується увага на технологіях для людства та data-driven підходах [3]. Серед українських вчених варто виділити праці Н.М. Краус [4] та О.В. Вишневського [5], які досліджують вплив цифровізації на інституційне середовище та управління вітчизняними підприємствами.

Разом із тим, критичний огляд літератури демонструє певну дихотомію наукових поглядів. Частина дослідників (Ж. Віал [6], Д. Роджерс [7]) розглядає цифрову трансформацію переважно крізь призму технологічного детермінізму, фокусуючись на ІТ-інфраструктурі. Інша група науковців зосереджується на стратегічних аспектах адаптації, часто залишаючи поза увагою роль маркетингових інструментів як джерела даних для прийняття рішень. Така фрагментарність створює теоретичну прогалину: відсутність



цілісного бачення механізму взаємодії цих компонентів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Саме ізольований розгляд стратегічного менеджменту, маркетингу та цифрових технологій не дозволяє сформувати єдиний контур забезпечення резильєнтності. Актуальною залишається потреба в обґрунтуванні конвергентного підходу, де зазначені елементи діють синергетично, що й зумовлює доцільність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальної моделі забезпечення економічної резильєнтності підприємства, що базується на синергії цифрової трансформації, гнучкого управління стратегічними змінами та адаптивних маркетингових інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексне дослідження проблематики економічної резильєнтності вимагає застосування системного підходу, в рамках якого підприємство розглядається як відкрита адаптивна система. Успішне протистояння зовнішнім шокам неможливе за рахунок ізольованого використання окремих інструментів менеджменту. Необхідно сформувати цілісну архітектуру управління, де технології, стратегія та маркетинг взаємодоповнюють одне одного. Логіка даного дослідження побудована на послідовному розкритті трьох взаємопов'язаних компонентів резильєнтності: онтологічної основи (цифрова трансформація), управлінського механізму (стратегічні зміни) та ресурсного забезпечення (маркетингові інструменти), що у підсумку синтезуються в єдину модель.

1. Онтологія економічної резильєнтності в координатах цифрової економіки. Перш за все, слід визначити, що економічна резильєнтність підприємства в сучасних умовах не є статичним станом накопичення резервів. Це динамічна характеристика, що визначається швидкістю управлінського циклу OODA (Observe – Orient – Decide – Act). В умовах цифрової економіки



фундаментом для прискорення цього циклу виступає цифрова трансформація [8]. Вона створює єдиний інформаційний простір (Data Lake), що усуває інформаційну асиметрію між підрозділами. Це дозволяє створити «Цифрового двійника організації» (DTO), який уможливорює сценарне моделювання кризових ситуацій. Таким чином, цифрова трансформація змінює саму парадигму забезпечення безпеки: перехід від реактивної моделі поведінки (гасіння пожеж) до проактивної (попередження ризиків через моделювання) [9].

2. Імперативи управління стратегічними змінами: від планування до адаптації. Спираючись на цифрову платформу як базис, наступним кроком є налаштування механізму прийняття рішень. У системі забезпечення резильєнтності управління стратегічними змінами виконує функцію «навігатора» бізнес-моделі [10, 11]. Традиційне довгострокове планування в умовах біфуркації (роздвоєння шляхів розвитку) втрачає сенс і заміщується механізмом перманентної адаптації. Стратегічні зміни реалізуються через наступні етапи, підсилені цифровими технологіями [12]:

- діагностика слабких сигналів (Sensing): використання Big Data для виявлення прихованих трендів та загроз на ранніх стадіях;
- стратегічний півотинг (Pivoting): здатність до радикальної зміни вектору розвитку (наприклад, перехід від B2B до D2C моделі) без повної зупинки операційної діяльності;
- ресурсний маневр: швидкий перерозподіл фінансових та кадрових ресурсів на пріоритетні напрямки, що забезпечується прозорістю ERP-систем.

3. Трансформація маркетингових інструментів: від комунікації до управління вартістю. Ефективна стратегія неможлива без якісного зворотного зв'язку з ринком та фінансового забезпечення. Тому третім, невід'ємним елементом системи є маркетингові інструменти, роль яких зазнає докорінних змін. Вони трансформуються з засобів комунікації в «сенсорну систему»



підприємства та основний драйвер ліквідності [13, 14]. В умовах кризи маркетинг фокусується на точності та економічній ефективності (ROI). Ключові групи інструментів забезпечення резильєнтності включають:

1) інструменти предиктивної аналітики: використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, що дозволяє оптимізувати ланцюги постачання;

2) динамічне ціноутворення (Algorithmic Pricing): автоматизована система зміни цін залежно від кон'юнктури ринку, що дозволяє максимізувати маржинальність;

3) омніканальна архітектура: забезпечення безшовної присутності у всіх цифрових каналах для диверсифікації ризиків [15, 16].

Взаємозв'язок розглянутих інструментів та їх вплив на резильєнтність систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця конвергенції інструментів управління резильєнтністю

Компонент управління	Функція в системі резильєнтності	Інструментарій цифрової трансформації	Результат впливу на ефективність
Стратегічні зміни	Структурна адаптація та прийняття рішень	BI-дашборди, Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Зниження ризиків, швидкість реакції
Маркетингові інструменти	Забезпечення грошового потоку та зворотний зв'язок	CRM-системи, Predictive Analytics, Programmatic	Зростання LTV, стабільна ліквідність
Операційний менеджмент	Технічна реалізація процесів	Cloud Computing, IoT, Smart Contracts	Зниження трансакційних витрат

Джерело: власна розробка авторів

4. Синергетична модель конвергентного управління. Логічним завершенням дослідження є синтез вищезазначених елементів. Найвищий рівень резильєнтності досягається за умови синергії (взаємопідсилення) компонентів. Ми пропонуємо розглядати механізм управління як замкнений кібернетичний контур (Рис. 1).



Така конвергенція дозволяє підприємству функціонувати як самоорганізована система. Стратегія задає цілі, маркетинг забезпечує ресурси та інформацію, а цифрова трансформація надає середовище для миттєвої взаємодії, мінімізуючи часовий лаг між виникненням загрози та реакцією на неї [17, 18].

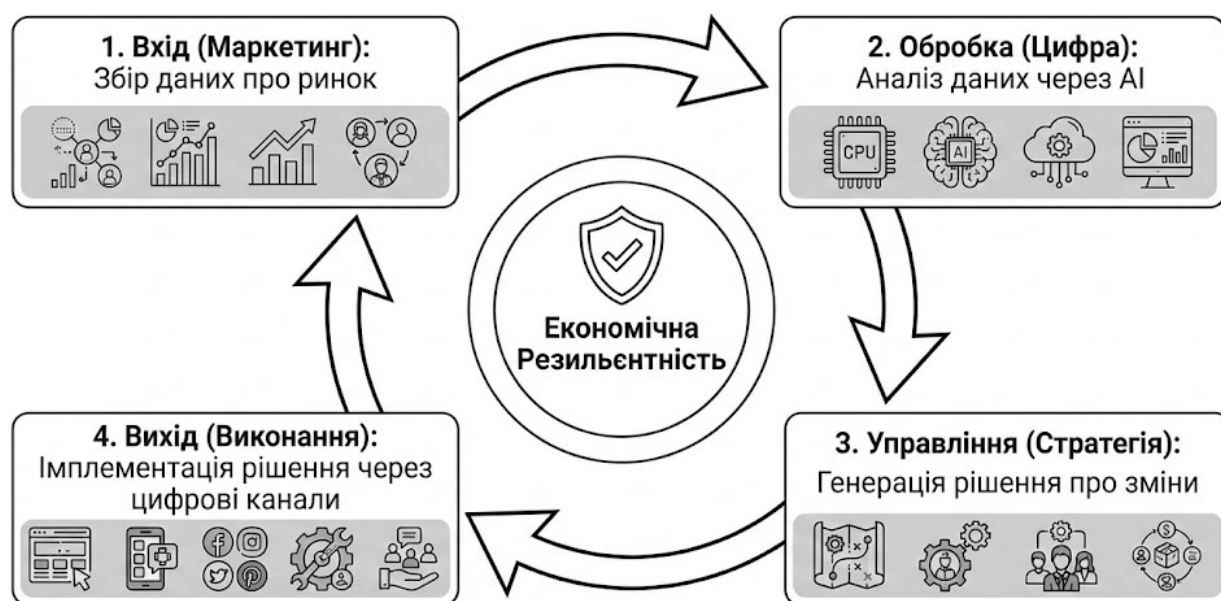


Рис. 1. Кібернетична модель забезпечення економічної резильентності

Джерело: власна розробка авторів

Практична імплементація запропонованої моделі має галузеву специфіку, що підтверджує її універсальність. Зокрема, для підприємств ритейлу ключовим вектором конвергенції є інтеграція омніканального маркетингу та алгоритмічного ціноутворення, що дозволяє миттєво реагувати на зміни споживчих настроїв. Для виробничих підприємств пріоритетом стає поєднання стратегічного піводингу з технологіями промислового інтернету речей (IIoT), де цифрові двійники дозволяють прогнозувати розриви у ланцюгах постачання та превентивно перебудовувати логістику. У сфері послуг модель реалізується через гіперперсоналізацію клієнтського досвіду на основі CRM-аналітики, що забезпечує утримання клієнтів у періоди турбулентності.



Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що в умовах перманентної турбулентності традиційна категорія «економічної стабільності» втрачає релевантність. Ключовим імперативом стає економічна резильєнтність — динамічна здатність бізнес-системи до адаптивної реконфігурації ресурсів та відновлення функціональності після шоків. Доведено, що ця властивість базується на швидкості управлінських реакцій та гнучкості архітектури бізнесу, фундаментом яких виступає цифрова трансформація.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні механізму конвергенції, де життєздатність підприємства забезпечується синергією трьох складових: управління стратегічними змінами (вектор адаптації), маркетингових інструментів («сенсорна система» та генератор ліквідності) та цифрової платформи (інституційний базис). Така інтеграція дозволяє розглядати резильєнтність не як суму окремих функцій, а як емерджентну властивість системи.

Практичне значення роботи полягає у розробці прикладної моделі переходу від реактивного до проактивного антикризового управління. Запропонований підхід дозволяє підприємствам різних галузей (від ритейлу до виробництва) мінімізувати часові лаги у прийнятті рішень та забезпечити операційну прозорість через впровадження єдиного цифрового контуру управління.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці методики кількісної оцінки рівня конвергенції стратегії та маркетингу, а також у моделюванні впливу цифрової зрілості персоналу на загальну резильєнтність підприємства..

Список використаних джерел

1. Teece D. J. Dynamic capabilities as (workable) management systems



theory. *Journal of Management & Organization*. 2018. Vol. 24. No. 3. P. 359–368. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>.

2. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press. 2014. 292 p. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf/

3. Kotler F., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: John Wiley & Sons. 2021. 224 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5.0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668510>.

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

5. Вишневецький О. В. Національна цифрова платформа стратегування: користувачі, блоки, архітектура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 216–224. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-216-224](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-216-224).

6. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Issue 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

7. Rogers D. L. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia Business School Publishing. 2016. 296 p. URL: https://www.academia.edu/108110889/The_Digital_Transformation_Playbook_Rethink_Your_Business_for_the_Digital_Age_Columbia_University_Press_2016_.

8. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.



9. Маслак О., Яковенко Я. Забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах цифрової економіки. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. № 3. С. 64-67. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.64>.

10. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 64 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>.

11. Warner K. S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning. 2019. Vol. 52. Issue 3. P. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

12. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>.

13. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>.

14. Маслак О.І., Яковенко Я.Ю., Сокурченко П.І. Теоретичні і практичні аспекти стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності економічного середовища. *«Молодий вчений»*. 2017. № 4 (44). С. 710-715. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303412>.

15. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 2(88). 2022. С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf.

16. Маслак О.І., Яковенко Я.Ю., Маслак М.В. Діджиталізація як фактор економічного розриву: глобальний досвід та уроки для національної економіки. *Цифровізація як чинник економічної трансформації та*



соціальноекономічної безпеки України: теорія, практика, перспективи: колективна монографія. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 376 с. С. 128-179.

17. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Економічний аналіз. 2025. Вип. 35. № 2 (2025). С. 643-652. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6418>.

18. Reeves M., Whitaker K. A Guide to Building a More Resilient Business. Harvard Business Review. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>.