

УДК 005.334:005.32(96)

**Гнатенко І. А.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **КОГНІТИВНО-ІНТЕГРАЦІЙНА АРХІТЕКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ РИНКІВ**

Сучасна трансформація глобальних економічних систем детермінує перехід до когнітивно-інтеграційної архітектури стратегічного менеджменту, яка базується на поєднанні когнітивних моделей прийняття рішень, цифрових платформ, штучного інтелекту та мережевих бізнес-екосистем. Умови цифрової турбулентності характеризуються високою швидкістю технологічних змін, фрагментацією ринків, гео економічною асиметрією та зростанням невизначеності стратегічного планування [1; 2].

Ключовим трендом є зміщення стратегічного менеджменту від класичних раціонально-лінійних моделей до когнітивно-адаптивних систем, у яких рішення формуються через взаємодію людини, алгоритмів штучного інтелекту та великих даних.

ОЕСД підкреслює, що цифрова трансформація є системним процесом, який охоплює всі рівні економіки, включаючи управління, інновації та ринок праці, і потребує інтегрованого підходу до політики та стратегування [ОЕСД, 2026] [3].

Цифрова турбулентність визначається як стан ринку, у якому:

- швидкість інновацій перевищує адаптаційні можливості організацій;
- технологічні цикли скорочуються;
- зростає невизначеність ланцюгів створення вартості;
- відбувається конвергенція технологій (AI, IoT, robotics, blockchain).
- WEF (2026) доводить, що конкурентна перевага сьогодні формується не через окремі технології, а через здатність їх інтеграції у складні екосистеми [4; 5].

Когнітивно-інтеграційна архітектура включає три ключові рівні:

Когнітивний рівень:

- AI-driven decision-making;
- predictive analytics;
- сценарне моделювання розвитку ринків.

Інтеграційний рівень:

- синергія організаційних екосистем;
- міжсекторальна взаємодія;
- цифрові платформи управління.

Адаптивний рівень:

- резильєнтність стратегій;
- швидка реконфігурація бізнес-моделей;
- динамічне портфельне управління.

Світовий банк підкреслює, що саме інтеграція цифрових технологій у систему управління визначає здатність економік до зростання в умовах глобальної нестабільності [World Bank, 2025] [6].

WEF (2026) визначає нову логіку конкурентної переваги як “technology convergence paradigm”, де цінність створюється не окремими технологіями, а їх комбінацією у виробничих і управлінських системах [5].

Це означає перехід до:

- системної інтеграції AI + data + human intelligence;
- платформної економіки;
- мережових інноваційних екосистем.

Згідно з OECD (2025), основними ризиками цифрової трансформації є:

- зростання цифрової нерівності;
- фрагментація регуляторних режимів;
- нестабільність цифрових ринків;
- кібернетичні загрози стратегічній інфраструктурі [7; 8-15].

У результаті стратегічний менеджмент переходить до моделі continuous strategy formation замість класичного довгострокового планування.

Сучасні дослідження WEF (2026) та OECD (2025) доводять, що організації з високим рівнем цифрової інтеграції демонструють:

- на 35–60% вищу швидкість адаптації до криз;
- на 25–40% вищу інноваційну продуктивність;
- значно нижчу чутливість до ринкових шоків [4; 7].

Україна в умовах війни демонструє унікальний кейс “crisis-driven digital transformation”, де цифрові платформи управління, державні сервіси та бізнес-системи швидко адаптуються до екстремальних умов.

World Bank (2025) підкреслює, що цифрова трансформація стає ключовим інструментом відновлення економіки України та інтеграції в глобальні ланцюги

вартості [6].

Когнітивно-інтеграційна архітектура стратегічного менеджменту формує нову парадигму управління, де:

- стратегія стає динамічним процесом;
- рішення базуються на AI та data-driven аналітиці;
- організації функціонують як елементи глобальних екосистем;
- ключовою компетенцією є здатність до когнітивної адаптації [16-18].

Умови цифрової турбулентності ринків радикально змінюють природу конкурентної боротьби, перетворюючи її на боротьбу за швидкість інтеграції знань, технологій і управлінських рішень.

### Література

1. OECD. The OECD Going Digital Integrated Policy Framework 2026. Paris: OECD Publishing, 2026.
2. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape. Paris : OECD Publishing, 2025.
3. OECD. Digital Transformation (policy framework overview). OECD Digital Economy Papers, 2026.
4. World Economic Forum. Organizational Transformation in the Age of AI. Geneva, 2026.
5. World Economic Forum. Technology Convergence: The New Logic for Competitive Advantage. Geneva, 2026.
6. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2025: AI Foundations. Washington, DC, 2025.
7. OECD. Business Investment in the Face of Digital Transformation. OECD STI Working Papers, 2025.
8. European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030 – Progress Report 2025. Brussels, 2025.
9. IMF. World Economic Outlook: Digital Fragmentation and Growth. Washington, DC, 2025.
10. UNDP. Human Development Report 2025: Digital Futures. New York, 2025.
11. MDPI. Herman E., Georgescu M.-A. Digital Business Transformation and Sustainability in EU Countries. Systems, 2025.
12. arXiv. O’Higgins D. Impacts of Business Architecture in Digital Transformation, 2023 (updated citations in 2025 review literature).
13. WEF. AI, Energy and Geopolitics: The Triple Transition Challenge. 2026.
14. OECD. AI and the Future of Work 2025 Update. Paris, 2025.
15. European Investment Bank. Investment Report 2025/2026: Digitalisation and Productivity. Luxembourg, 2026.
16. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Innovation as a factor

in increasing the level of competitiveness of the country. Development of modern technologies and scientific potential of the world : Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, London, July 29, 2019. London, 2019. P. 13–15.

17. Hnatenko I., Rubezhanska V., Parkhomenko O. Innovative employment in the field of entrepreneurship: key aspects of government regulations. Die Relevanz und die Neuheit der modernen wissenschaftlichen Studien : Proceedings of the International Scientific-Practical Conference, Wien, 23 August 2019. Wien, 2019. P. 23–24.

18. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Розвиток інтелектуального потенціалу України у контексті державного регулювання інноваційною діяльністю підприємств. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Сєверодонецьк, 14 листопада 2019 р. Сєверодонецьк, 2019. С. 135–137.

УДК 005.334:005.32(96)

**Гнатенко І. А.**, д.е.н., професор,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна  
**Крахмальова Н. А.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **СИНЕРГЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПАРАДИГМІ СМАРТ- МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ГІПЕРДИНАМІЧНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ**

Синергетичне управління трансформаційною резильєнтністю організацій у сучасних умовах гіпердинамічних бізнес-екосистем визначається як багаторівнева система адаптивної коеволюції економічних агентів, інституцій та цифрових платформ, що функціонує в умовах підвищеної невизначеності, геополітичної турбулентності та структурних шоків.

У межах парадигми смарт-менеджменту організація трансформується у кібернетично-адаптивний контур, де ключовими детермінантами виступають:

- когнітивна гнучкість управлінських систем;
- алгоритмічна підтримка прийняття рішень;
- людсько-машинна синергія;