

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-3>  
УДК 005.2

**Костьов'ят Г. І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів і банківської справи,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Ужгородський національний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8498-3419>

**Рогов В. Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1847-5907>

**Kostovyat Hanna**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Finance and Banking,  
State University "Uzhhorod National University"

**Rogov Viacheslav**

PhD in Economics, Docent,  
Associate Professor of the Intelligent Digital Economy Department,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

## ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

## STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT VECTORS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

*Проаналізовано вплив цифрової трансформації на стратегічне управління підприємствами у сучасних реаліях. Підкреслено, що успішна цифрова трансформація здатна не лише покращити операційну діяльність підприємств, але й значно підвищити їхню здатність до адаптації в умовах швидкозмінного середовища. Визначено, що впровадження цифрових інструментів у стратегічне управління дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Дослідження також зосереджено на вивченні пріоритетних методів управління, які сприяють швидкій адаптації підприємств до цифрових змін. Доведено необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування та управління, враховуючи можливості, що відкриваються завдяки цифровим технологіям. Визначено комплекс методів та інструментів, що забезпечують ефективну інтеграцію технологій у бізнес-процеси.*

**Ключові слова:** цифрова трансформація, стратегічне управління, адаптація, підприємство, розвиток.

*The article analyzes the impact of digital transformation on strategic management within enterprises in the context of modern realities. The aim of the study is to explore how successful digital transformation not only enhances operational efficiency but also significantly increases the ability of enterprises to adapt to rapidly changing environments. The relevance of the topic is highlighted by the fact that the integration of digital tools into strategic management processes leads to improved decision-making efficiency and strengthens the overall competitiveness of enterprises. The research methodology involved analyzing existing scientific literature and practical case studies related to digital transformation and its impact on management practices. Methods of analysis and synthesis of information were employed, as well as comparative analysis of traditional and digital approaches to strategic management. The study focuses on examining priority management methods that facilitate the rapid adaptation of enterprises to digital changes. The findings underscore that to fully leverage the opportunities presented by digital technologies, traditional approaches to strategic planning and management need to be rethought and updated. Digital technologies offer unprecedented potential for transforming business operations, streamlining processes, and fostering innovation. To realize these benefits, organizations must adopt a proactive approach to digital integration, embedding these tools across all levels of management and operational activities. The practical value of the research lies in providing a comprehensive set of methods and tools for the effective integration of digital technologies into business processes. This is not merely about adopting new technologies but involves a fundamental shift in how organizations operate. Strategic alignment of digital initiatives with broader business goals, continuous learning and innovation, and a culture that embraces change and values agility are essential. By implementing these strategies, enterprises can more effectively address external pressures and establish themselves as leaders within their respective sectors. Thus, digital transformation should be viewed not just as a technological upgrade but as a comprehensive strategic imperative that can drive business growth, enhance competitiveness and ensure long-term sustainability.*

**Key words:** digital transformation, strategic management, adaptation, enterprise, development.

**Постановка проблеми.** Наразі Україна потерпає від повномасштабної війни та економічних труднощів, що вимагає від вітчизняних підприємств гнучкості та адаптивності для виживання та розвитку в нестабільному середовищі. В умовах постійних змін та невизначеності, викликаних як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, бізнесу потрібно переглядати підходи до стратегічного управління, впроваджуючи сучасні технології, інноваційні рішення та гнучкі управлінські практики, а також розробляти та впроваджувати стратегії, що дозволяють зберігати конкурентоспроможність і здатність до швидкої адаптації. Підприємства стикаються з необхідністю комплексного підходу до цифрової трансформації, що враховує інтеграцію новітніх технологій, адаптацію стратегій, управління змінами, гнучкість структур, забезпечення кібербезпеки, екологічні та соціальні аспекти. Такий підхід сприяє забезпеченню ефективного стратегічного управління і досягненню довгострокового розвитку бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічному управлінню в умовах цифрової трансформації присвячена значна кількість публікацій вітчизняних та закордонних науковців, з-поміж яких Г.М. Дергачова, Я.О. Колешня [1], А.Я. Джалілов [2], В.М. Кочетков, О.О. Мусієнко [3], А.І. Крисоватий, О.М. Сохацька, І.В. Скавронська [4], Б.К. Альнуаймі, П. Будхвар, Т.З. Гвініашвілі, Т.В. Гринько, Б.І. Дубик, Ш. Жень, А. Корреані, А. де Масіс, А. Наталіккйо, А.М. Петруццеллі, Н.М. Польова, С.К. Сінгх, Р.А. Тойбнер, І.В. Токмакова, Ф. Фрагіні, Я. Штокхінгер. У багатьох роботах підкреслюється, що традиційні методи стратегічного управління стають все менш ефективними в умовах швидкого розвитку технологій та нестабільності зовнішнього середовища, а отже, виникає потреба в розробці нових методологічних основ для стратегічного управління. Цифрова трансформація є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємств, що потребує змін у стратегічному плануванні та відповідних управлінських підходах.

У наявних публікаціях детально досліджені виклики цифрової трансформації, складові цифрової стратегії підприємств. Водночас певні питання потребують додаткового опрацювання. Зокрема, доцільно здійснити поглиблене дослідження процесів управління змінами, що виникають унаслідок цифрової трансформації, та детально розглянути комплексний підхід до цифрового стратегічного управління, який передбачає адаптацію стратегій, управління змінами, корпоративне

навчання та розвиток, забезпечення кібербезпеки, екологічні та соціальні аспекти.

**Метою статті** є дослідження тенденцій у впровадженні сучасних технологій та визначення пріоритетних методів управління, що сприяють своєчасній адаптації підприємств до змін.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація є важливою складовою стратегічного управління. Впровадження цифрових рішень, зокрема великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), інтернету речей (IoT), децентралізованих мереж (Web 3.0), доповненої реальності (AR) тощо, допомагає підприємствам адаптуватися до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі та активно впливати на формування власної майбутньої траєкторії розвитку.

Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впливати на формування власної майбутньої траєкторії розвитку. Особлива увага повинна бути приділена стійким інноваціям, які сприяють не лише економічному зростанню, але й збереженню навколишнього середовища. Це передбачає впровадження екологічно чистих технологій, зниження викидів та відходів, а також підвищення енергоефективності.

Цифрова трансформація як процес переходу від оптимізації до цифрової економіки досить часто починається як реакція на змінні запити споживачів – з метою оптимізації взаємодії з ними, більш швидкого та повного задоволення потреб, формування бази інформації про клієнта, її обробки [5].

Варто відзначити, що технологічний розвиток є мультидисциплінарним явищем, що включає інновації у різноманітних сферах, взаємодія між якими призводить до синергетичного ефекту. Важливою особливістю сучасного технологічного прогресу є його швидкість та масштаб. Раніше технологічні інновації могли поширюватися протягом десятиліть, але у теперішній час сучасні технології впроваджуються значно швидше. Це створює як можливості, так і виклики для бізнесу. Організації повинні бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін, впроваджуючи нові технології та інтегруючи їх у свою діяльність. Це вимагає наявності відповідних ресурсів, знань та навичок, а також готовності до постійного навчання та інновацій.

Передусім розглянемо зв'язки та взаємодії між ключовими елементами цифрової трансформації і технологічного прогресу в контексті стратегічного управління (рис. 1).

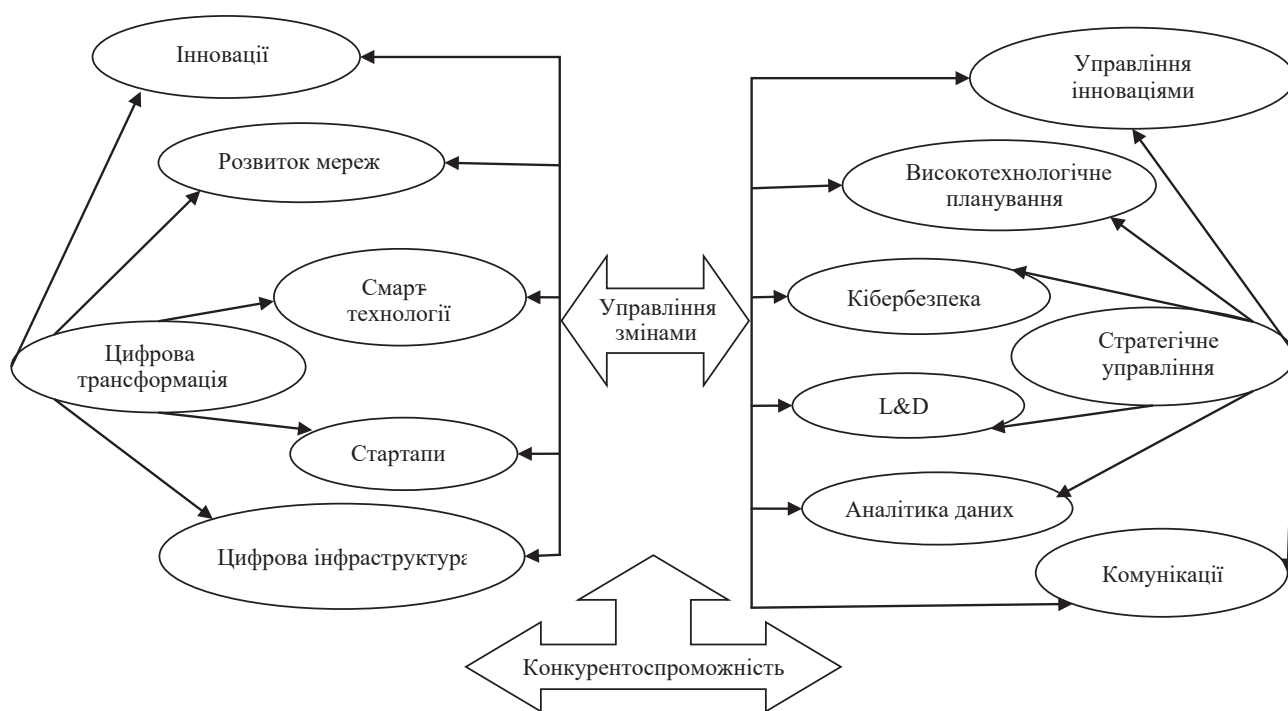


Рис. 1. Взаємодія між елементами цифрової трансформації

Джерело: [1–8]

Рис. 1 демонструє, як елементи цифрової трансформації взаємодіють один з одним і впливають на стратегічне управління підприємствами в сучасних умовах:

- цифрова трансформація – є ключовим сегментом сучасного бізнес-ландшафту, впливає на всі аспекти організаційної діяльності, вимагаючи переосмислення бізнес-моделей, процесів, продуктів і послуг через цифрові технології. Потребує стратегічного підходу до впровадження технологій, що може підвищити ефективність та інноваційність;

- інноваційні технології – пропонують нові можливості для автоматизації, оптимізації процесів і персоналізації взаємодії з клієнтами. Зокрема штучний інтелект може значно підсилити аналітичні можливості, допомагаючи ухвалювати рішення на основі даних, що є ключовим аспектом стратегічного управління;

- стартапи і Смарт-технології – часто є джерелами інновацій і можуть стимулювати корпоративні стратегії через партнерства або інкубаційні програми. Смарт-технології, такі як IoT, інтернет військових речей (IoMT), цифровий двійник та автоматизовані системи, які відіграють важливу роль у розвитку «розумних» операцій і послуг;

- розвиток мереж та Інфраструктурні зміни – створення надійної IT-інфраструктури є критично важливим для успішної цифрової трансформації. Вдосконалення мереж сприяє підвищенню зв'язності та масштабованості

операцій, що є ключовими факторами для глобального бізнесу. Розвинена мережа дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати комунікацію та забезпечити безперебійний доступ до ресурсів і даних у будь-який час та з будь-якого місця;

- високотехнологічне планування дозволяє організаціям розробляти та впроваджувати стратегії, які сприяють довгостроковій стійкості та розвитку. Це передбачає інтеграцію передових технологій у процеси управління, що допомагає компаніям швидше реагувати на зміни ринку та отримувати конкурентні переваги [9]. Завдяки високотехнологічному плануванню організації можуть прогнозувати тенденції, адаптувати свої стратегії до нових умов і впроваджувати інноваційні рішення, що забезпечують ефективну реакцію на виклики і зміцнюють їхні позиції на ринку;

- стратегічне управління – це процес, що інтегрує всі елементи, визначаючи пріоритети у виборі, впровадженні та використанні технологій для досягнення бізнес-цілей. Ефективне стратегічне управління забезпечує узгодженість цифрової трансформації зі загальною стратегією і цілями організації, сприяючи її розвитку і зростанню в динамічному бізнес-середовищі;

- конкурентоспроможність забезпечує здатність підприємств ефективно конкурувати на ринку, відповідаючи на виклики і використовуючи можливості для розвитку.

Цифрова трансформація передбачає використання новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, аналітика даних, штучний інтелект та інші інноваційні інструменти. Ці технології забезпечують зменшення витрат на операційні процеси, підвищення точності та швидкості обробки інформації, а також поліпшення якості обслуговування клієнтів. Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам модернізувати свої бізнес-процеси, підвищити ефективність і швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Завдяки цьому підприємства мають змогу оптимізувати свої ресурси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність, що позитивно впливає на конкурентоспроможність.

Окрім того, цифрові технології надають імпульс для інновацій і розвитку бізнесу. Вони дозволяють підприємствам створювати нові продукти і послуги, розширювати ринки збуту та впроваджувати нові бізнес-моделі. Проте для того щоб ці технології приносили користь, їх необхідно інтегрувати в стратегічне управління підприємства. Результатом інтеграції цифрової трансформації бізнесу в стратегічне управління є підвищення конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності, оптимізації витрат, поліпшення обслуговування клієнтів та інноваційного розвитку. У кінцевому підсумку, цифрова трансформація дозволяє підприємствам займати провідні позиції на ринку, забезпечуючи їм сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Інтеграція цифрових рішень у стратегічне управління означає перепроектування бізнес-процесів і стратегічних ініціатив з урахуванням нових технологічних можливостей. Це передбачає адаптацію бізнес-моделей, оновлення стратегічних цілей, створення гнучких процесів та структур, здатних швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Таким чином, цифрова трансформація та її інтеграція у стратегічне управління є важливими факторами для забезпечення

конкурентних переваг і розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Вони дозволяють ефективно використовувати новітні технології для покращення операцій, створення нових можливостей і забезпечення сталого розвитку.

З огляду на вищевикладене, стає очевидним, що для розвитку підприємств у сучасних реаліях потрібен комплексний підхід до впровадження технологічних змін у стратегічний контекст. Стратегічне управління, яке об'єднує всі зазначені елементи, дозволяє ефективно керувати вибором, впровадженням та використанням технологій для досягнення бізнес-цілей. Це передбачає не лише вибір відповідних технологій, але й їх інтеграцію в усі аспекти бізнес-діяльності, що сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства.

Розглянемо вектори розвитку стратегічного управління (табл. 1).

Табл. 1 відображає ключові напрями розвитку стратегічного управління та їх роль у забезпеченні розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Методи управління відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості та адаптивності організацій, що сприяє їх стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Пріоритетними методами управління є:

- аджайл (Agile) методологія, орієнтована на гнучкість і швидке реагування на зміни, ця методологія дозволяє організаціям оперативно адаптуватися до нових викликів, застосовуючи ітераційний підхід до розробки та впровадження проєктів;
- Lean-управління, зосереджене на підвищенні ефективності шляхом усунення втрат і оптимізації процесів, що дозволяє компаніям швидше впроваджувати інновації і реагувати на зміни в ринковому середовищі;
- дизайн-мислення, фокусується на глибокому розумінні потреб клієнта та креативному вирішенні проблем, що сприяє розробці продуктів і послуг, які краще відповідають вимогам ринку;

Таблиця 1

### Вектори розвитку стратегічного управління

Вектор розвитку	Опис
Цифрова трансформація	Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та інтернет речей, що дозволяє підприємствам бути більш адаптивними
Модернізація управлінських структур	Адаптація організаційних структур для підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень, що є важливим в умовах складного бізнес-середовища
Адаптація до ринкових змін	Постійний моніторинг і швидке реагування на зміни в ринкових умовах, що дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі

Джерело: розроблено на основі рис. 1

- технологічне партнерство та співпраця, участь у стратегічних партнерствах з іншими компаніями для спільного використання ресурсів і обміну знаннями, що розширює можливості організації у впровадженні інновацій.

Для ефективної адаптації до змін підприємства повинні використовувати такі гнучкі методи управління, як:

- регулярне оновлення стратегічних планів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі дозволяє швидко реагувати на нові виклики та можливості;

- впровадження гнучких організаційних структур, що дозволяє швидко змінювати ролі та обов'язки співробітників відповідно до нових вимог;

- заохочення інновацій та творчого підходу до вирішення проблем допомагає знаходити нові шляхи розвитку та адаптації;

- забезпечення відкритої та прозорої комунікації всередині організації сприяє швидкому обміну інформацією та прийняттю рішень;

- постійне навчання співробітників новим навичкам та знанням, що забезпечує їх готовність до змін;

- регулярний моніторинг зовнішнього середовища та аналіз внутрішніх процесів дозволяє виявляти потенційні загрози та можливості.

Слід також зауважити, що деякі підприємства стикаються з труднощами при адаптації до нових умов через такі причини:

- стійкість до змін – організаційна культура, що не підтримує інновації, може створювати опір нововведенням; співробітники можуть відчувати страх перед невідомим або втрату стабільності [10];

- недостатня гнучкість – жорсткі організаційні структури та процеси можуть ускладнювати швидке реагування на зміни; бюрократичні процедури часто заважають адаптації;

- відсутність ресурсів – недостатність фінансових, людських або технологічних ресурсів може обмежувати здатність компанії впроваджувати необхідні зміни, особливо в малих та середніх підприємствах [11];

- низький рівень комунікації – відсутність відкритої комунікації всередині організації може призводити до непорозумінь та опору змінам, а співробітники можуть не розуміти цілей та переваг нововведень;

- недостатнє навчання та розвиток – підприємства, які не інвестують у навчання та розвиток (L&D) своїх співробітників, можуть зіткнутися з недостатньою обізнаністю навичок та знань для адаптації [5];

- відсутність лідерства – недостатня комунікація щодо цілей і напрямів змін, що призводить до нерозуміння та опору з боку співробітників.

Цифрове стратегічне управління вимагає застосування конкретних методів та інструментів, які забезпечують ефективну інтеграцію технологій у бізнес-процеси.

Одним із основних методів цифрового стратегічного управління є інтеграція технологій на основі бізнес-аналітики. Це передбачає використання аналітичних інструментів, таких як Power BI, Tableau, Google Analytics, для збору, обробки та аналізу даних, що генеруються у процесі діяльності компанії. Застосування цих інструментів дозволяє керівникам отримувати детальну інформацію про стан бізнесу в реальному часі, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналітика на основі даних допомагає визначати найбільш ефективні напрями розвитку, оцінювати результати впровадження нових технологій і коригувати стратегії в залежності від змін ринкових умов.

Ще одним важливим методом є автоматизація бізнес-процесів. Інструменти, такі як UiPath, Blue Prism та Automation Anywhere, дозволяють значно підвищити ефективність виконання рутинних завдань, скоротити час на їх виконання та знизити ризики, пов'язані з людським фактором. Автоматизація сприяє оптимізації операційних процесів, зменшенню витрат на їх виконання і підвищенню точності та якості виконуваних завдань. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам зосередитися на стратегічних питаннях, таких як розвиток нових продуктів і послуг, поліпшення взаємодії з клієнтами та вихід на нові ринки.

Інтеграція хмарних технологій є ще одним важливим методом цифрового стратегічного управління. Використання платформ, таких як Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure тощо, надає компаніям можливість швидко масштабувати свої ІТ-ресурси, забезпечувати доступність даних та додатків з будь-якої точки світу, а також підвищувати безпеку інформаційних систем. Хмарні технології забезпечують гнучкість і адаптивність, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та швидко впроваджувати інновації.

Забезпечення кібербезпеки також є ключовим методом цифрового стратегічного управління. Використання інструментів, таких як FireEye, Symantec тощо, дозволяє захищати інформаційні системи від кібератак, забезпечувати безперервний моніторинг загроз

і швидко реагувати на інциденти. Захист даних та інформаційних систем є критично важливим аспектом у сучасному бізнес-середовищі, оскільки будь-які порушення можуть призвести до значних фінансових втрат та шкоди репутації компанії.

Окрім того, управління інноваціями є важливою складовою цифрового стратегічного управління. Інструменти, такі як IdeaScale та Spigit, допомагають підприємствам систематизувати процес генерації, оцінки та впровадження нових ідей. Вони сприяють активному залученню співробітників і клієнтів до процесу інновацій, що дозволяє компаніям виявляти нові можливості для розвитку і реалізовувати найбільш перспективні ідеї. Управління інноваціями дозволяє створювати культуру постійного вдосконалення, що є необхідним для успішного функціонування в умовах змінного технологічного ландшафту.

Таким чином, цифрове стратегічне управління вимагає комплексного підходу, який передбачає використання аналітичних інструментів, автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію хмарних технологій, забезпечення кібербезпеки та управління інноваціями. Застосування цих методів дозволяє підприємствам ефективно інтегрувати технології у свої бізнес-процеси, що забезпечує їхню конкурентоспроможність, стійкість та здатність до адаптації в умовах постійних змін.

**Висновки.** Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації вимагає постійного оновлення знань, адаптації до нових технологій та інноваційного підходу до ведення бізнесу, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства в сучасних реаліях.

Цифрова трансформація забезпечує підприємствам можливість підвищити конкурентоспроможність, ефективність та адаптивність через впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, інтернет речей і хмарні обчислення. Успішна інтеграція цих технологій допомагає підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати, підвищувати продуктивність і якість обслуговування клієнтів.

Однак, для ефективної реалізації цифрової трансформації підприємства стикаються з численними викликами, які потребують комплексного підходу. Це передбачає необхідність адаптації організаційних структур і стратегій до нових умов, управління змінами, забезпечення гнучкості в бізнес-процесах і структуруванні, а також забезпечення кібербезпеки. Також актуально інвестування в навчання і розвиток співробітників, щоб забезпечити готовність підприємств до впровадження нових технологій і змін.

#### Список використаних джерел:

1. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 280–290.
2. Джалілов А.Я. Інституційна система фрагментарного міжнародного виробництва транснаціональних фірм. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 36–40.
3. Кочетков В.М., Мусієнко О.О. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки країни. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2001>
4. Крисоватий А.І., Сохацька О.М., Скавронська І.В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія / за наук. ред. А.І. Крисоватого та О.М. Сохацької. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. 480 с.
5. Коваленко С. Великі зміни у компанії часто радять розпочати із культури. У чому складність цього підходу. URL: <https://forbes.ua/leadership/veliki-zmini-u-kompanii-chasto-radyat-rozprochati-iz-kulturi-uchomu-skladnist-tsogo-pidkhotu-08022022-3550>
6. Rubmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx)
7. Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. 35 p. URL: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
8. Ягорі Я. Десять найбільш очікуваних технологічних новинок 2024 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/5/708403/>
9. Костьов'ят Г.І., Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Modern Economics*. 2018. № 10. С. 108–116. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-11)
10. Центр розвитку інновацій. Як українській бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. URL: [https://lb.ua/blog/cid\\_center/626058\\_yak\\_ukrainskiy\\_biznes\\_adaptuyetsya.html](https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuyetsya.html)
11. Як український бізнес адаптується до нових умов. URL: <https://www.management.com.ua/partners/2024/06/10/yak-ukrayinskij-biznes-adaptuyetsya-do-novih-umov/>

**References:**

1. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 17, pp. 280–290. (in Ukrainian)
2. Dzhaliilov A. Ya. (2015) Instytutsiina systema frahmentarnoho mizhnarodnoho vyrobnytstva transnatsionalnykh firm [Institutional system of fragmented international production by transnational firms]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 36–40. (in Ukrainian)
3. Kochetkov V. M., Musiienko O. O. (2013) Rozvytok ukrainskykh TNK yak faktor rostu ekonomiky krainy [Development of Ukrainian MNCs as a factor in the state's economic growth]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2001> (in Ukrainian)
4. Krysovatyi A. I., Sokhatska O. M., Skavronska I. V. and others. (2018) Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiinykh potokiv: monograph [The fourth industrial revolution: shifting directions of international investment flows] / Edited by A. I. Krysovatyi and O. M. Sokhatska. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 480 p. (in Ukrainian)
5. Kovalenko S. (2022) Velyki zminy u kompanii chasto radiat rozpochaty iz kultury. U chomu skladnist tsoho pidkhodu [Major changes in a company are often advised to begin with culture. What are the challenges of this approach?]. Available at: <https://forbes.ua/leadership/veliki-zmini-u-kompanii-chasto-radyat-rozpochati-iz-kulturi-u-chomu-skladnist-tsogo-pidkhodu-08022022-3550> (in Ukrainian)
6. Rubmann M. (2015) Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. Available at: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx)
7. Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). New York: United Nations. 35 p. Available at: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
8. Yahori Ya. (2024) Desiat naibilsh ochikuvanykh tekhnolohichnykh novynok 2024 roku [The ten most anticipated technological innovations of 2024]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/5/708403/> (in Ukrainian)
9. Kostovyat H. I. (2018) Priorytetni napriamy rozvytku stratehichnoho menezhmentu v Ukraini [Priority directions for the development of strategic management in Ukraine]. *Modern Economics*, no. 10, pp. 108–116. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-11). (in Ukrainian)
10. Innovation Development Centre (2024) Yak ukrainskii biznes adaptuietsia ta vidnovliuietsia pid chas viiny: rezultaty doslidzhennia u kvitni – travni 2024 roku [How Ukrainian business adapts and recovers during the war: results of the study in April – May 2024]. Available at: [https://lb.ua/blog/cid\\_center/626058\\_yak\\_ukrainskiy\\_biznes\\_adaptuietsya.html](https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html) (in Ukrainian)
11. Yak ukrainskyi biznes adaptuietsia do novykh umov [How Ukrainian business adapts to new conditions]. Available at: <https://www.management.com.ua/partners/2024/06/10/yak-ukrayinskij-biznes-adaptuyet-sya-do-novih-umov/> (in Ukrainian)