

УДК 005.21:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-37>**Удовиченко С.О.**

аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5000-6785>

Мазоренко О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1784-697X>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті здійснено теоретичне дослідження трансформації стратегічного управління під впливом цифрової трансформації. Розкрито еволюцію стратегічного менеджменту від лінійних моделей планування до адаптивних і гнучких концепцій. Узагальнено класичні підходи стратегування та обґрунтовано їх доповнення сучасними моделями, зокрема концепцією динамічних здібностей, Agile-стратегією та управлінням, орієнтованим на дані. Визначено роль цифрових технологій у зміні стратегічних пріоритетів підприємств і переході до проактивного прийняття рішень. Доведено, що стратегічне управління в цифровій економіці набуває ознак безперервного ітераційного процесу, а ефективна стратегія цифрового підприємства формується як гібридна модель, що поєднує інноваційність, гнучкість і принципи сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, цифрова трансформація, динамічні здібності, Agile-стратегія, data-driven, штучний інтелект, Big Data, цифрові технології, стратегічні моделі.

Udovychenko Stanislav, Mazorenko Oksana
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THEORETICAL FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article presents a comprehensive theoretical study of the transformation of strategic management under the influence of digitalization and the rapid development of modern technologies. It reveals the evolution of strategic management, which has gone from linear, regulated planning models to adaptive concepts focused on innovation, flexibility, and rapid response to external changes. The main stages of the formation of strategic management are summarized, and key methodological approaches are identified: positional, resource-based, and process-based. At the same time, emphasis is placed on their gradual supplementation with modern models formed under the influence of digital technologies: the concept of dynamic capabilities, Agile strategy, behavioral and neurostrategic approaches, as well as data-oriented management models. It is substantiated that digital transformation is a fundamental driver of change in the strategic priorities of organizations. Key digital technologies that have the greatest impact on the strategy process are identified, including artificial intelligence, machine learning, big data analytics, digital twins, cloud services, and digital platforms. It is proven that these technologies form a new logic of strategic management, enabling the transition to predictive, proactive management decision-making, increasing the responsiveness of enterprises, and contributing to the development of digital business ecosystems. It has been found that strategic management in the digital economy is becoming a continuous iterative process, integrating data, technology, and human capital into a single value creation system. The article emphasizes that an effective digital enterprise strategy should be based on a hybrid model that combines the advantages of dynamic capabilities, innovative culture, flexible organizational structures, and sustainable development principles. It is concluded that the future paradigm of strategic management will be determined not only by technological progress, but also by the willingness of organizations to integrate digital, behavioral, and humanistic approaches into a single conceptual framework for strategic development.

Keywords: strategic management, digital transformation, dynamic capabilities, Agile strategy, data-driven, artificial intelligence, Big Data, digital technologies, strategic models.

Постановка проблеми. Сучасні керівники українських підприємств, на відміну від їхніх зарубіжних колег, постійно стикаються з високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнним станом у країні та необхідністю безперервного пристосування до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємств. За умов глобальної цифровізації стратегічне управління зазнає фундаментальних трансформацій, що актуалі-

зує потребу в його теоретичному переосмисленні. Традиційні моделі стратегування, сформовані в період відносної стабільності та передбачуваності зовнішнього середовища, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої турбулентності, технологічної складності та зростаючої невизначеності.

Посилення ролі цифрових технологій – штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових двійни-



ків, хмарних платформ та Інтернету речей – зумовлює зміни не лише в інструментарії управління, а й у самій природі формування та реалізації стратегій підприємств. Цифрова трансформація дедалі більше виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності організацій, оскільки сприяє виникненню нових бізнес-моделей, переходу до проактивного та прогнозного управління, інтеграції процесів у цифрові екосистеми, а також зміщенню акценту від інтуїтивно-досвідчених рішень до підходів, орієнтованих на дані.

У таких умовах підприємства потребують стратегічних рішень, здатних забезпечити високий рівень гнучкості, адаптивності, швидкості реагування та здатності до безперервного оновлення. Отже, дослідження теоретичних особливостей стратегічного управління під впливом цифрової трансформації є актуальним у контексті модернізації управлінських концепцій, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств і формування нового типу стратегічного мислення, що відповідає вимогам цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні особливості стратегічного управління є об'єктом дослідження багатьох як вітчизняних так і зарубіжних науковців. Проблематика стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільного та турбулентного середовища вже тривалий час перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії стратегування, формування антикризових стратегій, управління ризиками та адаптації бізнес-моделей до змін зовнішнього середовища зроблено у працях І. Ансоффа [1], Г. Мінцберга [2], М. Портера [3], Т. Сааті [15], А. Томпсона [4]. У національному дослідницькому просторі суттєві напрацювання з питань забезпечення економічної стійкості підприємств та стратегічного планування в умовах кризових явищ належать О. Амоші [6], Л. Федуловій [19], С. Леонову [10]. Попри значну кількість досліджень, теоретичні аспекти стратегічного управління в умовах цифрової трансформації залишаються фрагментарними й недостатньо систематизованими. Зокрема, потребують поглибленого аналізу питання взаємодії класичних підходів (позиційного, ресурсного, процесного) з новими концепціями – динамічних здібностей, Agile-стратегії, data-driven управління, поведінкових моделей та нейростратегічних підходів. Необхідним є також уточнення теоретичних засад формування гібридних стратегій, які поєднують цифрові технології, інноваційну культуру та принципи сталого розвитку.

Більшість існуючих досліджень зосереджуються переважно на загальнотеоретичних аспектах стратегічного управління або адаптації підприємств до економічних криз. Значно менш опрацьованим залишається питання трансформації стратегічних рішень у реальних умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються не лише з економічними ризиками, але й з прямими загрозами фізичному знищенню, втратою ринків, персоналу та інфраструктури. Це формує потребу у подальших наукових дослідженнях, спрямованих на розроблення адаптивних управлінських стратегій, здатних забезпечити не лише стабілізацію та збереження бізнесу, але й його відновлення та розвиток у кризових та посткризових умовах. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці

стратегічного планування та управління, специфіка формування й реалізації стратегічних рішень в умовах воєнного стану досі висвітлена неповною мірою. Потребує подальшого опрацювання питання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на процес стратегічного вибору в умовах підвищеної невизначеності та ризиків, що є характерними для функціонування підприємств у період воєнного стану.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне узагальнення та поглиблений аналіз еволюції стратегічного управління в умовах цифрової трансформації, визначення ключових змін у методологічних підходах, а також обґрунтування сучасних концепцій і моделей стратегічного менеджменту, що формуються під впливом цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління є критично важливою для формування адаптивних стратегій в умовах сучасної турбулентності [16]. Стратегічне управління як наукова дисципліна сформувалося під впливом трансформаційних процесів у світовій економіці та зростання динамічності зовнішнього середовища, що зумовило поступовий перехід від лінійних підходів до гнучких управлінських моделей.

Еволюція теорії стратегічного управління зазвичай розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, які відображають ускладнення зовнішнього середовища та зростання вимог до адаптивності управлінських рішень. У науковій літературі виокремлюють кілька умовних фаз цього розвитку, часові межі яких є орієнтовними, оскільки перехід між ними мав поступовий характер і не характеризувався чіткими хронологічними рубежами [7; 16].

Перший етап (приблизно до середини ХХ ст.) характеризувався домінуванням підходів, орієнтованих на бюджетування та контроль. Основна увага зосереджувалася на плануванні й раціональному використанні ресурсів – матеріальних, трудових і фінансових – у відносно стабільних умовах функціонування економіки.

Другий етап, що сформувався у середині ХХ століття, пов'язують із концепцією довгострокового планування (long-range planning). Його сутність полягала в екстраполяції наявних тенденцій у майбутнє та розробленні планів на кілька років уперед. Ефективність такого підходу зберігалася доти, доки зовнішнє середовище залишається відносно передбачуваним.

Третій етап, який охоплює 1960–1980-ті роки, ознаменував перехід до стратегічного планування. Воно ґрунтувалося на системному аналізі зовнішнього середовища із застосуванням SWOT-аналізу, портфельних моделей та інших інструментів стратегічного аналізу. Основною метою стало формування й утримання конкурентних переваг в умовах зростаючої ринкової мінливості.

Четвертий етап, що розвинувся з кінця 1980-х років, характеризується становленням концепції стратегічного управління (strategic management). Його ключовою ознакою є перетворення стратегії на безперервний процес, який охоплює формування, реалізацію, оцінювання та адаптацію стратегічних рішень. Такий підхід акцентує увагу на гнучкості, швидкості реагування та здатності організації пристосовуватися

до непередбачуваних змін у високотурбулентному середовищі.

П'ятий етап, що триває з початку 2010-х років, визначається як інноваційно-адаптивне або підприємницьке стратегічне управління (strategic entrepreneurship, dynamic capabilities, strategic agility). Для нього характерна інтеграція інновацій, цифрових технологій і підприємницького мислення у процес стратегічного управління. Основний фокус зміщується на розвиток організаційної спроможності до швидкого навчання, відкритих інновацій та забезпечення стратегічної гнучкості в умовах глобальної невизначеності.

Таким чином, еволюція стратегічного управління відображає фундаментальний зсув від управління в умовах відносної передбачуваності до управління в середовищі постійної динамічної невизначеності.

Класичні методологічні підходи, що сформували основу стратегічного менеджменту (табл. 1), базуються на раціональному плануванні та аналізі [16]. Незважаючи на обмежену ефективність в умовах нестабільності, вони залишаються актуальними для аналітичної оцінки та формування стратегічних альтернатив.

Ефективне стратегічне управління в умовах зростаючої невизначеності, спричиненої геополітичною нестабільністю, зокрема воєнними діями [5; 18], процесами глобалізації та стрімким розвитком технологій, потребує відмови від консервативних підходів, що ґрунтуються переважно на минулому досвіді [11], на користь проактивних і гнучких моделей управління [14]. У таких умовах стратегічне управління трансформується у безперервний, динамічний процес [17], здатний реагувати на розширений спектр стратегічних питань [5]. Зокрема, поряд із традиційними запитаннями «Де?», «Куди?» та «Як?», дедалі більшої ваги набувають сучасні управлінські орієнтири – «Як саме?» (методи реалізації та використання цифрових інструментів) і «Навіщо?» (цілі, вплив на конкурентоспроможність та роль у загальній стратегії розвитку організації). У цьому контексті ключовими елементами ефективного стратегічного управління стають адаптивність і гнучкість, інтеграція цифрових технологій, а також оновлення управлінських підходів і організаційної культури.

Цифрова трансформація є ключовим чинником, що радикально змінює стратегічне управління [16]. Вона не обмежується технічним переходом до використання цифрових технологій, а передбачає глибоку перебудову діяльності організації, охоплюючи стратегічні, організаційні та соціокультурні аспекти [12]. Такий процес виходить за межі простого впровадження інноваційних

рішень і вимагає фундаментальних змін в організаційній культурі та бізнес-моделях компаній [11]. У цьому контексті цифрову трансформацію доцільно розглядати як процес координації цифровізації ключових сфер діяльності – бізнес-моделей, клієнтського досвіду та операційних процесів – із загальним стратегічним напрямом розвитку з метою створення або підвищення цінності продуктів, послуг і управлінських рішень у цифровій економіці [13].

Відповідно, цифрова бізнес-стратегія набуває трансфункціонального характеру, оскільки вона не обмежується функціональним рівнем IT-стратегії, а інтегрує цифрові можливості у всі ключові процеси організації та виходить за її межі [11; 13]. Формування стратегічних рішень у межах такої стратегії значною мірою зумовлюється впливом сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та машинного навчання, аналітики великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT), хмарних обчислень і цифрових платформ [8]. Використання зазначених технологій призводить до радикальних змін у підходах до створення, доставки та утримання цінності, трансформуючи логіку функціонування підприємств у цифровій економіці [13].

У контексті цифрової трансформації спостерігається суттєва модифікація традиційних бізнес-моделей, що проявляється у кількох ключових напрямках.

По-перше, відбувається формування нових типів бізнес-моделей. Поширюються інноваційні моделі, засновані на принципах спільного використання ресурсів, підписки на послуги та електронної комерції (e-commerce) [12]. Успішні підприємства переосмислюють власні ціннісні пропозиції, пропонуючи клієнтам нові формати взаємодії та розширений споживчий досвід [11].

По-друге, посилюється перехід до сервісно-орієнтованих моделей управління. Підприємства дедалі більше зосереджуються на наданні комплексних послуг, інтегруючи цифрові інструменти у процеси управління та прийняття рішень. Управлінські рішення ґрунтуються на використанні аналітичних панелей (дашбордів), алгоритмічних рекомендацій і прогнозних систем, що забезпечує підвищення точності, прозорості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища [12].

По-третє, набуває розвитку екосистемний підхід до формування бізнес-стратегій. Цифрова стратегія виходить за межі традиційних ланцюгів створення вартості, охоплюючи динамічні бізнес-екосистеми та цифрові платформи, які перетинають усталені галузеві кордони. Такі екосистеми забезпечують взаємодію різ-

Таблиця 1

Класичні підходи до стратегічного управління

Підхід	Основоположник(и)	Основна ідея та інструменти
Позиційний підхід	М. Портер	Конкурентоспроможність визначається позицією на ринку. Використовує модель «п'яти сил конкуренції» та три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування.
Ресурсний підхід	Дж. Барні, Е. Пенроуз	Стратегічні переваги визначаються унікальними внутрішніми ресурсами та компетенціями, що відповідають критеріям VRIO (цінність, рідкісність, важкокопійованість, організованість).
Процесний підхід	Г. Мінцберг	Стратегія є не статичним планом, а динамічним процесом, що формується в діяльності організації. Виділяє п'ять видів стратегій (запланована, емерджентна, реалізована тощо).

Джерело: узагальнено автором на основі [16]

них учасників ринку, сприяють спільному створенню цінності та формуванню нових джерел конкурентних переваг [11; 16].

Цифрова трансформація зумовлює фундаментальне переосмислення традиційних управлінських підходів, що призводить до зсуву ключових стратегічних пріоритетів організацій.

Одним із визначальних пріоритетів стає орієнтація стратегічних рішень на дані (data-driven decision-making). Стратегічне управління поступово відходить від домінування суб'єктивної інтуїції та минулого досвіду на користь системного використання даних у процесі прийняття рішень [14]. Застосування технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data) дає змогу виявляти приховані закономірності, підвищувати точність прогнозів [12] і забезпечувати більш обґрунтований стратегічний вибір.

Важливим напрямком змін є перехід від реактивних до проактивних стратегій управління. Використання ШІ-технологій виступає каталізатором цього переходу, надаючи підприємствам можливість не лише реагувати на вже наявні зміни, а й завчасно ідентифікувати потенційні ринкові зрушення та адаптуватися до них [14].

Паралельно відбувається зміщення стратегічних акцентів у бік гнучкості та швидкості реагування. Традиційні джерела конкурентних переваг, такі як масштаб виробництва або мінімізація собівартості, поступово поступаються місцем здатності організацій швидко адаптуватися до змін і прогнозувати майбутні тенденції розвитку [14]. Впровадження цифрових рішень істотно підвищує ефективність управління та оперативність реагування на динаміку ринкової кон'юнктури [8].

Окремого значення в сучасних умовах набуває інтеграція критеріїв сталого розвитку та етичності в систему стратегічного управління. Принципи ESG, соціальної відповідальності та етичної поведінки дедалі частіше розглядаються як невід'ємні складові стратегічних рішень, що забезпечують довгострокову стійкість і репутаційну надійність організацій у цифровій економіці [12; 14].

Ключовою концептуальною зміною є перехід від інтуїтивно-досвідченого управління до управління, що ґрунтується на даних, де ШІ та Big Data відіграють вирішальну роль [9], як окреслено в таблиці 2.

Вплив цифровізації на стратегічне управління зумовлює появу нових теоретичних моделей, які доповнюють або частково заміщують класичні підходи, орієнтовані на раціональність, стабільність і довгострокову передбачуваність. В умовах зростаючої тур-

булентності та прискорення змін зовнішнього середовища стратегічне управління еволюціонує у напрямі гнучких, ітеративних і даних-орієнтованих моделей.

Однією з ключових теоретичних рамок такого переходу є концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), яка розглядається як логічне продовження ресурсного підходу. Вона акцентує увагу на здатності підприємств не лише володіти унікальними ресурсами та компетенціями, а й постійно їх оновлювати, трансформувати та рекомбінувати відповідно до змін ринкових умов [16]. У контексті цифрових підприємств динамічні здібності проявляються у спроможності створювати нову цінність продуктів і послуг, а також інтегрувати цифрові технології – аналітику великих даних, штучний інтелект, Інтернет речей – для формування стійких довгострокових конкурентних переваг [11].

Іншим важливим напрямом розвитку сучасної стратегічної теорії є концепція гнучкої стратегії (agile strategy), яка відображає адаптивну логіку управління в умовах високої невизначеності. Agile-стратегія ґрунтується на гнучкому плануванні, коротких циклах прийняття рішень та ітераційному характері стратегічних дій [8; 16]. Її реалізація передбачає перехід до плоских організаційних структур, децентралізованого прийняття рішень, а також активного залучення персоналу до процесу формування й реалізації стратегії, що підвищує швидкість адаптації до змін ринкового середовища [7].

У цілому під впливом цифровізації формується або зазнає трансформації низка теоретичних підходів до стратегічного управління, узагальнення яких подано в таблиці 3.

Таким чином, ефективна стратегія управління цифровим підприємством має гібридний характер і поєднує використання динамічних здібностей для безперервної трансформації унікальних ресурсів і адаптації бізнес-моделей з Agile-підходами, що забезпечують високий рівень гнучкості, швидкості реагування та ітераційну реалізацію стратегічних ініціатив [16].

Висновки. Проведений аналіз еволюції стратегічного управління засвідчив, що його розвиток відбувався під впливом глибинних соціально-економічних і технологічних змін, які зумовили поступовий перехід від лінійних і планових моделей до адаптивних, гнучких та цифрово орієнтованих концепцій. Цифрова трансформація в сучасних умовах виступає не лише інструментом модернізації управлінських процесів, а каталізатором формування нового типу стратегічного мислення, що інтегрує аналітику даних, штучний інтелект і принципи сталого розвитку.

Таблиця 2

Роль ключових цифрових технологій у трансформації стратегічного управління

Технологія	Роль у стратегічному управлінні
Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання	Формують прогностичні моделі попиту та конкурентного середовища; забезпечують перехід до проактивних стратегій; автоматизують аналіз складних нелінійних взаємозв'язків і прогнозують ефекти стратегічних кроків
Аналітика великих даних (Big Data Analytics)	Забезпечує обґрунтованість рішень через виявлення прихованих закономірностей і кореляцій у величезних обсягах різномірної інформації
Цифрові двійники (Digital Twins)	Дозволяють тестувати різні сценарії оптимізації без ризику для реального бізнесу; використовуються для складного багатоваріантного сценарного моделювання
ERP/CRM-системи та BI-аналітика	Забезпечують автоматизацію стратегічного циклу та моніторинг ключових показників у реальному часі. Підвищують гнучкість і реактивність організації

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 12; 14; 18]

Таблиця 3

Сучасні підходи до стратегічного управління, модифіковані під впливом цифрової трансформації

Нові теоретичні підходи	Сутність та ключова зміна
Стратегічне управління, орієнтоване на дані (Data-Driven)	Концептуальний зсув від інтуїції до обґрунтованих рішень, що базуються на точному аналізі Big Data та алгоритмічних моделях (ШІ). Забезпечує проактивне управління
Поведінкова стратегія	Врахування впливу когнітивних викривлень, обмеженої раціональності та емоційних факторів на процес прийняття стратегічних рішень керівниками в умовах нестабільності
Нейростратегічне управління	Використання нейроекономічних моделей для аналізу прийняття рішень, що дозволяє краще зрозуміти сприйняття стратегічних альтернатив управліннями
Гуманістичний стратегічний менеджмент	Концепція, у межах якої ШІ виступає партнером людини, підсилюючи інтелектуальні та моральні засади лідерства, поєднуючи технології з ціннісними орієнтирами сталого розвитку (ESG-інтеграція)
Агентно-орієнтований підхід	Використання симуляцій, цифрових двійників та багатофакторного аналізу для тестування стратегічних рішень у віртуальному просторі, що значно знижує ризики

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 14; 16]

Встановлено, що сучасна парадигма стратегічного управління формується на основі синтезу класичних підходів – позиційного, ресурсного та процесного – з новими теоретичними моделями, зокрема концепцією динамічних здібностей, Agile-стратегією та data-driven управлінням. Таке поєднання забезпечує баланс між раціонально-аналітичною логікою стратегічного вибору та необхідністю гнучкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Результати дослідження підтверджують, що цифрові технології – штучний інтелект, аналітика великих даних, цифрові двійники, хмарні сервіси та аналітичні платформи – виступають ключовими чинниками переосмислення стратегічних пріоритетів підприємств. Їх використання сприяє переходу від реактивного до проактивного управління, підвищує швидкість і обґрунтованість прийняття рішень, а також створює передумови для формування динамічних бізнес-екосистем.

У межах цифрової економіки стратегічне управління дедалі більше набуває ознак безперервного ітеративного процесу, що передбачає тісну інтеграцію даних, технологій і людського капіталу. Ефективна стратегія цифрового підприємства формується як гібридна модель, у якій поєднуються динамічні здібності, інноваційна організаційна культура, гнучкі управлінські структури та етичні орієнтири сталого розвитку.

Таким чином, стратегічне управління під впливом цифрової трансформації еволюціонує у напрямі підвищення адаптивності, відкритості до інновацій та здатності до саморефлексії. Його подальший розвиток визначатиметься не лише рівнем технологічної зрілості організації, а й готовністю управлінців до переосмислення стратегічного мислення шляхом інтеграції цифрових, поведінкових і гуманістичних вимірів у єдину концептуальну рамку розвитку підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. Cham: Springer International Publishing, 2019. 592 p. ISBN 978-3-030-07614-6.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B. W., Lampel J. *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. New York: Free Press, 2005. 406 p. ISBN 9780743270571.
3. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 2nd ed. New York: Free Press (Riverside), 2008. 448 p. ISBN 978-1-4165-9035-4.
4. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 24th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2024. 688 p. ISBN 9781265883739.
5. Акулюшина М., Лук'янчук О., Адирова Т. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119>
6. Амоша О. І. Антикризисне управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 18-23.
7. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
8. Костьов'ят Г. І., Рогов В. Г. Вектори розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3 (75). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-3>
9. Крилов Д. В. Трансформація моделей управління підприємством в умовах цифрових змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01>
10. Леонов С. В. Соціальна відповідальність бізнесу у період збройної агресії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 4. С.35-39.
11. Нестерова К. С. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 117-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2024-12-18>
12. Палієв В., Урбанський М. Трансформація стратегічного управління в умовах цифрових технологій. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 28 травня 2025 р.* Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2025. С. 179-182. URL: https://www.researchgate.net/publication/393330131_stan_i_perspektivi_rozvitku_agrarnogo_pidpriemnictva_v_ukraini
13. 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>.

14. Пришва А., Артеменко Л. Інтеграція AI-технологій у стратегічний менеджмент металургійних підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 240–251. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-240-251>
15. Сааті Т. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій / Т. Сааті; пер. з англ. Київ : Основи, 2011. 292 с.
16. Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>
17. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>
18. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, №3 (1). С. 293–297. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41).
19. Федуллова Л. І. Теоретико-методичні засади управління підприємствами в умовах війни. *Наукові записки*. 2022. № 6. 32 с.

REFERENCES

1. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. (2019). *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. Cham: Springer International Publishing, 592 p. ISBN 978-3-030-07614-6.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B. W., Lampel J. (2005). *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. New York: Free Press, 406 p. ISBN 9780743270571.
3. Porter M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 2nd ed. New York: Free Press (Riverside), 448 p. ISBN 978-1-4165-9035-4.
4. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. (2024). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 24th ed. New York: McGraw-Hill Education, 688 p. ISBN 9781265883739.
5. Akuliushyna M., Lukianchuk O., Adyrova T. (2025). Peculiarities of strategic planning under uncertainty [Osoblyvosti stratehichnoho planuvannya v umovakh nevyznachenosti]. *Economy and Society*, No. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119> (in Ukrainian).
6. Amosha O. I. (2023). Anti-crisis management of enterprises under martial law [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu]. *Economy and State*, No. 2, pp. 18–23 (in Ukrainian).
7. Dovbnia S., Paphusha I. (2022). Evolution of strategic management and features of its current stage [Evolutsiia stratehichnoho upravlinnia ta osoblyvosti yoho suchasnoho etapu]. *Economy and Society*, No. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54> (in Ukrainian).
8. Kostioviat H. I., Rohov V. H. (2024). Vectors of strategic management development in the context of digital transformation [Vektory rozvytku stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii]. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, No. 3 (75), pp. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-3> (in Ukrainian).
9. Krylov D. V. (2025). Transformation of enterprise management models under digital change [Transformatsiia modelei upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoykh zmin]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, No. 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01> (in Ukrainian).
10. Lieonov S. V. (2023). Social responsibility of business during armed aggression [Sotsialna vidpovidalnist biznesu u period zbroinoi ahresii]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, No. 4, pp. 35–39 (in Ukrainian).
11. Nesterova K. S. (2024). Digital technologies as a factor in the transformation of strategic management of enterprises: modern approaches and development opportunities [Tsyfrovii tekhnologii yak chynnyk transformatsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy]. *Change Management and Innovation*, No. 12, pp. 117–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2024-12-18> (in Ukrainian).
12. Paliiev V., Urbanskyi M. (2025). Transformation of strategic management under digital technologies [Transformatsiia stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoykh tekhnologii]. In: *Organizational, Economic and Social Components of Entrepreneurship Development: Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*, May 28, 2025. Lviv: LNUVMB named after S. Z. Gzhytskyi, pp. 179–182. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/393330131> (in Ukrainian).
13. Panchuk A., Malkova K. (2021). Theoretical foundations of digital strategy formation of enterprises [Teoretychni osnovy formuvannya tsyfrovoy stratehii pidpriemstv]. *Economy and Society*, No. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (in Ukrainian).
14. Pryshva A., Artemenko L. (2025). Integration of AI technologies into strategic management of metallurgical enterprises. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, No. 10, pp. 240–251. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-240-251>.
15. Saaty T. L. (2011). *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process*. Kyiv: Osнови, 292 p. (in Ukrainian)
16. Starov O. (2025). Evolution of methodological approaches to strategic management from classical concepts to adaptive models [Evolutsiia metodolohichnykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia]. *Economy and Society*, No. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98> (in Ukrainian).
17. Teslenok I., Pavlova K. (2021). Development of a strategic management model for organizational development under COVID-19 [Rozrobka modeli stratehichnoho upravlinnia rozvytkom orhanizatsii v umovakh COVID-19]. *Economy and Society*, No. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21> (in Ukrainian).
18. Ulianchenko N. (2025). Enterprise management strategy under martial law [Stratehiia upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 342, No. 3 (1), pp. 293–297. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41) (in Ukrainian).
19. Fedulova L. I. (2022). Theoretical and methodological principles of enterprise management under wartime conditions. *Scientific Notes*, No. 6, 32 p. (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 13.01.2026

Дата прийняття статті: 05.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026