

Чобіток Ігор Олексійович

доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти,
Українська інженерно-педагогічна академія,
вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна;
E-mail: igor_chobitok@ukr.net;
ORCID ID: 0000-0001-7259-431X

Обиденнова Тетяна Сергіївна

доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Українська інженерно-педагогічна академія,
вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна;
E-mail: obydt@ukr.net;
ORCID ID: 0000-0002-5548-3906

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Chobitok Ihor

Associate Professor of the Department of Pedagogy, Methodology and Management of
Education,
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy,
University St., 16, Kharkiv, 61003, Ukraine;
E-mail: igor_chobitok@ukr.net;
ORCID ID: 0000-0001-7259-431X

Obydiennova Tetyana

Associate Professor of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship,
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy,
University St., 16, Kharkiv, 61003, Ukraine;
E-mail: obydt@ukr.net;
ORCID ID: 0000-0002-5548-3906

**STRATEGIC APPROACHES TO MANAGING THE ORGANIZATIONAL
DEVELOPMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISES
UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

Анотація. Сучасні умови функціонування підприємств критичної інфраструктури характеризуються зростанням рівня невизначеності, що обумовлено впливом економічних, технологічних, безпекових та регуляторних факторів. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до управління їх організаційним розвитком з метою забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на відносну стабільність середовища,

виявляються недостатніми для забезпечення адаптивності та стійкості підприємств у сучасних умовах. Водночас існуючі стратегічні підходи застосовуються переважно фрагментарно, що не дозволяє врахувати комплексний вплив факторів невизначеності та забезпечити узгодженість управлінських рішень. У зв'язку з цим актуалізується проблема формування цілісної системи стратегічного управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію управлінських підходів, узгодження ресурсного потенціалу та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Розвиток підприємств критичної інфраструктури в умовах динамічного середовища потребує застосування ефективних стратегічних підходів, які забезпечують узгодження управлінських рішень, ресурсного потенціалу та зовнішніх викликів. У статті досліджено сучасні підходи до управління організаційним розвитком та обґрунтовано необхідність їх інтеграції в єдину систему управління. У процесі дослідження використано методи логічного, порівняльного, системного та структурного аналізу, що дозволило обґрунтувати теоретичні засади управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури в умовах невизначеності. Методи узагальнення та класифікації застосовано для систематизації факторів зовнішнього середовища та стратегічних підходів управління. Використання системного підходу забезпечило дослідження взаємозв'язків між елементами управління, а метод моделювання — розробку інтегрованої моделі стратегічного управління. Проведений аналіз факторів невизначеності дозволив визначити їх вплив на організаційний розвиток підприємств, а систематизація стратегічних підходів — обґрунтувати доцільність переходу від фрагментарного до комплексного управління. У результаті дослідження розроблено інтегровану модель стратегічного управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури, яка забезпечує узгодження зовнішніх факторів, ресурсного потенціалу та управлінських інструментів. Запропонована модель побудована на засадах системного підходу та включає взаємопов'язані блоки, що відображають логіку формування і реалізації управлінських рішень. Вхідний рівень охоплює фактори зовнішнього середовища та рівень невизначеності, які визначають умови функціонування підприємства, а також його ресурсний потенціал, що включає фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та кадрові ресурси. Сукупність цих елементів формує вихідні параметри для стратегічного управління.

Ключові слова: організаційний розвиток, стратегічне управління, критична інфраструктура, невизначеність, адаптивність, стійкість, цифровізація.

Abstract. Modern conditions of operation of critical infrastructure enterprises are characterized by an increase in the level of uncertainty, which is due to the influence of economic, technological, security and regulatory factors. This necessitates the transformation of approaches to managing their organizational development in order to ensure stability, adaptability and continuity of operation. Traditional approaches to management, focused on the relative stability of the environment, are insufficient to ensure the adaptability and sustainability of enterprises in modern conditions. At the same time, existing strategic approaches are applied mainly fragmentarily, which does not allow taking into account the complex impact of uncertainty factors and ensuring the consistency of management decisions. In this regard, the problem of forming a holistic system of strategic management of the organizational development of critical infrastructure enterprises is becoming more urgent, which ensures the integration of management approaches, coordination of resource potential and adaptation to changes in the external environment. The development of critical infrastructure enterprises in a dynamic environment requires the use of effective strategic approaches that ensure the coordination of management decisions, resource potential and external challenges. The article examines modern approaches to organizational development management and justifies the need for their integration into a single management system. In the process of research, methods of logical, comparative, systemic and structural analysis were used, which allowed to substantiate the theoretical principles of organizational development management of critical infrastructure enterprises in conditions of uncertainty.

Generalization and classification methods were used to systematize external environmental factors and strategic management approaches. The use of a systemic approach ensured the study of the relationships between management elements, and the modeling method — the development of an integrated model of strategic management. The analysis of uncertainty factors made it possible to determine their impact on the organizational development of enterprises, and the systematization of strategic approaches — to justify the feasibility of the transition from fragmented to integrated management. As a result of the research, an integrated model of strategic management of organizational development of critical infrastructure enterprises was developed, which ensures the coordination of external factors, resource potential and management tools. The proposed model is built on the principles of a systems approach and includes interconnected blocks that reflect the logic of the formation and implementation of management decisions. The input level includes external environmental factors and the level of uncertainty that determine the conditions for the functioning of the enterprise, as well as its resource potential, which includes financial, material and technical, information and human resources. The combination of these elements forms the initial parameters for strategic management.

Keywords: organizational development, strategic management, critical infrastructure, uncertainty, adaptability, resilience, digitalization.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств критичної інфраструктури характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим впливом економічних, технологічних, безпекових та регуляторних факторів. У таких умовах забезпечення стабільності та безперервності діяльності підприємств набуває особливої значущості, що підвищує вимоги до ефективності управління їх організаційним розвитком.

Традиційні підходи до управління, орієнтовані на відносну стабільність середовища, виявляються недостатніми для забезпечення адаптивності та стійкості підприємств у сучасних умовах. Водночас існуючі стратегічні підходи застосовуються переважно фрагментарно, що не дозволяє врахувати комплексний вплив факторів невизначеності та забезпечити узгодженість управлінських рішень.

У зв'язку з цим актуалізується проблема формування цілісної системи стратегічного управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію управлінських підходів, узгодження ресурсного потенціалу та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблематика стратегічного управління організаційним розвитком підприємств в умовах невизначеності є актуальною та досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Теоретичні засади стратегічного управління та розвитку підприємств розкриті у працях Michael Porter [1], Igor Ansoff [2], Henry Mintzberg [3].

Питання управління в умовах невизначеності та ризиків висвітлені у дослідженнях Herbert Simon [4], де акцентується увага на обмеженій раціональності та впливі невизначеності на процес прийняття рішень.

Вітчизняні аспекти розвитку підприємств у трансформаційних умовах досліджуються у працях В. М. Геєць [5] та Є. В. Портной [6], які розглядають вплив цифровізації та економічних змін на управління підприємствами.

Водночас питання інтеграції стратегічних підходів до управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури в умовах невизначе-

ності залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Підприємства критичної інфраструктури відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності функціонування економіки та життєдіяльності суспільства, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності управління їх організаційним розвитком. В умовах невизначеності, зумовленої впливом економічних, технологічних та безпекових факторів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення їх адаптивності та стійкості.

Попри наявність значної кількості досліджень у сфері стратегічного управління та розвитку підприємств, питання управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури розглядаються переважно фрагментарно. Існуючі підходи не забезпечують комплексного врахування взаємозв'язку факторів невизначеності, ресурсного потенціалу та управлінських рішень, що знижує ефективність їх практичного застосування.

Таким чином, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції стратегічних підходів до управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури, що обумовлює необхідність формування цілісної моделі управління в умовах невизначеності.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів до управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури в умовах невизначеності та розробка комплексної моделі управління.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано методи логічного, порівняльного, системного та структурного аналізу, що дозволило обґрунтувати теоретичні засади управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури в умовах невизначеності. Методи узагальнення та класифікації застосовано для систематизації факторів зовнішнього середовища та стратегічних підходів управління. Використання системного підходу забезпечило дослідження взаємозв'язків між елементами управління, а метод моделювання — розробку інтегрованої моделі стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. Організаційний розвиток підприємств критичної інфраструктури доцільно розглядати як системний процес змін, спрямований на забезпечення ефективного функціонування, адаптації до умов зовнішньої нестабільності та безперервності надання критично важливих послуг, що обумовлює підвищені вимоги до надійності, безпеки та стійкості їх діяльності.

Функціонування підприємств критичної інфраструктури відбувається в умовах значної залежності від зовнішніх факторів, серед яких визначальними є економічні, технологічні, безпекові та регуляторні впливи. У сукупності вони формують динамічне середовище, що потребує постійного коригування управлінських рішень, перегляду стратегічних орієнтирів та удосконалення внутрішніх процесів.

Невизначеність проявляється через нестабільність умов функціонування, складність прогнозування та зростання ризиків і зумовлює обмеженість традиційних підходів до управління, орієнтованих на стабільність [4, 5]. Актуалізується перехід до більш гнучких моделей управління, здатних забезпечити оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Водночас управління має бути спрямоване як на досягнення поточних результатів, так і на формування здатності підприємства реагувати на зміни, мінімізувати їх вплив та відновлювати функціонування.

Необхідним стає детальний аналіз факторів зовнішнього середовища, які формують рівень невизначеності та визначають напрями організаційного розвитку підприємств, оскільки сучасні умови їх функціонування характеризуються впливом комплексу чинників, що мають багатовекторний характер та різну природу походження. До ключових груп доцільно віднести економічні, технологічні, соціальні, безпекові та регуляторні фактори. Структуризацію зазначених факторів та логіку їх впливу на організаційний розвиток підприємства представлено на рис. 1.

Кожна з визначених груп факторів формує окремий напрям впливу на діяльність підприємства: економічні фактори охоплюють коливання ринкової кон'юнктури, інфляційні процеси та обмеженість фінансових ресурсів, що безпосередньо впливають на можливості розвитку та реалізацію інвестиційних рішень, тоді як технологічні пов'язані з високими темпами розвитку цифрових технологій і необхідністю модернізації інфраструктури, що зумовлює впровадження інноваційних рішень та оновлення технічної бази.

Соціальні фактори включають дефіцит кваліфікованого персоналу та зміну вимог до компетенцій працівників, що актуалізує розвиток людського капіталу, тоді як безпекові фактори пов'язані з кіберзагрозами, фізичними ризиками та геополітичною нестабільністю, що створює додаткові виклики для забезпечення безперервності діяльності підприємств. Регуляторні фактори охоплюють зміни нормативно-правової бази та посилення державного контролю, що впливає на умови функціонування та потребує адаптації управлінських рішень.

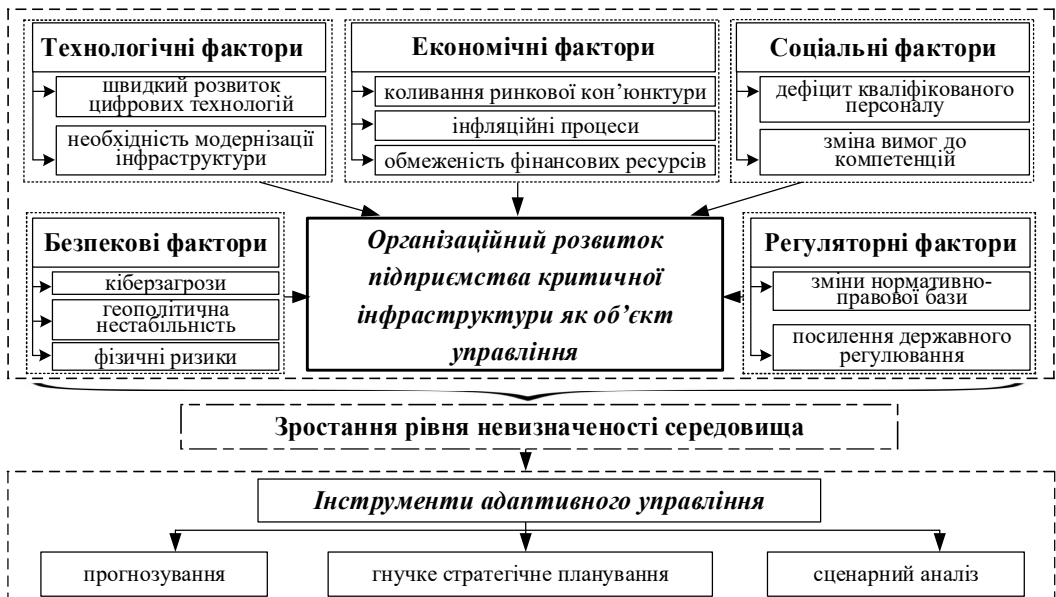


Рисунок 1 — Система факторів невизначеності, що впливають на організаційний розвиток підприємств критичної інфраструктури

Джерело: авторська розробка.

Як показано на рис. 1, фактори зовнішнього середовища формують комплексний вплив на організаційний розвиток підприємств критичної інфраструктури, який має багатовекторний характер і проявляється через одночасний вплив економічних, технологічних, соціальних, безпекових та регуляторних чинників.

Сукупний вплив зазначених факторів призводить до зростання рівня невизначеності середовища функціонування підприємства, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень і підвищує вимоги до їх обґрунтованості. За таких умов традиційні підходи до управління втрачають ефективність, що обумовлює необхідність переходу до більш гнучких управлінських моделей, орієнтованих на прогнозування, сценарний аналіз та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Структуризація факторів невизначеності дає можливість системно оцінити умови функціонування підприємств критичної інфраструктури та визначити напрями трансформації підходів до управління їх організаційним розвитком. Вплив зазначених факторів має комплексний характер і проявляється через взаємодію економічних, технологічних, соціальних, безпекових та регуляторних умов, що формують динамічне та нестабільне середовище діяльності.

У таких умовах ключового значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін, що передбачає перегляд стратегічних орієнтирів, перерозподіл ресурсів та коригування управлінських рішень відповідно до поточної ситуації [7]. Адаптація не має разового характеру, а виступає безперервним процесом, пов'язаним із постійним реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

Практична реалізація адаптивного підходу пов'язана із впровадженням систем моніторингу факторів впливу, використанням аналітичних інструментів та формуванням альтернативних сценаріїв розвитку. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і скорочує час реагування на зміни, що є критично важливим для підприємств, діяльність яких пов'язана із забезпеченням безперервності послуг.

Важливою складовою стратегічного управління виступає забезпечення стійкості підприємства до кризових впливів, що передбачає формування здатності протидіяти дестабілізуючим чинникам, мінімізувати їх наслідки та забезпечувати відновлення функціонування. Це досягається шляхом впровадження системи управління ризиками, створення резервних ресурсів, диверсифікації критичних процесів та забезпечення безперервності діяльності. У такому підході акцент зміщується з реагування на наслідки криз до їх попередження та підвищення готовності підприємства до різних сценаріїв розвитку подій.

Суттєву роль у підвищенні ефективності організаційного розвитку відіграє використання цифрових технологій, що забезпечують автоматизацію процесів, підвищення точності аналізу та оперативності прийняття рішень. Впровадження інформаційних систем, аналітичних платформ та інструментів обробки даних дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, інтегрувати окремі функціональні підсистеми та забезпечити більш обґрунтоване стратегічне планування. Водночас ключовим фактором забезпечення результативності організаційного розвитку залишається людський капітал, роль якого зростає в умовах цифровізації та ускладнення бізнес-процесів [8]. Формування сучасних компетенцій, розвиток здатності до навчання та адап-

тації, удосконалення систем мотивації та підвищення рівня залученості персоналу створюють передумови для підвищення продуктивності та інноваційності діяльності підприємства.

Поєднання цих підходів у межах єдиної системи управління дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних рішень, збалансованість ресурсного забезпечення та комплексний вплив на всі складові організаційного розвитку [9]. Такий підхід формує основу для підвищення адаптивності, стійкості та ефективності функціонування підприємств критичної інфраструктури в умовах невизначеності.

З метою систематизації стратегічних підходів до управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури та визначення інструментів їх реалізації доцільно узагальнити їх зміст, функціональне призначення та очікувані результати (табл. 1).

**ТАБЛИЦЯ 1 — ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ
ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Стратегічний підхід	Зміст підходу	Основні інструменти реалізації	Результат
Адаптивний	Орієнтація на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та коригування стратегічних рішень	моніторинг середовища, сценарне планування, аналіз даних, гнучке стратегічне управління	підвищення швидкості реакції, зниження впливу невизначеності
Резильєнтний	Забезпечення здатності підприємства протистояти кризам, мінімізувати втрати та відновлювати діяльність	управління ризиками, резервування ресурсів, диверсифікація процесів, планування безперервності діяльності	підвищення стійкості та безперервності функціонування
Цифрово-орієнтований	Використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління та прийняття рішень	інформаційні системи, аналітичні платформи, автоматизація процесів, Big Data	підвищення прозорості, оперативності та обґрунтованості управління
Людиноцентричний	Орієнтація на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу підприємства	розвиток компетенцій, навчання персоналу, мотиваційні системи, корпоративна культура	підвищення продуктивності, інноваційності та залученості персоналу
Інтегрований	Поєднання різних підходів у єдину систему управління організаційним розвитком	комплексне стратегічне планування, інтеграція управлінських процесів, узгодження ресурсів	забезпечення цілісності управління та підвищення загальної ефективності

Джерело: авторська розробка на основі [1–6].

Зростання рівня невизначеності середовища функціонування підприємства ускладнює процес прийняття рішень та підвищує вимоги до їх обґрунтованості. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність і поступаються більш гнучким моделям, орієнтованим на прогнозування, сценарний аналіз та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Практична реалізація інтегрованого підходу залишається недостатньо розробленою, оскільки наявність різних стратегічних підходів не забезпечує їх узгодженого застосування. У діяльності підприємств критичної інфраструктури це проявляється у фрагментарності управління через відсутність єдиного механізму інтеграції цілей, інструментів і ресурсного забезпечення. Як наслідок, окремі підходи реалізуються ізольовано, що призводить до неузгодженості управлінських рішень і зниження їх результативності. У таких умовах формується дисбаланс між стратегічними орієнтирами та операційною діяльністю, що ускладнює досягнення довгострокових цілей розвитку та знижує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Фрагментарність реалізації стратегічних підходів також проявляється у дублюванні функцій, неузгодженості інформаційних потоків та неефективному використанні ресурсів. Для підприємств критичної інфраструктури це має особливе значення, оскільки навіть незначні управлінські відхилення можуть призводити до порушення безперервності функціонування та зниження рівня надійності надання послуг [10].

Результати проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища (рис. 1) та систематизація стратегічних підходів (табл. 1) свідчать про те, що управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури повинно здійснюватися з урахуванням складної системи взаємозв'язків між зовнішніми викликами, внутрішніми ресурсами та управлінськими інструментами. Вплив факторів невизначеності має комплексний і взаємопосилюючий характер, що обумовлює необхідність синхронізації управлінських рішень на різних рівнях управління та забезпечення їх узгодженості в часовому та змістовному вимірах.

За таких умов існуючі підходи до управління виявляються недостатніми для забезпечення ефективного функціонування підприємств, що зумовлює перехід до системного підходу, який передбачає інтеграцію стратегічних, функціональних і процесних елементів управління в межах єдиної логіки організаційного розвитку.

Це обумовлює необхідність формування цілісної моделі стратегічного управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури, яка забезпечує узгодження впливу факторів невизначеності та стратегічних рішень, інтеграцію функціональних підсистем управління, підтримання безперервності та стійкості діяльності підприємства, а також адаптацію управлінських механізмів до змін зовнішнього середовища на основі зворотного зв'язку та постійного коригування управлінських рішень. Концептуальну структуру запропонованої моделі представлено на рис. 2.

Запропонована модель побудована на засадах системного підходу та включає взаємопов'язані блоки, що відображають логіку формування і реалізації управлінських рішень. Вхідний рівень охоплює фактори зовнішнього середовища та рівень невизначеності, які визначають умови функціонування підприємства, а також його ресурсний потенціал, що включає фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та кадрові ресурси. Сукупність цих елементів формує вихідні параметри для стратегічного управління.

Центральний блок моделі представлений ключовими функціональними складовими управління, зокрема стратегічним плануванням, управлінням ризиками, розвитком людського капіталу і цифровою трансформацією. Стратегічне

планування забезпечує визначення цілей і напрямів розвитку з урахуванням сценаріїв невизначеності. Управління ризиками спрямоване на їх ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію. Розвиток людського капіталу орієнтований на формування необхідних компетенцій персоналу та підтримку організаційних змін. Цифрова трансформація забезпечує інтеграцію процесів і підвищення ефективності управління.

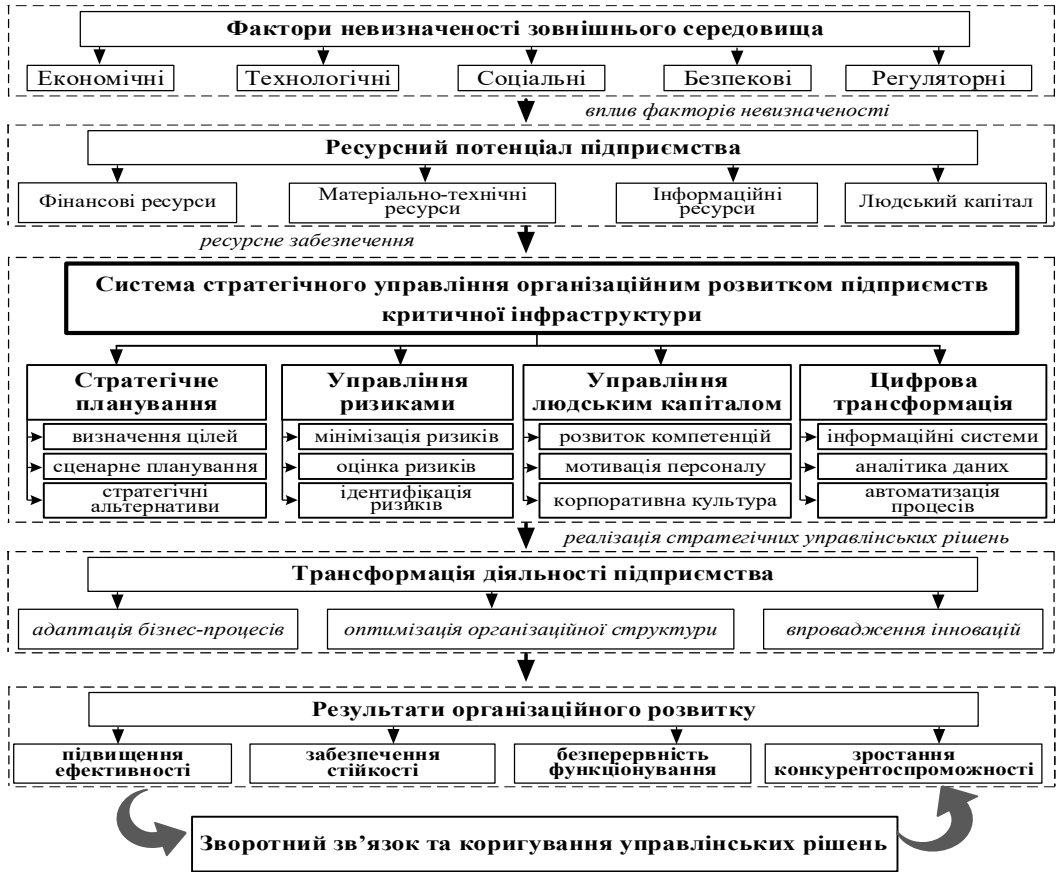


Рисунок 2 — Модель стратегічного управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури в умовах невизначеності

Джерело: авторська розробка.

Процесний рівень відображає реалізацію стратегічних рішень через адаптацію бізнес-процесів, впровадження інновацій та оптимізацію організаційної структури, це дозволяє трансформувати внутрішнє середовище підприємства відповідно до визначених стратегічних орієнтирів.

Результативний блок відображає основні наслідки управлінського впливу, зокрема підвищення ефективності діяльності, забезпечення стійкості функціонування, зростання конкурентоспроможності та безперервності надання послуг. Наявність зворотного зв'язку між результатами та вхідними параметрами за-

безпечує можливість коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Реалізація стратегічних підходів передбачає використання комплексного інструментарію, який охоплює системи моніторингу та оцінювання ризиків, цифрові платформи управління діяльністю, програми розвитку персоналу, сценарне планування та аналітичні системи підтримки прийняття рішень.

Інтеграція цифрових технологій у систему управління забезпечує прозорість процесів, підвищення оперативності прийняття рішень та зниження рівня невизначеності, що формує адаптивну та стійку систему управління.

Висновки і перспективи подальших наукових досліджень. Отже, у статті обґрунтовано теоретичні та практичні засади управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури в умовах невизначеності. Визначено, що ключовим викликом є комплексний вплив факторів зовнішнього середовища, який зумовлює необхідність переходу до інтегрованих підходів управління.

Систематизація факторів невизначеності та стратегічних підходів дозволила встановити, що їх ізольоване застосування є недостатнім, що обґрунтовує доцільність формування цілісної системи управління. Розроблена модель стратегічного управління забезпечує узгодження факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та управлінських рішень і спрямована на підвищення адаптивності та стійкості підприємств.

Отримані результати можуть бути використані для удосконалення управління підприємствами критичної інфраструктури. Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розробку методів оцінювання ефективності управління та інструментів підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності.

Література

1. Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
2. Ansoff H. I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. 416 p.
4. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 4th ed. New York: Free Press, 1997. 368 p.
5. Геєць В. М. Модернізація в системі «суспільство — держава — економіка». Журнал європейської економіки. 2014. Т. 13, № 2. С. 111–124.
6. Портной Є. В. Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової трансформації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 6 (15). С. 31–38. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.15-5>
7. Антонів І., Іськів М., Дума Ю. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2026. № 2(68). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-2163-2174](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2163-2174)
8. Морозова О. О. Формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі: на основі експертного підходу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 196–207. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330718>

9. Чобіток В. І. Архетипіка системи управління як основа холістичного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4 (507). С. 486–497.
10. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

Reference

1. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
2. Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 1998. 416 p.
4. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 4th ed. New York: Free Press, 1997. 368 p.
5. Heiets V. M. Modernizatsiia v systemi «suspilstvo — derzhava — ekonomika». *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*. 2014. Vol. 13, No. 2. P. 111–124.
6. Portnoi Ye. V. Innovatsiina diialnist pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2024. No. 6 (15). P. 31–38. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.15-5>
7. Antoniv I., Iskiv M., Duma Yu. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky. *Naukovi perspektyvy (Naukovi perspektivi)*. 2026. No. 2 (68). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-2163-2174](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-2163-2174)
8. Morozova O. O. Formuvannia stratehii upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstv torhivli v tsyfrovomu seredovyshchi: na osnovi ekspertnoho pidkhodu. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2025. No. 89. P. 196–207. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330718>
9. Chobitok V. I. Arkhetypika systemy upravlinnia yak osnova kholistychnoho rozvytku pidpriemstv. *Biznes Inform*. 2020. No. 4 (507). P. 486–497.
10. Zaika O., Tkachenko V. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. No. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

Стаття надійшла 12.01.2026; прийнята до друку 25.03.2026.