

JEL: M11, L23, L21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-18>

**Максим Вікторович УРБАНСЬКИЙ,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0001-0008-3112](https://orcid.org/0009-0001-0008-3112)

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*У статті досліджено концептуальні та практичні аспекти стратегічного управління діджиталізацією підприємства у контексті інноваційного менеджменту, що є особливо актуальним у сучасних умовах стрімкого розвитку технологій.*

*Діджиталізація виступає потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації бізнес-процесів та створення нових можливостей для розвитку, водночас створюючи нові виклики для управлінців.*

*У статті розглянуто, як впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), блокчейн-технологія, великих даних і хмарних рішень впливає на управління інноваціями та забезпечує підприємству гнучкість і адаптивність до змінних ринкових умов. На основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду впровадження цифрових стратегій у статті сформульовано рекомендації для побудови адаптивної системи управління, яка забезпечує довгострокову стійкість підприємства та його конкурентоспроможність.*

*Впровадження стратегічного підходу до діджиталізації дозволяє підприємствам створювати умови для інноваційного розвитку, підвищувати ефективність операційної діяльності та знижувати ризики, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Отримані результати можуть бути корисними для керівників та фахівців, які займаються розробкою та реалізацією цифрових стратегій, спрямованих на довгострокове забезпечення конкурентних переваг підприємства. Автор наголошує, що майбутні дослідження в цьому напрямі мають включати детальний аналіз інструментів для оцінки ефективності діджиталізації та управління ризиками, що сприятиме подальшому вдосконаленню стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, діджиталізація, інноваційний менеджмент, підприємство, конкурентоспроможність, цифрові технології, адаптивність, ризики.

**Maksym URBANSKYI,**

Pursuer of the third (educational-scientific) level of higher education  
Higher Education Institution «Academician Yuriy Bugay International  
Scientific and Technical University»

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF INNOVATION MANAGEMENT**

***The article explores conceptual and practical aspects of strategic management of enterprise digitalization in the context of innovation management, a topic of particular relevance in today's rapidly advancing technological environment. Digitalization serves as a powerful tool for enhancing competitiveness, optimizing business processes, and creating new growth opportunities while simultaneously presenting new challenges for managers. The article examines how the implementation of digital technologies, including artificial intelligence, the Internet of Things (IoT), blockchain, big data, and cloud solutions, impacts innovation management and enables companies to maintain flexibility and adaptability in changing market conditions. The purpose of the article is to develop approaches for effective strategic management of enterprise digitalization processes, as well as to analyze the risks and barriers that arise during digital transformations. The strategic management models proposed by the author allow for the integration of digital technologies at all levels of management, considering customer needs, industry specifics, and the organization's available resources. Special attention is given to risk management, including cybersecurity, data protection, and ensuring an adequate level of digital competence among employees. Based on an analysis of domestic and international experience in implementing digital strategies, the article formulates recommendations for building an adaptive management system that ensures long-term enterprise resilience and competitiveness. Adopting a strategic approach to digitalization enables companies to create conditions for innovative development, improve operational efficiency, and reduce risks associated with changes in the external environment. The findings may be useful for executives and specialists engaged in developing and implementing digital strategies aimed at ensuring the company's long-***

**term competitive advantages. The author emphasizes that future research in this area should include a detailed analysis of tools for assessing the effectiveness of digitalization and risk management, contributing to further improvement of strategic management in the context of digital transformation..**

**Keywords:** *strategic management, digitalization, innovation management, enterprise, competitiveness, digital technologies, adaptability, risks.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та інноваційних процесів підприємства стикаються з необхідністю впровадження нових підходів до управління, які забезпечували б їхню стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність на ринку. Діджиталізація бізнес-процесів стала одним із ключових факторів успіху для організацій різних галузей, дозволяючи не лише підвищувати ефективність та оптимізувати операційні процеси, але й створювати нові можливості для розвитку бізнесу. Стратегічне управління діджиталізацією, як складова інноваційного менеджменту, формує нову парадигму управління, яка зосереджується на інтеграції цифрових рішень у всі аспекти діяльності підприємства.

Актуальність даного дослідження обумовлена зростаючим значенням цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств, а також викликами, які постають перед менеджментом у процесі інтеграції цих технологій у стратегію розвитку. Підприємства, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені адаптуватися до нових реалій цифрової економіки, вивчаючи нові технологічні тенденції, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн, великі дані та хмарні обчислення. Ефективна інтеграція цих технологій вимагає продуманої стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток, з урахуванням специфіки галузі, потреб клієнтів і внутрішніх ресурсів організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Засновниками стратегічного управління як сучасної галузі знань стали І. Х. Ансофф, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд. Особливо популярною є еволюційна концепція стратегічного управління І. Х. Ансоффа, яку підтримали багато іноземних та українських науковців, таких як Д. Аакер, Р. Грант, О. І. Ковтун та З. Є. Шершньова [1].

Подальший розвиток стратегічного управління підприємствами висвітлено у працях численних дослідників, зокрема К. Ендрюса, Е. Карлофа, У. Кінга, Д. Кліланда, Г. Мінцберга [2], М. Портера [3] та С. Чандлера. Вагомий внесок у вдосконалення теоретичних та при-

кладних аспектів стратегічного управління зробили також українські вчені, серед яких І. Брітченко [4] та Г. Кіндратська [5]. Сучасними дослідниками еволюції стратегічного управління, включно з аналізом його сучасного етапу, є О. М. Петухова [6], О. В. Ставицький, О. І. Карпіщенко [7] та В. В. Москаленко [8]. Хоча науковці детально розглянули особливості кожного етапу еволюції стратегічного управління протягом XX століття, аналіз сучасного етапу та його основні характеристики залишаються недостатньо висвітленими. Це зумовлює необхідність систематизації наявних досліджень у сфері стратегічного управління, актуалізації знань відповідно до викликів сучасного соціально-економічного розвитку, а також акцентування уваги на ключових особливостях і вимогах до стратегічного управління в умовах підвищеної динамічності, складності та глобалізації.

**Метою статті** є дослідження підходів до стратегічного управління діджиталізацією підприємства в контексті інноваційного менеджменту, аналіз принципів і методів, які сприяють підвищенню інноваційного потенціалу організації. У роботі розглядаються моделі стратегічного управління діджиталізацією, особливості адаптації цих моделей до умов ринкової нестабільності та вплив цифрових трансформацій на загальну результативність підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація охоплює всі сфери суспільства, включаючи економіку. З кожним роком зростає кількість українських компаній, зокрема промислових підприємств, які впроваджують цифрові технології у свої стратегічні плани розвитку. Такий підхід стає надзвичайно актуальним в умовах зовнішніх викликів, сприяючи створенню сприятливих умов для бізнесу, забезпеченню стійкого розвитку, зниженню витрат на розробку та виведення продукції на ринок, а також адаптації компаній до швидких змін науково-технологічного прогресу. Це також відкриває нові перспективи для співпраці між різними учасниками економічного процесу. Цифровізація економіки значно впливає на управлінські процеси сучасних підприємств, включаючи операційну діяльність, бізнес-моделі, маркетинг та розробку нових цифрових продуктів. Проектний підхід набуває важливого значення для реалізації цілей та завдань компанії. Результатом цього є підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки управлінню цифровими та інноваційними технологіями. Стратегічне управління – це процес керування, спрямований на досягнення кінцевого результату, який охоплює всі аспекти розвитку як у державних, так і у приватних організаціях.

Промислові підприємства в умовах цифрової трансформації стикаються з численними викликами та новими можливостями, які впливають на їхній розвиток і конкурентоспроможність. Сучасні технології, управлінські підходи та аналітичні інструменти дають можливість ефективніше керувати виробничими процесами, підвищувати якість продукції та послуг, оптимізувати виробничі витрати та скорочувати витрати на створення й моніторинг продукції. Водночас для ефективного управління в сучасних умовах необхідно розробити стратегію розвитку підприємства, яка слугуватиме надійною основою для довгострокового розвитку та забезпечить йому конкурентоспроможність на ринку. До того ж, такі стратегії можуть сприяти підвищенню кваліфікації виробничого персоналу й оптимізації бізнес-процесів, що суттєво впливає на успіх підприємства.

Загалом, стратегічне управління промисловими підприємствами на регіональному рівні стає особливо важливим у контексті цифрової трансформації, оскільки дає можливість формувати довгострокові плани розвитку, адаптуватися до змін ринку та підвищувати конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях. Стратегічне управління промисловими підприємствами – це процес визначення та реалізації довгострокових цілей, завдань і планів дій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Воно охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегії розвитку, складання бізнес-плану та оцінку результатів його впровадження. Головною метою стратегічного управління є досягнення максимального прибутку через оптимальне використання ресурсів і дотримання законодавчих норм та правил ведення бізнесу.

Цифрова трансформація на промислових підприємствах – це процес, який дозволяє автоматизувати та покращити виробничі процеси завдяки сучасним технологіям. Вона може включати використання робототехніки, штучного інтелекту, IoT-технологій, блокчейну та інших інноваційних рішень. Цифрова трансформація сприяє зниженню витрат на виробництво, підвищенню продуктивності, покращенню якості продукції, прискоренню реакції на зміну попиту та зниженню ризиків технологічних збоїв. Крім того, вона забезпечує поліпшення комунікацій між працівниками та різними відділами підприємства, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Важливим аспектом цифрової трансформації на промислових підприємствах є забезпечення безпеки даних та конфіденційності інформації, що досягається через впровадження кібербезпекових рі-

шень. Управління промисловими підприємствами в умовах цифрової трансформації вимагає застосування нових методологічних підходів, які дозволяють ефективніше керувати виробничими процесами, підвищувати якість продукції, продуктивність праці та прибутковість підприємства.

Одним із таких підходів є цифрове управління, засноване на використанні технологій Інтернету речей, штучного інтелекту та аналітики даних, що дає можливість автоматизувати виробничі процеси, оптимізувати витрати на енергію і сировину, управляти обладнанням та моніторити стан виробничих ліній у режимі реального часу. Ще один методологічний підхід – Lean-менеджмент, що орієнтований на мінімізацію втрат і оптимізацію виробничих процесів. Він ґрунтується на принципах безперервного вдосконалення, усунення надлишків, підвищення якості продукції та скорочення часу виробничого циклу.

Серед важливих методів управління варто відзначити концепцію управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management), яка оптимізує процеси закупівлі, виробництва і доставки, створюючи вигоди для всіх учасників – виробника, постачальника та споживача.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності промислових підприємств. Значну роль у розвитку промисловості відіграє держава, особливо в умовах зовнішніх викликів і необхідності імпортозаміщення, що підвищує значущість національних проєктів, таких як «Цифрова економіка України» та «Науково-технологічний розвиток України», а також регіональних та муніципальних стратегій.

Втім, у процесі стратегічного управління в умовах цифровізації, виникає низка проблем:

- недостатня кількість кваліфікованих кадрів у сфері інформаційних технологій;
- обмежена інвестиційна привабливість промислових підприємств у контексті цифровізації;
- дефіцит фінансових ресурсів для впровадження цифрових технологій;
- складнощі з інтеграцією та перенесенням даних і програмного забезпечення між управлінськими системами.

Для подолання цих викликів необхідно здійснити низку дій, що містять: аналіз причин проблем, пошук рішень, розробку плану дій, реалізацію цього плану, оцінку результатів та коригування стратегії за потреби. Важливо діяти послідовно та системно для досягнення очікуваного результату.

З огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій важливо постійно оновлювати рівень кваліфікації персоналу у сфері інформаційних технологій. Для цього необхідно навчати співробітників роботі з цифровими сервісами і системами. Підтримка промислових підприємств з боку держави та зацікавлених сторін, включаючи венчурні інвестиції у цифрову економіку, відіграє ключову роль у цьому процесі. Вітчизняні фонди та заклади вищої освіти також пропонують курси підвищення кваліфікації для працівників.

Для більшості промислових підприємств важливим аспектом стає залучення працівників з досвідом у технологічному забезпеченні, наприклад, IoT. Наступний важливий крок – розробка комплексних стратегічних планів цифровізації. Цифровізація дає можливість промисловим підприємствам управляти складними виробничими процесами, досягати нових рівнів ефективності, адаптивності та автоматизації, що забезпечує конкурентоспроможність і зростання. Перед початком процесу цифрової трансформації підприємство повинно визначити свій поточний рівень цифровізації. Оцінка рівня цифровізації дозволяє виявити доступні можливості та сценарії подальших дій.

Підходи до розробки стратегії цифровізації, зазвичай, складаються з трьох основних етапів: аналіз початкової ситуації, визначення цільової позиції та планування заходів для реалізації (табл. 1).

**Таблиця 1. Етапи розробки стратегії цифровізації**

<b>Етапи розробки стратегії цифровізації</b>	<b>Опис етапу</b>
<b>Аналіз початкової ситуації</b>	Використання класичних методів аналізу, таких як SWOT-аналіз, STEP-аналіз, GAP-аналіз тощо. Ці методи дозволяють оцінити поточний стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в умовах цифровізації. Однак, цей етап потребує високої кваліфікації та розуміння ринкових умов, оскільки суб'єктивність може впливати на результати.
<b>Визначення цільової позиції</b>	Застосування сучасних методологічних підходів для прогнозування розвитку підприємства з урахуванням цифрових технологій. Постійні зміни у зовнішньому середовищі потребують адаптивності. Через це важливо розробити індивідуальний підхід, що враховує усі ключові аспекти цифровізації, такі як поточні технологічні тенденції, інновації у галузі та конкурентоспроможність.

### Закінчення таблиці 1

Етапи розробки стратегії цифровізації	Опис етапу
<p><b>Планування заходів для реалізації</b></p>	<p>На цьому етапі формуються детальні плани дій або дорожні карти, що визначають пріоритети та послідовність реалізації заходів. Важливо враховувати можливі ризики та помилки, які можуть виникнути через початково неправильні оцінки.</p> <p>До ключових заходів належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ оптимізація процесів,</li> <li>▪ розробка цифрової інфраструктури,</li> <li>▪ інвестиції в інновації,</li> <li>▪ управління змінами в організаційній культурі.</li> </ul>

Джерело: складено автором

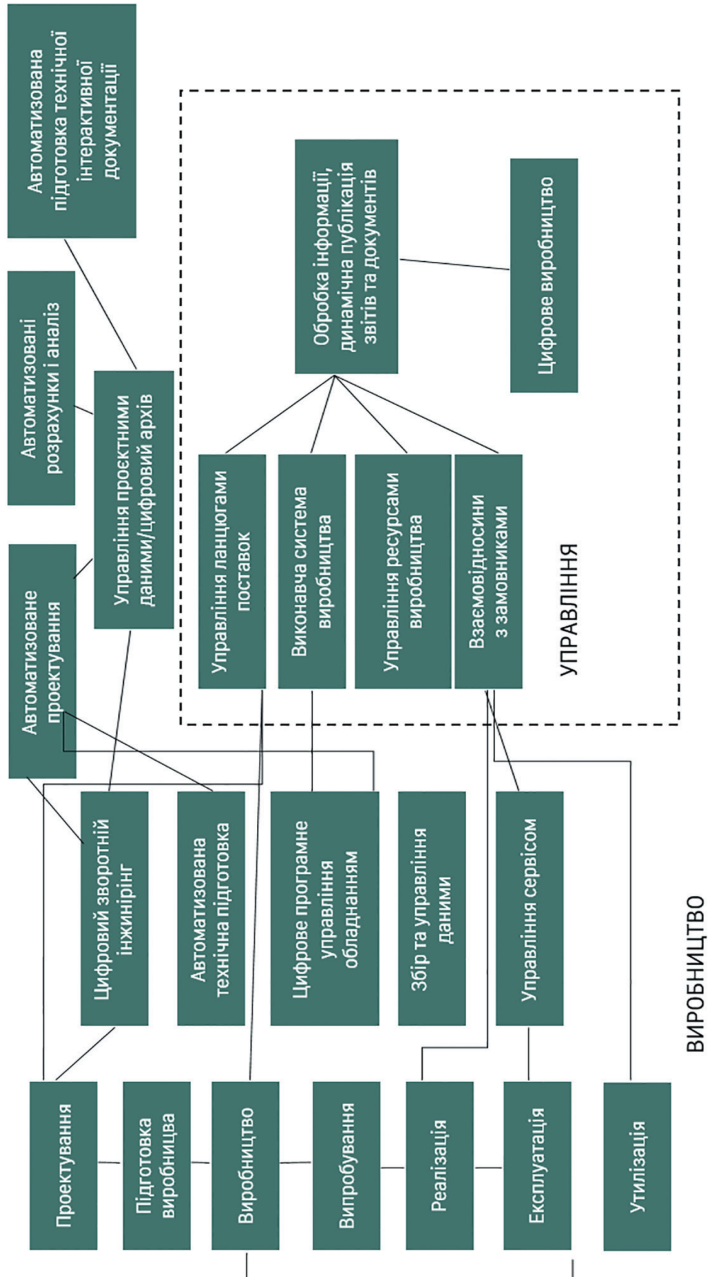
Цифровізація чинить комплексний вплив на підприємства. Для розробки стратегії цифровізації існують різні підходи з різною спрямованістю, тому підприємствам спочатку необхідно визначити вимоги до алгоритму розробки стратегії цифровізації. На рис. 1 подано загальний алгоритм розробки стратегії цифровізації.

Важливим аспектом у розробці стратегії цифровізації підприємства є визначення рівня інвестицій у цифрові технології та проекти, а також оцінка потенційної віддачі від цих інвестицій. Для цього необхідно використовувати алгоритм, що дозволяє більш точно визначити ці параметри.

Використання цього алгоритму дає можливість підприємству ефективніше розподілити свої фінансові ресурси та досягти кращих результатів у процесі цифрової трансформації. Крім того, завдяки цьому алгоритму підприємство може уникнути непродуманих інвестицій у проекти, які не принесуть очікуваної віддачі, що сприяє економії фінансових ресурсів.

Отже, реалізація цього алгоритму є ключовим чинником для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів на реалізацію стратегії цифровізації підприємства. Він допомагає підприємству чітко визначити свої потреби та цілі, а також ухвалювати обґрунтовані рішення в процесі цифрової трансформації.





**Рис. 1. Схема забезпечення стратегічного управління діджиталізацією підприємства**

Джерело: складено автором

**Висновки.** Дослідження підтвердило, що стратегічне управління діджиталізацією підприємства є критично важливим для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах цифрової економіки. Впровадження інноваційних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн, великі дані та хмарні обчислення дозволяє організаціям не тільки оптимізувати операційні процеси, але й створювати нові можливості для розвитку бізнесу, формувати гнучку організаційну культуру та розширювати межі традиційного менеджменту.

Аналіз методів і моделей стратегічного управління діджиталізацією вказує на те, що підприємства, які прагнуть успішно адаптуватися до швидких змін ринку, повинні орієнтуватися на комплексний підхід. Він включає глибоке розуміння потреб клієнтів, постійний моніторинг технологічних тенденцій, інвестування у розвиток цифрових компетенцій персоналу та інтеграцію цифрових рішень у всі аспекти управління. Розробка та реалізація цифрової стратегії повинні враховувати не лише оперативні цілі, але й довгострокову перспективу, забезпечуючи баланс між інноваціями та сталим розвитком.

Важливим результатом дослідження є усвідомлення ролі ризиків, пов'язаних із діджиталізацією. Цифрові трансформації не лише відкривають нові можливості, але й створюють нові виклики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки, управлінням даними, адаптацією внутрішніх процесів до швидких змін та зростанням вимог до цифрових компетенцій працівників. Розробка системи управління цими ризиками та створення умов для безпечного впровадження цифрових технологій є невід'ємною частиною стратегічного підходу до діджиталізації.

Запропоновані рекомендації та моделі стратегічного управління діджиталізацією можуть слугувати основою для створення ефективної цифрової стратегії, яка сприятиме підвищенню інноваційного потенціалу організації, її здатності швидко реагувати на ринкові зміни та забезпечувати конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації. У довгостроковій перспективі такий підхід дозволить підприємствам створювати гнучку, інноваційно орієнтовану структуру, здатну до самовдосконалення та ефективного функціонування у висококонкурентному середовищі.

Майбутні дослідження в цьому напрямі можуть зосередитися на розробці детальніших інструментів для оцінки ефективності цифрових трансформацій, розробці методів управління ризиками, пов'яза-

ними з діджиталізацією, а також на вивченні факторів, які сприяють ефективному впровадженню цифрових стратегій на рівні різних галузей і типів підприємств. Такий підхід сприятиме формуванню практичних рекомендацій для розвитку цифрових стратегій, які відповідають специфічним потребам бізнесу в умовах швидких технологічних змін.

© **Урбанський М.В., 2024**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
2. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: Експедиція по дебрях стратегічного менеджменту. Київ: Основи, 2001. 367 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 1998. 390 с.
4. Брітченко І. Г. Економічний аналіз. Суми: УАБС НБУ, 2006. 140 с.
5. Кіндрацька Г. І. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 106 – 114.
6. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління // *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10 – 14.
7. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.
8. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
9. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій // *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2 (12). С. 128 – 139.
10. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування: монографія. Дніпро: Ліра, 2020. 204 с.
11. Довбня С. Б. Методологічні основи формування інноваційної системи управління підприємством в умовах невизначеності // *Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Collective monograph*. Taunton, MA: Aspekt Publishing, 2015. С. 48 – 54.
12. Хаустова К. М. Аналіз «стратегічних розривів» як складова реалізації цілей інноваційного розвитку регіону в умовах змін // *Економічний аналіз: збірник наукових праць / Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка», 2015. Том 22. № 1. С. 71 – 77.

13. Гарафонова О., Жосан Г., Худолей В., Тюхтенко Н., Тимків І., Рябец Н. Стратегічна модель та потенційні джерела фінансування для післявоєнної ревіталізації сільськогосподарських підприємств на деокупованих територіях // *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. № 2 (49). С. 207 – 218. DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983.

## REFERENCES

1. Shershnova, Z. E. (2004). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU.
2. Mintzberg, H. (2001). *Stratehichne safari: Ekskursiia po debriam stratehichnoho menedzhmentu* [Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management]. Kyiv: Osnovy.
3. Porter, M. (1998). *Konkurentna stratehiia: Metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv: Osnovy.
4. Britchenko, I. H. (2006). *Ekonomichnyi analiz* [Economic Analysis]. Sumy: UABS NBU.
5. Kindratska, H. I. (2013). *Analitichne zabezpechennia formuvannia konkurentnoi stratehii orhanizatsii* [Analytical Support for the Formation of Competitive Strategy of the Organization]. // *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 754. Pp. 106 – 114.
6. Petukhova, O. M., & Stavitskyi, O. V. (2015). *Evoliutsiia teorii stratehichnoho upravlinnia* [Evolution of Strategic Management Theory]. *Agrosvit*, 2. Pp. 10 – 14.
7. Karpishchenko, O. I. (2013). *Stratehichne planuvannia: Navchalnyi posibnyk* [Strategic Planning: Textbook]. Sumy: Sumy State University.
8. Moskalenko, V. V. (2018). *Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: Monohrafiia* [Models and Methods of Strategic Management of Enterprise Development: Monograph]. Kharkiv: Tochka Publishing.
9. Kovtunencko, K. V., & Parieva, O. O. (2020). *Stratehichne upravlinnia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia stratehii* [Strategic Management of Enterprise Innovation Development: Essence and Classification of Strategies]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 2(12). Pp. 128 – 139.
10. Dovbnia, S. B., & Chabanets, T. M. (2020). *Innovatsiine stratehichne planuvannia: Monohrafiia* [Innovative Strategic Planning: Monograph]. Dnipro: Lira.
11. Dovbnia, S. B. (2015). *Metodolohichni osnovy formuvannia innovatsiinoi systemy upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti* [Methodological Foundations for Forming an Innovative Enterprise Management System under Uncertainty]. // *In Economic Efficiency of Business in the Conditions of Unstable Economy: Collective Monograph* (Pp. 48 – 54). Taunton, MA: Aspekt Publishing.

12. Khaustova, K. M. (2015). Analiz «stratehichnykh rozryviv» yak skladova realizatsii tsilei innovatsiinoho rozvytku rehionu v umovakh zmin [Analysis of «Strategic Gaps» as a Component of Regional Innovation Development Goals under Changing Conditions]. // *Ekonomichnyi analiz: zbirnyk naukovykh prats / Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*, 22(1). Pp. 71 – 77.

13. Harafonova, O., Zhosan, H., Khudolei, V., Tiukhtenko, N., Tymkiv, I., & Riabets, N. (2023). Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49). Pp. 207 – 218. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983>.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА 04.11.24.**

**ОПУБЛІКОВАНА В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ.**