



УДК 658

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-211-222](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-211-222)

Артюшок Вікторія Станіславівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, проректор з навчально-методичної роботи та якості освіти, ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, <https://orcid.org/0000-0003-4812-1613>

Гринчук Юлія Сергіївна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

Сігасва Тетяна Євгеніївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Навчально-науковий інститут менеджменту та маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-0948-7233>

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. Адаптація стратегічного менеджменту до викликів глобальної нестабільності, особливо в Україні, стає вкрай важливим завданням для забезпечення стійкості бізнесу. Під час війни, коли економічні, політичні та будь-які інші умови є турбулентними, компанії мають бути готовими швидко переглядати свої стратегії і реагувати на ці виклики. Отже, метою дослідження стало визначення шляхів адаптації стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. Дослідження проводилося з використанням методів наукового пізнання, а саме опису, аналізу, методів індукції і дедукції, а також методів структурування та групування. В результаті проведеного дослідження окреслено основні проблеми реалізації управлінських стратегій у сучасних компаніях, зокрема в умовах глобальних змін і кризових ситуацій. З'ясовано, що процес забезпечення надійного стратегічного менеджменту в умовах, де людський чинник має великий вплив, є складним і вимагає чіткої координації та вимірювання, які відіграють головну роль у досягненні запланованих результатів. Також було систематизовано поширені цифрові рішення, які сучасні підприємства активно інтегрують у стратегічний менеджмент, такі як штучний інтелект (AI), використання великих даних, блокчейн-технології, Інтернет речей (IoT) і хмарні обчислення (Cloud Computing). Особливу увагу було приділено формуванню та реалізації управлінських стратегій на українських підприємствах в умовах адаптації до сучасних викликів. З'ясовано, що українські компанії стикаються з певними





труднощами через нестабільну економічну ситуацію, триваючі бойові дії і глобальні економічні зміни. Відзначено, що для подолання цих труднощів підприємства змушені застосовувати інноваційні та цифрові підходи в стратегічному управлінні. Наголошено, що успішні стратегії компаній в Україні ґрунтуються на інтеграції цифрових рішень і збереженні ефективності навіть в умовах обмежених ресурсів. Подальші дослідження можуть бути спрямованими на більш детальний аналіз цифрових рішень а стратегічному менеджменті українських компаній, а також на з'ясування проблем його адаптації в українських реаліях.

Ключові слова: криза, стратегічне планування, цифрові рішення, штучний інтелект, управлінські стратегії

Artiushok Viktoriia Stanislavivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Vice-Rector for Academic Affairs and Quality of Education, Private Higher Education Establishment “Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”, Rivne, <https://orcid.org/0000-0003-4812-1613>

Grynychuk Yulia Serhiivna Doctor of Economics, Professor, Head of the Management Department, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

Sigaieva Tetiana Yevheniivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Logistics and Innovation Department, Educational and Research Institute of Management and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-0948-7233>

ADAPTING STRATEGIC MANAGEMENT TO THE CHALLENGES OF GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY

Abstract. Adaptation of strategic management to the challenges of global instability, especially in Ukraine, is becoming extremely important for business sustainability. In times of war, when economic, political and any other conditions are turbulent, companies must be prepared to quickly revise their strategies and respond to these challenges. The study aims to identify ways to adapt strategic management to the challenges of global economic instability. The study was conducted using the methods of scientific knowledge, namely description, analysis, induction and deduction methods, as well as structuring and grouping methods. As a result of the study, the author outlines the main problems of implementing management strategies in modern companies, in particular in the context of global changes and crisis situations. It is found that the complexity and need to ensure reliable strategic management in an environment where the human factor is clearly



expressed, coordination and measurement play a major role in achieving the planned results. The study also systematized common digital solutions that modern enterprises are actively integrating into strategic management, such as artificial intelligence (AI), big data, blockchain technologies, the Internet of Things (IoT), and cloud computing. The author paid special attention to the formation and implementation of management strategies at Ukrainian enterprises in the context of adaptation to modern challenges. It is found that Ukrainian companies face certain difficulties due to the unstable economic situation, military conflicts and global economic changes. It is noted that to overcome these difficulties, enterprises are forced to apply innovative and digital approaches to strategic management. It is emphasized that successful strategies of companies in Ukraine are based on the integration of digital solutions and maintaining efficiency even in the face of limited resources. Further research may be aimed at a more detailed analysis of digital solutions in the strategic management of Ukrainian companies, as well as at identifying the problems of its adaptation to Ukrainian realities.

Keywords: crisis, strategic planning, digital solutions, artificial intelligence, management strategies

Постановка проблеми. Для України сьогоднішнього головним викликом стала війна та її масштабні наслідки, які зачіпають практично всі сфери життя. Сучасна криза, спричинена воєнними діями, є унікальною за своїм масштабом і характером, вона впливає на економічний розвиток, соціальну стабільність, безпеку і психологічний стан населення. В таких умовах стратегічне управління набуває особливої важливості, адже йдеться не лише про адаптацію до кризи, але і про планування відновлення країни в довгостроковій перспективі.

Реалізація будь-якої стратегії антикризового управління залежить як від компетентностей менеджерів, так і фінансових можливостей компанії.

Останні кілька років показали, що далеко не всі сучасні компанії можуть впоратися із складним процесом управління в умовах кризи. Кожен менеджер діє в інтересах своєї компанії, але не кожен має достатні фінансові та матеріальні ресурси, а також інтелектуальний науковий потенціал для досягнення цієї мети. Для деяких компаній наслідки є вкрай серйозними, для інших — відносно прийнятними [1].

Таким чином, стратегічний менеджмент в Україні потребує не лише вміння реагувати на кризу, але й проактивного підходу, здатності передбачити можливі загрози і вміння швидко адаптувати внутрішні процеси для забезпечення стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у теоретико-методологічні й емпіричні дослідження стратегічного менеджменту в системі управління підприємствами та бізнес-процесами можна знайти у наукових розвідках вітчизняних і закордонних дослідників. Зокрема, В. Терзієв акцентував увагу на важливості стратегічного управління в умовах глобальних





криз, зазначивши, що для організацій важливо мати гнучкі стратегії, які здатні адаптуватися до змінних зовнішніх чинників, таких як економічні кризи або пандемії. Дослідник зробив висновок, що організації, які мають здатність адаптувати свої стратегії до цих умов, зберігають свою стійкість і мають конкурентні переваги [1].

Таку саму думку розділяють Т. Данко та ін., вказуючи на специфічні стратегії управління, що застосовуються під час війни. В таких умовах підприємства мають бути здатні зберігати функціональність і оптимізувати управлінські процеси, незважаючи на обмеження та нестабільність. Також було наголошено на важливості розвитку антикризового управління та збереження ефективної командної роботи в умовах обмежених ресурсів [2].

Водночас А. Карр звернув увагу на чинник часу при стратегічному плануванні, підкреслюючи, що стратегічні рішення мають враховувати як короткострокові, так і довгострокові перспективи. Він зазначив, що організації, які враховують тимчасові феномени в своїх стратегіях, мають перевагу в умовах невизначеності, адже це дозволяє ефективніше прогнозувати ризики та приймати більш обґрунтовані рішення [3].

З огляду на це, І. Бадер наголосив на важливості інтеграції новітніх технологій в управлінські стратегії. Він довів, що в умовах глобалізації і цифровізації підприємства повинні адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародному рівні [4].

Водночас, Ю. Фролов звернув увагу на цифрові рішення в управлінні бізнес-процесами, підкреслюючи їх важливість для оптимізації і підвищення ефективності діяльності організацій. Він з'ясував, що впровадження цифрових рішень є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності, зокрема для малих і середніх підприємств [5].

У контексті глобалізації стратегічного управління Н. Грибанов дослідив виклики, з якими стикаються організації, що працюють на міжнародних ринках. Автор наголосив, що на тлі глобалізаційних процесів важливо приймати рішення, які відповідають міжнародним стандартам і мають здатність адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища [6].

Т. Гвініашвілі додала до цієї дискусії, що стратегічне управління має змінюватися відповідно до розвитку цифрової економіки, тому підприємства повинні адаптувати свої стратегії, щоб відповідати вимогам цифрової трансформації [7].

На важливості стратегічного управління в умовах інноваційних процесів наголошено у статті С. Лавриненко та А. Зелінської, оскільки правильне управління інноваційними процесами є необхідним для забезпечення стійкості та розвитку підприємств в умовах технологічних змін [8].

Отже, спираючись на опубліковані дослідження науковців, можна стверджувати, що проблеми стратегічного менеджменту в умовах сучасних викликів потребують додаткових розвідок та осучаснення.



Мета статті полягає у висвітленні напрямів адаптації стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. Завдання, поставлені перед дослідженням, зведені до наступних:

1. Окреслити проблеми реалізації управлінських стратегій в сучасних компаніях.
2. Систематизувати поширені цифрові рішення, які сучасні підприємства інтегрують у стратегічний менеджмент.
3. З'ясувати особливості формування та реалізації управлінських стратегій на українських підприємствах в умовах адаптації до сучасних викликів невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний менеджмент — це процес, в якому керівництво компанії формує та реалізує основні цілі й ініціативи на користь зацікавлених сторін, беручи до уваги доступні ресурси та аналізуючи конкурентне внутрішнє і зовнішнє середовище [1].

В межах компанії стратегічний менеджмент виконує вкрай важливу функцію, формуючи як формулювання стратегій, так і тактики для досягнення організаційних цілей. Основна мета стратегічного менеджменту — визначення та опис стратегій, які менеджери можуть застосовувати для підвищення продуктивності та отримання конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Хоча за формування стратегії компанії відповідає здебільшого керівництво вищої ланки, цей процес часто також забезпечують зусилля менеджерів середньої ланки та лінійних працівників.

Таким чином, відповідальність за стратегію може поширюватися на кількох лідерів, крім генерального директора. Реалізація стратегічного менеджменту підтримує здатність компанії долати бізнес-виклики, досягати своїх цілей і забезпечувати довготривалий успіх. Завдяки розумінню компонентів стратегічного менеджменту організації можуть посилити прийняття рішень, адаптуватися до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного швидкоплинного бізнес-середовища. Цей підхід підвищує здатність компанії передбачати та задовольняти несподівані внутрішні потреби або конкурентний тиск. Більш того, керівники, які оцінюють зовнішнє середовище та навчаються на попередніх стратегіях, можуть ефективніше формувати майбутнє компанії, спрямовуючи дії працівників для досягнення успіху організації.

Нині в компаніях стратегічний менеджмент та його ефективне виконання залишаються одними з найскладніших завдань, попри великі інвестиції в ці процеси. Згідно з дослідженням Bridges Business Consulting, лише 2% керівників упевнені, що зможуть досягти 80–100% своїх стратегічних цілей, хоча 80% вважають, що їхні компанії добре розробляють стратегії. Проте тільки 44% переконані, що мають відповідні механізми для успішної реалізації своїх планів. Додатково, 61% керівників не почуваються готовими до стратегічних викликів після отримання вищих посад, що підкреслює їхню підготовленість до складної відповідальності за впровадження змін. Навіть



якщо компанія розробила добре сформульовану стратегію, це не гарантує її успіху: 67% таких стратегій зазнають невдачі через слабке виконання, а 4,5% потенціалу втрачається через неналежне планування дій. Крім того, відсутність координації між підрозділами є суттєвою перешкодою, яку 30% керівників називають головною [9] (рис. 1).

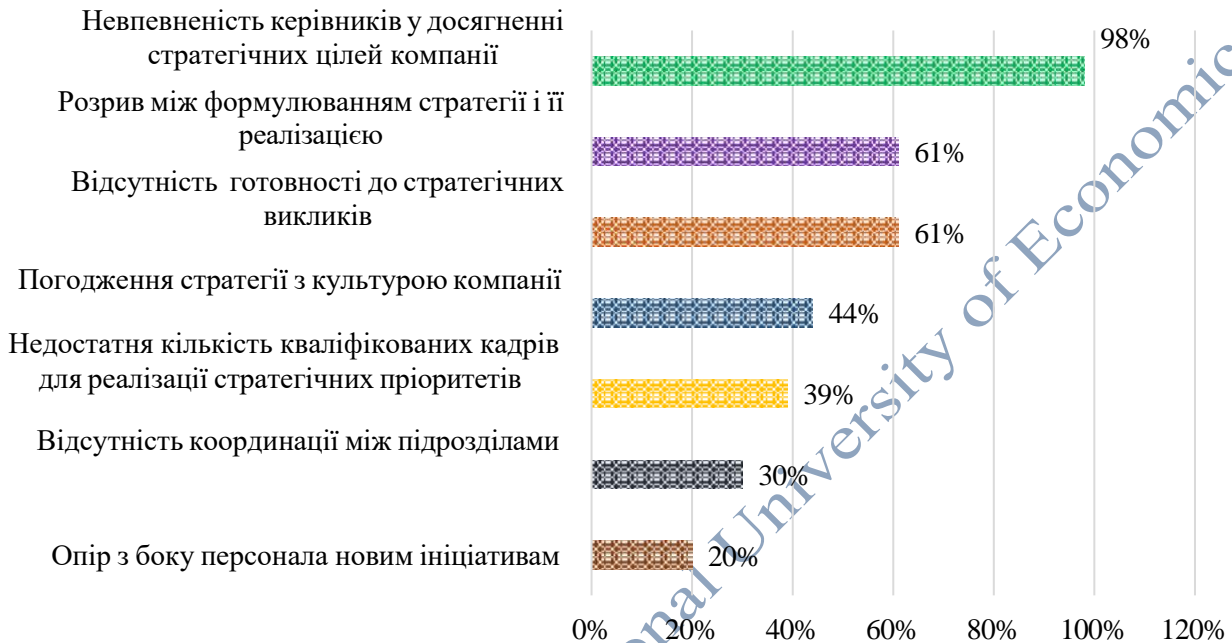


Рис. 1. Проблеми реалізації управлінських стратегій в сучасних компаніях

Джерело: побудовано авторами на основі [9].

Ще одна важлива проблема — розрив між формулюванням стратегії і її реалізацією, який 61% опитаних вважають складним для подолання. Найчастіше це пов'язано з недостатньою комунікацією, лідерством і непридатними методами оцінки, що заважає успіху ініціатив. Більше того, лише 41% респондентів впевнені, що в їхніх компаніях вистачає кваліфікованих кадрів для реалізації стратегічних пріоритетів, а 18% організацій ставлять на перший план наймання працівників з необхідними навичками для досягнення цілей.

Організаційна синергія свідчить, що 20% працівників активно чинять опір новим ініціативам, а 45% керівників вважають, що забезпечення виконання завдань співробітниками є великим викликом. Погодження стратегії з культурою компанії залишається складним завданням для 44% керівників, а для 25% з них вимірювання ефекту від упровадження стає значною проблемою. Лише 22% співробітників визнають, що лідери забезпечують чіткий напрямок для організації, що ускладнює формування єдиного стратегічного курсу.

В цілому, ці дані ілюструють складність і об'єктивну потребу в забезпеченні надійного стратегічного менеджменту та виконання рішень в умовах, де людський чинник, координація і вимірювання відіграють провідну роль у



досягненні запланованих результатів [9].

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Google Trends за останні 5 років демонструє певні коливання популярності для терміну «діджиталізація в бізнесі» в пошукових запитах (рис. 2). З 2021 року можна спостерігати загальну тенденцію до зростання інтересу, зокрема періодичні піки, які відображають збільшення уваги до цифрових рішень і технологій у бізнесі під впливом зовнішніх чинників, таких як зміни в економічних умовах та актуалізація теми цифрової трансформації. У 2023 та 2024 роках рівень інтересу стабілізується на доволі високому рівні, що підкреслює актуальність проблем цифровізації для компаній. Така ситуація сигналізує про необхідність залучення топ-менеджменту для впровадження й оптимізації цифрових стратегій, оскільки цифрові інструменти стають критично важливими для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

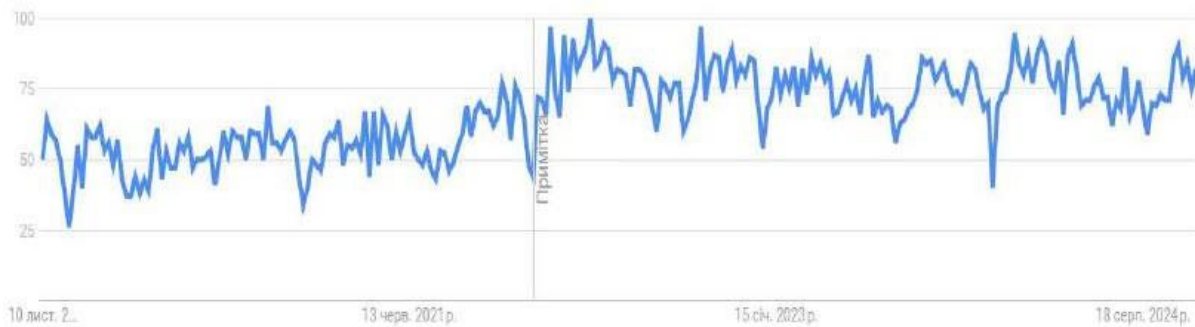


Рис. 2. Динаміка пошукових запитів «діджиталізація в бізнесі» за 2019–2024 рр.

Джерело: складено авторами на основі [10].

Отже, аналіз популярності пошукового запиту «діджиталізація в бізнесі» свідчить про його стійке зростання актуальності цієї проблеми впродовж останніх років, що підкреслює важливість цифрових технологій для сучасних підприємств і вказує на необхідність залучення менеджменту до процесів цифрової трансформації. Діджиталізація стає стратегічним пріоритетом, адже саме через інтеграцію цифрових рішень компанії можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, адаптивність та ефективність.

В таблиці 1 систематизовано поширені цифрові рішення, які сучасні підприємства інтегрують у стратегічний менеджмент, як якісний інструмент адаптації до викликів сучасності.



Таблиця 1

Поширені цифрові рішення, які сучасні підприємства інтегрують у стратегічний менеджмент

Цифрові рішення	Опис	Переваги
Штучний інтелект (AI)	Технологія, що дає змогу комп'ютерам виконувати завдання, які раніше потребували людського інтелекту, наприклад, розпізнавання мови, ухвалення рішень і прогнозування результатів. За даними на 2024 рік 40% компаній у світі вже використовують AI, а 82% досліджують його можливості [11].	Швидке ухвалення рішень, автоматизація операцій, підвищення ефективності. Великі підприємства застосовують AI у два рази частіше, ніж малі. Лідером з упровадження є Індія (59% компаній). Світовий ринок AI зростає до \$1,85 трлн до 2030 року [11].
Використання великих даних	Технологія для обробки та аналізу значних обсягів інформації, що дозволяє отримувати глибші інсайти і покращувати процес ухвалення рішень. Ринок стабільно зростає, і в 2023 році досяг \$70 млн [12].	Підвищення продуктивності, оптимізація процесів, ухвалення рішень на основі даних. Розширення сфери використання великих даних сприяє персоналізації послуг і прогнозуванню. Ринок зріс із \$7,6 млн у 2011 році до \$70 млн у 2023 році [12].
Блокчейн-технології	Децентралізована технологія для зберігання та передачі даних, що забезпечує надійність транзакцій і прозорість. Використовується у фінансовій сфері, логістиці, медицині тощо. Інвестиції зросли з \$0,95 млрд у 2017 році до \$19 млрд у 2024 році [13].	Захист даних, прозорість операцій, зменшення потреби в посередниках. Блокчейн знаходить застосування в багатьох галузях. Очікується, що до 2024 року витрати на блокчейн становитимуть \$19 млрд, що підтверджує його значущість для бізнесу [13].
Інтернет речей (IoT)	Технологія, що з'єднує фізичні пристрої в мережу для обміну даними. Кількість IoT-пристроїв зросла з 10 млрд у 2019 році до 18,8 млрд у 2024 році. Завдяки 5G до 2030 року кількість таких пристроїв досягне 41,1 млрд [14].	Підвищення ефективності, автоматизація рутинних процесів, оптимізація моніторингу та керування виробничими системами. IoT дає змогу знижувати витрати і підвищувати якість за рахунок збору точних даних у реальному часі.
Хмарні обчислення (Cloud Computing)	Технологія, що надає доступ до даних і додатків через інтернет. У 2023 році витрати на хмарну інфраструктуру досягли \$270 млрд, що на \$45 млрд більше, ніж у попередньому році. Попит зростає завдяки потребам у сучасних рішеннях для обробки даних [1].	Скорочення витрат на IT-інфраструктуру, масштабованість, доступ до даних з будь-якої точки світу, підтримка бізнес-процесів. Хмарні рішення сприяють розвитку малого бізнесу, даючи доступ до передових технологій за відносно невеликі кошти.

Джерело: узагальнено авторами на основі [11–15].



Цифрові рішення допомагають сучасним компаніям швидко реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати та підвищити задоволення клієнтів. Сучасні керівники мають враховувати нові тенденції, щоб зберегти конкурентні переваги і забезпечити довгостроковий розвиток бізнесу в умовах постійних змін.

Тривалі бойові дії і зростаюче прагнення до інтеграції в європейську економічну спільноту змушують українські підприємства трансформувати власні підходи до управління та стратегічного планування.

В таблиці 2 наведено основні особливості формування і реалізації управлінських стратегій на українських підприємствах, враховуючи вплив військових дій, прискорену цифровізацію бізнес-процесів, необхідність забезпечення підвищених стандартів безпеки, орієнтацію на експорт та адаптацію до швидко змінюваного середовища. Наведені особливості відображають важливість підвищення гнучкості управлінських рішень і застосування нових підходів для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах кризових явищ в економіці.

Таблиця 2

Особливості формування та реалізації управлінських стратегій для українських підприємств в умовах адаптації до сучасних викликів і невизначеності

Особливості	Опис	Коментар автора
1	2	3
Вплив військового конфлікту	Українські підприємства змушені перебудувувати свої стратегії для роботи в умовах війни, що включає антикризове управління та здатність змінювати підходи у прийнятті рішень.	Війна вимагає від бізнесу швидкої реакції на ризики та застосування заходів для подолання кризи. Це сприяє формуванню нових управлінських навичок, які можуть стати перевагою для підприємств у подальшому розвитку.
Євроінтеграційні прагнення	Багато підприємств орієнтовані на відповідність європейським стандартам бізнесу та управлінським практикам, що спонукає до інтеграції з ринками ЄС.	Стратегії розвитку зосереджуються на доступі до європейських ринків і використанні переваг співпраці з ЄС. Це прискорює розвиток підприємств та сприяє їх здатності відповідати високим вимогам конкурентного середовища.
Цифровізація процесів	Зростає використання цифрових технологій, які сприяють ефективнішому виконанню внутрішніх процесів, підвищенню прозорості та якості управлінських рішень.	Впровадження цифрових рішень підвищує продуктивність і відкриває нові можливості для розвитку навіть у кризових умовах. Вважаємо, що цифрові інновації сприятимуть покращенню конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку.



Продовження таблиці 2

1	2	3
Орієнтація на стійкість і безпеку	Підприємства посилюють заходи безпеки, зокрема у сфері кібербезпеки, та впроваджують практики сталого розвитку для роботи в нестабільних умовах.	Фокус на безпеці дозволяє зменшити ризики та зберегти безперервність діяльності під час зовнішніх загроз. Посилена увага до захисту інформаційних систем і ресурсів формує нову культуру управління ризиками, що сприятиме тривалому успіху.
Державна підтримка та грантові програми	Багато українських компаній залучають державні та міжнародні гранти, що допомагає у виконанні стратегічних цілей і підтримці стабільності в складних умовах.	Програми допомоги стимулюють розвиток бізнесу, дозволяючи залучити додаткові ресурси для подолання поточних викликів. Вважаємо, що залучення таких ресурсів може підвищити рівень довіри до держави та поліпшити сприйняття підтримки бізнесу з її боку.
Здатність змінювати підходи	В умовах нестабільності українські підприємства створюють стратегії з короткими циклами оцінки та корекції, щоб швидше пристосовуватися до нових реалій.	Готовність змінювати підходи допомагає компаніям швидко реагувати на зміни й ефективніше використовувати ресурси в умовах невизначеності. Здатність до трансформації стала вирішальною для успішного функціонування в умовах постійних змін.
Пошук нових ринків збуту	Унаслідок зниження внутрішнього попиту через війну українські компанії почали активніше виходити на міжнародні ринки.	Розширення географії збуту дає змогу компенсувати втрату частини внутрішнього ринку та зменшити ризики, пов'язані з національною економікою. Вважаємо, що орієнтація на експорт сприятиме підвищенню стабільності та розвитку українських підприємств на міжнародній арені.

Джерело: удосконалено авторами на основі аналізу [5–8].

Отже, українські підприємства здійснюють свою діяльність у вкрай складних умовах невизначеності, тому напрями адаптації стратегічного менеджменту мають бути всеохоплюючими — від цифровізації бізнес-процесів до розробки інноваційних моделей стратегічного менеджменту.

Висновки. Українські підприємства мають використовувати різноманітні інструменти в стратегічному менеджменті для ефективного функціонування в умовах сучасних викликів. Перш за все, це полягає в упровадженні цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, що дасть змогу покращити якість управлінських рішень і підвищити продуктивність. Розвиток



цифрових платформ та автоматизація дасть змогу знизити витрати і прискорити виконання завдань.

Іншим важливим напрямом є стратегічне планування, яке передбачає визначення середньо- та довгострокових цілей і розробку конкретних планів для їх досягнення. Аналіз конкурентного середовища також є необхідним інструментом, що допомагає підприємствам розуміти позицію на ринку та знаходити можливості для розвитку. Для пошуку нових можливостей підприємствам варто зосередитись на міжнародних ринках, що дозволяє диверсифікувати ризики і забезпечити стабільні потоки доходів. Залучення інвестицій як від держави, так і від міжнародних партнерів, також є важливим джерелом для фінансування розвитку. Ще одним інструментом є управління змінами, яке передбачає здатність організації швидко реагувати на нові умови та коригувати внутрішні процеси, враховуючи нові реалії і зовнішні чинники.

Література:

1. Terziev V. *Strategic management in times of global crisis*. SSRN. 2022. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4066778> (дата звернення: 14.11.2024).
2. Management and organization in times of war / T. Danko et al. *Journal of East European Management Studies*. 2024. URL: <https://ibc-static.broad.msu.edu/sites/globaledge/resources/JEEMS-CFP-2025.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).
3. Carr A. It's about time: Strategy and temporal phenomena. *Journal of Strategic Studies*. 2018. Vol. 44, no. 3. P. 303–324. URL: <https://doi.org/10.1080/01402390.2018.1529569> (дата звернення: 14.11.2024).
4. Bader I. Strategic management: A comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*. 2024. Vol. 9, no. 3. P. 1–43. URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373> (дата звернення: 14.11.2024).
5. Фролов Ю. В. Особливості впровадження цифрових рішень в систему управління бізнес-процесами. *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 166–172. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/article/view/1261> (дата звернення: 14.11.2024).
6. Грибанов Н. О. Стратегічний менеджмент в умовах глобалізації. *Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2023 р. Дубляни, 2024*. С. 202–204. URL: <http://surl.li/vhsasi> (дата звернення: 14.11.2024).
7. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір 2021*. № 172. С. 23–28. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4> (дата звернення: 14.11.2024).
8. Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 37. С. 99–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20 (дата звернення: 14.11.2024).
9. 20-year results from surveying strategy implementation. *Bridges Business Consulting*. URL: <https://www.bridgesconsultancy.com/wp-content/uploads/2016/10/20-Years-of-Strategy-Implementation-Research-2.pdf> (дата звернення: 14.11.2024).
10. Digitization. *Trends Google*. URL: <http://surl.li/lbxsjv> (дата звернення: 14.11.2024).
11. Cardillo A. How many companies use AI? (New data). *Exploding Topics*. <https://explodingtopics.com/blog/companies-using-ai> (дата звернення: 14.11.2024).
12. Worldwide spending on blockchain solutions from 2017 to 2020, with forecasts for 2021 and 2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/800426/worldwide-blockchain-solutions-spending/> (дата звернення: 14.11.2024).



13. Big data market size revenue forecast worldwide from 2011 to 2027. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/254266/global-big-data-market-forecast/> (дата звернення: 14.11.2024).
14. IoT-analytics. State of IoT 2024: Number of connected IoT devices growing 13% to 18.8 billion globally. *IoT Analytics GmbH*. URL: <http://surl.li/ухахпс> (дата звернення: 14.11.2024).
15. Enterprise spending on cloud and data centers by segment from 2009 to 2023. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1114926/enterprise-spending-cloud-and-data-centers/> (дата звернення: 14.11.2024).

References:

1. Terziev, V. (2022). *Strategic management in times of global crisis*. SSRN. Retrieved from <https://doi.org/10.2139/ssrn.4066778>
2. Danko, T., Sobolieva, T., Trąpczyński, P., & Steger, T. (2024). Management and organization in times of war. *Journal of East European Management Studies*. Retrieved from <https://ibc-static.broad.msu.edu/sites/globaledge/resources/JEEMS-CFP-2025.pdf>
3. Carr, A. (2018). It's about time: Strategy and temporal phenomena. *Journal of Strategic Studies*, 44(3), 303–324. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/01402390.2018.1529569> [English]
4. Bader, I. (2024). Strategic management: A comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), 1–43. Retrieved from <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>
5. Frolov, Yu. V. (2024). Osoblyvosti vprovadzhennya tsyfrovyykh rishen v systemu upravlinnya biznes-protsesamy [Peculiarities of the implementation of digital solutions in the business process management system]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, (2), 166–172. Retrieved from <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.21> [in Ukrainian].
6. Hrybanov, N. O. (2023). Stratehichnyy menedzhment v umovakh holovalyzatsiyi [Strategic management in the context of globalization]. *Zbirnyk materialiv Zvitnoi studentskoi naukovoї konferentsii za rezultaty naukovo-doslidnoi roboty u 2023 r. – Collection of materials from the annual student scientific conference based on the results of research work in 2023*, (pp. 202–204). Dubliany. Retrieved from <http://surl.li/vhsasi> [in Ukrainian].
7. Gviniashvili, T. Z. (2021). Zmina paradyhmy stratehichnogo upravlinnya pidpryemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Changing the paradigm of strategic management of enterprises in the context of the digital economy]. *Ekonomichnyy prostrir*, (172), 23–28. Retrieved from <https://prostrir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936> [in Ukrainian]
8. Lavrynenko, S. O., & Zelinska, A. M. (2019). Stratehichne upravlinnya innovatsiynymy protsesamy: osoblyvosti ta neobkhdnist [Strategic management of innovative processes: features and necessity]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, (37), 99–102. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20 [in Ukrainian].
9. Bridges Business Consulting. (2020). *20-year results from surveying strategy implementation*. Retrieved from <https://www.bridgesconsultancy.com/wp-content/uploads/2016/10/20-Years-of-Strategy-Implementation-Research-2.pdf>
10. Google Trends. (n.d.). *Digitization*. Retrieved from <http://surl.li/lbxsjv>
11. Cardillo A. (2024, August 21). *How many companies use AI? (New Data)*. Exploding Topics. Retrieved from <https://explodingtopics.com/blog/companies-using-ai>
12. Statista. (2024, May 21). *Worldwide spending on blockchain solutions from 2017 to 2020, with forecasts for 2021 and 2024*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/800426/worldwide-blockchain-solutions-spending/>
13. Statista. (2024, February 13). *Big data market size revenue forecast worldwide from 2011 to 2027*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/254266/global-big-data-market-forecast/>
14. IoT-Analytics. (2024, September 3). *State of IoT 2024: Number of connected IoT devices growing 13% to 18.8 billion globally*. Retrieved from <http://surl.li/ухахпс>
15. Statista. (2024, October 22). *Enterprise spending on cloud and data centers by segment from 2009 to 2023*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1114926/enterprise-spending-cloud-and-data-centers/>

