

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-73>

УДК 658:330.342.001.57

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АДАПТАЦІЯ КЛАСИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

STRATEGIC PLANNING UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: ADAPTING CLASSICAL CONCEPTS TO MODERN CHALLENGES

Гнатюк Андрій Дмитрович

аспірант,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1202-6728>**Hnatiuk Andrii**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті розглянуто проблематику стратегічного планування в умовах невизначеності та його адаптацію до сучасних викликів. Узагальнено еволюцію класичних підходів стратегічного менеджменту та перехід до гнучких моделей, що поєднують аналітичні, поведінкові та цифрові елементи. Підкреслено значення системного мислення та динамічних здібностей підприємства для забезпечення стратегічної гнучкості та стійкості в кризових і посткризових умовах. Висвітлено роль цифрових технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту та цифрових двійників, у формуванні нової парадигми адаптивного стратегічного управління. Наголошено на важливості ESG-підходу як інструменту інтеграції та запропоновано концептуальну модель адаптації стратегічного планування для підприємств України, орієнтовану на стійкий розвиток і технологічну модернізацію у період післявоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегічне планування, невизначеність, динамічні здібності, цифрова трансформація, Big Data, штучний інтелект, ESG, адаптивне управління.

The article explores how strategic planning evolves when companies operate under instability, rapid change, and increasingly complex global challenges. It revisits the core ideas of classical strategic management – including the positioning, resource-based, and planning schools – and explains how these frameworks are being reinterpreted into more flexible, learning-oriented, and context-sensitive models. Approaches that once relied on environmental stability, predictable competition, and long-term forecasting no longer fit markets defined by volatility, geopolitical shocks, technological acceleration, and continuous disruption. The study offers a deeper reflection on how strategic thinking can remain relevant in a world that transforms faster than organizations can measure or anticipate. It weaves together systems thinking, scenario analysis, and dynamic capabilities into a unified perspective that helps firms remain steady yet adaptable. Particular attention is paid to how organizational learning becomes part of strategy itself – not as a preliminary stage or a periodic reassessment, but as a continuous rhythm that keeps companies alert, resilient, and capable of sensing emerging opportunities. In this view, digital transformation is not limited to the adoption of new tools but represents a broader shift in how insight is generated, interpreted, and shared. Technologies such as Big Data analytics, artificial intelligence, machine-learning systems, and digital twins function as instruments of strategic awareness. They allow leaders to detect weak signals, uncover hidden patterns, simulate future scenarios, and understand the potential consequences of their choices with greater depth and precision. What was once static planning becomes a living, iterative process where data, intuition, and foresight work together, allowing strategies to evolve rather than remain fixed on paper. The growing relevance of the ESG (Environmental, Social, and Governance) agenda is highlighted as an integral dimension of long-term corporate strategy, strengthening sustainability, transparency, and stakeholder engagement. Drawing on examples from Ukrainian and international practice, the paper proposes a conceptual model of adaptive strategic planning designed to support innovation, social responsibility, institutional renewal, and post-war recovery. Altogether, the findings point toward a more human-centered, technologically enhanced, and sustainability-driven form of strategic thinking that balances analytical rigor with flexibility and ethical priorities.

Keywords: strategic planning, uncertainty, digital transformation, Big Data, artificial intelligence, dynamic capabilities, ESG, adaptive management.

Постановка проблеми. Стратегічне планування українських підприємств відбувається в умовах радикальної невизначеності. Війна, руйнування інфраструктури, нестабільність енергосистеми, зміна логістики та економічна напруга. До цього додаються глобальні процеси – цифровізація, вимоги сталого розвитку, коливання світових ринків. У таких умовах стратегічне планування перестає бути інструментом довгострокового передбачення і дедалі більше перетворюється на механізм адаптації. Бізнесу недостатньо статичних моделей – потрібна здатність швидко реагувати, перебудовувати процеси, переоцінювати ризики та формувати кілька сценаріїв розвитку. Важливішою стає не фіксація планів, а їх гнучкий перегляд.

Сучасні технології відкривають нові можливості: аналітика даних, цифрові платформи, автоматизація та прогнозування дозволяють бачити тенденції й приймати більш гнучкі рішення. Паралельно зростає значення екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, що визначають конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для України ці процеси критичні. Бізнес працює в умовах воєнної та післявоєнної відбудови, а здатність формувати стійкі й адаптивні стратегії впливає на швидкість економічного відновлення. Тому необхідно оновити підходи до стратегічного планування з урахуванням воєнних ризиків, технологічних змін, обмеженості ресурсів і соціальних викликів. Завдання полягає у пошуку таких рішень, що забезпечать ефективність, стійкість і розвиток підприємств у мінливому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного планування має глибоку наукову традицію й охоплює різні підходи до формування й реалізації стратегії. Класичні концепції зосереджувалися переважно на стабільних ринкових умовах. Зокрема, у працях М. Портера обґрунтовано логіку конкурентних сил і позиційного вибору [15], а Дж. Барні підкреслює роль унікальних внутрішніх ресурсів як основи стійкої конкурентної переваги [3; 4]. Узагальнення різних стратегічних шкіл, представлене Г. Мінцбергом та співавторами [14], демонструє, що стратегічне мислення може базуватися як на формальному плануванні, так і на навчанні, досвіді чи культурних особливостях організації.

Подальша еволюція стратегічного менеджменту пов'язана з появою концепції динамічних здібностей, яка розглядає конкуренто-

спроможність через здатність підприємства своєчасно перебудовувати ресурси та процеси у відповідь на зміни середовища [9; 10]. Водночас окремий напрям досліджень – сценарне планування – пропонує розширювати стратегічні горизонти за рахунок аналізу множини можливих майбутніх сценаріїв. Найбільш відомими є праці П. Шварца [17] та К. ван дер Гайдена [18], де стратегія описується як постійний діалог про майбутнє та готовність до різних варіантів його розвитку.

Важливою тенденцією останніх років є цифровізація стратегічних процесів. Дослідження К. Брюїса та А. Сарбхаї демонструють, що Big Data та алгоритми машинного навчання здатні суттєво підсилювати якість управлінських рішень і зменшувати стратегічну невизначеність [5; 16]. Робота Ф. Часзара та співавторів підкреслює, що штучний інтелект змінює саму логіку стратегічного вибору [7]. Узагальнені корпоративні практики, наведені у звітах McKinsey & Company, показують, що інтеграція цифрових технологій у стратегування формує нові моделі адаптації бізнесу до нестабільності [13].

Окремим напрямом досліджень стає інтеграція ESG-факторів у стратегічне управління. С. Еджер пропонує моделі кількісного оцінювання ESG-показників [8], а І. Зументе та співавтори доводять їхню роль у формуванні довгострокової вартості бізнесу [20]. Глобальний контекст доповнюється прогнозами ВР щодо енергетичних тенденцій [6] та оцінками масштабів відбудови України, представленими у звіті World Bank RDNA2 [19].

Українські дослідження акцентують увагу на процесах цифрової трансформації публічного управління та модернізації проєктного менеджменту [1; 2]. У цих працях підкреслюється важливість гнучких та мережевих моделей управління, проте питання адаптації класичних стратегічних концепцій до умов воєнної та поствоєнної невизначеності бізнес-сектору залишається недостатньо висвітленим. Узагальнюючи, сучасний науковий дискурс визначає кілька ключових напрямів: класичні школи стратегічного менеджменту [3; 4; 14; 15], підходи, що враховують невизначеність і складність (динамічні здібності, сценарне планування, системне мислення) [9; 10; 11; 12; 17; 18], а також новітні цифрові та ESG-орієнтовані інструменти стратегування [5; 6; 7; 8; 13; 16; 20]. Незважаючи на значний теоретичний доробок, комплексна модель стратегічного планування для умов воєнної та поствоєнної турбулентності в

Україні потребує подальшого розвитку, що й визначає актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Враховуючи проведення аналіз наукових джерел і стан розроблення проблеми, метою даної статті є обґрунтування теоретико-методичних засад адаптації класичних концепцій стратегічного планування до сучасних умов невизначеності шляхом інтеграції положень сценарного підходу, концепції динамічних здібностей, системного мислення, цифрових технологій (Big Data, AI) та ESG-орієнтованих критеріїв стійкості.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- Узагальнено еволюцію теоретичних засад стратегічного планування, розкрито трансформацію класичних шкіл стратегічного менеджменту (позиціонування, ресурсної, планової) під впливом умов невизначеності та динаміки зовнішнього середовища.

- Доведено необхідність адаптації класичних моделей стратегування шляхом інтеграції системного мислення, сценарного підходу та концепції динамічних здібностей, що забезпечують гнучкість і стійкість стратегічних рішень у кризових і посткризових умовах.

- Обґрунтовано роль цифрових технологій – Big Data, штучного інтелекту, цифрових двійників – у трансформації стратегічного планування від статичної до аналітично-адаптивної моделі управління.

- Визначено значення ESG-факторів і стейкхолдерської орієнтації як нових параметрів стратегічного мислення, що формують соціально відповідальний та сталий підхід до розвитку підприємств в українській економіці.

Реалізація цих завдань дозволить узагальнити сучасні наукові підходи, виявити закономірності трансформації стратегічного управління в умовах нестабільності та запропонувати практичні орієнтири для розроблення адаптивних стратегій розвитку підприємств в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування в сучасних умовах функціонує як ключовий елемент системи управління, який визначає напрями розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, забезпечує узгодженість ресурсних, інноваційних і організаційних рішень із динамікою зовнішнього середовища. У класичній теорії стратегічного менеджменту воно розглядалось як раціональний процес, що передбачає послідовність етапів: аналіз середовища, визначення цілей, розроблення альтернатив,

вибір і реалізацію стратегії [15]. Така логіка була ефективною в умовах передбачуваності економічних процесів, але втрачає релевантність у ситуації глибокої невизначеності, коли майбутні події не можуть бути визначені на основі минулого досвіду.

Як підкреслює Дж. Барні, стратегічна стійкість підприємства залежить від здатності зберігати унікальні ресурси й компетенції, що важко імітуються конкурентами [3; 4]. Проте сучасна турбулентність вимагає не лише їх збереження, а й постійного оновлення – формування так званих динамічних здібностей, які забезпечують швидке реагування на зміни ринку [9; 10]. У цьому контексті стратегічне планування набуває адаптивного характеру, коли прогнозування поступається місцем гнучкому сценарному моделюванню.

Підходи до сценарного планування, запропоновані П. Шварцом і К. ван дер Гайденом, базуються на принципі багатоваріантності майбутнього: менеджери мають розробляти не один «ідеальний» план, а кілька ймовірних сценаріїв, що враховують різні рівні ризику й можливі шляхи реагування [17; 18]. Як доводить М. Кунц, системне мислення у стратегічному менеджменті дозволяє бачити взаємозв'язки між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечує вищу ефективність прийняття рішень у складних, невизначених умовах [11; 12]. Такий підхід змінює філософію стратегування – від планування «згори вниз» до децентралізованої моделі, де стратегія формується в результаті постійного навчання, зворотного зв'язку й адаптації.

Розглядаючи питання адаптації класичних концепцій стратегічного менеджменту до умов невизначеності, необхідно відзначити, що класичні моделі стратегічного управління – школи позиціонування, ресурсна, планова та навчальна – сформували теоретичний каркас, на який спираються сучасні системи стратегічного планування. Однак у контексті зростаючої невизначеності ці підходи потребують глибокого переосмислення, оскільки засновані на передумовах стабільності, раціональності та прогнозованості зовнішнього середовища [14].

Школа позиціонування М. Портера акцентує увагу на структурі галузі, силах конкуренції та виборі стратегічної позиції, що забезпечує підприємству стійку перевагу [15]. Проте у середовищі, де ключові драйвери ринку змінюються миттєво, а технологічні інновації руйнують галузеві межі, традиційні моделі

«п'яти сил» та «ланцюга цінності» потребують доповнення. Розширення відбувається через залучення динамічних здібностей – здатності підприємства швидко перебудовувати свої компетенції у відповідь на зміни середовища. Це означає, що стратегічна позиція вже не є статичною, а розглядається як потік рішень, у якому ключову роль відіграють швидкість реакції та організаційна гнучкість.

Ресурсна школа, започаткована Дж. Барні [3; 4], залишається центральною для розуміння природи конкурентних переваг. Однак у сучасних умовах вона доповнюється когнітивними та поведінковими аспектами – увагою до управлінського мислення, сприйняття ризиків і здатності до інновацій. Як зазначає Р. Грант, саме інтеграція матеріальних, нематеріальних і цифрових ресурсів формує основу стратегічної стійкості компанії [9]. Відповідно, стратегічне планування перетворюється з інструменту контролю на процес організаційного навчання, у якому стратегія формується через безперервний аналіз і коригування рішень у реальному часі.

Підхід Г. Мінцберга [14], що розглядає стратегію як «візерунок у потоці дій», сьогодні набуває нового значення в умовах динамічних, нестабільних ринків. Його ідея про емерджентну (спонтанну) стратегію дає можливість підприємствам зберігати гнучкість, реагуючи на непередбачувані зміни. Така адаптація класичних концепцій передбачає створення гібридних стратегічних систем, у яких поєднуються аналітичні інструменти (позиціонування, конкурентний аналіз) із поведінковими й цифровими (сценарне моделювання, стратегічні симуляції, машинне навчання) [7; 11; 16].

У сучасних умовах стратегічне планування розглядається не лише як формування довгострокового бачення, а як постійний процес прийняття рішень під невизначеністю, що вимагає поєднання системного мислення, гнучких структур управління та цифрової аналітики [5; 11; 13]. Так, сценарні методи [17; 18] у поєднанні з системним підходом [11] створюють основу для динамічного стратегічного аналізу, який дозволяє підприємству не лише прогнозувати ризики, а й проєктувати адаптивні траєкторії розвитку.

Таким чином, адаптація класичних теорій стратегічного менеджменту полягає у їхній інтеграції з сучасними технологічними, поведінковими та системними інструментами, що дозволяє перетворити стратегічне планування на живу, гнучку й навчальну сис-

тему. Це є основою для формування стійких бізнес-моделей у середовищі постійної турбулентності.

Окремо доцільно відзначити питання цифрової трансформації, адже у сучасних умовах стратегічне планування дедалі частіше поєднує аналітичні методи класичного менеджменту з технологічними інструментами, що забезпечують оперативність, прогнозність і адаптивність прийняття рішень. Поява штучного інтелекту, систем Big Data, алгоритмів машинного навчання та цифрових платформ управління змінила не лише характер стратегічного аналізу, а й логіку управлінських процесів у цілому.

Як зазначає С. Брюїс [5], використання великих даних у стратегічному менеджменті дозволяє переходити від інтуїтивного планування до доказового управління, коли стратегічні рішення ґрунтуються на багатовимірному аналізі ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та внутрішніх показників ефективності. Згідно з дослідженнями Ф. Часзар, Г. Кеткар, Г. Кім [7], алгоритми штучного інтелекту впливають не лише на швидкість обробки даних, але й на якість стратегічних рішень. Звіти McKinsey & Company [13] демонструють, що в сучасних компаніях AI використовується не тільки для прогнозування ринкових трендів, а й для синтетичного формування стратегічних рішень – створення гіпотез, варіантів сценаріїв, оцінки ризиків і моделювання фінансових результатів у режимі реального часу.

У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як системна зміна логіки стратегічного мислення: від статичних моделей – до динамічних екосистем, де рішення приймаються на основі постійного аналізу потоків даних. Важливим стає створення цифрових двійників підприємства – комплексних симуляцій, що дозволяють прогнозувати ефекти управлінських рішень у віртуальному середовищі до їх реалізації в реальності. Таким чином, цифрові технології забезпечують перехід від реактивного до проактивного типу стратегування [16].

Паралельно з цим, сучасні тенденції формують нову парадигму стійкості, де стратегічне планування має враховувати екологічні, соціальні та управлінські чинники. ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) перетворюється на складову стратегічних моделей компаній. Як наголошує С. Еджер [8], інтеграція ESG-факторів у фінансову звітність дозволяє вимірювати нефінансові ризики та

оцінювати довгострокову цінність бізнесу. Дослідження І. Зументе, Н. Ласе, І. Лапіна [20] підтверджують, що ESG-показники є базою для формування довіри інвесторів і забезпечення довгострокової вартості акцій компанії.

В українських реаліях цифрова трансформація стратегічного планування має ще один вимір – поєднання технологічних інновацій із потребами відновлення економіки. Як свідчать дослідження М. Олійник [1] і І. Мартиняка та І. Бакушевич [2], цифровізація управлінських процесів у державному та приватному секторах сприяє підвищенню прозорості, зменшенню трансакційних витрат і створенню гнучких моделей прийняття рішень. У таких умовах цифрові технології стають не лише інструментом ефективності, а й каталізатором стратегічного оновлення, який забезпечує перехід підприємств до нової фази адаптивного розвитку.

На основі проведеного теоретичного аналізу визначимо основні напрями адаптації класичних концепцій стратегічного планування в умовах невизначеності у таблиці 1.

Таким чином, цифрова трансформація стратегічного планування не лише змінює інструментарій стратегічного менеджменту, а й переосмислює саму його сутність. Якщо класичні моделі орієнтувались на стабіль-

ність і прогнозованість, то сучасні – на адаптацію, гнучкість і здатність до безперервного навчання. В українському контексті це означає перехід від традиційних планових моделей до адаптивного стратегічного управління, яке базується на системному використанні даних, технологічних інноваціях та соціальній орієнтації бізнесу, що є основою для післявоєнного відновлення і довгострокової стійкості економіки.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що сучасне стратегічне планування в умовах невизначеності потребує переосмислення базових теоретичних положень класичних шкіл стратегічного менеджменту. Еволюція управлінських підходів – від позиційного й ресурсного до сценарного та динамічного – засвідчує перехід від статичної моделі стратегування до адаптивно-аналітичної системи, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основним науковим результатом статті є узагальнення напрямів адаптації класичних концепцій стратегічного планування відповідно до сучасних викликів. Доведено, що інтеграція динамічних здібностей, системного мислення та сценарного моделювання забезпечує перехід до гнучких стратегічних рішень, які базуються не на фіксованих прогнозах, а

Таблиця 1

Основні напрями адаптації класичних концепцій стратегічного планування в умовах невизначеності

Підхід / школа стратегічного менеджменту	Ключові положення (традиційне бачення)	Напрямок адаптації в умовах невизначеності	Сучасні інструменти реалізації
Школа позиціонування (М. Портер)	Аналіз конкурентних сил, вибір позиції	Динамічне позиціонування, адаптивні бізнес-моделі	Стратегічна аналітика, KPI dashboard, AI-симуляції
Ресурсна школа (Дж. Барні)	Ресурси як джерело переваг	Розвиток динамічних здібностей, інтеграція нематеріальних активів	Big Data, управління знаннями, інтелектуальний капітал
Школа планування (І. Ансофф, Г. Мінцберг)	Раціональне планування, контроль	Гнучкі, сценарні стратегії, емерджентність	Сценарне моделювання, Agile-планування, системне мислення
Еволюційна школа (Нельсон, Вінтер)	Адаптація через добір стратегій	Прискорене навчання, когнітивні моделі управління	Машинне навчання, стратегічні симуляції
Інституційна / ESG-школа	Соціальна відповідальність бізнесу	Сталість і стейкхолдерська орієнтація	ESG-аналітика, нефінансова звітність

Джерело: сформовано автором

на безперервному аналізі можливих сценаріїв розвитку.

Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, які забезпечують новий рівень обґрунтованості стратегічних рішень. Використання Big Data, алгоритмів штучного інтелекту та цифрових симуляцій розширює можливості підприємств щодо прогнозування, оптимізації ресурсів і запобігання ризикам. Поряд із цим, інтеграція ESG-факторів формує нову парадигму стратегічної стійкості, орієнтовану на довгострокову цінність і соціальну відповідальність бізнесу.

У контексті української економіки результати дослідження свідчать, що адаптивне стратегічне планування має стати ключовим інструментом післявоєнного відновлення. Його впровадження сприятиме формуванню інноваційно активних, технологічно спроможних і соціально орієнтованих підприємств, здатних діяти у середовищі високої невизначеності.

Перспективи подальших розвідок полягають у:

- розробленні моделі оцінювання ефективності адаптивного стратегічного планування, що поєднує кількісні та якісні індикатори;

- дослідженні впливу цифрових екосистем на зміну стратегічних архітектур підприємств;

- формуванні інструментів інтеграції ESG-метрик у систему корпоративного стратегічного управління;

- емпіричній перевірці запропонованих підходів на прикладі українських підприємств, що працюють у посткризових умовах.

Отже, стратегічне планування у XXI столітті стає не лише інструментом довгострокового розвитку, а й механізмом адаптації, навчання та виживання підприємств у мінливому світі. Саме поєднання аналітичних традицій класичної теорії та цифрових можливостей сучасності формує нову парадигму стратегічного мислення, здатну забезпечити стійкість і конкурентоспроможність економіки України в глобальному вимірі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Олійник М.О. Сучасні гібридні моделі управління державними організаціями в контексті цифрової трансформації України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.8>.
2. Мартиняк І., Бакушевич І. Гібридні моделі управління проєктами в умовах сталого розвитку та цифрової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. С. 21–26. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-4.
3. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
4. Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. 6th ed. Pearson, London, UK, 2019.
5. Brewis C. Leveraging big data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 190. Art. 122402. DOI:10.1016/j.techfore.2023.122402.
6. BP. Energy Outlook 2025. London: BP, 2025. URL: <https://www.bp.com/energyoutlook> (дата звернення: 01.09.2025).
7. Csaszar F.A., Ketkar H., Kim H. Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. arXiv preprint. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2408.08811> (дата звернення: 01.09.2025).
8. Ecer C.F.J. ESG Modelling Framework: Quantification and Measurement of ESG Factors in the Profit and Loss Statement. University of Oxford, Oxford, UK, 2023.
9. Grant R.M. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Wiley, New York, USA, 2021.
10. Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Blackwell, Oxford, UK, 2007.
11. Kunc M. The systems thinking approach to strategic management. *Systems*. 2024. Vol. 12, №. 6. Art. 213. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060213>.
12. Kunc M., O'Brien F. Exploring the development of a methodology for scenario use: Combining scenario and resource mapping approaches. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 124. P. 150–159.
13. McKinsey & Company. How AI is transforming strategy development. McKinsey, New York, USA, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development> (дата звернення: 01.09.2025).
14. Mintzberg H., Ahlstrand B.W., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. 2nd ed. Free Press, New York, USA, 2005.

15. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York, USA, 1980.
16. Sarbhai A. Leveraging big data for enhanced strategic planning and firm performance in Indian organizations. *Vision: The Journal of Business Perspective*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/09726225241249525>.
17. Schwartz P. The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world. Doubleday, New York, USA, 1996.
18. Van der Heijden K. Scenarios: The art of strategic conversation. 2nd ed. John Wiley & Sons, Chichester, UK, 2005.
19. World Bank. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment – February 2022 to February 2023 (RDNA2). Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099062823034041908> (дата звернення: 01.09.2025).
20. Zumente I., Lace N., Lapina I. ESG importance for long-term shareholder value creation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, No. 2. Art. 127. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7020127>.

REFERENCES:

1. Oliinyk, M.O. (2024), "Suchasni hibrydni modeli upravlinnia derzhavnymy orhanizatsiiamy v konteksti tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Modern hybrid management models in the context of Ukraine's digital transformation]", *Dniprovs'kyi naukovi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.8>
2. Martyniak, I. and Bakushevych, I. (2024), "Hibrydni modeli upravlinnia proiektamy v umovakh staloho rozvytku ta tsyfrovoy ekonomiky [Hybrid project management models under sustainable development and digital economy]", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, pp. 21–26. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-4.
3. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
4. Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2019), *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*, 6th ed, Pearson, London, UK.
5. Brewis, C. (2023), "Leveraging big data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 190, art. 122402. DOI:10.1016/j.techfore.2023.122402
6. BP. (2025), *Energy Outlook 2025*, BP, London, UK. Available at: <https://www.bp.com/energyoutlook> (Accessed: 01.09.2025).
7. Csaszar, F.A., Ketkar, H. and Kim, H. (2024), "Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors", arXiv preprint. Available at: <https://arxiv.org/abs/2408.08811> (Accessed: 01.09.2025).
8. Ecer, C.F.J. (2023), *ESG Modelling Framework: Quantification and Measurement of ESG Factors in the Profit and Loss Statement*, University of Oxford, Oxford, UK.
9. Grant, R.M. (2021), *Contemporary strategy analysis*, 11th ed, Wiley, New York, USA.
10. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. and Winter, S.G. (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Oxford, UK.
11. Kunc, M. (2024), "The systems thinking approach to strategic management", *Systems*, vol. 12, no. 6, art. 213. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060213>
12. Kunc, M. and O'Brien, F. (2017), "Exploring the development of a methodology for scenario use: Combining scenario and resource mapping approaches", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 124, pp. 150–159.
13. McKinsey & Company. (2025), *How AI is transforming strategy development*, McKinsey, New York, USA. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development> (Accessed: 01.09.2025).
14. Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. and Lampel, J. (2005), *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, 2nd ed, Free Press, New York, USA.
15. Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, USA.
16. Sarbhai, A. (2024), "Leveraging big data for enhanced strategic planning and firm performance in Indian organizations", *Vision: The Journal of Business Perspective*. DOI: <https://doi.org/10.1177/09726225241249525>
17. Schwartz, P. (1996), *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*, Doubleday, New York, USA.

18. Van der Heijden, K. (2005), *Scenarios: The art of strategic conversation*, 2nd ed, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
19. World Bank. (2023), *Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment – February 2022 to February 2023 (RDNA2)*, World Bank, Washington, DC, USA. Available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099062823034041908> (Accessed: 01.09.2025).
20. Zumente, I., Lace, N. and Lapina, I. (2021), “ESG importance for long-term shareholder value creation”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 7, no. 2, art. 127. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7020127>