

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-120>

УДК 658.012

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORMING A MECHANISM FOR STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SPACE DIGITALIZATION

Касьян Сергій Костянтиновичаспірант другого курсу,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9635-3341>**Гринько Тетяна Валеріївна**доктор економічних наук, професор,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>**Kasyan Sergiy, Grynko Tetyana**

Oles Honchar Dnipro National University

У статті зосереджено увагу на теоретико-методичних засадах формування механізму управління стратегічними змінами підприємства в умовах цифровізації економічного простору, що зумовлює перегляд традиційних управлінських підходів і потребує розроблення нових методичних рішень. Проаналізовано еволюцію наукових поглядів на природу стратегічних змін від класичних управлінських концепцій до сучасних цифрових парадигм, що дало змогу виявити вплив технологічних зрушень на трансформацію змісту та логіки стратегічного розвитку підприємств. Обґрунтовано, що цифровізація вимагає системного переосмислення механізмів управління, оскільки стратегічні зміни набувають характеру динамічного, нелінійного, ітеративного процесу, що інтегрує цифрові технології, нові моделі взаємодії та платформізацію бізнесу. Запропоновано авторське трактування поняття «механізм управління стратегічними змінами як цілісної системи».

Ключові слова: стратегічні зміни, управління змінами, цифровізація, цифрова трансформація, організаційний розвиток, опір змінам, цифрове лідерство.

The article examines theoretical and methodological principles for forming an enterprise mechanism of strategic change management under the digitalization of economic space. The study traces the evolution of ideas on strategic change from classical managerial doctrines to digital-era paradigms and shows how technological shifts modify the content, logic, and tempo of strategic development. Digitalization transforms change into a dynamic, non-linear, iterative process driven by data, platforms, automation, and network effects, where feedback loops shorten planning cycles and amplify uncertainty. It is substantiated that effective management requires an integrated system that combines organizational design, digital architecture, information governance, competencies, and behavioral readiness. Attention is paid to the reconfiguration of decision-making through analytics, the redesign of coordination via platform models, and the renewal of value-creation logics through ecosystem interactions. The paper proposes an authorial definition of the strategic change management mechanism as a holistic set of principles, methods, tools, and managerial actions that align strategic intent, resources, digital capabilities, and monitoring indicators to ensure sustainable transformation and long-term competitiveness. The obtained generalizations provide a methodological basis for developing assessment criteria and for designing practical roadmaps for enterprises operating in a digitally transformed economy. The mechanism is structured around target-setting, diagnostics of the digital maturity gap, selection of change portfolios, configuration of governance and KPIs, risk control, and institutionalization. Methodically, the approach integrates situational analysis, stakeholder mapping, process reengineering, and digital technology selection, emphasizing interoperability and cybersecurity constraints. The paper argues that adaptability, ambidexterity, and experimentation are necessary for coherence while scaling digital innovation. here.

Keywords: strategic change management; digitalization; economic space; management mechanism; enterprise development; digital transformation.



Постановка проблеми. Трансформаційні процеси в глобальній економіці визначають необхідність адаптації вітчизняних підприємств до нових реалій господарювання. Динамічність зовнішнього середовища, технологічні зрушення, геополітичні виклики створюють передумови для перегляду традиційних підходів до управління організаційними трансформаціями. Стратегічні зміни стають не просто інструментом розвитку, а критичною умовою виживання підприємств у турбулентному економічному просторі [1; 2].

Особливої актуальності проблематика набуває в контексті цифровізації, яка кардинально змінює принципи функціонування бізнес-систем, формує нові моделі взаємодії економічних суб'єктів, трансформує ланцюги створення вартості. Згідно зі Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, схваленою Кабінетом Міністрів України у грудні 2024 року, цифровізація визнана ключовим драйвером економічного зростання та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [11].

Парадигмальні зсуви в теорії та практиці менеджменту зумовлюють потребу в переосмисленні концептуальних засад управління стратегічними змінами [13; 14]. Традиційні лінійні моделі трансформації виявляються недостатньо ефективними в умовах експоненційного зростання складності бізнес-середовища. Виникає необхідність розробки нових теоретико-методологічних підходів, які б враховували специфіку цифрової економіки, нелінійність організаційних процесів, емерджентність систем управління.

Сучасні організації функціонують у середовищі перманентної турбулентності, де класичні моделі стратегічного планування Ансоффа та Портера втрачають прогностичну здатність через скорочення життєвих циклів продуктів, дезінтермедіацію ринків та розмивання галузевих меж під впливом платформізації економіки. Цифрова трансформація бізнес-процесів не обмежується технологічною модернізацією інфраструктури, а вимагає фундаментальної реконфігурації організаційних архітектур, управлінських практик та компетенційних профілів персоналу для забезпечення динамічних здатностей адаптації до швидкоплинних змін конкурентного ландшафту. Емерджентні властивості складних соціально-економічних систем, якими є сучасні корпорації, унеможливають застосування детерміністичних підходів до управління стратегічними змінами та актуалізу-

ють методологію адаптивного менеджменту, заснованого на принципах самоорганізації, розподіленого прийняття рішень та ітеративного експериментування з бізнес-моделями. Концепція стратегічної гнучкості набуває пріоритетного значення порівняно з традиційною орієнтацією на довгострокове планування, оскільки організаціям потрібно балансувати між exploitation наявних компетенцій та exploration нових можливостей у контексті прискореного технологічного розвитку штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та квантових обчислень. Трансформація організаційних структур від ієрархічних до мережових конфігурацій супроводжується переосмисленням ролі менеджменту від директивного контролю до фасилітації самокерованих команд та культивування організаційної культури, орієнтованої на навчання, інновації та толерантність до невизначеності як іманентної характеристики бізнес-середовища четвертої промислової революції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління стратегічними змінами досліджувалася в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Болотнов Д. Г. розглядає особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами в контексті стратегічних трансформацій [1]. Дюжев А. В. та Гончарова Н. В. акцентують увагу на використанні SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування змін [2]. Кириченко О. А. та Кудря І. В. досліджують взаємозв'язок між управлінням фінансовою безпекою та стратегічними змінами в кризових умовах [3].

Коптева Г. М. та Нащекіна О. М. розробили концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві, визначивши ключові етапи та механізми трансформації [4]. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. аналізують трансформацію менеджменту в умовах війни, що особливо актуально для українського контексту [5]. Кравчук П. Я. досліджує формування системи корпоративної безпеки як складової управління змінами [6]. Питання цифрової трансформації як драйвера стратегічних змін розглядаються в працях Панчук А. та Малькової К. [7], Семененко Ю. [9].

Водночас, попри значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання інтеграції цифрових технологій у процеси управління стратегічними змінами, механізми адаптації організаційних систем до експоненційних трансформацій, методо-

логічні аспекти забезпечення стійкості змін в умовах високої невизначеності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукової літератури дозволяє ідентифікувати низку проблемних аспектів, які потребують подальшого дослідження. По-перше, відсутня цілісна методологія управління стратегічними змінами, яка б інтегрувала традиційні управлінські підходи з можливостями цифрових технологій. По-друге, недостатньо розроблені механізми подолання опору змінам в умовах цифровізації, коли трансформації відбуваються з безпрецедентною швидкістю [15]. По-третє, бракує інструментарію оцінювання ефективності стратегічних змін у довгостроковій перспективі з урахуванням нелінійності розвитку цифрової економіки.

Окремої уваги потребує проблема забезпечення стійкості організаційних трансформацій. Багато підприємств після початкових успіхів у впровадженні змін повертаються до попередніх моделей функціонування. Подібне свідчить про недостатність розуміння глибоких механізмів закріплення нових організаційних практик, ролі корпоративної культури в процесах трансформації, значення лідерства як драйвера змін [4].

Метою статті є визначати напрями трансформації механізмів управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифровізації економічного простору, відстежувати вплив цифрових технологій на логіку та динаміку стратегічного розвитку, а також використовувати системний підхід для формування методичних засад удосконалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу досліджень. Еволюція наукових поглядів на природу стратегічних змін відображає зростання складності економічних систем та управлінських викликів. Розвиток теоретичних концепцій управління стратегічними змінами можна простежити через призму трансформації парадигм менеджменту, технологічних революцій та зміни характеру конкурентного середовища.

Перший етап еволюції (1960-ті роки) характеризується становленням класичної школи стратегічного планування. Основоположником концепції стратегічних змін вважається І. Ансофф, який у своїй фундаментальній праці «Корпоративна стратегія» (1965) сформулював ідею про діяльність зі стратегіч-

ного управління як процес постановки цілей організації та підтримки продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють досягати поставлених завдань відповідно до внутрішніх можливостей [4]. У межах підходу стратегічні зміни розглядалися переважно як планові, раціональні процеси адаптації до змін зовнішнього середовища.

Другий етап (1970-1980-ті роки) ознаменувався переходом від жорсткого планування до гнучкого стратегічного мислення. Г. Мінцберг революціонізував уявлення про стратегічні зміни, запропонувавши концепцію емерджентних стратегій, розглядаючи стратегічні зміни як процес переходу організації від одного стану до іншого, що супроводжується комплексною трансформацією стратегії, структури, технологій, культури та персоналу [4]. Стратегічні зміни почали трактуватися не як одномірний процес, а як багатогранна трансформація всіх аспектів організаційного функціонування.

Третій етап (1980-1990-ті роки) характеризується посиленням конкурентної парадигми. М. Портер інтерпретував стратегічні зміни через призму конкурентних переваг, розглядаючи їх як засіб досягнення переваг через переконфігурацію ланцюга створення вартості та пристосування до динаміки галузі [4]. Акцент змістився з адаптації до середовища на активне формування конкурентної позиції через стратегічні трансформації.

Четвертий етап (1990-2000-ті роки) ознаменувався розвитком ресурсного підходу та концепції динамічних здатностей. Д. Тіс визначив стратегічні зміни як процес трансформації організаційних здібностей, що забезпечує адаптацію підприємства до змін середовища та створення нових можливостей [4]. Парадигма змістилася від зовнішнього позиціонування до розвитку внутрішніх компетенцій та здатності до постійних трансформацій.

П'ятий етап (2000-2010-ті роки) характеризується адаптацією концепцій до вітчизняного контексту. Вітчизняні дослідники розвивають західні ідеї, адаптуючи їх до специфіки української економіки. О. Кононова та Є. Головченко трактують стратегічні зміни як процес переформатування діяльності підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації [4]. О. Таран-Лала та К. Сіхорук розглядають їх як інструмент управління бізнесом, що застосовується менеджерами з метою досягнення поставлених цілей через аналіз зовнішнього

та внутрішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів [4]. В. Харченко визначає стратегічні зміни як якісні та кількісні перетворення в діяльності підприємства, що забезпечують досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг [1; 3].

Шостий етап (2010-ті роки – дотепер) пов'язаний з цифровою трансформацією та формуванням нової парадигми стратегічних змін. П. Сазонова та Д. Новиков трактують стратегічні зміни як процес трансформації бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій та інших факторів зовнішнього

середовища [6]. Еволюція поглядів продовжується в напрямку інтеграції штучного інтелекту, великих даних, платформних моделей бізнесу в концепцію стратегічних змін [11; 15].

Узагальнення еволюційних змін у трактуванні стратегічних змін представлено в таблиці 1, яка відображає трансформацію наукових підходів від класичних концепцій планування до парадигм цифрової епохи.

Синтезуючи проаналізовані підходи, можемо запропонувати авторське визначення: стратегічні зміни – системний процес цілеспрямованої трансформації ключових параметрів функціонування підприєм-

Таблиця 1

Еволюція наукових поглядів до визначення стратегічних змін

Етап та період	Автори та школи	Ключові характеристики підходу	Трансформація парадигми
I етап (1960-ті) Становлення класичної школи	I. Ансофф	Стратегічні зміни як раціональний процес постановки цілей організації та підтримки продуктивних взаємин між організацією та бізнес-середовищем	Від операційного управління до стратегічного планування; акцент на взаємодії із зовнішнім середовищем
II етап (1970-1980-ті) Гнучке стратегічне мислення	Г. Мінцберг	Стратегічні зміни як процес переходу організації від одного стану до іншого через комплексну трансформацію стратегії, структури, технологій, культури та персоналу	Від жорсткого планування до емерджентних стратегій; визнання багатогранності трансформацій
III етап (1980-1990-ті) Конкурентна парадигма	М. Портер	Стратегічні зміни як засіб досягнення конкурентних переваг через переконафігурацію ланцюга створення вартості та пристосування до динаміки галузі	Від адаптації до середовища до активного формування конкурентної позиції
IV етап (1990-2000-ті) Ресурсний підхід	Д. Тіс	Стратегічні зміни як процес трансформації організаційних здібностей для адаптації до змін середовища та створення нових можливостей	Від зовнішнього позиціонування до розвитку внутрішніх динамічних здатностей
V етап (2000-2010-ті) Вітчизняна адаптація	О. Кононова, Є. Головченко, О. Таран-Лала, К. Сіхорук, В. Харченко	Стратегічні зміни як інструмент переформатування діяльності підприємства та досягнення цілей через якісні та кількісні перетворення	Адаптація західних концепцій до специфіки української економіки; акцент на практичному інструментарії
VI етап (2010-ті – дотепер) Цифрова трансформація	П. Сазонова, Д. Новиков, дослідники цифровізації	Стратегічні зміни як трансформація бізнес-моделі під впливом цифрових технологій, великих даних, платформних рішень та штучного інтелекту	Від лінійних до експоненційних змін; інтеграція цифрових технологій як драйвера трансформацій

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 4; 6; 11; 12; 13; 14; 15]

ства (стратегії, структури, процесів, технологій, компетенцій, культури), спрямований на досягнення відповідності між внутрішнім потенціалом організації та вимогами зовнішнього середовища для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифровізації економічного простору.

Класифікація стратегічних змін є важливим інструментом їх аналізу та управління. Традиційні класифікаційні схеми базуються на таких ознаках, як масштаб, швидкість, джерело ініціювання, характер впливу [6; 13]. Однак цифровізація вносить нові виміри в типологію змін, що потребує розширення класифікаційних підходів.

За технологічним драйвером розрізняємо: діджитал-індуковані зміни (викликані впровадженням цифрових технологій); дата-центричні зміни (базовані на використанні великих даних); платформні зміни (пов'язані з переходом на платформні бізнес-моделі); екосистемні зміни (спрямовані на формування цифрових екосистем) [11].

За ступенем цифрової зрілості виділяємо: початкові цифрові зміни (оцифрування окремих процесів); проміжні цифрові зміни (інтеграція цифрових рішень); розвинені цифрові зміни (комплексна цифрова трансформація); зрілі цифрові зміни (функціонування як цифрове підприємство) [15].

За характером платформізації диференціюємо: внутрішньо-платформні зміни (створення внутрішніх цифрових платформ); екстернально-платформні зміни (участь у зовнішніх платформах); платформно-екосистемні зміни (формування власної екосистеми) [11].

За швидкістю реалізації класифікуємо: інкрементальні зміни (поступові, еволюційні); радикальні зміни (революційні, трансформаційні); експоненційні зміни (надшвидкі, характерні для цифрового середовища) [4; 14].

Механізм управління стратегічними змінами в умовах цифровізації має враховувати нелінійність трансформаційних процесів, мережевий характер взаємодій, експоненційність технологічного розвитку. Традиційна модель Коттера, що передбачає вісім послідовних етапів змін, потребує адаптації до реалій цифрової економіки [4]. Пропонуємо модифіковану модель, яка включає паралельні та ітеративні процеси.

Ініціювання змін у цифровому контексті передбачає не лише усвідомлення необхідності трансформації, але й розуміння експоненційних можливостей технологій. Формування коаліції змін доповнюється створенням

цифрових чемпіонів — лідерів, які поєднують управлінські компетенції з глибоким розумінням цифрових технологій [13].

Розробка бачення та стратегії має базуватися на принципах agile-менеджменту, що дозволяє гнучко адаптувати стратегічні орієнтири [10; 11]. Комунікація змін у цифрову епоху трансформується від односпрямованого інформування до багатоканального діалогу з використанням цифрових платформ, соціальних мереж, інтерактивних дашбордів.

Наділення повноваженнями розширюється через цифрові інструменти колаборації, що дозволяють залучати співробітників незалежно від географічного розташування. Швидкі перемоги демонструються через real-time метрики та візуалізацію даних. Консолідація досягнень передбачає не лише закріплення нових практик, але й формування культури безперервних інновацій [12; 14].

Інституціоналізація змін у цифровому контексті означає вбудовування нових моделей у цифрову архітектуру підприємства, алгоритмізацію процесів, створення цифрових близнюків організаційних систем [4; 15].

На рисунку 1 представлено структурну схему модифікованого механізму управління стратегічними змінами в умовах цифровізації, яка охоплює чотири ключові елементи цифрове ініціювання трансформації, стратегічне проектування змін на основі гнучких підходів, реалізаційний контур цифрових перетворень та інституціоналізацію оновлених моделей управління у цифровій архітектурі підприємства.

Критичним фактором успіху стратегічних змін є подолання опору. Природа опору в умовах цифровізації має специфічні характеристики: технофобія, цифровий розрив між поколіннями, страх втрати робочих місць через автоматизацію [5; 9]. Механізми подолання опору мають враховувати особливості цифрової епохи.

Розробка програм цифрової грамотності стає обов'язковою умовою успішних трансформацій. Гейміфікація процесу навчання дозволяє знизити психологічні бар'єри. Створення цифрових амбасадорів у кожному підрозділі забезпечує горизонтальне поширення нових практик. Демонстрація quick wins через цифрові метрики підвищує довіру до змін [4; 5].

Механізм управління стратегічними змінами у цифровізованому середовищі вибудовується через поєднання лідерського імпульсу, що задає напрям трансформації

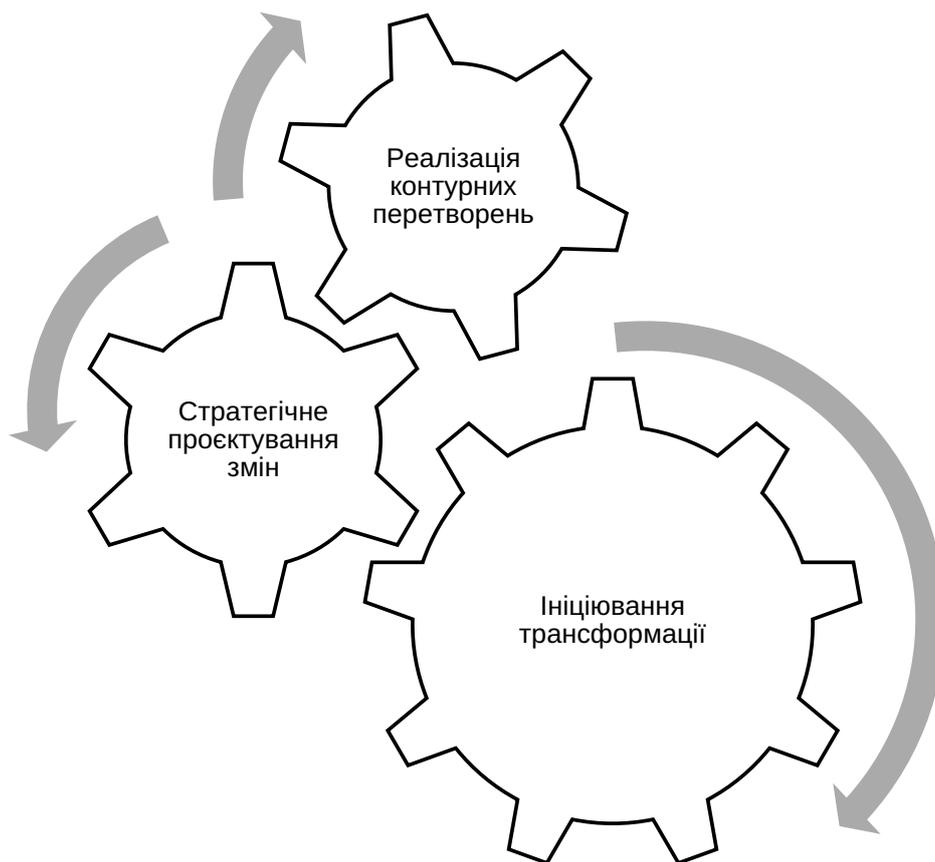


Рис. 1. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства в умовах цифровізації

Джерело: сформовано авторами

та формує бачення майбутнього, культурної основи, орієнтованої на експериментування, аналітичне мислення й колаборативність, інтеграційного контуру, який узгоджує трансформаційні процеси зі стратегічним плануванням, бюджетуванням, управлінням ризиками та портфелем проєктів, а також технологічного блоку, що забезпечує реалізацію змін через алгоритмізацію процесів, цифрові дашборди, предиктивну аналітику та інструменти портфельного моніторингу, створюючи стійку і керовану архітектуру цифрової трансформації.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку висновків щодо управління стратегічними змінами в умовах цифровізації економічного простору. По-перше, еволюція наукових поглядів на природу стратегічних змін демонструє послідовний перехід від раціонально-планових моделей до концепцій динамічних здатностей та цифрової трансформації, що відображає зростання складності економічного середовища та технологічні зрушення.

По-друге, стратегічні зміни в цифрову епоху набувають якісно нових характеристик: експоненційність, мережевість, платформність, екосистемність. Подібне вимагає перегляду традиційних підходів до управління трансформаціями та розробки нових методологічних засад. По-третє, механізм управління стратегічними змінами має базуватися на принципах гнучкості, ітеративності, data-driven підході, клієнтоцентричності. Лінійні моделі змін поступаються місцем циклічним та спіральним моделям, які передбачають постійне коригування траєкторії трансформації на основі зворотного зв'язку.

По-четверте, критичними факторами успіху стратегічних змін у цифрову епоху є: цифрове лідерство, організаційна культура інновацій, цифрові компетенції персоналу, технологічна інфраструктура, екосистемне мислення. Ігнорування будь-якого з означених факторів значно знижує ймовірність успішної трансформації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевих моделей управління стратегічними змінами, які б вра-

ховували специфіку різних секторів економіки. Потребує поглибленого вивчення впливу штучного інтелекту, blockchain, віртуальної реальності на процеси організаційної транс-

формації. Актуальним залишається розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності управління стратегічними змінами з урахуванням цифрової специфіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
2. Дюжев А. В., Гончарова Н. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2. С. 55–61.
3. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 22–26.
4. Коптева Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>
5. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
6. Кравчук П. Я. Формування системи корпоративної безпеки : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Тернопіль, 2021. 232 с.
7. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
8. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 3. С. 159–164.
9. Семененко Ю. Роль цифрової трансформації в стратегічному управлінні компанією. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-718-731](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-718-731)
10. Hamilton J. The Strategic Change Matrix and Business Sustainability Across COVID-19. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, Iss. 15. Art. 6026. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156026>
11. Lesníková P., Schmidtová J., Novotná A. Strategic Orientation of Companies: The Several Strategic Issues in Times of COVID-19 Pandemic. *Economics & Sociology*. 2022. Vol. 15, Iss. 3. P. 186–201. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071789X.2022/15-3/11>
12. Гринько Т. В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 8. С. 30–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_8_9
13. Гринько Т. В., Кошевий М. М. Інноваційний розвиток: характерні риси та проблеми. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2(1). С. 94–101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєв_2013_2\(1\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєв_2013_2(1)_16)
14. Гринько Т. В. Підходи до організації адаптивного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(2). С. 148–152. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_25)
15. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>

REFERENCES:

1. Bolotnov D. H. (2022) Peculiarities of anti-crisis management of domestic enterprises. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
2. Diuzhev A. V., Honcharova N. V. (2021) SWOT analysis as a tool of strategic planning. *Economics and Organization of Management*, no. 2, pp. 55–61.
3. Kyrychenko O. A., Kudria I. V. (2021) Udoskonalennia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriumstv v umovakh kryzy [Improvement of financial security management of enterprises in conditions of crisis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 10, pp. 22–26.
4. Koptieva H. M., Nashchekina O. M. (2023) Kontseptualni pryntsyipy upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriumstvi [Conceptual principles of strategic change management at the enterprise]. *Visnyk NTU "KhPI". Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences*, no. 2, pp. 73–77. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>

5. Koptchak Yu. S., Matveiev M. E., Puhachov V. M. (2023) Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu [Transformation of modern management in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, iss. 51. Available at: <https://economyandsociety.in.ua>
6. Kravchuk P. Ya. (2021) Formuvannia systemy korporativnoi bezpeky [Formation of the corporate security system]. Candidate's thesis. Ternopil, 232 p.
7. Panchuk A., Malkova K. (2021) Teoretychni zasady formuvannia tsyfrovoy strategii pidpriemstv [Theoretical foundations of forming digital strategy of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
8. Pererva I. O., Iedynak V. Yu. (2022) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument suchasnoho menedzhera [Strategic enterprise management as the main tool of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, iss. 3, pp. 159–164.
9. Semenenko Yu. (2024) Rol tsyfrovoy transformatsii v stratehichnomu upravlinni kompaniieiu [The role of digital transformation in strategic management of a company]. *Scientific Perspectives*, no. 3(45), pp. 718–731. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-718-731](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-718-731)
10. Hryenko T. V. (2010) Sutnist, skladovi ta osoblyvosti katehorii “innovatsiina diialnist pidpriemstva” [Essence, components and features of the category “innovative activity of an enterprise”]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 8, pp. 30–32. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_8_9
11. Hryenko T. V. (2012) Pidkhody do orhanizatsii adaptivnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Approaches to organizing adaptive management of innovative development of industrial enterprises]. *Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 8(2), pp. 148–152. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_25)
12. Hryenko T. V., Koshevyi M. M. (2013) Innovatsiinyi rozvytok: kharakterni rysy ta problemy [Innovative development: characteristic features and problems]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, vol. 2(1), pp. 94–101. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_2\(1\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_2(1)_16)
13. Strategy of digital development of innovation activity of Ukraine for the period up to 2030 (2024). Approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1351-r of December 31, 2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>

Дата надходження статті: 02.12.2025

Дата прийняття статті: 16.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025